

## بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در رابطه بین دوسوتوانی سازمانی و هوش سازمانی در یگان‌های منتخب اطلاعات نظامی

حسن کاویانی<sup>۱\*</sup>، حمید علیزاده<sup>۲</sup>، معرفت فرجی<sup>۳</sup>

### چکیده:

یگان‌های اطلاعات نظامی به علت فعالیت در محیط‌های پیچیده و متلاطم، نیازمند بهره‌گیری از رویکردهایی چون انعطاف‌پذیری منابع انسانی، هوش سازمانی و دوسوتوانی سازمانی در جهت تحقق مأموریت خود می‌باشند. لذا با توجه به اهمیت روابط این متغیرها بر برتری اطلاعاتی پژوهش حاضر باهدف بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در رابطه بین دوسوتوانی سازمانی و هوش سازمانی در یک یگان اطلاعات نظامی انجام شده است. این تحقیق از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی و از جهت نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی به شمار می‌آید. روش تحلیل داده‌ها از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده فرماندهان و مدیران عالی دو یگان اطلاعات نظامی به تعداد ۶۸ نفر می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌های دوسوتوانی جانسن، انعطاف‌پذیری منابع انسانی رایت و اسنل و هوش سازمانی آلبرخت با اهداف، وظایف و رسالت سازمان هدف اصلاح و بازنگری گردید. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس نظرات خبرگان و پایایی آن‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرون باخ مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشانگر آن است که علیرغم عدم تأیید تأثیر مستقیم هوش سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی، هوش سازمانی از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوسوتوانی سازمانی تأثیرگذار است.

واژه‌های کلیدی: اطلاعات نظامی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، هوش سازمانی، دوسوتوانی سازمانی

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

تهران، ایران (نویسنده مسئول) Hassan.kavyani@gmail.com

۲. دانشجوی دوره دکتری مدیریت بازرگانی و عضو هیأت علمی دانشکده فرماندهی و کنترل دانشگاه پدافند

هوایی خاتم الانبیاء (ص)

۳. کارشناس ارشد جغرافیا، مدرس دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص)

## مقدمه:

تأکید بیش از حد بر استفاده از شیوه‌های سنتی، عدم ایجاد تغییر در روش‌ها و مقاومت در مقابل نوآوری یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های اطلاعات نظامی به‌ویژه در کشورهای جهان سوم می‌باشد (زارعی و همکاران، ۱۳۸۹) از این رو تمرکز بر ظهور، رشد و نهادینه‌سازی دو سوتوانی<sup>۱</sup> سازمانی به منظور مواجه مناسب با چالش‌های مذکور امری ضروری می‌باشد. به عبارتی در صورت تحقق دو سوتوانی سازمانی در جوامع اطلاعاتی، این نهادهای ضمن سازگاری با تغییرات و تهدیدات نوین می‌توانند چرخه و مدار اطلاعاتی کنونی خود را به صورتی کارآمد مدیریت و حفظ نمایند. (هائو و همکاران، ۲۰۱۵) تحقق چنین قابلیت راهبردی نیازمند شناسایی عوامل موثر و پیش‌رانه‌های آن می‌باشد. موضوع مهمی که با توجه به خلاء نظری و تجربی موجود در این حوزه به عنوان مسئله‌ای نیازمند توجه بیشتر مطرح می‌باشد. در این میان بررسی دیدگاه و نظریات برخی صاحب‌نظران و ادبیات نظری حوزه تحقیق مویید آن است که کارکنان منعطف و نیز بهره‌گیری از ظرفیت‌های هوشی کلیه کارکنان از جمله عوامل موثر بر تحقق دو سوتوانی در یگان‌های اطلاعات نظامی می‌باشد. (کراوری، آ، ۲۰۱۸) (کاوپانی و همکاران، ۱۳۹۶) موضوعی که در حوزه پژوهش و بستر جمهوری اسلامی ایران تاکنون بصورت جامع بدان نگریسته نشده است. به عبارتی در اندک تحقیقات صورت گرفته روابط متغیرهای دوسوتوانی سازمانی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و هوش سازمانی به صورت یک مدل جامع نگریسته نشده است و صرفاً روابط متغیرها دو به دو بررسی شده است. لذا در این تحقیق به بررسی روابط بین متغیرهای دوسوتوانی سازمانی، هوش سازمانی با تأکید بر نقش میانجی متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در دو یگان اطلاعات نظامی منتخب به عنوان هدف پژوهش پرداخته‌ایم. نتایج و یافته‌های این مطالعه در کنار کاهش خلأ تحقیقاتی و افزایش دانش موجود می‌تواند در شناسایی نقاط ضعف و قوت، مدیریت فرآیندها، ارزیابی برنامه‌های کنونی، طرح‌ریزی برنامه‌ها و راهبردهای آتی و تخصیص منابع حائز اهمیت باشد. در نقطه مقابل پرواضح است که بی‌توجهی به پیش‌رانه‌ها و عوامل تاثیر گذار بر قابلیت راهبردی دو سوتوانی سازمانی می‌تواند به کاهش قدرت پیش‌بینی و انطباق‌پذیری واحدهای

---

۱. Organizational ambidexterity

۲. Keravuori

اطلاعاتی و نیز رویارویی به موقع و مناسب واحدهای عملیاتی با تهدیدات بالقوه و بالفعل منتهی گردد.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

**دوسوتوانی سازمانی:** کلمه دوسوتوانی از دو واژه لاتین Ambi به معنی دو سو (دو سمت) و Dexterity به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. در سطح روانشناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دودست خود با مهارت‌های مساوی را دارا می‌باشند افراد دوسوتوان نامیده می‌شوند (مبیینی و همکاران، ۱۳۹۱) مفهوم دوسوتوانی برای اولین بار توسط مارچ (۱۹۹۱) در حوزه مدیریت و به‌منظور ایجاد توازن بین دو فعالیت بهره‌برداری و اکتشاف در یادگیری مطرح گردید (کوئینگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) ایده دوسوتوانی سازمانی از مباحث حوزه سیستم‌های انطباق‌پذیر و مواجهه با تغییرات محیطی و فناوریانه ریشه می‌گیرد. (هیوز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸) این قابلیت راهبردی خود شامل دو رویکرد اصلی اکتشاف و بهره‌برداری می‌باشد (هی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) در بهره‌برداری گسترش و توسعه دانش کنونی، کارایی بیشتر و نوآوری تدریجی مدنظر می‌باشد درحالی‌که در اکتشاف رخت بر بستن از دانش موجود، نوآوری و تغییرات بنیادین برای برآورده نمودن نیازهای بازار و مشتریان در حال ظهور مورد تأکید است (پالیوکایت و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) در این نگرش اعتقاد بر آن است که با ایجاد توازن بین کارایی و انعطاف‌پذیری می‌توان به عملکرد بالا در محیط پویا رسید (آیزنهارت و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) زیرا بهره‌برداری برنامه‌ای کوتاه‌مدت است و اکتشاف برنامه‌ای بلندمدت، لذا بدیهی است که عملکرد و برنامه‌ریزی در کوتاه‌مدت در راستای برنامه‌های بلندمدت قرار گیرد که این مهم نیازمند دوسوتوانی سازمانی می‌باشد زیرا اگر سازمان‌ها دوسوتوان نباشند و نتوانند بین بهره‌برداری و اکتشاف توازن برقرار کنند هرچند ممکن است در کوتاه‌مدت سودآور باشند ولی در بلندمدت عملکرد آن‌ها ناکارآمد خواهد بود. (زابیگلسکی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵) با توجه تعارض مفاهیم بهره‌برداری و اکتشاف به اعتقاد سیمسک با چهار شیوه هارمونیک، ادواری، تفکیکی و متقابل، می‌توان بین بهره‌برداری و اکتشاف در

۱. Qing et al

۲. Hughes

۳. He et al

۴. Paliokaite et al

۵. Eisenhardt et al

۶. Zabiegalski

دوستوانی توازن و هماهنگی ایجاد نمود. توازن هارمونیک یعنی یک واحد سازمانی به صورت هم‌زمان به دنبال بهره‌برداری و اکتشاف باشد. در این نوع توازن کارکردهای سازمانی زمینه‌ساز دوستوانی می‌باشند. در توازن ادواری سازمان در دوره زمانی طولانی مدت به بهره‌برداری (یا ثبات نسبی) مشغول است. لیکن گهگاه فعالیت‌ها با برخی اکتشاف انفرادی (یا تغییر) آمیخته می‌گردد که از دیدگاه سیمسک این خود نشانه تعادل است. این نوع دوستوانی غالباً به کارکردهای منابع انسانی و تأکید بر نوآوری، انعطاف‌پذیری و کار تیمی مرتبط است. دوستوانی تفکیکی (مجزا) اشاره به دیدگاه دانکن در خصوص ساختارهای دوگانه دارد. در این رویکرد برای مدیریت نوآوری به ساختارهای مجزا و دوگانه جهت اکتشاف و بهره‌برداری نیاز است و گسترش آن در سازمان‌ها از طریق شبکه‌های خارجی محقق می‌گردد. دوستوانی متقابل نیز زمانی رخ می‌دهد که ستاده بهره‌برداری در یک واحد کسب‌وکار نهاده‌ای برای واحد اکتشاف در کسب‌وکار دوم باشد؛ و ستاده واحد کسب‌وکار دوم نیز نهاده واحد تجاری اول محسوب گردد. این فرآیند به‌مانند تبادل مستمر بین واحدهای سازمانی و یا سازمان‌ها می‌باشند. (داتا، ۲۰۱۱)

