

# بررسی تأثیر سبک رهبری راهبردی بر چابکی سازمانی

## با رویکرد «منبع محور»

### (مورد مطالعه: دانشگاه علوم انتظامی امین)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۱۵

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۴/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۰۲

محسن اکبری<sup>۱</sup>، پرویز آهی<sup>۲</sup>، میلاد هوشمند چایجانی<sup>۳</sup>، رضا قیاسی<sup>۴</sup> و سیدحسن آل‌طه<sup>۵</sup>

## چکیده

**زمینه و هدف:** در جهان امروزی روند توسعه و پیشرفت به سمت و سویی حرکت می‌کند که مسئله‌ی «عملکرد» پرسشی اساسی برای محققان است. در این راه، رویکردها و راهبردهای مختلفی ارائه شده‌اند. دیدگاه «منبع محور» (تمرکز بر منابع با ویژگی‌های خاص) و چابکی سازمانی (انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی) از جمله‌ی این رویکردها است. در این میان سازمان‌های نظامی ضمن مواجهه با تغییرات و تحولات در عرصه‌ی نظامی (نرم‌افزاری و سخت‌افزاری)، با در اختیار داشتن منابع عظیمی از سرمایه‌های انسانی، قادر به اجرای اصول منبع‌محوری و چابکی در خود هستند. بدین ترتیب می‌توان با نگرش استراتژیک در عرصه‌ی هدایت و رهبری نیروهای نظامی، از آن به‌عنوان راه حلی برای حرکت به سمت ساختن سازمان‌های نظامی چابک استفاده نمود.

**روش:** این پژوهش از لحاظ هدف، توصیفی-کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده و نظر تعداد ۴۰۲ نفر از افسران، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی بررسی شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، از الگوسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 2 استفاده شد و الگو پژوهش در سطح اندازه‌گیری، ساختاری و کلی مورد آزمون قرار گرفت.

**نتیجه‌گیری:** تحلیل داده‌ها، لزوم توجه به نیروهای نظامی به عنوان سرمایه‌های انسانی با ارزش از طریق رهبری راهبردی فرماندهی را نشان داد و مشخص شد که رهبری راهبردی و منابع انسانی، تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمان‌های نظامی دارند.

**واژگان کلیدی:** رهبری راهبردی، رهبری تحول‌گرا، رهبری مراوده‌ای، دیدگاه مبتنی بر منبع، سازمان چابک، الگوسازی معادلات ساختاری.

□ استناد: اکبری، محسن؛ آهی، پرویز؛ هوشمند چایجانی، میلاد؛ قیاسی، رضا؛ آل‌طه، سیدحسن (زمستان، ۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک رهبری راهبردی بر چابکی سازمانی با رویکرد «منبع محور» (مورد مطالعه: دانشگاه علوم انتظامی امین). *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۱۰ (۴)، ۵۴۰-۵۵۹.

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان

۲. استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین

۳. دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی دانشگاه تهران (پروفسور فارابی) (نویسنده‌ی مسئول): miladhooshmand@gmail.com

۴. کارشناسی ارشد مدیریت MBA دانشگاه گیلان

۵. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه گیلان

## مقدمه

از هنگامی که دولت در جامعه‌ی بشری شکل یافت و اداره‌ی امور عمومی و مشترک جامعه را بر عهده گرفت، دفاع و حفظ امنیت، در زمره‌ی نخستین وظایف دولت قرار گرفت. در واقع دفاع و حفظ امنیت، از نخستین وظایف حکومت بوده و دولت‌ها برای انجام این وظیفه‌ی خطیر، از شیوه‌های گوناگونی در تأمین و آموزش نیروی انسانی استفاده کرده‌اند (دری نوگورانی، ۱۳۸۰: ۴۰). بدین ترتیب بخشی از نیروی انسانی در فرآیند وظیفه‌ی عمومی و بخش دیگری از نیروی نظامی مورد نیاز برای تأمین امنیت عمومی از طریق کادر رسمی و استخدام نیروهای نظامی و انتظامی (با بودجه‌ی عمومی) تأمین می‌شود. درک این نکته اهمیت دارد که تأمین امنیت عمومی جامعه، نیازمند نیروی انسانی کارآمد است که باید به صورت کارا، اثربخش و با برنامه‌ریزی صحیح و مناسب به آن توجه کرد، زیرا منابع انسانی از جمله سرمایه‌های هر سازمان و از جمله سازمان‌های نظامی هستند. این منابع ارزشمند افزون بر آنکه اجراکننده‌ی راهبرد نظامی و امنیتی در کشور هستند، در خط مقدم استفاده از ادوات جنگی و راهبرد نظامی به روز شده در عرصه‌ی نظامی نیز قرار دارند. موضوع منابع انسانی تا آنجا اهمیت دارد که بر مبنای رویکرد منبع محور از جمله منابع ناملموس سازمانی محسوب می‌شود و زمینه‌ی ایجاد توانایی‌های خاص برای سازمان را فراهم می‌آورد. این منابع و وجود ویژگی‌های خاص در آن‌ها، سازمان مورد نظر را چه در عرصه‌ی داخلی و چه در عرصه‌ی خارجی از سایر سازمان‌های رقیب متمایز می‌کند (بارنی، ۱۹۹۱؛ پیتراف<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳: ۱۰۲).

منابع انسانی در سازمان‌های نظامی می‌توانند عاملی برای تقویت و ایجاد قابلیت‌هایی متمایز نسبت به سایر سازمان‌های نظامی منطقه و جهان باشند و این منابع را می‌توان به عنوان عاملی برای برون‌رفت از تهدیدهای بالقوه‌ی موجود مطرح کرد. به سبب این اهمیت بارز نیروی انسانی، بسیاری از محققان به دنبال یافتن راهی برای استفاده‌ی مؤثر از این منابع کلیدی بوده‌اند (چن و

---

۱. منظور از رقبا و رقابت در رابطه با نیروهای نظامی با توجه به معنای امنیتی آن، سایر نیروهای نظامی در منطقه است که به نوعی تهدیدی بالقوه برای جامعه محسوب می‌شوند.

همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۳۰۳). از جمله‌ی این راهها می‌توان به «رهبری» اشاره کرد. رهبری را می‌توان به‌عنوان توانایی نفوذ در افراد به‌منظور دستیابی به اهداف در نظر گرفت و «رهبر» نیز کسی است که به متقاعد ساختن افراد برای فعالیت در جهت دستیابی به اهداف قادر باشد. بسیاری از محققان رهبری را به‌عنوان وجه تفاوت بین سازمان‌های موفق و ناموفق در نظر می‌گیرند و باور دارند که بدون رهبری، سازمان‌ها تنها به‌صورت مجموعه‌ای منفصل و پراکنده از افراد و ادارات هستند (زاهدی، ۱۳۷۸: ۱۸). از طرفی با توجه به شرایط امروزی و با وارد شدن بحث مدیریت راهبردی به سازمان‌ها، دیدگاه‌های مختلفی در خصوص رهبری مطرح شده است. بسیاری از سبک‌های رهبری در جهت پاسخ‌گویی به محیط به‌شدت رقابتی و متغیر در اقتصاد امروزی، مسیری را انتخاب می‌کنند که در نتیجه‌ی استفاده‌ی بهینه از منابع سازمانی نسبت به تغییرات محیطی و سایر رقبا، به بیشترین مزیت دست یابند. از جمله سبک‌های رهبری که در نحوه‌ی مدیریت سازمان‌های امروزی مطرح شده و نقش به‌سزایی در ایجاد مزیت رقابتی دارد، سبک رهبری استراتژیک است (داویز و داویز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۱۲۲).

اهمیت موضوع حاضر با بررسی روند توسعه‌ی صنعت نظامی و توسعه‌ی استراتژی‌های نظامی چند برابر می‌شود. در واقع امروزه همه‌ی سازمان‌ها برای توسعه، بقا و ارتقای خود نیازمند قبول واقعیت محیط پرنوسان خود بوده و نیازمند افزایش انعطاف‌پذیری و سرعت پاسخگویی به این تغییرات و چابکی سازمانی هستند (گیلانینا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۴۸). بر همین اساس و با توجه به تغییرات سریع در عرصه‌ی فناوری نظامی از یک طرف و تغییرات سریع در مهارت‌های مورد نیاز برای به‌کارگیری از این فناوری‌ها از طرف دیگر، نیاز به سازمان‌های چابک نظامی چندین برابر شده است. در واقع این‌گونه سازمان‌ها با استفاده‌ی سریع و به‌موقع در شناسایی و به‌کارگیری از تغییرات در عرصه‌ی فناوری‌های نظامی، به‌کارگیری سبک رهبری استراتژیک و همچنین آموزش نیروی انسانی کارآمد و ماهر، الگویی خاص و با مزیت را در مقابل تهدیدات بالقوه‌ی نظامی

1. Chen et al

2. Davies & Davies

3. Gilaninia et al

ایجاد می‌کنند. به عقیده‌ی بسیاری از محققان، منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان و در نهایت کل جامعه هستند (چن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۳۰۰). امروزه یک سازمان موفق مجموعه‌ای مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک است که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بدین ترتیب دغدغه‌ی مهم سازمان‌های موفق جهان، گردآوری سرمایه‌ی انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی باشند که به آن متعلق هستند. این سطح از اهمیت سبب شده است تا مطالعات گسترده‌ای حول منابع انسانی به انجام رسد. از جمله‌ی این مطالعات می‌توان به مطالعات انجام یافته در زمینه‌ی مهارت‌های رهبری و مدیریت، به‌عنوان ابزاری برای کمک به تولید و ایجاد رفتار انگیزشی و ارتقای بهره‌وری در سازمان اشاره کرد (ازارلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۳۳۶).

برخی «رهبری» را فرآیند نفوذ بر فعالیت‌های گروهی در جهت تحقق هدف تعریف کرده‌اند. مدیران در اجرای وظیفه‌ی رهبری می‌کوشند بر افراد تحت سرپرستی خود اثر بگذارند و آن‌ها را در جهت رسیدن به هدف‌های سازمانی برانگیزانند و هدایت کنند (زاهدی، ۱۳۷۸: ۱۷). از جمله سبک‌های رهبری مؤثر و نوین، سبک «رهبری راهبردی» است. محققان مختلف «رهبری راهبردی» را از ابعاد گوناگونی مورد بررسی قرار داده‌اند: «لنکو» و همکارانش رهبری راهبردی را در بین فرهنگ‌های مختلف بررسی و نقش آن را بر نفوذ نوآرانه‌ی مدیران ارشد بیان کرده‌اند (لنکو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۶۶۵). «ووردن» به بررسی نقش باورهای مذهبی و ملی در رهبری راهبردی پرداخته است (ووردن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۱۴۷). «جاستین» و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) به نقش رهبری راهبردی در کشف و بهره‌برداری از نوآوری‌های سازمانی پرداخته‌اند. ایشان رهبری راهبردی را در دو بُعد رهبری مبادله‌ای و رهبری تحول‌گرا مطالعه کرده‌اند. بر اساس یافته‌های

- 
1. Chen et al
  2. Ozaralli
  3. Lenkov et al
  4. Worden
  5. Justin et al

ایشان، رهبری تحول‌گرا باعث ایجاد تفکر خلاق و پیشبرد نوآوری‌های سازمان می‌شود و رهبری مبادله‌ای بیشتر به بهره‌برداری از نوآوری‌ها و دانش موجود کمک کند. بدین ترتیب با توجه به اهمیت سبک رهبری در پرورش و ایجاد انگیزه در منابع انسانی و با توجه به اینکه نیروهای مسلح در کلام رفیع و درخشان امیرمؤمنان حضرت علی(ع) دژهای استوار مردم و زینت و فخر حکمرانان و سرمایه‌های عزت و شکوه دین و مجاری و راه‌های استقرار و برپایی امنیت هستند، دولت‌ها و نظام‌های سیاسی گوناگون برای مقابله با تهدیدها و آسیب‌های احتمالی از رویکردها و رهیافت‌های نظری مختلفی متناسب با ساختارهای فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی خود بهره می‌گیرند. با توجه به پیچیدگی فرآیند تحقق و استقرار نظم، سامان دادن به اجتماعی و امنیت، نیازمند حسن فراست، هوشمندی و عقلانیت روزافزون نخبگان سیاسی و مدیران اجرایی کشور است تا آنان به لحاظ نقش محوری و کلیدی خود در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرا، بتوانند با گزینش روش‌ها و سیاست‌های خوب و منطقی، ضریب آسیب‌پذیری کشور را از تهدیدات و آسیب‌ها به حداقل ممکن برسانند(ترابی و همکاران، ۱۳۸۴: ۱).

