



affecting the formation of constructive inter-organizational alliances in times of crisis (case study of the Islamic Republic of Iran Army)

Majid mohammadi¹, Shams Al Sadat Zahedi^{*2}, Mohammad Montazeri³

Abstract

The purpose of this research was the effective factors on the formation of a constructive inter-organizational alliance in times of crisis (case study of the Islamic Republic of Iran Army). The research was a two-stage exploratory combination of the instrument-making type. In the qualitative part, the purposeful sampling method and the theoretical saturation technique were used. In this research, a three-step Delphi method was used. And then using the matrix questionnaire of the structural interpretation technique that is distributed among the experts and the leveling of these factors was done. The results show that 10 factors are related to the first level. Environmental networking, strategic mind, cross-departmental approach of the coalition, creating a leadership character for the army, identifying the areas and areas needed to operate in times of crisis, updating weapons and facilities, improving the technical knowledge of the army regarding operations in times of crisis. Reconstruction and repair of buildings and infrastructures and coordination in the independent cluster, the potential of the army regarding financial and moral issues in times of crisis and the design of the structure to carry out operations. Also, two factors are on the second level. These two factors include the responsibility of the army in solving society's problems and the development of interactionism. The only factor related to the third level is the sustainable organizational development of employees. The formation of a constructive inter-organizational coalition remains in the model, which is related to the fourth level of the model. Undoubtedly, the promotion of coalition building in organizations makes these organizations have complete control over their surroundings. On the other hand, forming a coalition makes organizations aware of the threats and potentials in their surrounding environment, and even this issue becomes the basis for increasing organizations' knowledge of their strengths and weaknesses.

Keywords ormination, constructive coalition, organization, crisis, army, crisis

Citation: mohammad, Majid; Zahedi, Shams Al Sadat; Montazeri, Mohammad (2025). Factors affecting the formation of constructive inter-organizational alliances in times of crisis (case study of the Islamic Republic of Iran Army). *Army Strategic Research Quarterly* 4(11). 135-171.

1. PhD Student in Public Administration, Islamic Azad University, Sirjan, Iran

2. Faculty member, Islamic Azad University, Sirjan, Iran.(Corresponding Author) Email: szahedi@iau.ac.ir

3. Faculty member, Sirjan Branch, Payam Noor University, Tehran, Iran.

Received: 2025/04/06

Article Type: Research - based

Accepted: 2025/06/19



عوامل مؤثر بر شکل‌گیری ائتلاف سازنده بین سازمانی در زمان‌های بحران

(مطالعه موردی ارتش جمهوری اسلامی ایران)

مجید محمدی^۱، شمس السادات زاهدی^۲، محمد منتظری^۳

چکیده

هدف این پژوهش عوامل مؤثر بر شکل‌گیری ائتلاف سازنده بین سازمانی در زمان‌های بحران (مطالعه موردی ارتش جمهوری اسلامی ایران) بود. پژوهش ترکیبی اکتشافی دومرحله‌ای از نوع ابزارسازی بود. در بخش کیفی با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری استفاده شد. در این پژوهش از روش دلفی سه مرحله‌ای استفاده شد. و سپس با استفاده از پرسشنامه ماتریسی تکنیک تفسیری ساختاری که در بین متخصصان توزیع‌شد و سطح‌بندی این عوامل انجام گرفت. نتایج نشان می‌دهد که ۱۰ عامل مربوط به سطح اول می‌باشند. شبکه‌سازی محیطی، ذهن راهبردی، رویکرد فرابخشی ائتلاف، ایجاد شخصیت رهبری برای ارتش، مشخص نمودن حوزه‌ها و مناطق موردنیاز جهت فعالیت در زمان بروز بحران، به‌روزرسانی تسلیحات و امکانات، ارتقا دانش فنی ارتش در خصوص فعالیت در زمان بروز بحران، بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل، پتانسیل ارتش در خصوص مسائل مالی و معنوی در زمان بروز بحران و طراحی ساختار جهت انجام عملیات. همچنین دو عامل در سطح دوم قرار دارند. این دو عامل عبارت‌اند از مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه و توسعه تعامل‌گرایی. تنها عامل مربوط به سطح سوم، توسعه پایدار سازمانی کارکنان می‌باشد. شکل‌گیری ائتلاف سازنده بین سازمانی در مدل باقی‌مانده است که آن‌هم مربوط به سطح چهارم مدل می‌باشد. بدون شک ارتقاء ائتلاف‌سازی در سازمان‌ها سبب می‌گردد تا این سازمان‌ها اشراف کاملی بر محیط پیرامون خود داشته باشند. از طرفی ائتلاف‌سازی سبب می‌گردد تا سازمان‌ها از تهدیدها و پتانسیل‌های موجود در محیط پیرامون خود برخوردار باشند و حتی این مسئله زمینه‌ساز افزایش شناخت سازمان‌ها از قوت‌ها و ضعف‌های خود می‌گردد.

واژگان کلیدی: شکل‌گیری، ائتلاف سازنده، سازمان، بحران، ارتش، بحران

استناد: محمدی، مجید؛ زاهدی، شمس السادات؛ منتظری، محمد (۱۴۰۴). عوامل مؤثر بر شکل‌گیری ائتلاف سازنده بین سازمانی در زمان‌های بحران (مطالعه موردی ارتش جمهوری اسلامی ایران)؛ فصلنامه پژوهش‌های راهبردی/ارتش ۴(۱۱) ۱۷۱-۱۳۵.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران.