به اعتقاد بیرکینشاو و گاپتا توسعه ادبیات دوستوانی سازمانی را در سه مرحله می‌توان تبیین نمود:

۱. فاز اول تعاریف ارائه شده بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ را شامل می‌شود که غالباً با نظریه‌پردازی، ساختارها و مفاهیم اساسی (اکتشاف و بهره‌برداری) مرتبط است.
۲. فاز دوم به رشد و پرورش مفاهیم اصلی (اکتشاف و بهره‌برداری) و نیز عوامل مؤثر اشکال گوناگون دوستوانی و پیامدهای آن تمرکز دارد. این مرحله که مطالعات سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۹ را شامل می‌شود هم‌چنین در این دوره تلاش‌های محدودی جهت کشف سطوح تجزیه و تحلیل صورت پذیرفته است.
۳. در فاز سوم که تحت عنوان فاز تثبیت مطرح می‌باشد محققان به دنبال تثبیت مفهوم، مدل‌ها و ساختارهای دوستوانی با استفاده از همگرایی موجود با مفاهیم بنیادی چون فرهنگ دوستوانی و رهبری دوستوان می‌باشند. (کلمن، ۲۰۱۶)

**انعطاف‌پذیری منابع انسانی:** با توجه با افزایش تلاطم و پیچیدگی در محیط‌های کسب‌وکار، در سه دهه اخیر انعطاف‌پذیری به‌عنوان عاملی مهم در تعالی سازمان‌ها مطرح گردیده است. (بیورنستاد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) به عبارتی انعطاف‌پذیری یکی از مهم‌ترین نیازهای سازمان‌ها در محیط آشفته و پیچیده برای ادامه حیات می‌باشد. (دریر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴) انعطاف‌پذیری به عنوان قابلیت پویای سازمان به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر در نظر گرفته شده است که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای سازمان بوجود آورد (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱) مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی برگرفته از ادبیات مدیریت منابع انسانی است و به ظرفیت مدیریت منابع انسانی در ارتقای توانایی سازمان برای انطباق اثربخش و به موقع با الزامات متغییر و متنوعی که از ناحیه محیط یا درون سازمان تحمیل می‌شوند اشاره دارد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲) هرچند اتفاق نظر جامعی در خصوص مفهوم انعطاف‌پذیری وجود ندارد (سالوادور<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷) اما می‌توان انعطاف‌پذیری را به‌عنوان توانایی تطابق و سازگاری با نوسانات در تقاضا و تغییرات محیطی به‌منظور موفق شدن یا بقا سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی محیطی تعریف نمود (والورد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰) با توجه به این‌که منابع انسانی عامل اساسی برای افزایش توان رقابت‌پذیری، نوآوری و کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌باشند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲) به اعتقاد برخی از پژوهشگران انعطاف‌پذیری منابع انسانی از بقیه انواع انعطاف‌پذیری مهم‌تر است (دریر و همکاران، ۲۰۰۴) انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌منزله‌ی قابلیت پویا در سازمان‌ها است که بر تطبیق ویژگی‌های کارکنان از قبیل دانش، مهارت‌ها و رفتارها جهت تغییر شرایط محیطی تأکید دارد (باها تاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵) که خود می‌تواند بنیاد استواری جهت ایجاد سطوح دیگری از انعطاف‌پذیری سازمانی محسوب شود (ماریا و خوزه و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴) با توجه به این‌که درباره‌ی تعریف و مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی توافق جامعی وجود ندارد مدل‌ها و الگوهای فراوانی جهت تبیین مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی توسط محققان و پژوهشگران ارائه گردیده است در یکی از این مدل‌ها سانچز انعطاف‌پذیری منابع انسانی را به دو طبقه کلی، انعطاف‌پذیری منابع و انعطاف‌پذیری هماهنگی، تقسیم‌بندی نموده

۱. Bjornstad et al
۲. Dreyer et al
۳. Salvador
۴. Valverde et al
۵. Maria jose et al

است (لینگ وو، ۲۰۱۰) در انعطاف‌پذیری منابع اعتقاد بر آن است که سازمان‌ها زمانی به انعطاف‌پذیری می‌رسند که کارکنانشان قادر باشند طیف متنوعی از رفتارها و وظایف را انجام دهند (لیپک و همکاران، ۲۰۰۳). این نوع انعطاف‌پذیری شامل دو بعد رفتاری و مهارتی می‌باشد. (لینگ وو، ۲۰۱۰)

۱. انعطاف‌پذیری رفتاری: در این مفهوم بهره‌مندی کارکنان از مجموعه‌ای گسترده از الگوهای رفتاری متنوع در تطبیق با شرایط گوناگون مدنظر می‌باشد (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸) به اعتقاد رایج و اسنل اگر کارکنان بتوانند به‌جای پیروی از روندهای استاندارد الگوهای رفتاری متعدد را به‌طور مقتضی در موقعیت مختلف بکار برند، سازمان آسان‌تر با موقعیت‌های متغیر سازگار می‌شود و به آن‌ها واکنش نشان می‌دهد (نظری پوری و همکاران، ۱۳۹۴).

۲. انعطاف‌پذیری مهارتی: این نوع انعطاف‌پذیری بر سرعت و سهولت کسب مهارت و توانایی‌های جدید کارکنان دلالت دارد (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۱) در این مفهوم، کارکنان زمانی که آموزش می‌بینند، نیازهای مهارتی آینده را پیش‌بینی می‌کنند یا برای یادگیری رویکردها و روش‌های جدید ایفای مسئولیت شغلی اشتیاق نشان می‌دهند (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸) در انعطاف‌پذیری هماهنگی شرکت‌ها گستره‌ای از فعالیت‌ها را در خصوص بازنگری در پیکره، آرایشات و ترکیبات سازمانی بکار می‌گیرند تا هماهنگی و قابلیت انطباق منابع انسانی بهبود یابد (لیپک و همکاران، ۲۰۰۳) این نوع انعطاف‌پذیری شامل سه بعد مالی و عددی و وظیفه‌ای می‌باشد (لینگ وو، ۲۰۱۰).

۱. انعطاف‌پذیری مالی: این نوع انعطاف‌پذیری با افزایش یا کاهش دستمزدها به دنبال فراهم کردن شرایط مناسب برای کارکنان می‌باشد. (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۶)

۲. انعطاف‌پذیری عددی: نشان می‌دهد که شرکت چگونه می‌تواند با تغییر تعداد کارکنان، نوسانات تقاضا برای نیروی کار را پاسخ دهد. (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۶)

۳. انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای: توانایی کارکنان در انجام تعداد زیادی از وظایف متنوع است که می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها و بهبود خلاقیت آن‌ها شود. این مؤلفه به مصداق همه‌کاره

۱. ling Wu

۲. Lepak et al

۳. Martín et al

بودن منابع انسانی است (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸) که خود را در طراحی شغل از طریق تیم سازی و تعدیل نقش‌ها نمایان می‌کند (نظری پوری و همکاران، ۱۳۹۴) این نوع انعطاف‌پذیری غالباً با رویکردهای تعهد‌گرا در مدیریت منابع انسانی مرتبط است. (آنا و همکاران، ۲۰۰۸).

**هوش سازمانی:** هوشمندی سازمانی یکی از جدیدترین راهکارهای مدیران برای پیش‌بینی و کسب آمادگی برای رویارویی با چالش‌های درون و برون‌سازمانی است (امینی و همکاران، ۱۳۹۵). هوشمندی سازمانی ضمن ترغیب کارکنان در جهت افزایش دانش، مهارت و شایستگی‌های خویش، قدرت سازمان را در شناسایی فرصت‌های محیطی، تبدیل اطلاعات به دانش ارزشمند و افزایش قدرت انطباق طولانی‌مدت بسیج می‌نماید (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۰) اولین بار واژه هوش سازمانی به‌وسیله ماتسودا ارائه شد وی هوش سازمانی را ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی می‌داند مدل او سبب یکپارچگی پردازش دانش انسانی و دانش مبتنی بر ماشین در توانایی حل مسئله می‌شود (سیادت و همکاران، ۱۳۸۹) از دیدگاه مک مستر هوش سازمانی قابلیت یک سازمان است به‌عنوان یک کل در افزایش اطلاعات، نوآوری، دانش عمومی و عمل مؤثر بر پایه ایجاد دانش (مک مستر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶) آکن و همکاران وی هوش سازمانی را از دیدگاه معرفت‌شناسی بررسی نموده‌اند دیدگاه شناختی، رفتاری و عاطفی-اجتماعی سه مقوله‌ای هستند که هوش سازمانی را مطرح می‌کنند و هدف کلی این است که چگونه تلفیق مکاتب مختلف اندیشه می‌تواند درک جامعی از هوش سازمانی در مدیریت و ادبیات توسعه‌سازمانی ارائه دهد. هوش سازمانی فرآیندی اجتماعی است که نظریه‌های سازنده آن بر مبنای نظریه‌های هوش فردی محض نباشده است که تاکنون نادیده انگاشته شده است (آکگان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

هلال (۲۰۰۶) هوش سازمانی را ظرفیت ایجاد هوشیاری و آگاهی و استفاده از آن در محیط بازاریابی به لحاظ استراتژیک تعریف نموده است. آلبرخت برای موفقیت در یک کسب‌وکار به داشتن سه عامل انسانی هوشمند، تیم‌های هوشمند و سازمان‌های هوشمند اشاره می‌کند از دیدگاه وی هوش سازمانی عبارت است از ظرفیت قوه ذهنی سازمان برای انجام وظیفه یا یک اقدام مهم، آلبرخت معتقد است که هوش سازمانی قابلیت یک سازمان در تحرک بخشیدن به توانایی ذهنی سازمان و تمرکز دادن این توانایی در جهت تحقق رسالت سازمانی است.