تغییرات روزافزون در فناوری‌ها و لزوم افزایش مهارت برای استفاده از آن فناوری‌ها سبب شده است که در کنار شناسایی این‌گونه روندهای جدید در عرصه فناوری، به نیروی انسانی ماهر برای به‌کارگیری از این روندها توجه ویژه‌ای شود. یک سازمان می‌تواند در محیطی با تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی با انجام فعالیت‌هایی به‌شيوه‌ای چابک رشد کند و در این راستا مدیران سازمان‌ها نیاز دارند که پاسخ مؤثری برای تغییرات مداوم محیطی و به‌شدت رقابتی بیابند(بروس و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۶۸). از این‌رو منابع سازمان می‌توانند نقش اساسی در به‌کارگیری حداکثری از توانمندی‌های سازمانی داشته باشند و با شناسایی منابع دارای ویژگی‌های خاص همچون منابع انسانی و به‌کارگیری آن‌ها در یک فرآیند مدیریتی و رهبری صحیح، می‌توانند تطبیق‌پذیری سازمان با محیط را افزایش دهند و در نتیجه‌ی چابکی سازمانی باعث ایجاد هم‌افزایی و مزیت رقابتی شوند که این روند در نهایت منجر به بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. بدین ترتیب دستیابی به چابکی سازمانی با بهبود در عملکرد سازمان برابری دارد(چایان و هیسیان-مینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، ۱۰۲۳).

1. Bruce et al

2. Chyan & Hsian-Ming

با توجه به این مقدمه در ادامه‌ی سخن رویکردهای کلیدی مطرح شده در چارچوب موضوع تحقیق که شامل رویکرد منبع محور، رهبری راهبردی و چابکی سازمانی است، به اجمال توضیح داده می‌شود.

رویکرد منبع محور: نظریه پردازان علم مدیریت راهبردی دو رویکرد عمده برای کسب مزیت رقابتی مطرح کرده‌اند. رویکردی که مبتنی بر فرصت‌های محیطی، و رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان است. پژوهش‌های دو دهه‌ی اخیر نشان داده‌اند مزیت‌های مبتنی بر قابلیت‌ها و منابع درونی سازمان‌ها بیشتر از فرصت‌های محیطی می‌توانند موقعیت رقابتی سازمان‌ها را تعیین کنند و لذا مبنای مطمئن‌تری برای منشأ مزیت رقابتی هستند. مطابق با دیدگاه منبع محور، یک سازمان زمانی از مزیت رقابتی برخوردار می‌شود که منابع و قابلیت‌های مشخصی را به دست آورد که منحصر به فرد بوده و به سختی قابل تقلید باشند و بتواند کالا و خدمتی را به بازار ارائه کند که در مقایسه با کالا و خدمت رقبا، ارزش بیشتری برای مشتریانش داشته باشد (ناوارو و همکاران، ۲۰۱۰: ۵۳).

بسیاری از محققان، دیدگاه منبع محور را به عنوان چارچوبی غالب در ادبیات مدیریت راهبردی معرفی کرده‌اند. دیدگاه نظری منبع محور، شایستگی اساسی شرکت‌ها را در نگاه دانش محور به منابع می‌داند. بدین معنی که این دیدگاه بر منابع با ویژگی‌های خاص (بارزش، کمیاب، غیرقابل تقلید، غیرقابل جایگزینی و سازمان‌یافته) تمرکز داشته و این‌گونه منابع را ابزاری برای دستیابی به عملکرد عالی و مزیت رقابتی می‌داند. نظریه‌ی منبع محور بر منابع با ویژگی‌های خاص (بارزش بودن، کمیاب بودن، غیرقابل جایگزین بودن و غیرقابل تقلید بودن) تمرکز دارد و ابزاری برای دستیابی به عملکرد عالی و مزیت رقابتی است (بارنی، ۱۹۹۱: ۱۰۰).

منابع می‌توانند در دو گروه گسترده‌ی منابع ملموس و منابع ناملموس که به تعدادی از آن‌ها در جدول (۱) اشاره شده است دسته‌بندی شوند. مطابق با دیدگاه منبع محور، دلیل وضعیت رقابتی متفاوت در سازمان‌های مختلف، تفاوت و ناهمگونی همین منابع گوناگون در میان آن‌هاست (ساعدی و یزدانی، ۱۳۸۸: ۷۱).

جدول ۱: منابع مختلف سازمانی (پیتراف<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳: ۱۸۲)

منابع ملموس	منابع مالی	حساب نقدی سازمان، توانایی سازمان در افزایش حقوق صاحبان سهام، ظرفیت یا توانایی وام گرفتن سازمان
	منابع فیزیکی	پیشرفته بودن کارخانه و امکانات، مساعد بودن مکان تولید، به روز بودن ماشین آلات و تجهیزات
	منابع فناوری	تجارت محرمانه، فرآیند تولید خلاقانه، الگوها، حقوق انحصاری و نشان‌های تجاری
	منابع سازمانی	فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مؤثر، نظام‌های واری و اندازه‌گیری مناسب
منابع ناملموس	منابع انسانی	تجربه و توانایی کارکنان، اعتماد، مهارت‌های مدیریتی، رویه‌ها و مهارت‌های مخصوص سازمان
	منابع نوآوری و خلاقیت	مهارت‌های علمی و فنی، ظرفیت نوآوری
	منابع خوش‌نامی	نشان تجاری، شهرت نزد مشتری به خاطر کیفیت و قابل اعتماد بودن، شهرت نزد تأمین‌کننده به خاطر عدالت و روابط منصفانه

همان‌طور که ملاحظه می‌شود از جمله منابع مؤثر و با اهمیت در رویکرد منبع‌محور، منابع انسانی هستند که خود دارای ابعاد متعددی است. بنا به تعریف «پلوی هارت و مولیترمو»<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، منابع انسانی سرمایه‌ای هستند که در سراسر سطوح سازمانی ایجاد شده و شامل انرژی، مهارت‌ها، استعدادها و دانش افرادی است که در سازمان مشغول به کار بوده، و یا به‌طور بالقوه در تولید کالا و خدمت تأثیرگذار هستند. در واقع به منابع انسانی می‌توان هم به صورت منبعی دانشی - در نگاه نرم‌افزاری - نگرست و هم به صورت فیزیکی - در نگاه سخت‌افزاری - مورد توجه قرار داد. رهبری راهبردی: یکی از پرسش‌های اساسی که همواره ذهن محققان دانشگاهی و سازمانی را به خود جلب کرده، سبک و شیوه‌ی رهبری است و اینکه چه ویژگی‌ها، رفتارها و شیوه‌هایی رهبران را از هم متمایز می‌کند. تا کنون نظریه‌های مختلفی درباره‌ی تفاوت‌های رهبران ارائه شده است که یک دسته از آن‌ها نظریه‌ی سبک‌های رهبری معروف هستند. در همین زمینه، سبک‌های مختلفی از رهبری مطرح شده‌اند و از جمله سبک‌های نوین در زمینه‌ی رهبری، می‌توان به سبک «رهبری راهبردی» اشاره کرد. برای این سبک رهبری ویژگی‌هایی همچون: جهت‌دهی، ترجمه‌ی راهبرد به

1. Peteraf

2. Ployhart & Moliterno

عملیات، توانمندسازی کارکنان در طراحی و اجرای راهبرد، تعیین نقاط کلیدی دخالت در کارها و توسعه‌ی توانمندی‌های راهبردی را بیان کرد (داویز و داویز، ۲۰۰۶: ۱۲۲).