۲. عضو هیئت علمی، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران. (نویسنده مسئول) Email: szahedi@iaui.ac.ir

۳. عضو هیئت علمی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مقدمه

بحران‌ها، به‌ویژه در مقیاس ملی و بین‌المللی، همواره تهدیدات قابل‌توجهی را برای جوامع ایجاد کرده‌اند. این تهدیدات که ممکن است شامل بلایای طبیعی، جنگ، تهدیدات امنیتی، و بیماری‌های همه‌گیر باشند، معمولاً فراتر از توانایی و ظرفیت یک سازمان یا نهاد برای مدیریت و حل آن‌هاست (روشنی، ۱۴۰۰، ۳۰). در چنین شرایطی، نیاز به همکاری و ائتلاف بین سازمان‌ها برای مدیریت بحران‌ها به‌شدت احساس می‌شود. در این میان، نقش سازمان‌های کلیدی مانند ارتش که از منابع انسانی، مادی و لجستیکی گسترده‌ای برخوردارند، در ایجاد و هدایت ائتلاف‌های بین سازمانی بسیار حیاتی است (عباسی، ۱۳۹۷، ۶۸).

شکل‌گیری ائتلاف سازنده بین سازمانی در زمان‌های بحران مستلزم وجود هماهنگی، اعتماد متقابل، اشتراک منابع، و تعریف نقش‌ها و وظایف به‌صورت شفاف است. با این حال، چالش‌های مختلفی در مسیر ایجاد این ائتلاف‌ها وجود دارد. از جمله این چالش‌ها می‌توان به عدم اعتماد بین سازمان‌ها، تعارضات فرهنگی و مدیریتی، رقابت بر سر منابع محدود و ضعف در سازوکارهای ارتباطی اشاره کرد. در بسیاری از موارد، این چالش‌ها باعث می‌شود که نه تنها همکاری مؤثری شکل نگیرد، بلکه حتی تضادهای موجود باعث کندی یا شکست در مدیریت بحران شود (فرهمنند نژاد، ۱۴۰۲، ۷۳).

ارتش، به‌عنوان یک سازمان با توان عملیاتی بالا و ساختار منظم، می‌تواند نقش کلیدی در تسهیل و هدایت ائتلاف‌های بین سازمانی در زمان بحران ایفا کند. با این حال، نقش ارتش در این زمینه نیازمند درک عمیقی از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری ائتلاف‌ها است. عواملی همچون اعتمادسازی بین سازمان‌ها، تعیین سازوکارهای شفاف برای تصمیم‌گیری مشترک، اشتراک‌گذاری منابع و اطلاعات، و هماهنگی در اجرای عملیات از جمله مسائلی هستند که می‌بایست به‌صورت دقیق موردبررسی قرار گیرند (ضیغمی نژاد، ۱۴۰۱، ۸۴).

در این میان، نبود یک مدل جامع و کاربردی برای ایجاد ائتلاف‌های سازنده بین‌سازمانی در زمان بحران، به‌ویژه در بستر ارتش، یکی از شکاف‌های اساسی در حوزه مدیریت بحران به شمار می‌رود. این شکاف نه تنها کارایی و اثربخشی پاسخگویی به بحران‌ها را کاهش می‌دهد، بلکه می‌تواند به افزایش خسارات جانی، مالی و اجتماعی منجر شود. بنابراین، بررسی این مسئله و ارائه راهکارهایی برای بهبود فرایند شکل‌گیری ائتلاف‌های بین‌سازمانی در زمان بحران، به‌ویژه با تمرکز بر نقش ارتش، از اهمیت زیادی برخوردار است (ضرغامی، ۱۴۰۲، ۸۹).

ائتلاف‌های بین‌سازمانی شاخه‌ای از تدارکات است که در سازماندهی تحویل و انبارداری تجهیزات در هنگام بلایای طبیعی یا شرایط اضطراری پیچیده به منطقه و مردم آسیب‌دیده تخصص دارد (تودیسکو، ۲۰۲۲: ۵۲). با این حال، این تعریف تنها بر جریان فیزیکی کالا به مقصد نهایی متمرکز است و درواقع، ائتلاف‌های بین‌سازمانی بسیار پیچیده‌تر است و شامل پیش‌بینی و بهینه‌سازی منابع، مدیریت موجودی و تبادل اطلاعات می‌شود. بنابراین، یک تعریف گسترده‌تر خوب از ائتلاف‌های بین‌سازمانی، فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل جریان کارآمد، مقرون‌به‌صرفه و ذخیره‌سازی کالاها و مواد، و همچنین اطلاعات مرتبط، از نقطه مبدأ تا نقطه مصرف برای هدف از کاهش آلام افراد آسیب‌پذیر است (ناپولیو^{۱۹}، ۲۰۲۴، ۹۶).