۱. Ana et al

۲. McMaster

۳. Akgun et al

(آلبرخت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲) تعاریف مختلف از هوش سازمانی در یک وجه مشترک هستند و آن قابلیت سازمان برای تطبیق با محیط خود و استفاده از دانش (دی آنجلس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) بهره‌گیری از هوش سازمانی و توجه به فرآیند یادگیری در سازمان این امکان را به سازمان می‌دهد تا با به‌کارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی و پیشرو بودن بهره‌برداری نمایند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲) آلبرخت هفت بعد به شرح ذیل را در تبیین هوش سازمانی ارائه نموده است.

۱. بینش (چشم انداز) راهبردی: به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می‌شود. مدیران سازمان‌ها می‌بایست پاسخگوی این قبیل سؤالات باشند؛ فلسفه وجودی ما چیست؟ چرا باید دنیا ما را بپذیرد، سپاسگزار ما باشد و برای آنچه انجام می‌دهیم پاداشی نصیب ما کند

۲. سرنوشت مشترک: احساس داشتن هدف مشترک بین تمام افراد سازمان برای عمل و تلاش به شکلی هم‌افزا برای رسیدن به چشم‌انداز سازمان

۳. تمایل به تغییر: سازگاری، تمایل و تلاش برای تغییر در جهت چشم‌انداز راهبردی

۴. جرئت و شهامت (روحیه): به احساس کارکنان درباره کار و مدیریت و میزان خوش‌بینی آنان به وظایف شغلی خویش و فرصت‌های ترقی و پیشرفت در سازمان اطلاق می‌گردد. به بیان دیگر، احساس بالندگی و افتخار به کار کردن در یک سازمان، پیگیری وظایف شغلی باعلاقه و خوش‌بینی و باور به تعهد و تحرک مدیران؛ از ویژگی‌هایی به شمار می‌آیند که تحت عنوان روحیه بر هوش سازمانی تأثیرگذارند

۵. اتحاد و توافق: وجود نظام‌ها و سلسله قوانین مشخص جهت اجرا برای افراد و گروه‌ها

۶. کاربرد دانش: فعالیت هر سازمان شدیداً به داده‌ها، اطلاعات و دانش کسب‌شده، تصمیم‌های درست آنی، ذکاوت و حس مشترک، شایسته‌سالاری افراد و نیز صحت اطلاعات کاربردی که در هر لحظه با ساختار سازمان عجین شده، وابسته است

۷. فشار عملکرد: در یک سازمان هوشمند، هر کس وظایف کاری خودش را انجام می‌دهد، چراکه به معتر بودن هدف‌های خویش، باور و اعتقاد دارد. مدیران می‌توانند حس فشار کاری را ارتقاء

۱. Albrecht

۲. De Angelis



داده و حمایت کنند، اما زمانی بیشترین تأثیر را دارد که توسط همه اعضا سازمان به‌عنوان یک سری انتظارات دوجانبه در کار برای مشارکت در موفقیت‌ها پذیرفته‌شده باشد (آلبرخت، ۲۰۰۳).

**اطلاعات نظامی:** موضوع اطلاعات یا به عبارتی جمع‌آوری، تحلیل، پردازش و انتشار اطلاعات به‌نحوی که در امور نظامی و امنیتی کشور اهمیت داشته باشد بحث جدیدی نیست، بلکه این موضوع حتی در زمان‌های خیلی قدیم هم وجود داشته است. شاید یکی از قدیمی‌ترین حکایت‌ها، از کاربرد آگاهی و خبرگیری در زمینه نظامی، مربوط به جنگ رومی‌ها و کارتاژها<sup>۱</sup> باشد. در این واقعه مهم‌ترین عاملی که باعث غلبه رومی‌ها بر رقیب خود شد استفاده یکی از وجوه آگاهی و خبرگیری از منابع انسانی (جاسوسی) توسط رومی‌ها بوده است. اندیشمندان چین باستان نیز با این مفاهیم، آشنایی داشتند به‌طوری که سان تزو اولین شخصی است که شیوه‌های مختلفی را برای جمع‌آوری اطلاعات پیشنهاد کرد او معتقد بود که یک فرآیند آگاهی و خبرگیری از پنج عنصر جمع‌آوری، تحلیل، عمل سری، خبر اطلاعات و فرصت تحلیل تشکیل شده است (گودرزی، ۱۳۹۲: ۷).

علی‌الایحال توسعه و سازماندهی سازمان‌های اطلاعاتی مدرن به اواخر قرن ۱۹ برمی‌گردد. زمانی که نهادهای اطلاعاتی به‌عنوان مشاوران دولتی و جزئی تفکیک‌ناپذیر از واحدهای نظامی مطرح گردیدند (پکت و همکاران، ۲۰۱۵) اطلاعات نظامی توسط دولت‌ها هدایت می‌شوند بنابراین فعالیت‌های اطلاعاتی شکل ویژه‌ای از اداره امور عمومی محسوب می‌شوند (بنگ، ۲۰۱۷) هدف این نهادها جمع‌آوری اطلاعات و توسعه دانش برای تصمیم‌گیری دولتمردان و سلسله‌مراتب نظامی می‌باشد (پکت و همکاران، ۲۰۱۵) سیستم‌های اطلاعات نظامی در خصوص وظایف و عملکرد خود متکی به ساختار سیاسی کشور خود می‌باشند و می‌توانند به جمع‌آوری اطلاعات راهبردی یا رزمی مشغول باشند (هائو و همکاران، ۲۰۱۵) اطلاعات راهبردی به‌عنوان عملیاتی مداوم در زمان صلح و جنگ، اصولاً جهانی و مربوط به قدرت جنگی، اوضاع سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و.. کشور یا کشورهای خارجی می‌باشد که مورد استفاده رهبران نظامی و غیرنظامی (طراحان ملی) قرار می‌گیرد. اطلاعات رزمی نیز شامل اطلاعات در

مورد جو، زمین و دشمن یک منطقه عملیات می باشد که در زمان جنگ تولید و مورد استفاده فرماندهان نظامی و ستاد آنها واقع می گردد. هرچند اطلاعات مربوط به هر دو موضوع در دوطبقه (طیف) جداگانه مورد بررسی قرار می گیرد لیکن بین اطلاعات رزمی و اطلاعات راهبردی مناسبات فراوانی وجود دارد. به عنوان نمونه اطلاعاتی از قبیل نقشه ها، بررسی ترتیب نیروهای خارجی، بررسی سامانه های ترابری و ارتباطی، بررسی سواحل، بندرها، شهرها و.. که برای منظورهای راهبردی جمع آوری می گردند می توانند در اجرای عملیات تاکتیکی مفید باشند؛ هم چنین بعضی از اخباری که به وسیله یگان های رزمی جمع آوری می گردند می توانند به تولید اطلاعات راهبردی کمک نمایند (شیخ و همکاران، ۱۳۹۴: ۷-۹) برای توصیف روشن اطلاعات نظامی، زمینه های اطلاعاتی را می توان به شش نظام اطلاعاتی تقسیم بندی نمود (کراوری، ۲۰۱۸)

۱. اطلاعات انسانی<sup>۱</sup>: این اطلاعات توسط عنصر انسانی تهیه و جمع آوری می گردد معمولاً این اطلاعات را جهت تثبیت، تکذیب و یا بزرگ کردن اطلاعات به دست آمده از نظام های دیگر بکار می برند.
۲. اطلاعات تصویری<sup>۲</sup>: محصول تجزیه و تحلیل تصویری است تصویرها معمولاً از حسگرهای رادار، مادون قرمز چشمی و چشم الکترونیکی گرفته می شوند.
۳. اطلاعات سنجش<sup>۳</sup> و اثر: این اطلاعات توسط ابزارهای فنی از قبیل لیزرها، رادارها، حسگرهای چشم الکترونیکی غیرفعال، گیرنده های اشعه ای، ارتعاشی و حسگرهای دیگر سنجش اشیاء جمع آوری می شود.
۴. اطلاعات سیگنالی<sup>۴</sup>: اطلاعات سیگنالی در نتیجه جمع آوری، مکان یابی، پرورش، تجزیه و تحلیل و گزارش فرستنده های ارتباطاتی و تماس غیر ارتباطی ره گیری شده به دست می آید. اطلاعات سیگنالی برای فرمانده اطلاعات ارزشمندی که اغلب نزدیک به زمان واقعی هستند مهیا می نماید. (ارتش آمریکا، ۱۳۸۷: ۴۱-۴۳)

---

۱. HUMINT  
 ۲. IMINT  
 ۳. MASINT  
 ۴. SIGINT

۵. اطلاعات منابع آزاد<sup>۱</sup>: اخبار و اطلاعاتی است که دسترسی آن برای عموم به طرق مختلف مهیا است. این اخبار ممکن است از طریق رادیو، تلویزیون، روزنامه، ماهواره، اینترنت، تصویر نقاشی و بانک‌های اطلاعاتی منتشر گردد. اخبار و اطلاعات فنی، علمی، سیاسی و اقتصادی موجود در رسانه‌ها می‌تواند منبع بسیار خوبی برای دشمن باشد (رزمخواه و همکاران، ۱۳۸۷)

۶. اطلاعات جغرافیایی<sup>۲</sup>: دریافت، استخراج و تولید اطلاعات مرتبط و دقیق جغرافیایی با وضوح بالا که برای ارائه به تصمیم‌گیرندگان، سیستم‌های فرماندهی و سایر تحلیل‌گران می‌باشد (موسسه تحقیقاتی سیستم‌های محیطی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

### پیشینه تحقیق

دوستوانی سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌ها و تئوری‌های حوزه تحقیقات مدیریت و سازمان در عصر حاضر می‌باشد (هیوز، ۲۰۱۸) لیکن تاکنون تحقیقی در خصوص بررسی روابط متغیرهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و هوش سازمانی در حوزه اطلاعات نظامی صورت نپذیرفته است. لذا نتایج تحقیق حاضر می‌تواند در خصوص کاهش خلأ علمی و عملی نقش بسزایی ایفا نماید. نتایج برخی از مرتبط‌ترین و جدیدترین تحقیقات صورت گرفته در این حوزه به شرح ذیل می‌باشد.