تحقیقات مربوط به رهبری راهبردی، بر مدیرانی که مسئولیت نهایی سازمان را دارند، متمرکز هستند. محققان برای شناسایی رهبری راهبردی از چارچوب مطرح شده توسط «باس»<sup>۲</sup> استفاده می‌کنند که این چارچوب شامل رهبری مرادده‌ای و تحول‌گرا است و رفتار مدیران عالی را توضیح می‌دهد و شامل متغیرهای سطح سازمانی از قبیل ساختار، فرهنگ، یادگیری و نوآوری می‌شود. رهبری تحول‌گرا دارای چهار بُعد است که عبارتند از: تشویق و برانگیختن فکری، توجه به تفاوت‌های فردی، نفوذ مطلوب و انگیزش آرمانی (آویلو و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹: ۴۴۳). «برانگیختن فکری» یعنی آنکه رهبران، زیردستان خود را تشویق کنند که خلاق و نوآور باشند. «توجه به تفاوت‌های فردی» یعنی یک مدیر به نیازهای ویژه‌ی هر فرد توجه کند. «نفوذ مطلوب» یعنی یک رهبر از نظر پیروان، مورد اعتماد، محترم بوده و مورد ستایش باشد. «انگیزش آرمانی» نیز یعنی آنکه یک رهبر برای سازمان خود چشم‌انداز ایجاد کند و همه را در جهت آن حرکت دهد (باس و همکاران، ۲۰۰۳).

«رهبری مرادده‌ای» شامل دو نوع رفتار «پاداش اقتضایی» و «مدیریت فعال بر مبنای استثنا» می‌شود. از طریق «پاداش اقتضایی»، رهبران مشخص می‌کنند که پیروان چه کاری را باید انجام دهند و پاداش متناسب نیز چه چیزی است. از طریق «مدیریت فعال بر مبنای استثنا» نیز رهبران عملکرد پیروان را زیر نظر می‌گیرند، ولی در موارد لازم، استثنا نیز قایل می‌شوند.

چابکی سازمانی: رقابت شدید از یک طرف و تغییرات مداوم محیط سازمان‌ها از طرف دیگر موجب شده است که آن‌ها برای توسعه‌ی خود در این عرصه‌ی پرتلاطم به تکاپو و کوشش برای بقا وادار شوند. شناخت این چالش‌ها باعث شده است که بسیاری از سازمان‌ها در بروکراسی اولیه‌ی خود به منظور افزایش سرعت و انعطاف‌پذیری، تغییر اساسی ایجاد کنند. برخی از این تلاش‌ها عبارت از: بازمهندسی فرآیندها، عملکرد متقابل گروه توسعه‌ی محصول، مشارکت نیروی انسانی

1. Davies & Davies

2. Bass

3. Avolio et al



و توانمندی آن‌هاست. شواهد نشان می‌دهد که این کوشش‌ها تنها در برخی موارد موفقیت‌آمیز بوده‌اند و طرفداران سرسخت فرآیند مهندسی مجدد، به شکست این شیوه‌ها در ۷۰ درصد موارد اعتراف کرده‌اند (دیر و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۳).

از زمانی که رقابت و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی فناوری‌های نو در سال ۱۹۹۰ تشدید شد، چالش‌های تولید و به ثمر رسیدن محصول یا خدمت در زمان و مکان مناسب با کم‌ترین هزینه مطرح شد؛ بنابراین بسیاری از سازمان‌ها به سمت تسلط بر چالش‌های متغیر پیش رو حرکت کردند تا بتوانند تقاضاهای متنوع و متغیر مصرف‌کنندگان و استفاده‌کنندگان، و تقاضای کیفیت‌های بالا را با حداقل هزینه‌های ممکن پوشش دهند و پاسخ‌گوی نیازهای جامعه باشند. بدین ترتیب این‌گونه سازمان‌ها شروع به مهندسی مجدد کسب‌وکار خود کردند و در پاسخ به چنین چالش‌های جدیدی، ساختار مناسب و روش پیشرفته‌ای به نام «چابکی سازمانی» را مطرح کردند (احمدی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۲۷۸۳).

«چابکی» به معنای تفکر سریع همراه با روشی هوشمندانه و دارای بیشترین انعطاف‌پذیری است؛ یک سازمان چابک باید قادر به پاسخگویی به تغییراتی باشد که احتمال دارد در سازمان رخ دهد. سازمان‌های چابک قادرند در محیطی رقابتی که به‌طور مستمر غیرقابل پیش‌بینی و در حال تغییر است بهترین عملکرد را داشته باشند و در واقع توانایی پاسخ به‌موقع به محیط را به شیوه‌ای مؤثر دارند. در جهان پیشرفته‌ی امروزی، ایجاد فرآیندهای چابک یکی از شرایط دستیابی و حفظ مزیت رقابتی است (گیلانینا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۴۷). علاوه بر این، چابکی فرآیندهای سازمان با چابکی کارکنان و فناوری‌های اطلاعاتی که پیش‌نیاز دستیابی به چابکی سازمان است همراه می‌شوند. در جدول (۲) قابلیت‌های کلیدی مورد تأکید مفهوم چابکی در سازمان بیان شده است.

1. Dyer et al

2. Ahmadi et al

3. Gilaninia et al

جدول ۲: قابلیت‌های یک سازمان چابک (مشایخی و همکاران، ۲۰۱۱: ۸۰)