یکی از مسائل مهم در جهت بهبود وضعیت سازمان‌ها در تمامی حوزه‌ها با توجه به شرایط کشور ما، ائتلاف‌سازمانی می‌باشد. بهره‌برداری از منابع دانش در خارج از مرزهای سازمان نیاز به یک سری الزامات ساختاری، اجتماعی و ارتباطی خاصی داشته و سازمان‌ها را با چالش‌های جدیدی مواجه می‌گرداند که مدیریت بهینه این چالش‌ها اساس خلق مزیت‌های رقابتی در آینده است (لی^{۲۰}، ۲۰۲۲، ۹۹). از طرفی درچنین محیطی که رقابت در آن افسار گسیخته است سازمان‌ها قادر نیستند که به‌صورت انفرادی و تنها با تکیه بر منابع خود به اهداف استراتژیک مورد نظر خود دست یابند و ناچارند با سازمان‌های دیگر همکاری کنند که یک نوع از این همکاری‌ها، ائتلاف‌سازمانی و یا همان مشارکت‌های راهبردی است که به ابزار مهمی برای مدیریت کسب‌وکار جهت بهبود توانایی رقابتی سازمان‌ها تبدیل شده است (بروسیگ^{۲۱}، ۲۰۲۴، ۲۵). فرایند ائتلاف خود دارای پیامدهای مهمی بر رفتار تصمیم‌سازی در سازمان دارد. اول آنکه تصمیمات بر این اساس ساخته می‌شوند که باعث رضایت مدیران شوند و نه اینکه راه‌حل بهینه یافت شود. رضایت به معنای آن است که سازمان به‌نوعی یک راه‌حل را که اهداف متعدد سازمان را در نظر دارد، قبول می‌نماید به‌عوض آنکه به دنبال راه‌حلی با حداکثر نمودن منافع باشد. دوم آنکه مدیران به دنبال حل مشکلات آنی به‌وسیله راه‌حل‌های کوتاه‌مدت هستند. به نظر سایمون^{۲۲} همکاران او، این همان عنوان تحقیق مشکل گرا است. به نظر آنان مدیران به محیط نزدیک خود برای یافتن یک راه‌حل که سریعاً مشکل آنان را حل نماید هستند

¹⁹ Singh

²⁰ Lee

²¹ Brosig

²² simon

(محمدی، ۱۳۹۸، ۱۲). بنابراین ائتلاف‌سازمانی توافق‌های همکاری بین شرکت‌هایی هستند که به مبادله یا اشتراک‌گذاری یا هماهنگ‌سازی محصولات، فناوری، دانش و خدمات خود می‌پردازند. اساسی‌ترین امر در هر همکاری بهره‌برداری درست و لازم از هرگونه دانش کسب‌شده از سوی شرکاء رسمی و غیررسمی می‌باشد. ائتلاف، فعالیت مهم هر سازمانی برای دستیابی به منابع برون‌سازمانی است (فرخ سرشت، ۱۳۹۴، ۲۳). یکی از نشانه‌های موفقیت هر ائتلاف و همکاری بهره‌برداری از دانش کسب‌شده و داخلی کردن آن دانش است و یکی از بهترین راه‌کارها جهت بهره‌برداری از دانش برون‌سازمانی، بهره‌مندی از رویکردهای یادگیری است. همچنین مطالعات نشان می‌دهد که تصمیمات سازمانی با شرکت مدیران متعددی شکل گرفته و انتخاب نهایی بستگی به ائتلافی مابین مدیران دارد. ائتلاف، پیمانی است مابین مدیران متعددی که در مورد اهداف و سازمانی و اولویت‌های سازمان توافق نظر دارند (ترک‌زاده، ۱۳۹۷، ۱۵۲).

بنابراین حوادث اعم از طبیعی و مصنوعی، بخشی ناگسستنی از زندگی بشر امروزی شده‌اند. شیوع ویروس کرونا بعد از جنگ جهانی دوم، بزرگ‌ترین بحران جهانی به حساب می‌آید. با حضور ناگهانی ویروس کرونا، تغییرات در سطح جهان با سرعت زیادی در حال پیشروی است و سبک زندگی افراد را از نظر فرهنگ، اقتصاد، سیاست و تمام ابعاد زندگی بشریت، تحت تأثیر قرار داده است. پاندمی کووید ۱۹ باعث ایجاد سردرگمی و ترس در جامعه شده است و در این راستا صنایع در تلاش هستند تا خود را با شرایط کنونی هماهنگ ساخته و به شرایط عادی زندگی بازگردند (کینفین^{۲۳}، ۲۰۱۲). تمام جنبه‌های جامعه تحت تأثیر پاندمی کرونا قرار گرفته و رفتارهای جدید اجتماعی مانند: فاصله‌گذاری اجتماعی و انزوای شخصی در حال اجراست. کووید ۱۹ همه‌ی بخش‌های اقتصاد جهانی را تحت تأثیر قرار داده است، اما برخی بیشتر از بقیه تحت تأثیر قرار گرفته‌اند، بخش بهداشت به‌ویژه تحت تأثیر پاندمی کرونا قرار گرفته است که قبلاً هرگز دیده نشده است. هیچ تمایزی بین کشورهای توسعه‌یافته و یا در حال توسعه از نظر ویروس کرونا وجود ندارد (بیگوت^{۲۴}، ۲۰۲۲). بنابراین در زمان وقوع بحران‌ها، مانند بلایای طبیعی، جنگ‌ها، حملات تروریستی، یا بیماری‌های همه‌گیر، توانایی سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر وضعیت‌های بحرانی به‌شدت مورد آزمون قرار می‌گیرد. این بحران‌ها، اغلب فراتر از ظرفیت و توانایی یک سازمان منفرد هستند و نیازمند همکاری و تعامل مؤثر بین سازمان‌های مختلف برای پاسخگویی جامع و هماهنگ