یافته‌های پژوهش کاویانی و همکاران در بین ۷۳ نفر از فرماندهان و مدیران عالی دو یگان نظامی نشان داد که بین تفکر راهبردی و دوستوانی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۷) نتایج تحقیقات صورت گرفته در ۵۳ شرکت بین‌المللی ژاپنی نشانگر آن است که با افزایش پویایی محیطی، رقابتی‌تر شدن محیط، کوچک‌تر شدن اندازه سازمان و افزایش قدمت سازمان‌ها دوستوانی سازمانی تأثیر بیشتری بر عملکرد سازمانی خواهد داشت (سوزوکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸) بررسی صورت گرفته در صنعت هتل داری اسپانیا نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان متغیری پیش‌بین برای دوستوانی سازمانی عمل نموده و این دو متغیر نقش‌های میانجی در رابطه با بهبود سیستم‌های عملکرد بالا ایفا می‌کنند. (یوبدا گارسیا و همکاران، ۲۰۱۸) امینی و همکاران وی در تحقیقی به بررسی تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت بحران در کارخانه نیرو کلر اصفهان پرداختند. نتایج نشان داد هوش سازمانی با ضریب

۱. OSINT  
۲. GEOINT  
۳. Esri  
۴. Suzuki

تأثیر مستقیم بالایی بر کنترل بحران‌های سازمانی در قبل، حین و بعد از وقوع تأثیر دارد (امینی و همکاران، ۱۳۹۵). یافته‌های کاویانی و همکاران از رابطه معنادار و مثبت تفکر راهبردی و هوش سازمانی در یگان‌های اطلاعات نظامی حکایت دارد (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۶). نتایج تحقیق نظری پوری و همکاران در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه تبریز نشان داد که هوش سازمانی تبیین کننده قوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان می‌باشد (نظری پور و همکاران، ۱۳۹۴). فضلی و همکاران وی در تحقیقی که در حوزه صنایع دفاعی صورت پذیرفته است دریافتند که در نوآوری تدریجی مهم‌ترین عامل نوآوری، درک نیاز و مطالبات مشتری ولی در نوآوری جهشی تهدیدات آینده است (فضلی و همکاران، ۱۳۹۴). نتایج تحقیقات کانله حاکی از آن است که اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای سازمان‌های غیرانتفاعی مستلزم کارکردهای مناسب مدیریت منابع انسانی و انعطاف‌پذیری کارکنان است. این یافته‌ها که خود حاصل دو مورد مطالعه موردی در کانادا می‌باشد اذعان می‌دارد که کارکردهای منابع انسانی جزء جدایی‌ناپذیر برای اتخاذ استراتژی‌های انطباقی مناسب می‌باشد (کانله<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). تحقیقات وژ ژوک در بین کارکنان ۷۰ سازمان مختلف در لهستان نیز نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی و انعطاف‌پذیری فردی پیش‌بین‌هایی برای رفتارهای نوآورانه در سازمان‌ها می‌باشند. (وژ ژوک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). نتایج پژوهش‌های پالیوکایت در ۲۳۰ شرکت تولیدی در لیتوانی حاکی از آن است که آینده‌نگری تأثیر مثبتی بر دوسوتوانی سازمانی دارد (پالیوکایت و همکاران، ۲۰۱۵). کلمن در رساله دکترای خود در دانشگاه جورج واشینگتن به این مهم دست‌یافت که سبک رهبری و مهارت‌های مدیران می‌تواند بر بهبود و ارتقا دوسوتوانی تأثیرگذار باشد. (کلمن، ۲۰۱۶). یافته‌های مرسدس در صنعت هتلداری نیز حاکی از آن است که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چون استخدام، آموزش، ارزیابی و توسعه و نیز پاداش عادلانه می‌تواند بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبتی داشته باشد به عبارتی دوسوتوانی سازمانی مستلزم اقدامات بهینه مدیریت منابع انسانی است (مرسدس و همکاران، ۲۰۱۶).

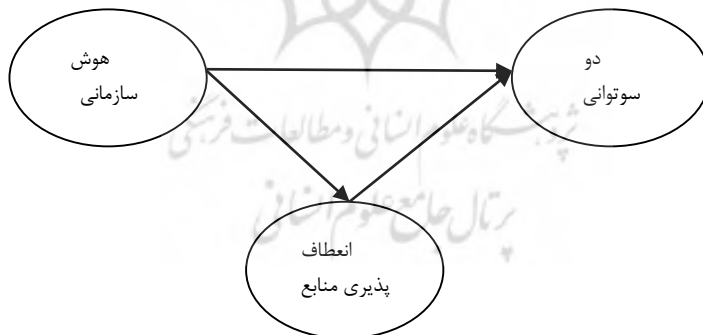
---

۱. Kunle

۲. Wojtczuk et al

## مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

در عصر تلاطم و پیچیدگی، کسب برتری اطلاعاتی نیازمند مدیریت کارآمد فرآیندهای جاری و بازطراحی ساختار، راهبردها، فرآیندها و توانمندی‌های سازمان‌ها بر اساس مقتضیات محیطی و نیز برخورداری از انعطاف‌پذیری مناسب می‌باشد. (عساریان نژاد و همکاران، ۱۳۸۷) امری که ناظر بر اهمیت روابط دوسوتوانی سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های اطلاعاتی می‌باشد. ظهور، رشد و نهادینه‌سازی قابلیت‌های مذکور نیازمند ترغیب و تجمیع پتانسیل و توانایی‌های هوشی کارکنان و سازمان و به عبارتی هوش سازمانی می‌باشد. شناسایی روابط، پیشرانها و عوامل مؤثر بر دوسوتوانی سازمانی در عرصه مدیریت نظامی و امنیتی (کاوینی و همکاران، ۱۳۹۷) و نیز در سایر حوزه‌های مدیریت موضوعی است که کمتر بدان توجه شده است. (گلاپستر و همکاران، ۲۰۱۵) لذا در این تحقیق به بررسی روابط مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای دوسوتوانی سازمانی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و هوش سازمانی در دو یگان منتخب اطلاعات نظامی پرداخته ایم. در این مطالعه پس از واکاوی مطالعات و تجربیات مربوط به حوزه اطلاعات نظامی و انطباق آن با مفاهیم و سازه‌های علمی مطرح در حوزه مدیریت مدل مفهومی اولیه تدوین گردید. سپس مدل مفهومی پژوهش پس از بررسی ادبیات نظری و تجربی تحقیق و مشورت با خبرگان حوزه امنیتی و دفاعی و نیز اساتید مجامع علمی مطابق شکل (۱) تنظیم گردید.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

فرضیات تحقیق نیز براساس مدل مفهومی بشرح ذیل می‌باشند:

۱. بین هوش سازمانی و دوسوتوانی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

۲. بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و دوستوانی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین هوش سازمانی و دوستوانی سازمانی از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی در دسته پژوهش‌های توصیفی قرار دارد که به صورت پیمایشی انجام شده است؛ از نظر هدف کاربردی است، زیرا نتایج آن در سازمان‌های اطلاعات نظامی کاربرد دارد. همچنین از لحاظ ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. مبانی نظری با استفاده از روش کتابخانه‌ای (منابع ثانویه) و داده‌های تحقیق به کمک پرسشنامه جمع‌آوری گردید. با توجه به حیطه‌بندی اطلاعات و نیز لزوم آگاهی پاسخگویان از متغیرهای تحقیق و نیز راهبردها و برنامه‌های سازمانی، جامعه آماری تحقیق عبارت از فرماندهان و مسئولین دو یگان جمع‌آوری اطلاعات نظامی نیروهای مسلح به تعداد تقریبی ۶۸ نفر که با توجه به محدود بودن جامعه آماری تمام شماری انجام شده است. از پرسشنامه‌های توزیع‌شده تعداد ۶۳ پرسش‌نامه قابل قبول دریافت شد. به منظور گردآوری داده‌های تحقیق در خصوص متغیر میانجی (انعطاف‌پذیری منابع انسانی) بر اساس مدل و پرسشنامه رایت و اسنل در خصوص متغیر وابسته (دوستوانی سازمانی) بر اساس پرسشنامه جانسن و در خصوص متغیر مستقل (هوش سازمانی) بر اساس پرسشنامه آلبرخت، با متناسب سازی پرسشنامه‌ها بر اساس اهداف و وظایف سازمان هدف پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی با ۱۱ سؤال و پرسشنامه دوستوانی با ۶ سؤال و هوش سازمانی با ۲۸ سؤال تنظیم گردید. با توجه به تغییرات صورت گرفته در پرسشنامه‌های تحقیق (با توجه به وظایف و ماموریت‌های سازمان هدف) پس از تایید روایی صوری پرسشنامه‌ها براساس نظرات تعداد ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و کارشناسان حوزه دفاعی و اطلاعاتی در مرحله بعد و در حین جمع‌آوری داده‌ها جهت بررسی تناسب شاخص‌ها با ابعاد متغیرها روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عامل تاییدی نیز مورد بررسی قرار گرفت که براساس بارعاملی و ضرایب معناداری مطرحه در جدول شماره (۱) روایی پرسشنامه مورد تایید نهایی قرار گرفت.