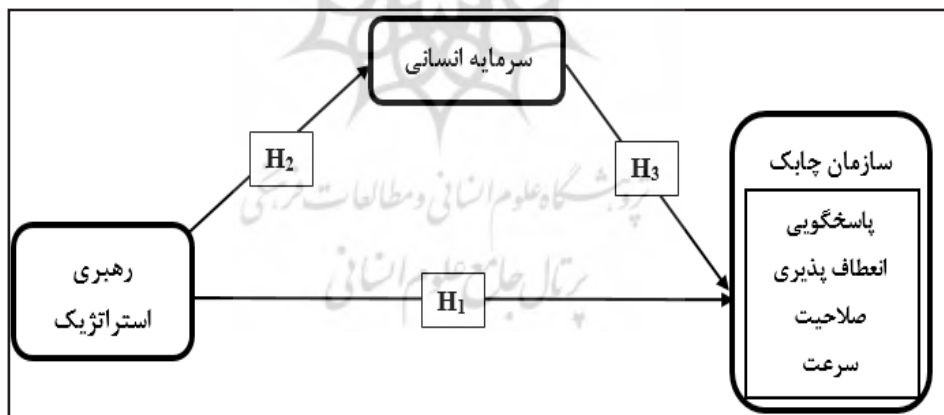
قابلیتها	توضیح
انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری اغلب به عنوان پاسخی انطباقی به نبود اطمینان محیطی در نظر گرفته می‌شود و به‌منظور پاسخ‌دهی سریع و اثربخش به محیطی پویا برای سازمان ضروری است.
پاسخگویی	چابکی به استفاده از دانش محیطی برای بهره‌برداری از فرصت‌های سودآور در یک محیط بی‌ثبات تفسیر می‌شود. بدین منظور باید فرآیندهایی برای کاهش اطلاعات زاید، غنی‌سازی اطلاعات و ایجاد زنجیره‌ای پاسخگو، ایجاد و اجرا شوند.
صلاحیت	اشاره به روش ویژه‌ای دارد که یک سازمان قادر است با استفاده از آن، فعالیت‌هایش را به انجام برساند.
سرعت	به تهیه‌ی اطلاعات بهتر و به‌هنگام، کوتاه شدن زمان فعالیت بین سازمان‌ها با از بین بردن موانع و هماهنگی زمان و ظرفیت منابع در اختیار سازمان اشاره دارد.

### الگو مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ی اول: رهبری راهبردی بر ایجاد چابکی در سازمان نظامی تأثیر دارد.

فرضیه‌ی دوم: رهبری راهبردی بر منابع (سرمایه) انسانی تأثیر دارد.

فرضیه‌ی سوم: سرمایه‌ی انسانی بر ایجاد چابکی در سازمان نظامی تأثیر دارد.



شکل ۱: الگو مفهومی پژوهش

با توجه به رویکرد منبع‌محور برای سازمان‌های نظامی و امنیتی، منابع انسانی (نیروی نظامی) را می‌توان به‌عنوان نیروی خاص که ایجاد‌کننده‌ی مزیت رقابتی پایدار برای آن‌هاست، به‌شمار آورد. این سطح از اهمیت سبب توجه ویژه به این منبع، و در نتیجه برداشتن گام‌های مؤثر در مسیر

بهره‌وری می‌شود. از جمله‌ی این اقدامات می‌توان به رهبری اشاره کرد. سبک رهبری راهبردی نوعی از رهبری است که علاوه بر تعامل مؤثر با منبع انسانی در نیروهای نظامی، می‌تواند با روندهای متغیر محیطی نیز هماهنگ باشد. زیرا کلید مورد نیاز برای موفقیت سازمان‌های نظامی در محیط متغیر کنونی، تشخیص این نکته است که چگونه مزیت رقابتی سازمان‌های نظامی در برابر سایر نیروهای منطقه پایدار بماند. این فرآیند در نهایت سازمان نظامی را به سمت چابکی پیش می‌برد.

## روش

این پژوهش از لحاظ هدف، توصیفی و از لحاظ راهبردهای پژوهش، پیمایشی و از لحاظ شیوه‌های گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ای است. پژوهش توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن وضعیت یا پدیده‌های مورد بررسی است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۸). در این روش، محقق وضعیت فعلی را بررسی می‌کند تا مسایل جاری در پرتو آن روشن شود و بیشتر از شیوه‌ی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها به صورت پرسش‌نامه و مصاحبه استفاده می‌شود (دوستار و اکبری، ۱۳۹۲: ۳۵). جامعه‌ی آماری این پژوهش تعداد ۴۰۲ نفر از افسران، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی هستند. ابزار مورد استفاده پرسش‌نامه‌ای استاندارد است که شامل هفت سؤال مرتبط با رهبری راهبردی (لکنو و همکاران، ۲۰۰۵: ۶۷۵) پنج پرسش مرتبط با سرمایه‌ی انسانی (لاهییری و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۵۰) و سیزده پرسش مرتبط با چابکی سازمان (دو پرسش پاسخ‌گویی، چهار پرسش صلاحیت، چهار پرسش انعطاف‌پذیری و سه پرسش سرعت) (شراهی و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۶۲) است. ضمن آنکه برای محاسبه‌ی کلیه‌ی سنجه‌های متغیرهای پژوهش، پرسش‌نامه‌ی حاضر بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (۱= خیلی مخالفم، ۵= خیلی موافقم) طراحی شده است.

- 
1. Lenkov et al
  2. Lahiri et al
  3. Sherehiy et al

در بررسی پرسش‌نامه‌ی حاضر، روایی آن از سه منظر تأیید شد: اول، از آنجایی که پرسش‌نامه‌ی حاضر استاندارد بود، در نتیجه روایی صوری پرسش‌نامه تأیید شد. دوم، روایی محتوای پرسش‌نامه نیز با استفاده از نظر استادان و خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. سوم، روایی سازه‌ی پرسش‌نامه با استفاده از نرم‌افزار 2 smart PLS تأیید شد (که در ادامه‌ی تحلیل آن ارائه شده است). برای بررسی پایایی نیز ابتدا تعداد ۴۵ پرسش‌نامه به‌عنوان پیش‌آزمون از طریق آلفای کرونباخ بررسی شد و پس از انجام اصلاحات لازم، پرسش‌نامه در میان کل نمونه‌ی پژوهش توزیع و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، بررسی و تأیید شد (در ادامه ضمن بیان یافته‌های پژوهش، پایایی تمامی متغیرها نیز گزارش شده است).

## یافته‌ها

در قسمت تحلیل داده‌ها از فن الگوسازی معادلات ساختاری (SEM) <sup>۱</sup> با روش حداقل مربعات جزئی <sup>۲</sup> و با استفاده از نرم‌افزار 2 smart PLS برای بررسی الگوی مفهومی پژوهش بهره گرفته شده است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل پژوهش‌هایی است که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیر متعارف است (دیامانتوپولس و همکاران <sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۴۴۵). ضمن آنکه برای سنجیدن روابط علی، رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) روشی بسیار مناسب است (هنسلر و همکاران <sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۲۳۰). در ادامه به بررسی یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود.

برای تبیین و تشریح داده‌های جمع‌آوری شده در این پژوهش، بعضی از ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان در جدول (۳) نشان داده شده و در بخش‌های بعدی به اجرای الگو معادله‌ی ساختاری پژوهش پرداخته شده است.