²³ Kniffin

²⁴ Bigouette

می‌باشند. در چنین شرایطی، شکل‌گیری ائتلاف‌های سازنده بین سازمانی به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تبدیل می‌شود. همچنین ضرورت همکاری بین سازمانی در مدیریت بحران به دلیل ماهیت پیچیده و غیرقابل‌پیش‌بینی‌شان، نیازمند منابع، تخصص‌ها و قابلیت‌های گسترده‌ای هستند که به‌طور معمول در یک سازمان منفرد یافت نمی‌شود. شکل‌گیری ائتلاف‌های سازنده بین سازمان‌ها می‌تواند مزایایی را ارائه دهد. یکی از مزایا تقسیم مسئولیت‌ها و منابع است که با اشتراک‌گذاری منابع انسانی، مالی، و فنی، سازمان‌ها می‌توانند کارایی و سرعت واکنش خود را به بحران‌ها بهبود بخشند. همچنین هماهنگی در عملیات‌ها می‌تواند از طریق ائتلاف‌ها از طریق ایجاد ساختارهای ارتباطی و مدیریتی مشترک، از تداخل یا تکرار وظایف جلوگیری کرده و هماهنگی عملیاتی را ارتقا دهد. همچنین از دیگر مزایا نقش محوری ارتش در مدیریت بحران می‌باشد. ارتش به دلیل ساختار منظم، منابع گسترده، و توان عملیاتی بالا، یکی از اصلی‌ترین بازیگران در مدیریت بحران‌ها به شمار می‌رود. توانایی ارتش در استقرار سریع، هماهنگی عملیاتی، و ارائه خدمات لجستیکی آن را به یک عامل کلیدی در ائتلاف‌های بین سازمانی تبدیل می‌کند. با این حال، بهره‌گیری بهینه از این ظرفیت‌ها نیازمند تعامل مؤثر ارتش با دیگر سازمان‌ها از جمله نهادهای دولتی، سازمان‌های غیردولتی، و بخش خصوصی است. اهمیت این همکاری‌ها به‌ویژه در بحران‌هایی با تأثیرات گسترده و چندبعدی، مانند زلزله یا همه‌گیری‌های جهانی، افزایش می‌یابد. ائتلاف‌سازی در ساختار ارتش می‌تواند پیشگیری از ناکارآمدی و تضادها را کنترل کند و در صورت نبود یک ائتلاف سازنده و سازوکارهای هماهنگی بین سازمان‌ها، احتمال بروز ناکارآمدی‌ها و تضادها افزایش می‌یابد. به نظر می‌رسد ائتلاف سازمانی با توجه به انطباق با شرایط محیطی، فرهنگی و سیاسی کشور ایران می‌تواند به‌عنوان نوعی مدیریت تأثیر گسترده‌ای بر ابعاد مختلف داشته باشد. از این‌رو ائتلاف سازمانی به‌واسطه نفوذ و گسترش بر ابعاد مدیریتی و همچنین عملکرد ارتش جمهوری اسلامی و زیرمجموعه‌های خود سبب می‌گردد تا به بهبود ابعاد مختلف در خدمات منجر گردد.

مبانی نظری:

ائتلاف سازنده بین سازمانی در ارتش

ائتلاف سازنده بین سازمانی به همکاری هدفمند و هماهنگ میان سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به اهداف مشترک اشاره دارد. این مفهوم در شرایط پیچیده و پویا، مانند زمان‌های بحران، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. در این زمینه، ارتش به‌عنوان یک سازمان کلیدی با ظرفیت‌های

ویژه، نقش محوری در شکل‌گیری و هدایت ائتلاف‌های بین‌سازمانی ایفا می‌کند. مبانی نظری ائتلاف سازنده بین‌سازمانی در ارتش را می‌توان در چند حوزه اصلی تحلیل کرد:

نظریه‌های ائتلاف و همکاری سازمانی

ائتلاف‌ها بر پایه نظریه‌های مختلفی شکل می‌گیرند که هرکدام ابعاد متفاوتی از همکاری را تبیین می‌کنند:

- نظریه وابستگی منابع^{۲۵}: این نظریه بیان می‌کند که سازمان‌ها برای دستیابی به منابعی که به‌تنهایی قادر به تأمین آن‌ها نیستند، وارد همکاری با دیگر سازمان‌ها می‌شوند. در شرایط بحران، منابع انسانی، مالی، و تجهیزاتی معمولاً محدود هستند و سازمان‌ها از طریق ائتلاف می‌توانند این محدودیت‌ها را جبران کنند.
 - نظریه شبکه‌ها^{۲۶}: این نظریه بر روابط و شبکه‌های بین‌سازمانی تأکید دارد و نشان می‌دهد که همکاری و تعامل درون شبکه‌ای می‌تواند منجر به افزایش انعطاف‌پذیری و کارآمدی در مواجهه با بحران‌ها شود. ارتش، با شبکه گسترده‌ای از سازمان‌های دولتی و غیردولتی، می‌تواند نقش محور را در این شبکه‌ها ایفا کند.
 - نظریه نهادی^{۲۷}: این نظریه بر این باور است که فشارهای محیطی، مانند انتظارات اجتماعی یا قانونی، می‌توانند سازمان‌ها را به همکاری سوق دهند. ارتش به دلیل مسئولیت‌های امنیتی و اجتماعی خود، تحت فشارهای نهادی برای همکاری در مدیریت بحران قرار دارد (کشاوری، ۱۴۰۳، ۳۵)
- اصول مدیریت بحران**
- مدیریت بحران به توانایی سازمان‌ها در پیش‌بینی، پاسخگویی و بازیابی از بحران‌ها اشاره دارد. در این راستا، ائتلاف بین‌سازمانی یکی از استراتژی‌های اساسی در مدیریت بحران است. مبانی نظری این حوزه شامل:
- هماهنگی و انسجام: ایجاد ائتلاف‌های سازنده نیازمند هماهنگی کامل میان سازمان‌ها و انسجام در تصمیم‌گیری‌ها است.
 - انعطاف‌پذیری: ائتلاف‌ها باید قادر باشند به‌سرعت به تغییرات محیطی و نیازهای متغیر بحران‌ها واکنش نشان دهند.

^{۲۵} Resource Dependency Theory

^{۲۶} Network Theory

^{۲۷} Institutional Theory

- اعتماد و ارتباطات: بدون اعتماد متقابل و سازوکارهای ارتباطی شفاف، ائتلاف‌ها در زمان بحران به نتیجه مطلوب نمی‌رسند (ابتسام^{۲۸}، ۲۰۲۴، ۴۴۵).