پایایی پرسشنامه‌ها نیز به ترتیب با ضریب آلفای کرون باخ ۰/۹۱ برای پرسشنامه

انعطاف‌پذیری منابع انسانی، ۰/۸۱ برای پرسشنامه دوسوتوانی سازمانی و ۰/۷۸ برای هوش سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی روابط بین متغیرها نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی (بررسی روایی و تناسب شاخص‌ها با ابعاد پرسشنامه‌ها) و مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحت نرم‌افزارهای لیزرل و اس.پی.اس. استفاده گردیده است.

جدول ۱: شاخص‌های مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیر	مولفه	شاخص	منبع	بارعاملی	ضریب معناداری
سرنوشت مشترک <sup>۱</sup>	سرنوشت مشترک <sup>۱</sup>	درک لزوم تحقق مأموریت، چشم انداز و برنامه‌های یگان	آلبرخت ۲۰۰۳	۰/۸	۱۵/۸۶
		تسهیم مسائل مهم و نتایج امور		۰/۶	۷/۱۱
		همکاری و مشارکت در جهت تحقق اهداف و راهبردها		۰/۵	۴/۳۳
		همکاری و تعامل مثبت بین کارکنان و فرماندهان		۰/۶۵	۶/۶۱
بینش راهبردی <sup>۲</sup>	بینش راهبردی <sup>۲</sup>	تدوین و ابلاغ چشم انداز ۱۴۰۴ یگان	آلبرخت ۲۰۰۳	۰/۶۱	۷/۱۴
		تدوین طرح‌ها و راهبردهای براساس چشم انداز یگان		۰/۷۶	۱۴/۰۲
		بازنگری طرح‌ها و راهبردها		۰/۶۹	۷/۰۱
		شناسایی و پرورش کارکنان یا نگاه استراتژیک		۰/۵۲	۴/۰۶
هوش سازمانی	تمایل به تغییر <sup>۳</sup>	هماهنگی طرح‌ها و وظایف کاری با تهدیدات و فرصت	آلبرخت ۲۰۰۳	۰/۷۸	۱۵/۲۵
		ساز و کارهای مناسب به منظور حمایت از نوآوری		۰/۵۶	۴/۵۶
		ترغیب کارکنان در جهت یافتن راه‌های بهتر انجام کار		۰/۴۲	۳/۳۶

۱. Shared Fate

۲. Strategic insight

۳. Appetite for change

۴/۴	۰/۴۹		جو مناسب جهت پذیرش ایده های جدید	
۶/۳۶	۰/۶۳		احساس افتخار از کار کردن در سازمان	جرات و شهامت <sup>۱</sup>
۴/۲۳	۰/۴۴		تلاش بیش از ضوابط جهت تحقق اهداف	
۳/۳	۰/۴۱		خوش بینی درباره فرصت های ترقی و رشد در سازمان	
۳/۶۸	۰/۴۳		وجود الگوی تحرک و تعهد مدیران در ذهن کارکنان	
۱۷/۶۹	۰/۸۶		تناسب ساختار یگان، با مأموریت (رسالت) سازمان.	اتحاد و توافق <sup>۲</sup>
۶/۳۶	۰/۶۴		وجود اتفاق نظر در مورد اولویت های اصلی در یگان	
۴/۰۱	۰/۵		تفویض اختیار و مسئولیت در سازمان (تا حد امکان)	
۶/۸۳	۰/۶۷		هماهنگی مأموریت بخش ها در جهت مأموریت یگان	
۳/۳۶	۰/۴۱		امکان تبادل دانش و اطلاعات میان کارکنان	کاربرد دانش <sup>۳</sup>
۳/۸۶	۰/۴۵		آگاهی کارکنان و فرماندهان از آخرین ایده ها و روندها کار	
۵/۷۶	۰/۵۶		حمایت مداوم از یادگیری و آموزش ضمن خدمت کارکنان	
۵/۲۱	۰/۵۳		وجود سیستم مناسب از اطلاعات درباره دانش، مهارت ها و..	
۱۲/۶۴	۰/۷۲		شناخت کارکنان از نقش ها و مسئولیت های خود	فشار عملکرد <sup>۴</sup>
۶/۶۳	۰/۵		اصلاح با عزل مدیران ناموفق براساس نتایج عملکرد	

۱. Spirit

۲. Alignment and Congrence

۳. Knowledge Deployment

۴. Performance Pressure



بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی /... / ۶۹

۵/۵۲	۰/۴۹		ارائه بازخورد به کارکنان درباره عملکردشان		
۴/۶۹	۰/۴۳		آگاهی کارکنان از تاثیر عملکردشان در موفقیت سازمان		
۶/۷۹	۰/۵۸	رایت و اسنل ۱۹۹۸	تلاش برای بروز کردن مهارت‌ها و توانایی‌ها	مهارتی <sup>۱</sup>	انعطاف‌پذیری منابع انسانی
۳/۳۲	۰/۴۸		یادگیری سریع رویه‌ها و فرآیندهای معرفی شده در شغل		
۷/۶۲	۰/۶۹		پیش بینی الزامات مهارتی آینده مورد نیاز توسط کارکنان		
۵/۱۳	۰/۵۲		یادگیری سریع وظایف جدید	وظیفه‌ای <sup>۲</sup>	
۷/۸۶	۰/۶۷		حرکت کارکنان از شغل کنونی به شغلی با مسئولیت مشابه		
۵/۶۳	۰/۵۴		امکان حرکت کارکنان در زمان کوتاه به شغل‌های شایسته‌تر		
۴/۹۱	۰/۵۱	داشتن مهارت‌های متعدد و استفاده در انجام وظایف			
۴/۱۷	۰/۴۲		رفتاری <sup>۳</sup>		
۴/۶۲	۰/۴۳	تلاش ارادی کارکنان برای یافتن علل مشکلات			
۵/۱۴	۰/۵۸	پیشنهاد بیشتر تغییرات توسط کارکنان			
۶/۲۴	۰/۶۱	اقدام موثر کارکنان در شرایط نامطمئن و مبهم			
۱۵/۷۳	۰/۸۶		بهره‌برداری <sup>۴</sup>	دوستوانی سازمانی	
۱۴/۱۶	۰/۷۹	اقدام موثر در هنگام بروز مشکلات			
			ایجاد تغییرات کوچکی در تجهیزات ، طرحها و برنامه‌ها کنونی		
			بهبود کارایی طرحها ، آموزش و روش‌های جاری کنونی.		

۱. Skill flexibility

۲. Functional flexibility

۳. Behavior flexibility

۴. Exploitation

۱۳/۶۱	۰/۷۵	جانسن و همکاران ۲۰۰۹	تمرکز بر استفاده بهینه از تجهیزات، طرحها و روش های کنونی	اکتشاف <sup>۱</sup>	
۱۳/۴۲	۰/۷۱		ابداع طرح ها، رویه ها و تجهیزات جدید متفاوت از حال		
۱۴/۹۴	۰/۸۲		پیش بینی تهدیدات و فرصت ها جدید و بالقوه پیش از دیگران		
۱۱/۶۶	۰/۷۲		برند سازی ایده ها و تجهیزات و ارائه در سطوح بالاتر		

### تجزیه و تحلیل داده ها

**آمار توصیفی:** مشخصات حجم نمونه براساس سه متغیر جایگاه شغلی، سن خدمتی و مدرک تحصیلی در جدول شماره (۲) ارائه گردیده است.

جدول شماره ۲: آمار توصیفی پاسخ دهندگان

تعداد کل	تعداد	متغیر	
۶۳	۲	۱۹ و ۱۸	جایگاه شغلی
	۴۹	۱۷ و ۱۶	
	۱۲	۱۵ و ۱۴	
۶۳	۲۷	بیش از ۲۵ سال	سن خدمتی
	۲۹	۱۶ تا ۲۵ سال	
	۷	۱۰ تا ۱۵ سال	
۶۳	۹	دکترای تخصصی	مدرک تحصیلی
	۳۳	کارشناسی ارشد	
	۲۱	کارشناسی	