- 
1. Structural Equation Modeling (SEM)
  2. Partial Least Squares
  3. Diamantopoulos et al
  4. Henseler et al

جدول ۳: مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه‌ی پژوهش

درصد	فراوانی	ابعاد	تحصیلات	درصد	فراوانی	ابعاد	سن (سال)
۲۷/۶	۱۱۱	دیپلم و پایین‌تر	تحصیلات	۱۸/۲	۷۳	< ۲۰	
۳۷/۶	۱۵۱	فوق دیپلم		۴۳/۸	۱۷۶	۲۵-۲۰	
۲۸/۶	۱۱۵	کارشناسی		۲۱/۹	۸۸	۳۰-۲۵	
۶/۲	۲۵	کارشناسی ارشد و دکتری		۱۶/۲	۶۵	≥ ۳۰	

برای سنجش برازش الگو اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی هم‌گرا و روایی واگرا استفاده شد. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار: «آلفای کرونباخ»، «پایایی مرکب»<sup>۱</sup> و «ضرایب بارهای عاملی»<sup>۲</sup> است. آلفای کرونباخ شاخصی سنتی برای تحلیل پایایی و نشان دهنده‌ی یک سنت قوی در معادلات ساختاری است که برآوردی را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی معرف‌ها ارائه می‌دهد و مقدار مناسب برای آن بزرگ‌تر از ۰/۷ است. به منظور محاسبه‌ی پایایی معیار دیگری نیز وجود دارد که برتری‌هایی را نسبت به روش سنتی محاسبه‌ی آن به‌وسیله‌ی آلفای کرونباخ به همراه دارد و به آن «پایایی ترکیبی» (CR) گفته می‌شود. برتری پایایی ترکیبی نسبت به آلفای کرونباخ در آن است که پایایی سازه‌ها نه به‌صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. همچنین برای محاسبه‌ی آن، شاخص‌های بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی، هر دوی این معیارها استفاده می‌شوند. برای پایایی مرکب میزان بالای ۰/۷ مناسب ذکر شده است. روایی هم‌گرا معیار دیگری است که برای برازش الگوهای اندازه‌گیری در روش الگوسازی معادلات ساختاری به کار برده می‌شود. «فورنل و لارکر»<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به عنوان معیاری برای اعتبار هم‌گرا پیشنهاد کرده‌اند. معیاری که برای مطلوب بودن AVE نمایش داده می‌شود بالاتر از ۰/۵ است.

1. Composite Reliability  
2. Factor loadings  
3. Fornell & Larcker

جدول ۴: گزارش معیارهای آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی هم‌گرا

متغیر پنهان	عنوان در الگو	ضریب آلفای کرونباخ ( $0.7 \leq \text{Alpha}$ )	ضریب پایایی ترکیبی ( $0.7 \leq \text{CR}$ )	میانگین واریانس استخراجی ( $0.5 \leq \text{AVE}$ )
رهبری راهبردی	LSt	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۶۵
سرمایه انسانی	HC	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۶۳
چابکی (سطح دوم)	Agility	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۷۸
پاسخگویی	Res	۰/۸۵	۰/۹۳	۰/۸۸
انعطاف‌پذیری	Fle	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۷۳
صلاحیت	Com	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۶۸
سرعت	Qui	۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۸۲

با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی مرکب گزارش شده در جدول (۴) همان‌گونه که مشاهده می‌شود تمامی متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ هستند که نشان دهنده‌ی آن است که الگو دارای پایایی مناسبی است. همچنین مقدار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برای متغیرهای پنهان بالاتر از ۰/۵ است؛ بنابراین روایی هم‌گرای الگوهای اندازه‌گیری نیز مطلوب است.

بارهای عاملی از طریق محاسبه‌ی مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه و مقدار مناسب آن برابر یا بیشتر از ۰/۴ است (هلاند، ۱۹۹۹: ۲۰۰). مقدار مناسب بارهای عاملی بیان‌کننده‌ی این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر است؛ از این‌رو مقدار پس از اجرای الگو (توسط دستور Cross Loadings) برای تمامی سنج‌های تحقیق حاضر بزرگ‌تر از ۰/۴ است و مناسب ارزیابی می‌شود. برای بررسی روایی واگرایی الگو اندازه‌گیری، از معیار «فورنل و لارکر» استفاده شده است. بر اساس این معیار، روایی واگرایی قابل قبول یک الگو حاکی از آن است که یک سازه در الگو، نسبت به سازه‌های دیگر تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد. «فورنل و لارکر» (۱۹۸۱) بیان می‌کنند، روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از

واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در الگو باشد. در PLS بررسی این امر به وسیله‌ی ماتریسی حاصل می‌شود (جدول ۵) که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضریب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است.

جدول ۵: همبستگی‌ها میان متغیرهای مکنون و مقادیر AVE به همراه خروجی  $R^2$  و  $Q^2$

$Q^2$	$R^2$	Res	Qui	LSt	HC	Fle	Com	Agility	
۰/۴۳	۰/۷۴							۰/۸۸	Agility
۰/۵۶	۰/۸۱						۰/۸۲	۰/۸۵	Com
۰/۶۲	۰/۸۶					۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۸۷	Fle
۰/۲۹	۰/۴۶				۰/۷۹	۰/۶۹	۰/۷۳	۰/۷۷	HC
-	-			۰/۸۱	۰/۶۸	۰/۷۴	۰/۷۲	۰/۸۱	LSt
۰/۶۳	۰/۷۷		۰/۹۱	۰/۷۳	۰/۶۶	۰/۷۶	۰/۷۲	۰/۸۸	Qui
۰/۵۸	۰/۶۸	۰/۹۴	۰/۶۴	۰/۶۶	۰/۶۸	۰/۷۱	۰/۶۸	۰/۸۲	Res

بر اساس نتایج به دست آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE که بر روی قطر جدول (۵) قرار گرفته است، می‌توان روایی و اگری الگو در سطح سازه را از نظر معیار «فورنل-لارکر» نتیجه گرفت. پس از سنجش روایی و پایایی الگو اندازه‌گیری، الگو ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای نهفته، ارزیابی شد. در مقاله‌ی حاضر از سه معیار ضریب معناداری (t-values)، ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) استفاده شده است. اولین معیار برازش الگو ساختاری، ضرایب معناداری است. این ضرایب برای الگو اجرا شده، در شکل (۲) نشان داده شده است. بر این اساس تمامی ضرایب معناداری از ۳/۲۷ بیشتر هستند که این مطلب، معنادار بودن روابط بین متغیرها در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد را نشان می‌دهد.