نقش ارتش در ائتلاف‌های بین‌سازمانی

ارتش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای مسئول در مدیریت بحران، نقش ویژه‌ای در شکل‌گیری و موفقیت ائتلاف‌های بین‌سازمانی ایفا می‌کند. این نقش بر اساس قابلیت‌های زیر تعریف می‌شود:

- قابلیت‌های لجستیکی: ارتش به دلیل ساختار منظم و توانایی‌های لجستیکی گسترده، می‌تواند نیازهای لجستیکی ائتلاف را برطرف کند.
 - رهبری و فرماندهی: ارتش دارای سیستم‌های رهبری و فرماندهی قوی است که می‌تواند به هماهنگی بهتر در ائتلاف‌ها کمک کند.
 - ظرفیت‌های عملیاتی: ارتش به دلیل آموزش‌ها و تجربه‌های عملیاتی خود، در شرایط بحران می‌تواند وظایف حیاتی را با سرعت و دقت انجام دهد.
- موانع و چالش‌ها در ائتلاف بین‌سازمانی
- هرچند ائتلاف بین‌سازمانی پتانسیل زیادی برای مدیریت بحران دارد، اما موانع متعددی نیز وجود دارد که ممکن است موفقیت این ائتلاف‌ها را تهدید کند:
- تضادهای فرهنگی و مدیریتی: تفاوت‌های فرهنگی و رویه‌های مدیریتی میان سازمان‌های مختلف می‌تواند مانع هماهنگی شود.
 - عدم اعتماد متقابل: نبود اعتماد کافی بین سازمان‌ها ممکن است به محدودیت در اشتراک‌گذاری اطلاعات و منابع منجر شود.
 - کمبود سازوکارهای رسمی: در نبود ساختارها و چارچوب‌های رسمی برای همکاری، ممکن است ائتلاف‌ها ناکارآمد باشند.
 - فشارهای زمانی: بحران‌ها معمولاً به واکنش‌های سریع نیاز دارند، که این می‌تواند بر کیفیت تعاملات بین‌سازمانی تأثیر منفی بگذارد (تودیسکو، ۲۰۲۲، ۵۲).
- الگوهای پیشنهادی برای ائتلاف سازنده بین‌سازمانی در ارتش
- برای تقویت ائتلاف‌های بین‌سازمانی با محوریت ارتش، الگوهای زیر پیشنهاد می‌شوند:
- مدل شراکت استراتژیک: بر اساس این مدل، سازمان‌ها باید از مرحله برنامه‌ریزی تا اجرا به‌طور مشترک در فرآیندها مشارکت داشته باشند.

- مدل ارتباطات چند سطحی: این مدل بر ایجاد کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی در تمامی سطوح سازمانی تأکید دارد.

- مدل اعتمادسازی: بر تقویت اعتماد بین سازمان‌ها از طریق شفافیت، تبادل منصفانه منابع، و موفقیت‌های مشترک تأکید می‌کند (آروند، ۱۴۰۲، ۲۲۰).

نتیجه‌گیری مبانی نظری

مبانی نظری ائتلاف سازنده بین سازمانی در زمان‌های بحران، با تأکید بر نقش ارتش، نشان می‌دهد که همکاری و تعامل بین سازمانی یک ضرورت حیاتی برای مدیریت بحران‌های پیچیده است. ارتش به دلیل قابلیت‌های لجستیکی، عملیاتی، و رهبری خود می‌تواند به‌عنوان هسته اصلی ائتلاف‌ها عمل کند. اما موفقیت این ائتلاف‌ها مستلزم رفع موانع موجود، اعتمادسازی، و طراحی سازوکارهای مناسب برای هماهنگی و انسجام میان سازمان‌ها است.

پیشینه

العماری (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان نقش مدیریت تحول جمعی در کارایی سازمانی به این نتیجه رسید که برای کارمندان مهارت‌های موردنیاز مدیران را توسعه دهید و از فرآیند تغییر در محل کار حمایت کنید. تلاش برای سنجش درصد کارایی سازمانی بخش‌های سلامت هر شش ماه یک‌بار بر اساس شاخص‌های مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان و همچنین ابعاد تحول جمعی به‌منظور رفع اشتباهات احتمالی در مؤسسات بهداشتی فعال در بخش‌ها و قبل از آن‌ها در حین کار رخ می‌دهند.

رسام (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان تدوین مدل رابطه ارتباطات انسانی با عملکرد شغلی کارکنان و نقش مداخله‌گر فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاق اسلامی، که نتایج آزمون‌های آماری حاکی از آن است که بین ارتباطات انسانی و ابعاد آن (مدیریت تعارض، خود آشکارسازی، اعتماد، انگیزش، خودپذیری، خودآگاهی و مهارت‌های ارتباط اسلامی) با عملکرد شغلی کارکنان (عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای) رابطه وجود دارد و فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاق اسلامی (فرهنگ تربیت محور، فرهنگ دانش‌محور، فرهنگ اخلاق‌گرا و فرهنگ رابطه‌گرا) بین دو متغیر ارتباطات انسانی و عملکرد شغلی نقش میانجی دارد.