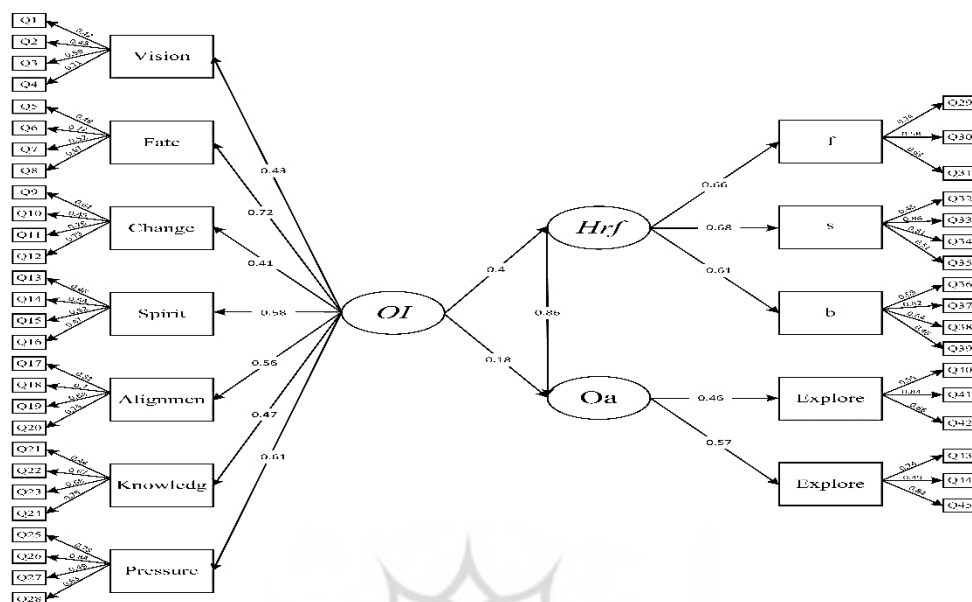
**ارزیابی برازش مدل:** از شاخص های برازندگی برای تخمین برازندگی و اعتبار مدل های طراحی شده استفاده می شود. درباره آزمون های برازندگی توافق همگانی وجود ندارد و شاخص های متعددی برای

سنجش برازندگی مدل استفاده می‌شود. معمولاً برای تأیید مدل، استفاده از سه تا پنج شاخص کافی است (حبیبی، ۱۳۹۱: ۸). خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن الگوی ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه هاست. یکی از مهم ترین شاخص ها بررسی نیکویی برازش؛ بررسی نسبت آماره کای دو بر درجه آزادی ( $\frac{\chi^2}{df}$ ) است که کمتر از ۳ است؛ در نتیجه در حد مطلوبی قرار دارد. جدول شماره (۳) بیانگر برخی دیگر از مهم ترین این شاخص ها هست که حاکی از آن است که الگوی جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است.

جدول شماره ۳: شاخص های برازش مدل

مقدار به دست آمده	حد مجاز	نام شاخص
۲/۴۶	کمتر از ۳	$\frac{\chi^2}{df}$ (کای دو بر درجه ی آزادی)
۰/۰۵۴	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
۰/۹۹	بالاتر از ۰/۹	CFI (شاخص برازش مقایسه ای - تعدیل یافته)
۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	NFI (برازندگی نرم شده)

**ارزیابی فرضیات تحقیق:** مدل سازی معادلات ساختاری شامل تعدادی از روش های آماری برای برآورد شبکه ای از روابط علی است، که بر پایه یک مدل نظری تعریف می شود، و دو یا چند مفهوم پیچیده پنهان (متغیر مکنون) را با هم مرتبط می سازد، که هر یک از آنها توسط تعدادی شاخص های مشاهده پذیر (متغیر آشکار) اندازه گیری می شوند (مؤمنی و همکاران، ۱۳۹۲). خروجی نرم افزار در شکل ۲ نشان می دهد که متغیر هوش سازمانی با انعطاف پذیری منابع انسانی دارای ضریب ۰/۴، متغیر انعطاف پذیری منابع انسانی با دو سوتوانی سازمانی دارای ضریب ۰/۸۶ و متغیر هوش سازمانی با دو سو توانی دارای ضریب ۰/۱۸- می باشد لذا ارتباط بین متغیرهای هوش سازمانی و دو سو توانی سازمانی مورد تایید قرار نگرفته است.



Chi-Square=125.72, df=51, P=0.00000, RMSR=0.054

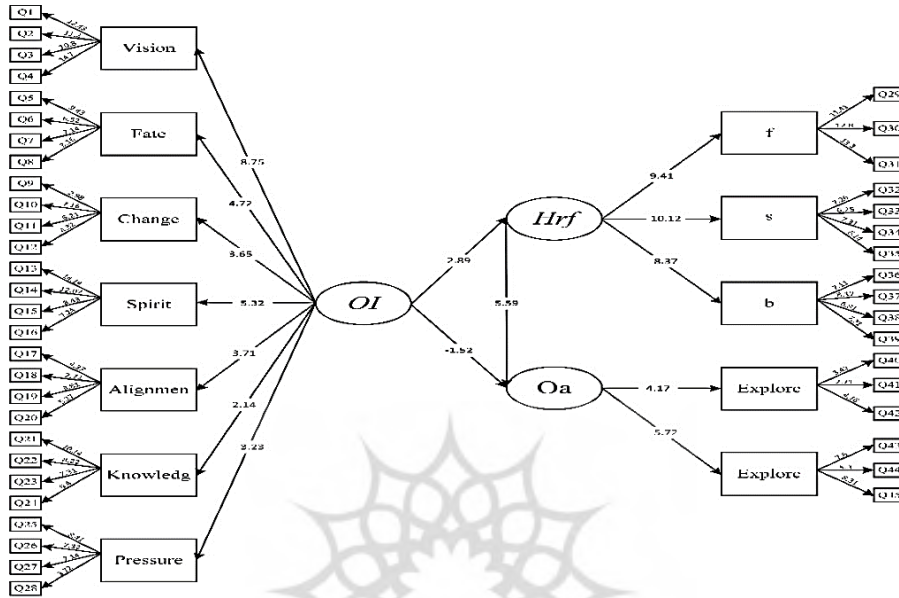
شکل ۲: خروجی نرم افزار- مدل آزمون شده پژوهش (ضریب مسیر و بار عاملی)

مطابق شکل (۳) در رابطه با فرضیه اول تحقیق که به بررسی رابطه هوش سازمانی بر دوستوانی سازمانی می‌پردازد. بر اساس اطلاعات حاصله ( $T\text{-Value} = -1/52$  و  $T = -1/18$  و ضریب مسیر) فرضیه مورد تأیید قرار نگرفت. به عبارتی رابطه ای مستقیم بین این دو متغیر در سازمان مورد بررسی مشاهده نگردیده است.

در رابطه با فرضیه دوم تحقیق که به بررسی رابطه هوش سازمانی بر انعطاف پذیری منابع انسانی می‌پردازد، بر اساس اطلاعات حاصله ( $T\text{-Value} = 2/89$  و  $T = 0/4$  و ضریب مسیر) آماره  $\chi^2$  از بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار گرفته است. لذا فرضیه تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر بدست آمده می‌توان ادعان داشت که با بهبود هوش سازمانی، انعطاف پذیری منابع انسانی افزایش و با افت آن انعطاف پذیری منابع انسانی کاهش می‌یابد.

در رابطه با فرضیه سوم تحقیق که به بررسی رابطه انعطاف پذیری منابع انسانی بر دوستوانی سازمانی می‌پردازد، بر اساس اطلاعات حاصله ( $T\text{-Value} = 5/59$  و  $T = 0/86$  و ضریب مسیر) آماره  $\chi^2$  از بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار گرفته است. لذا فرضیه تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به

مثبت بودن ضریب مسیر بدست آمده می‌توان اذعان داشت که با بهبود انعطاف‌پذیری منابع انسانی، دوستوانی سازمانی افزایش و با افت آن دو سوتوانی سازمانی کاهش می‌یابد.



Chi-Square=125.72, df=51, P=value=0.00000, RMSEA=0.054

شکل ۳: خروجی نرم افزار - ضرایب t

برای بررسی معناداری نقش میانجی متغیرها بایستی اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل مورد بررسی قرار گیرند. اثر کل از مجموع اثر مستقیم و غیرمستقیم به دست می‌آید در صورتی که اثر غیرمستقیم بیشتر از اثر مستقیم باشد، نقش واسطه‌ای متغیر میانجی پذیرفته می‌شود (مؤمنی، ۱۳۹۲: ۱۷۱). لذا بر اساس جدول شماره ۴ فرضیه چهارم تحقیق یعنی رابطه بین هوش سازمانی و دوستوانی سازمانی از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی پذیرفته می‌شود.

بیشترین واریانس تبیین شده متعلق به انعطاف‌پذیری منابع انسانی به میزان ۳۶٪ است. واریانس تبیین شده کل نیز در این مدل برابر ۲۵٪ است، بدین مفهوم که مدل ارائه شده ۲۵٪ قدرت تبیین دارد.

جدول شماره ۴: محاسبات اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل متغیرهای مدل بر یکدیگر

دوسوتوانی سازمانی (OA)			انعطاف پذیری منابع انسانی (Hrf)			شرح
اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	
۰/۸۶	-	۰/۸۶	-	-	-	Hrf
۰/۳۴	۰/۳۴	-۰/۱۸ تأیید نشد	۰/۴	-	۰/۴	OI
۰/۲۵			۰/۳۶			ضریب تعیین R <sup>۲</sup>

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این تحقیق با توجه به نقش و جایگاه محوری سرمایه‌های انسانی و نیز قابلیت‌های سازمانی در تحقق برتری اطلاعاتی به بررسی رابطه بین متغیرهای دوسوتوانی سازمانی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و هوش سازمانی در دو یگان اطلاعات نظامی منتخب پرداخته‌ایم. یافته‌ها نشان می‌دهد علیرغم عدم تأیید رابطه مستقیم هوش سازمانی و دوسوتوانی سازمانی (فرضیه اول) هوش سازمانی از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوسوتوانی سازمانی تأثیرگذار است (فرضیه چهارم) از این نتایج می‌توان استنباط نمود، در سازمان هدف عوامل انسانی و به‌ویژه انعطاف‌پذیری منابع انسانی پیشران اصلی دوسوتوانی سازمانی می‌باشد. به استناد نتایج حاصله از آزمون فرضیه دوم می‌توان عنوان داشت که هوش سازمانی موجب تقویت انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌گردد؛ که این مهم با نتایج تحقیقات نظری پور و همکاران وی مطابقت دارد. نتایج آزمون فرضیه سوم ضمن مشابهت با نتایج پژوهش‌های گارسیا (۲۰۱۸) حاکی از آن است که انعطاف‌پذیری منابع انسانی موجب تقویت دوسوتوانی سازمانی در سازمان‌های اطلاعات نظامی می‌گردد.