نتایج به دست آمده از تحلیل الگو ساختاری در جدول (۵)، معیار  $R^2$  (R Squares) را برای تمامی متغیرهای درون‌زای الگو پژوهش نشان می‌دهد. نتایج این معیار نشان می‌دهد که مطابق بررسی «چین»<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) برازش الگو ساختاری به‌طور کلی «قوی» و در حد خوبی است. ضمن آنکه به‌منظور بررسی قدرت پیش‌بینی الگو از معیاری با عنوان  $Q^2$  (Stone-Geisser criterion)

استفاده شده است. بدین منظور بر اساس پژوهش‌های «هنسلر» و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و با ملاحظه نتایج این معیار در جدول (۵) می‌توان نتیجه گرفت که الگو از قدرت پیش‌بینی «قوی» برخوردار است.

پس از برازش بخش اندازه‌گیری و ساختاری الگو پژوهش حاضر، به منظور کنترل برازش کلی الگو، از معیاری با عنوان GoF (Goodness of Fit) استفاده شده است. با توجه به آنکه معیار نام برده، برابر با ۰/۶۴ است، لذا بنا بر پژوهش‌های «وتزلز» و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) برازش کلی الگو در حد «قوی» تأیید می‌شود.

پس از بررسی برازش الگوهای اندازه‌گیری و الگو ساختاری و داشتن برازش مناسب الگوها، به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. نتایج حاصل از ضریب‌های معناداری برای هریک از فرضیه‌ها، ضریب‌های استاندارد شده‌ی مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج بررسی فرضیه، در جدول (۶) ارائه شده است.

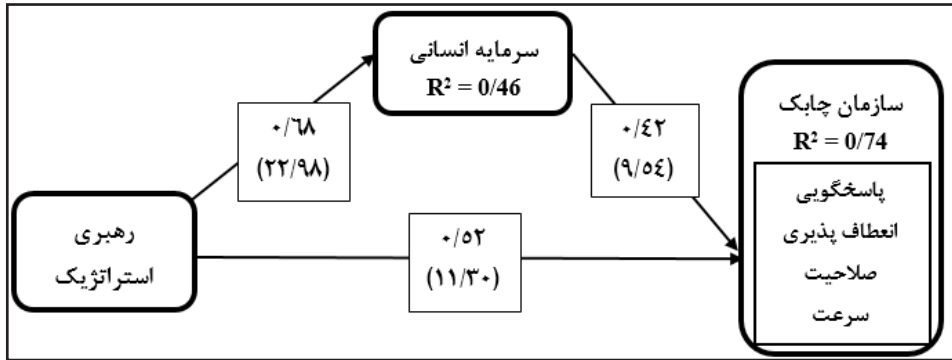
جدول ۶: نتایج آزمون فرضیات پژوهش

نتیجه	آماره t	تخمین	متغیر وابسته	اثر	متغیر مستقل	
***	۱۱/۳۰	۰/۵۲	سازمان چابک	←	رهبری راهبردی	فرضیه‌ی اول
***	۲۲/۹۸	۰/۶۸	سرمایه‌ی انسانی	←	رهبری راهبردی	فرضیه‌ی دوم
***	۹/۵۴	۰/۴۲	سازمان چابک	←	سرمایه انسانی	فرضیه‌ی سوم

(ns = no significant, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001)

نتایج آزمون فرضیه‌ها و ضرایب معناداری با توجه به جدول (۶) نشان می‌دهد که تمامی فرضیه‌ها مورد تأیید هستند. در شکل (۲) کلیه‌ی فرضیه‌های مقاله در الگو نهایی نمایش داده شده است.





شکل ۲: نتایج پایانی الگو پیشنهادی پژوهش

همان گونه که در شکل (۲) ملاحظه می شود، تمامی روابط الگو مفهومی تأیید می شود و با توجه به میزان GOF محاسبه شده، میزان برازش کلی الگو به تأیید می رسد. بدین ترتیب مشخص می شود که پایه و اساس پژوهش حاضر بر اساس تأثیرگذاری رهبری راهبردی بر روی چابکی سازمان های نظامی و سرمایه ی انسانی و همچنین اثرگذاری سرمایه ی انسانی بر روی چابکی سازمان های نظامی، مورد تأیید است.

### بحث و نتیجه گیری

اغلب نویسندگان بر اهمیت دیدگاه منبع محور در مشخص کردن رابطه ی بین منابع سازمان ها و عملکرد آن ها، تأکید داشته اند. این دیدگاه بیان می کند که سازمان هایی همانند سازمان های نظامی منابعی دارند که آن ها را در کسب مزیت رقابتی توانمند می سازد و منجر به برتری طولانی مدت عملکرد آن ها می شود. این چنین منابعی با ویژگی های خاص منجر به ایجاد مزیتی می شوند که این مزیت می تواند برای مدت طولانی برای سازمان ها پایدار بماند. بدین ترتیب سازمان مورد نظر با داشتن چنین منابعی، دارای این مزیت است و قادر خواهد بود که از آن در مقابل کپی برداری، انتقال یا جایگزین شدن محافظت کند (هوشمند چایجانی، ۱۳۹۳: ۱۳). در واقع سازمان ها باید راهبردهای خود را مطابق با مهارت ها و منابع شان بسازند تا اینکه بتوانند در آن کسب و کار بهترین عملکرد را داشته باشند و بیشترین ارزش و قابلیت را به وجود آورند، ارزش و قابلیت که توسط دیگران ایجاد نمی شود (بارنی، ۱۹۹۹: ۱۰۲). سبک رهبری راهبردی باعث افزایش انعطاف پذیری

سازمان‌ها و بهبود عملکرد آن‌ها در مواجهه با محیط‌های متغیر می‌شود (اکبری، ۱۳۹۴: ۳).

این پژوهش با در نظر گرفتن چارچوب‌های منبع محور، چابکی سازمانی و رهبری راهبردی به بررسی مسئله‌ی دستیابی به سازمان‌های نظامی چابک پرداخته و چابکی در این سازمان‌ها را به‌عنوان راه حلی برای تطابق با تغییرات محیط نظامی معرفی کرده است، زیرا در این سازمان‌ها بر اساس اصول چابکی بر سه محور اساسی تأکید می‌شود: اول) شناسایی منابع درونی-منبع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین منبع -؛ دوم) کنترل، تهییج و به‌کارگیری منابع انسانی با استفاده از سبک رهبری راهبردی و سوم) شناسایی تغییرات محیط نظامی و تطبیق منابع درونی با تغییرات این محیط. اثبات روابط بین متغیرهای این تحقیق بیان‌کننده‌ی این مطلب است که تأثیرگذاری رهبری راهبردی بر روی چابکی سازمان‌های نظامی و سرمایه‌ی انسانی و همچنین اثرگذاری سرمایه‌ی انسانی بر روی چابکی سازمان‌های نظامی مورد تأیید است و این نتایج با تحقیقات اکبری (۱۳۹۴)؛ هوشمند چایجانی (۱۳۹۳)؛ و بارنی (۱۹۹۹) از لحاظ نظری هم‌جهت است.