پر کوهی (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان رابطه بین مالکیت دولتی، ارتباطات سیاسی و معامله با اشخاص وابسته با تأمین مالی برون‌سازمانی که نتایج نشان می‌دهد مالکیت دولتی و ارتباطات سیاسی با تأمین مالی برون‌سازمانی رابطه منفی و معنی‌دار دارد و معامله با اشخاص وابسته با تأمین مالی برون‌سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار دارد. اما مالکیت دولتی، ارتباطات سیاسی و معامله با اشخاص وابسته با سرمایه‌گذاری رابطه ندارد. بنابراین، شرکت‌های دولتی از منابع مالی دولتی بجای تأمین مالی برون‌سازمانی استفاده می‌کنند. معاملات با اشخاص

وابسته می‌تواند باهدف تخصیص بهینه منابع داخلی، کاهش هزینه‌های معاملات و بهبود بازده دارایی در بین شرکت‌های گروه انجام شوند. مالکیت دولتی ابزاری برای اجرای اهداف دولت است. با تغییر شرایط اقتصادی در سرمایه‌گذاری نیز تجدیدنظر می‌شود. ارتباطات سیاسی می‌تواند منجر به تحریف و یا القاء تصمیمات سرمایه‌گذاری نامناسب شود. نبود رابطه بین معامله با اشخاص وابسته و سرمایه‌گذاری مؤید تضاد منافع و تصاحب منابع شرکت به‌وسیله آن‌ها است.

باهگونا^{۲۹} (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان سفر دو دهه‌ای تحقیق مدیریت منابع انسانی به این نتیجه رسید که بهبود ارتباطات، بهبود مهارت‌های سیاسی و توجه به قانون باعث توسعه منابع انسانی در جهت توسعه عملکرد سازمان می‌شود.

کاپوتسیس^{۳۰} (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان ائتلاف‌های درون سازمان و عملکرد مدیریت متوجه شد که توانایی مدیر برای گسترش روابط درونی...ذکر مشخصی‌اش با کارکنان، همکاران، ارباب‌رجوع و سرپرستان مهارت‌های سیاسی مدیر را معین می‌کند.

تریدوی^{۳۱} و همکاران (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان مهارت ائتلاف رهبر و واکنش کارکنان با هدف مطالعه بررسی نقش و برداشت و واکنش کارکنان در مقابل رفتار رهبر ائتلاف انجام دادند. چارچوب نظری مطالعه بر اساس نظریه فریز و میتزبرگ بود. بر اساس نتایج حاصل، وقتی مدیران و رهبران از رفتارهای سیاسی و مهارت‌های سیاسی استفاده می‌کردند واکنش کارکنان باتجربه بیشتر عدم اطمینان نسبت به مدیران و رهبران را در پی داشت. همچنین برداشت کارکنان کارآزموده و باتجربه از اعمال مهارت سیاسی رهبران نوعی تقلب و فریب از سوی رهبران قلمداد می‌گردید.

کیدرون^{۳۲} (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان جو سیاسی سازمانی و مشارکت کارکنان در ائتلاف سازمانی در سازمان‌های بخش دولتی به این نتیجه رسید که سیاست‌های رفتاری می‌تواند مثبت باشد اگر در راه درست استفاده شود و معتقد است که هوش سیاسی یکی از مهم‌ترین هوش‌هایی است که تضمینی برای موفقیت فردی و سازمانی می‌باشد.

تعریف مفهومی ائتلاف سازنده بین سازمانی در ارتش

ائتلاف سازنده بین سازمانی در ارتش به معنای همکاری راهبردی و هماهنگ میان ارتش و دیگر سازمان‌های دولتی، غیردولتی، و بین‌المللی باهدف استفاده بهینه از منابع، ظرفیت‌ها، و

²⁹ Bahuguna,

³⁰ Kapoutsis

³¹ - Treadway

³² Kidron

قابلیت‌ها برای مقابله با چالش‌ها و بحران‌های پیچیده و چندبعدی است. این ائتلاف بر پایه اعتماد متقابل، اهداف مشترک، تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها، و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و منابع شکل می‌گیرد. در این مفهوم:

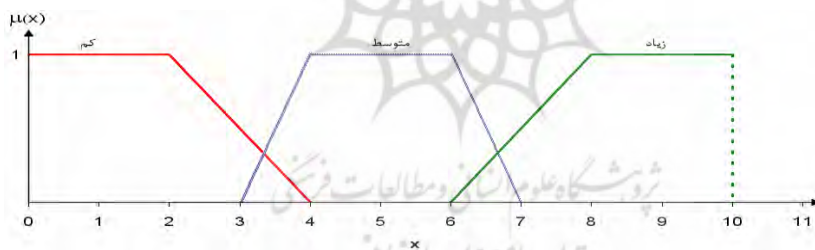
- سازنده بودن به معنای تمرکز بر ایجاد ارزش افزوده از طریق هم‌افزایی میان سازمان‌ها است.
 - بین‌سازمانی بودن نشان‌دهنده تعامل و همکاری میان بازیگران مختلف است که در سطوح مدیریتی، عملیاتی، و اجرایی با یکدیگر تعامل دارند.
 - ارتش به‌عنوان یکی از بازیگران کلیدی با قابلیت‌های منحصربه‌فرد در زمینه‌های لجستیکی، عملیاتی، و امنیتی، محور این ائتلاف را تشکیل می‌دهد.
- ائتلاف سازنده در این چارچوب، بر مبنای اصولی مانند هماهنگی در تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات، و پاسخگویی به نیازهای بحرانی جامعه تعریف می‌شود و به‌منظور افزایش کارآمدی و اثربخشی در مدیریت بحران‌ها طراحی می‌شود.
- تعریف عملیاتی ائتلاف سازنده بین‌سازمانی در ارتش:
- در این پژوهش منظور کدها و مقولاتی است که از طریق مصاحبه به دست می‌آید.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه اینکه هدف پژوهش حاضر مطالعه عمیق تحلیلی بر الگوی شکل‌گیری ائتلاف سازنده بین‌سازمانی در زمان‌های بحران است، طرح آن از طرح‌های ترکیبی است و روش آن، با توجه به اینکه از قبل الگویی وجود نداشته و پژوهشگر درصدد کشف این الگو بوده است، از مدل‌های ترکیبی اکتشافی متوالی (کیفی - کمی) است و چون در پی ساخت ابزاری برای سنجش تحلیلی بر الگوی شکل‌گیری ائتلاف سازنده بین‌سازمانی در زمان‌های بحران بر اساس داده‌های بخش کیفی است، از نوع اکتشافی متوالی - ابزارسازی است. جامعه آماری این تحقیق متشکل از ۱۹ نفر از نخبگان مدیریت می‌باشد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به‌صورت هدفمند بود. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. به‌صورتی که پس از اشباع نظری یک مصاحبه دیگر جهت اطمینان از اشباع نظری انجام شد.