در محیط امنیتی جدید، با توجه به ماهیت پیچیده و متلاطم مشاغل اطلاعاتی سرمایه‌های انسانی نیازمند اکتساب مهارت، توانایی‌ها و قابلیت‌هایی چون شایستگی‌های علمی، فنی، اخلاقی، دانش فرهنگی، آموزش ز بان، قدرت تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری در شرایط مخاطره‌آمیز، مهارت‌های بین‌رشته‌ای و ... می‌باشند. ویژگی‌هایی که در قالب برنامه‌هایی چون استفاده از نرم‌افزارهای شبیه‌ساز جنگ‌های آینده، آشنایی با نظریه‌های تصمیم‌گیری چون

تئوری بازی‌ها، تبیین و شناخت پایگاه اعتقادی و فلسفی دشمنان بالقوه و بالفعل، برگزاری دوره‌های آموزشی مهارتی و تخصصی، تیم‌سازی... می‌توانند منجر به پرورش منابع انسانی کیفی، منعطف، خلاق و کارآمد گردند. هم‌چنین از دیگر راهکارهای پرورش نیروی انسانی منعطف و چندمهارت‌بهره‌گیری از گردش شغلی می‌باشد. در این روش با انتقال افراد از سمت‌های فعلی خود به پست‌ها و مسئولیت‌های دیگر می‌توان کارکنان جزئی‌نگر را به‌مرور زمان به افرادی کل‌نگر تبدیل نمود افرادی که مسائل را در ابعاد وسیع‌تر می‌بینند و درک می‌کنند.

به‌منظور تجمیع و بهره‌گیری بهینه از ظرفیت ذهنی کارکنان در سازمان‌های اطلاعاتی (هوش سازمانی) ایجاد شبکه‌های ارتباطی مناسب بین کارکنان مستعد سازمان‌های اطلاعاتی با کاربران نهایی و نیز سایر تأمین‌کنندگان اخبار و اطلاعات نظامی و نیز ایجاد سیستم جمع‌آوری اطلاعاتی یکپارچه از جمله عوامل مؤثر بر ظهور، رشد و نهادینه‌سازی هوش سازمانی در سازمان‌های اطلاعات نظامی می‌باشد. لذا از این‌رو است که پس از واقعه یازدهم سپتامبر و شکست جامعه اطلاعاتی ایالات‌متحده، ارتش این کشور در سطح تاکتیکی و تا رده گردان سیستم ASAS<sup>۱</sup> را به‌عنوان یک مرکز پردازش مرکزی برای تسهیم، هماهنگی، جمع‌آوری و انتشار اطلاعات نظامی راه‌اندازی نموده است.

در خصوص سایر مؤلفه‌های مؤثر بر نهادینه نمودن دوسوتوانی سازمانی، در کنار ضرورت نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیرنده و ساختار سازمانی پویا و منعطف نقش مدیران بسیار محوری می‌باشد. مدیران ضمن فراهم آوردن بازخورد مثبت از عملکرد و وظایف کارکنان جهت تحریک آن‌ها می‌بایست با ایجاد قوانین و دستور کارهای کمتر، اجازه دهند که کارکنان وظایف خود را به روش خودشان انجام دهند هم‌چنین استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی آن‌ها در سرتاسر مرزهای سازمان از دیگر عوامل مؤثر بر ارتقای دوسوتوانی سازمانی می‌باشد. در کنار این عوامل به نظر می‌رسد استفاده بهینه از تیم‌های خودگردان، افزایش تعاملات با سایر صنایع و دانشگاه‌ها، پرداخت بر اساس عملکرد، استفاده از تیم‌های خودگردان و... می‌توانند در تحقق دوسوتوانی سازمانی در سازمان‌های اطلاعات نظامی نقش مثبتی ایفا نمایند.

با توجه به شرایط و ویژگی‌های سازمان هدف، تعمیم نتایج پژوهش حاضر به جوامع مختلف باید با ملحوظ نمودن جوانب گوناگون صورت پذیرد.

## فهرست منابع

- ارتش امریکا. (۱۳۸۷). عملیات جنگ اطلاعات و الکترونیک. مترجم ابراهیم پور دهقان. تهران: انتشارات مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد صیاد شیرازی. چاپ اول
- اعرابی؛ سید محمد و دانش پرور؛ میترا. (۱۳۸۶). الگوهای انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵۵، صص ۲۴ - ۱
- امینی؛ شیما و یعقوبی؛ نورمحمد. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر هوش سازمانی بر مدیریت بحران در کارخانه نیرو کلر اصفهان. پژوهش های مدیریت در ایران. دوره ۲. شماره ۴
- بابا شاهی؛ جبار، احمدزاده؛ سلیمان، شریعت؛ حسین و افخمی اردکانی؛ مهدی. (۱۳۹۳). مدل تعاملی انعطاف منابع انسانی و تحلیل رفتگی. دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی. سال ششم. شماره دوم. صص ۷۹-۹۸
- تافلر؛ آلوین. (۱۳۶۶). موج سوم. ترجمه: شهیندخت خوارزمی. تهران: نشر نو. چاپ سوم
- تافلر؛ آلوین. (۱۳۷۴). جابجایی در قدرت. ترجمه: شهیندخت خوارزمی. تهران: نشر سیمرغ، چاپ پنجم
- حبیبی؛ آرش. (۱۳۹۱). آموزش کاربردی نرم افزار لیزرل. کتاب الکترونیک. [www.parsmodir.com](http://www.parsmodir.com)
- حسینی؛ سید یعقوب و چلی سریل؛ نینا. (۱۳۹۲). تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری در سازمان. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال بیست و سوم. شماره ۷۱
- دیوید؛ فرد آر. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک. مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی. چاپ بیست و یکم
- ذاکری؛ سید تراب. (۱۳۸۷). مدار اطلاعاتی. تهران: انتشارات مرکز آموزشی و پژوهشی شهید سپهبد صیاد شیرازی. چاپ اول
- رابینز؛ استیفن پی. (۱۳۸۲). مبانی رفتار سازمانی. مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی. چاپ ششم
- رمخواه؛ محمدرضا. (۱۳۸۶). مدیریت اطلاعات و تاثیر آن بر بنیه دفاعی. فصلنامه مدیریت نظامی. شماره ۲۵. صفحات ۲۷ تا ۴۸
- رمخواه؛ محمدرضا و شیخ الاسلام زاده؛ جواد. (۱۳۸۷). بررسی نقش مسنت در ارتقاء سامانه اطلاعات نظامی. مطالعات دفاعی استراتژیک. شماره ۳۱ و ۳۲. صفحات ۱۳۳ تا ۱۵۸
- زارعی؛ علی اصغر و واحدی؛ مرتضی. (۱۳۸۹). موضوع شناسی اطلاعات نظامی. مطالعات راهبرد دفاعی. شماره ۱۱۰. صفحات ۶۳ تا ۱۱۰
- سیادت؛ سیدعلی، کاظمی؛ ایرج و مختاری پور؛ مرضیه. (۱۳۸۹). بررسی مقایسه ای رابطه بین هوش سازمانی و رهبری تیمی در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه های دولتی اصفهان. چشم انداز مدیریت



دولتی. شماره ۱

سیدنقوی؛ میرعلی، حقیقی کفاش؛ مهدی و نجفی کلیانی؛ وحید. (۱۳۹۱). انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه. فصلنامه مطالعات مدیریت. سال بیست و دوم. شماره ۶۷. صص ۱۵۳ - ۱۲۹

شیخ؛ محمدرضا و حسن پور؛ حمید. (۱۳۹۴). طرح‌ریزی عملیات اطلاعاتی (زمینی). تهران: انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران. چاپ اول  
طبرسا؛ غلامعلی، ابدالی؛ رقیه وحامی؛ سکینه. (۱۳۹۰). ارتقاء خلق دانش سازمانی: تبیین نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی (شرکت سایپا یدک). پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. دوره ۱ شماره ۳.