در واقع چابکی، توانایی کامیابی و پیشرفت در محیطی متغیر با تغییرات غیرمنتظره و بهبود مداوم به‌منظور پاسخ به‌هنگام به تغییرات محیط نظامی است. بدین منظور یکی از راهکارهای مناسب و مهم برای مقابله با تغییرات محیطی و تطبیق منابع درونی با روحیه‌ی چابکی، توسعه‌ی منابع انسانی در دو بعد سخت‌افزاری (ملموس) و نرم‌افزاری (ناملموس) و استفاده از شیوه‌ی مناسب در رهبری است که متناسب با این‌گونه تغییرات، به هدایت منابع سازمانی از جمله منابع انسانی بپردازد.

با توجه به تأثیر رهبری راهبردی بر سرمایه‌ی انسانی و چابکی سازمان، پیشنهاد می‌شود که فرمانده یگان، ضمن ایجاد چشم‌اندازی روشن برای نیروی انسانی، این چشم‌انداز را به آنان منتقل کند و با نفوذ خود در قلب‌های نیروهای انسانی و تشویق کارهای شایسته‌ی ایشان موجب ایجاد انگیزه در آنان شود. همچنین فرمانده درباره‌ی هر یک از نیروهای یگان، تفاوت‌های فردی را در نظر بگیرد و برای نیروهای خود در وضعیت خاص، استثنا قایل شود.

با توجه به تأثیر سرمایه‌ی انسانی بر چابکی سازمانی، پیشنهاد می‌شود که سازمان در جهت آموزش مستمر و مناسب و توانمندسازی کارکنان، انتقال دانش و تجربه به کارکنان و به‌روز نگه‌داشتن ایشان کوشش کند.

## منابع

### منابع فارسی:

- اکبری، محسن (۱۳۹۴) «بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر مزیت‌های رقابتی با میانجی‌گری نوآوری» (مورد مطالعه: شرکت‌های تولید شهر اراک). مجله علمی - پژوهشی پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۷۴.
- ترابی، یوسف؛ امیر نادری؛ محبوبی منش، حسین (۱۳۸۴) «نظام وظیفه‌ی عمومی در ایران» (مسایل و پیشنهادها)، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (مطالعات سیاسی)، شماره مسلسل ۷۳۴۶، کد موضوع ۴۱۰.
- دری نوگورانی، حسین (۱۳۸۰) «نظریه تحلیل اقتصادی نظام وظیفه‌ی عمومی». مجله سیاست دفاعی، ۹ (۲).
- دوستار، محمد؛ محسن اکبری (۱۳۹۲) نگارش تحقیق علمی (طرح تحقیق، پایان‌نامه، مقاله و جلسه دفاعیه). رشت: انتشارات دهسرا.
- زاهدی، شمس السادات (۱۳۷۸) «بررسی تطبیقی سبک‌های رهبری». فصلنامه‌ی مدیریت دولتی، شماره ۴۶.
- ساعدی، مهدی؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸) «ارائه‌ی الگو فرآیندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرود: نظریه بر خواسته از داده‌ها». مدیریت فناوری اطلاعات، ۱ (۲).
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۹۱) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ بیست و چهارم تهران: انتشارات آگه.
- هوشمند چایجانی، میلاد (۱۳۹۳) بررسی تأثیر عوامل نهادی بر منابع و رابطه‌ی بین منابع و عملکرد بنگاه‌ها. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه گیلان.

### منابع انگلیسی:

- Ahmadi, Seyed Ali Akbar; Fathizadeh, Alireza; Sadeghi, Javad; Daryabeigi, Mohsen; Taherkhani, Leili. (2012). A study on the relationship between organizational structure and organizational agility: A case study of insurance firm. Management Science Letters, 2, 2777-2788.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17, 99-120.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 88, 207-218.
- Bruce, Margaret; Daly, Lucy; Towers, Neil. (2004). Lean or agile A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? International Journal of Operations & Production Management, 24 (2), 151-170.
- Chen, L. H., Liaw, S. Y., & Lee, T. Z. (2003). Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms-an empirical study. International Journal of Manpower, 24(3), 299-318.
- Chin, W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. MIS Quarterly, 22(1), 7-16.
- Chyan, Yang; Hsian-Ming, Liu. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. Management Decision, 50 (6), 1022-1044.
- Davies, B.J. & Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. Educational Management, Administration and Leadership, 34(1), 121-139.
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for

- choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 434-449.
- Dyer, Lee; Shafer, A., Richard. (1998). From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility. *Center for Advanced Human Resource Studies*, 1-35.
  - Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
  - Gilaninia, Shahram; Taleghani, Mohammad; Mousavian, Seyyed Javad; Kouchaki Tajani, Taher; Ghoreishi, Seyyedeh Maryam; Shahidi, Seyyedeh Fatemeh; Zadbagher Seighalani, Fatemeh;. (2011). Comparative Study of Lean and Agile Supply Chain Management Along With the Optimal Model Presentation of Agile Supply Chain Management. *Business and Management Review*, 1 (4), 46-56.
  - Henseler, J.; Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing*, 20, 277-320.
  - Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
  - Justin, J.P., Jansen, Dusya Vera, & Mary Crossan, (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism, *The Leadership Quarterly*, 20(1), 1-5.
  - Lahiri, S., Kedia, B. L., & Mukherjee, D. (2012). The impact of management capability on the resource–performance linkage: Examining Indian outsourcing providers. *Journal of World Business*, 47(1), 145-155.
  - Lenkov, D.S. Judge, W. & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study, *Strategic Management Journal*. 26, 665-682.
  - Mashayekhi, N. Ali; Toloie Eshlaghy, Abbas; Rajabzadeh, Ali; Razavian, Mir Majid. (2011). determination construct validity of an agile organization model by using factor anlysis. *J. Ind. Eng. Int.*, 7 (14), 75-89.
  - Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Díez, J. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of Word Business*, 45(1), 49-58.
  - Ozaralli, N. (2003). Effects of Transformational Leadership On Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (6), 335-344.
  - Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
  - Ployhart, R., & Molitermo, T. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: a Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36(36), 127-150.
  - Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer J.K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445–460.
  - Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177.
  - Worden, S., (2003). The role of religious and nationalist ethics in strategic leadership: The case of J.N. Tata. *Journal of Business Ethics*, 47, 147-164.