ابتدا، شاخص‌های اصلی مؤثر بر شکل‌گیری ائتلاف سازنده بین‌سازمانی در زمان‌های بحران که از مصاحبه‌ها استخراج شد و به تأیید خبرگان طبق متدولوژی دلفی فازی رسید. هدف این پرسشنامه انتخاب دسته‌ای از شاخص‌هاست که می‌توان بر اساس آن‌ها به بهترین وجه بهبود شکل‌گیری ائتلاف سازنده بین‌سازمانی در زمان‌های بحران را طرح‌ریزی و اجرا نمود. از آنجاکه در روش دلفی توافق نظر خبرگان ملاک تصمیم‌گیری است، طی سه مرحله پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید

تا توافق کلی نظر خبرگان نسبت به طبقه‌بندی به دست آید. لذا خبرگان باید از طریق متغیرهایی، این مقادیر «میزان» را بیان کنند. استفاده از متغیرهایی با ارزش‌های قطعی، خبرگان را در اظهارنظر دچار مشکل می‌کند. به همین دلیل، واضح است که متغیرهای کیفی، آزادی عمل بیشتری را به خبرگان می‌دهد. استفاده از متغیرهای کیفی مانند «کم»، «متوسط»، «زیاد» مشکلات فوق را تا حدودی حل خواهد نمود. نظر افراد نسبت به متغیرهای کیفی مانند کم یا زیاد، یکسان نیست. از آنجاکه خبرگان دارای خصوصیات متفاوت هستند بنابراین از ذهنیت‌های متفاوتی نیز برخوردارند و اگر به گزینه‌ها بر اساس ذهنیت‌های متفاوت پاسخ داده شود، تجزیه و تحلیل متغیرها فاقد ارزش هست. ولی با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ خواهند داد. لذا متغیرهای کیفی به صورت اعداد فازی دوزنقه‌ای شکل ۱ تعریف می‌شود: کم (۰، ۰، ۲، ۴)، متوسط (۳، ۴، ۶، ۷)، زیاد (۶، ۸، ۱۰، ۱۰). اعداد فازی دوزنقه‌ای اگرچه دارای فرایند محاسباتی پیچیده‌تری نسبت به اعداد فازی مثلثی می‌باشند، اما می‌توانند در بازه b تا c که برای اعداد فازی دوزنقه‌ای تعریف می‌شود، حامل ابهام بیشتری در متغیرهای کلامی و کیفی باشند و حال آنکه این بازه در اعداد مثلثی تبدیل به یک نقطه b می‌شود. و سپس با استفاده از پرسشنامه ماتریسی تکنیک تفسیری ساختاری که در بین متخصصان توزیع شده است و سطح‌بندی این عوامل صورت گرفته است.



شکل ۱ تابع عضویت متغیرهای زبانی

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش در مرحله اول از خبرگان خواسته شده است که میزان شاخص‌های موردنظر را به صورت گزینه‌های کم، زیاد، متوسط انتخاب نمایند.

جدول ۱: نتایج حاصل از شمارش پاسخ‌های پرسشنامه اول

ردیف	شاخص‌ها	اهمیت شاخص		
		کم	متوسط	زیاد
۱	توسعه پایدار سازمانی	۰	۱	۱۴
۲	شبکه‌سازی محیطی	۰	۰	۱۵
۳	ایجاد ظرفیت سازمانی	۳	۴	۸
۴	ذهن راهبردی	۰	۳	۱۲
۵	توسعه تعامل‌گرایی	۱	۲	۱۲
۶	ملی بودن مسئله بحران	۱	۲	۱۲
۷	ایجاد مشروعیت اجتماعی	۳	۶	۶
۸	رویکرد فرا بخشی ائتلاف	۱	۲	۱۲
۹	بهبود اعتماد	۲	۳	۱۰
۱۰	بسیج منابع	۳	۴	۸
۱۱	ایجاد شخصیت رهبری برای ارتش	۱	۲	۱۲
۱۲	مشخص نمودن حوزه‌ها و مناطق مورد نیاز جهت فعالیت در زمان بروز بحران	۰	۳	۱۲
۱۳	به‌روزرسانی تسلیحات و امکانات	۰	۳	۱۲
۱۴	تعیین وظایف شفاف برای ارتش‌ها در زمان بروز بحران	۴	۵	۶
۱۵	ارتقا دانش فنی ارتش در خصوص فعالیت در زمان بروز بحران	۱	۲	۱۲
۱۶	کاهش موانع قانونی جهت حضور ارتش در زمان بروز بحران	۰	۵	۱۰
۱۷	قدرت و اختیار کامل برای تصمیم‌گیری	۳	۶	۶
۱۸	زنجیره تأمین وامداد و تهیه آب، غذا و خدمات پزشکی	۴	۳	۸
۱۹	بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل،	۰	۵	۱۰
۲۰	پتانسیل ارتش در خصوص مسائل مالی و معنوی در زمان بروز بحران	۰	۰	۱۵
۲۱	کارآمدی نظام ائتلاف	۰	۳	۱۲
۲۲	مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه	۰	۳	۱۲
۲۳	ملی بودن مسئله بحران	۳	۶	۶