عباسی؛ رسول، باباشاهی؛ جبار، افخمی اردکانی؛ مهدی و فراهانی داوود. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره یازدهم. شماره اول. صفحات ۱۰۶ - ۸۷

عساریان نژاد؛ حسین و رزم خواه؛ محمدرضا. (۱۳۸۷). نقش جمع‌آوری اطلاعات پیشرفته در آمادگی رزمی. نگرش راهبردی. شماره ۸۹ و ۹۰. صفحات ۱۳۱ تا ۱۵۰  
فرزی؛ حامد، عباسی؛ همایون و زردتشتیان؛ شیرین. (۱۳۹۴). تبیین رابطه هوش سازمانی و چابکی سازمانی با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. مدیریت ورزشی. دوره ۷۰. شماره ۵. صفحات ۷۱۳ - ۷۲۹

فضلی؛ صفر، درویشی؛ فرهاد، بوشهری؛ علیرضا و نظری زاده؛ فرهاد. (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل محیطی موثر بر نوآوری در صنعت دفاعی. مطالعات راهبردی بسیج. سال ۱۸. شماره ۶۹  
کاویانی؛ حسن. فتح‌آبادی؛ حسین و فرچپور؛ عباس. (۱۳۹۶). بررسی رابطه هوش سازمانی و تفکر راهبردی در یک یگان اطلاعات نظامی. فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی و امنیتی دانشگاه امام حسین (ع). شماره ۲۱

کاویانی؛ حسن، صالحی صدقیانی؛ جمشید و فتح‌آبادی؛ حسین. (۱۳۹۷). بررسی رابطه تفکر راهبردی و دوسوتوانی سازمانی در یگان‌های منتخب نظامی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول. سال دهم. شماره ۲) در دست چاپ)

کمیسیون امنیت ملی آمریکا. (۱۳۸۳). استراتژی‌های امنیت ملی آمریکا در قرن ۲۱ مترجمان: جلال دهشگی، بابک راه‌چمنی و ابوالقاسم راه‌چمنی. تهران: مؤسسه فرهنگی مطالعات و تحقیقات بین‌المللی ابرار معاصر.

گودرزی؛ علی. (۱۳۸۷). تاریخچه و تقسیم‌بندی اطلاعات. تهران: انتشارات مرکز آموزشی و پژوهشی

- شهید سپهبد صیاد شیرازی . چاپ اول  
ماه پیشانیان؛ مهسا.(۱۳۹۰). فضای سایبر و شیوه های نوین درگیری ایالات متحده با جمهوری اسلامی  
ایران. پژوهش فرهنگی، شماره ۴۵. صفحات ۹۵-۱۲۲
- مقام معظم رهبری .(مدظله العالی). مجموعه بیانات قابل دسترسی در [www.leader.ir](http://www.leader.ir)  
مومنی؛ منصور، دشتی؛ مجتبی، بایرامزاده؛ سونا و سلطان محمدی؛ ندا .(۱۳۹۲). مدل سازی معادلات  
ساختاری. ناشر: مؤلف، چاپ اول
- میرسپاسی؛ ناصر .(۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی در روابط کار. تهران: انتشارات میر، چاپ  
بیست و چهارم.
- ممبینی؛ یعقوب ، ابراهیم پور؛ مصطفی و مرادی؛ محمود .(۱۳۹۱). بررسی ابهامات و نوع شناسی  
دوسوتوانی سازمانی در سازمان های تکنولوژی محور. دو فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی. شماره  
بیست و سوم. صص ۷۱ - ۵۹
- نظری پوری؛ امیرهوشنگ و رحیمی اقدم؛ صمد .(۱۳۹۴). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و  
انعطاف پذیری منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان. فصلنامه مدیریت دولتی. دوره ۷. شماره ۲.  
صص ۳۹۲ - ۳۷۳
- Akgun;Ali, John; Byrne & Halit; Keskin.(۲۰۰۷). Organizational intelligence: a  
structuration view. Journal of Organizational Change Management. Vol. ۰۰ No.  
۳, pp. ۲۷۲-۲۹۹
- Albrecht; Karl.(۲۰۰۳). The power of mind at work: organizational intelligence  
inaction. New York. Amancorn.
- Albrecht;Karl.(۲۰۲۲).Organizational Intelligence & Knowledge Management:  
Thinking Outside the Silos. [www.KarlAlbrecht.com](http://www.KarlAlbrecht.com)
- Ana, Carvalho& Carlos, Cabral-Cardoso. (۲۰۰۸). Flexibility through HRM in  
management consulting firms. Personnel Review. Vol. ۳۷. No. ۳. ۳۳۲-۳۴۸
- Bang, martin.(۲۰۱۷). Military intelligence analysis:institutional influence. Doctoral  
dissertation for the degree of Doctor of Military Sciences. National defence  
university. Helsinki
- Bhattacharya; M, Donald; E. & Harold; Doty. (۲۰۰۵). The Effects of Flexibility in  
Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm  
Performance. Journal of Management, ۳۱(۴).
- Bjørnstad; Anne & Frederick; Lichacz. (۲۰۱۳). Organizational flexibility from a  
network organizational perspective: A study of central predictors and moderating  
factors in military contexts. Leadership & Organization Development Journal,  
۳۴( ۸).
- Brucetracey; J. (۲۰۰۸). Accounting for Human Resource Flexibility. Cornell  
Hospitality Quarterly. ۴۹( ۴).

- Coleman; N.(۲۰۱۶). An exploration of the leadership behaviors and ambidexterity in online learning units. Doctor of Education thesis, Gorge Washington University
- Datta ; Avimanyu.(۲۰۱۱). Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity. *Journal of Management and Strategy*. ۲(۱), ۱-۲۱.
- De Angelis ;Cristiano .(۲۰۱۳). A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration. *International Journal of Public Administration*. ۳۶:۱۱. ۸۰۷-۹۱۹
- Dreyer; Bent & Kjell; Grønhaug. (۲۰۰۴). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, ۵۷.
- Eisenhardt; K,Nathan; R & Christopher; Bingham. (2012), Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments.*Organization Science*. Vol. ۲۱, No. ۶, ۱۲۶۳-۱۲۷۳
- Eversole;, B, Donald; Venneberg & Cindy; Crowder. (۲۰۱۲). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*, ۱۴(۴), ۶۰۷-۶۲۵.
- Ersi.(۲۰۱۶).Intelligence Support for Military Operations Using the ArcGIS Platform. On line: [www. Ersi.com](http://www.Ersi.com)
- Glaister ;Keith W, Mohammad; F & Paulina; Junni. (۲۰۱۵). Special issue of *International Journal of Human Resource Management: Organizational ambidexterity and human resource practices*. *The International Journal of Human Resource Management*. ۲۶:۱۳. ۱۷۸۵-۱۷۹۹
- Hao; Fu & Kelvin.(۲۰۱۵). Globalisation and Its Impact on Military Intelligence. *Journal of the Singapore armed forces*. Vol.۴۱. No.۲
- Halal ;William.(۲۰۰۶).organizational intelligence :What is it?and how can manager use it? . Retrieved ۲۰۰۶,from [WWW.Strategy-Bussiness.Com](http://WWW.Strategy-Bussiness.Com)
- Headquarters department of the army.(۲۰۰۴). *Intelligence. Field manual*. No.۲-۰
- He; Zin-Li & Wong. (۲۰۰۴).Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*. Vol. ۱۵, No. ۴, ۴۸۱-۴۹۴
- Hughes; Mathew .(۲۰۱۸). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*
- Keravuori;Rose.(۲۰۱۸). Expansibility and Army Intelligence. *Parameters* ۴۷(۴) .
- Kunle; Akingbola. (۲۰۱۳). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, ۳۵( ۵).
- Lepak; D, Riki; Takeuchi& Snell. (۲۰۰۳). Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity. *Journal of Management*. ۲۹(۵).

- Ling-Wu; Shu.(٢٠١٠). Impact of environmental uncertainty on human resource flexibility. International conference on business and economic research, Kuala Lumpur, Malaysia
- María José; Vela, Jiménez; Ángel; Martínez-Sánchez, Manuela; Pérez-Pérez, Silvia & Abella-Garcés. (٢٠١٤). How environmental changes and cooperation moderate labour flexibility and firm performance?. *Personnel Review*, ٤٣( ٦).
- Martín; Inmaculada, Beltrán; Inmaculada, Beltrán; Ana, Escrig-Tena, Juan; Carlos & Bou-Llugar. (٢٠٠٨). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance .*Journal of Management*, ٣٤(٥).
- Mc Master;D.(١٩٩٦).The intelligence advantage:organizing for complexity .Butterworth .Heinemann,Boston
- Mercedes; Úbeda, García; Enrique, Claver; Bartolome, Marco-Lajara & Patrocinio, Z. (٢٠١٦). Toward Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, ٥٧(٤).
- Ill ikkii të; Ag & Pččss Nriijss (٢٠١٥). The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technological Forecasting & Social Change*. ١٠١, ١٦٥–1٨1.
- Pecht ;Eyal & Asher ;Tishler .(٢٠١٥). The value of military intelligence. *Defence and Peace Economics*. ٢٦:٢, ١٧٩-٢١١
- Qing; Cao, Eric; Gedajlovic & Hongping; Zhang. (٢٠٠٩). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, ٢٠(٤), ٧٨١-٧٩٦
- Rudner; Martin.(٢٢٢٢) Th uuur ff Caaaa' Defnnee It ll ll c<< tt rrttt tnnm *Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, ١٥: ٥٤٠±٥٦٤.
- Salvador; Parrado. (١٩٩٧). Human resource flexibilities in the Spanish public service. *Rev. of public personnel Administration*
- Suzuki;Osamu. (٢٠١٨). Uncovering moderators of organizational ambidexterity: evidence from the pharmaceutical industry. *Industry and Innovation*.
- Úbeda-García;Mercedes, Enrique; Claver-Cortés, Bartolomé;Marco-Lajara,Patrocinio ;Zaragoza-Sáez & Francisco García-Lillo.(٢٠١٨). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*. ٨٨. ٣٩٧–٤٠٦
- Valverde; Olga, & Chris; B.(٢٠٠٠).Labor flexibility and firm performance. *Iaer*,٦(٤).
- Van den berg; Peter & Van der Velde ;Mandy. (٢٠٠٥). Relationship of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology*, ٢٠( ١).
- Zabiegalski; Eric.(٢٠١٥). Learning ambidexterity in organization. Doctor of Education thesis, George Washington University