۲۴	طراحی ساختار جهت انجام عملیات	۰	۰	۱۵
۲۵	واکنش سریع یگان‌های ارتش در بحران‌ها	۳	۶	۶
۲۶	توسعه تاب‌آوری در بحران‌ها	۱	۲	۱۲

همچنین از طریق فرمول مینکوسکی ($\mu_{df}(R) = \frac{a+2(b+c)+d}{6}$)، اعداد فازی به‌دست‌آمده را به اعداد قطعی تبدیل نمودیم.

جدول ۲: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه اول

ردیف	شاخص‌ها	اهمیت شاخص	میانگین فازی زدایی شده
۱	توسعه پایدارسازمانی	[۵/۸، ۷/۸، ۹/۷، ۹/۸]	۹.۶
۲	شبکه‌سازی محیطی	[۶، ۸، ۱۰، ۱۰]	۹.۹
۳	ایجاد ظرفیت سازمانی	[۳.۸، ۴.۵، ۵.۸، ۷.۷]	۶.۲
۴	ذهن راهبردی	[۵/۵، ۷/۳، ۹/۳، ۹/۵]	۹.۱
۵	توسعه تعامل‌گرایی	[۴، ۵.۵، ۷.۸، ۸.۴]	۷.۳
۶	ملی بودن مسئله بحران	[۴/۸، ۶/۴، ۸/۴، ۸/۸]	۷.۴
۷	ایجاد مشروعیت اجتماعی	[۳.۱، ۴.۷، ۶.۲، ۷.۹]	۶.۹
۸	رویکرد فرا بخشی ائتلاف	[۴، ۵.۵، ۷.۸، ۸.۴]	۷.۳
۹	بهبود اعتماد	[۳.۸، ۵.۷، ۷.۱، ۸.۲]	۶.۸
۱۰	بسیج منابع	[۳.۸، ۴.۵، ۵.۸، ۷.۷]	۶.۲
۱۱	ایجاد شخصیت رهبری برای ارتش	[۴، ۵.۵، ۷.۸، ۸.۴]	۷.۳
۱۲	مشخص نمودن حوزه‌ها و مناطق موردنیاز جهت فعالیت در زمان بروز بحران	[۵/۵، ۷/۳، ۹/۳، ۹/۵]	۹.۱
۱۳	به‌روزرسانی تسلیحات و امکانات	[۵/۵، ۷/۳، ۹/۳، ۹/۵]	۹.۱
۱۴	تعیین وظایف شفاف برای ارتش‌ها در زمان بروز بحران	[۳، ۵.۲، ۶.۱، ۷.۲]	۶.۳
۱۵	ارتقا دانش فنی ارتش در خصوص فعالیت در زمان بروز بحران	[۴، ۵.۵، ۷.۸، ۸.۴]	۷.۳
۱۶	کاهش موانع قانونی جهت حضور ارتش در زمان بروز بحران	[۴.۸، ۶.۵، ۷.۳، ۸.۸]	۸.۱
۱۷	قدرت و اختیار کامل برای تصمیم‌گیری	[۳.۱، ۴.۷، ۶.۲، ۷.۹]	۶.۹
۱۸	زنجیره تأمین و امداد و تهیه آب، غذا و خدمات پزشکی	[۳.۸، ۴.۵، ۵.۸، ۷.۷]	۶.۲

۱۹	بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل،	[۴.۸، ۶.۵، ۷.۳، ۸.۸]	۸.۱
۲۰	پتانسیل ارتش در خصوص مسائل مالی و معنوی در زمان بروز بحران	[۶، ۸، ۱۰، ۱۰]	۹.۹
۲۱	کارآمدی نظام ائتلاف	[۵/۵، ۷/۳، ۹/۳، ۹/۵]	۹.۱
۲۲	مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه	[۵/۵، ۷/۳، ۹/۳، ۹/۵]	۹.۱
۲۳	ملی بودن مسئله بحران	[۳.۱، ۴.۷، ۶.۲، ۷.۹]	۶.۹
۲۴	طراحی ساختار جهت انجام عملیات	[۶، ۸، ۱۰، ۱۰]	۹.۹
۲۵	واکنش سریع یگان‌های ارتش در بحران‌ها	[۳.۱، ۴.۷، ۶.۲، ۷.۹]	۶.۹
۲۶	توسعه تاب‌آوری در بحران‌ها	[۴، ۵.۵، ۷.۸، ۸.۴]	۷.۳

با توجه به جداول ۱ و ۲ می‌توان اختلاف‌نظر هر یک از خبرگان را طبق رابطه زیر محاسبه نمود (چنگ و لین ۲۰۰۲). در حقیقت بر اساس این رابطه هر یک از خبرگان می‌توانند نظر خود را با میانگین نظرات بسنجند و در صورت تمایل نظرات قبلی خود را تعدیل نمایند.

$$e = (a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(i)}, a_{m3} - a_3^{(i)}, a_{m4} - a_4^{(i)})$$

$$= (1/n \sum a_1^{(i)} - a_1^i, 1/n \sum a_2^{(i)} - a_2^i, 1/n \sum a_3^{(i)} - a_3^i, 1/n \sum a_4^{(i)} - a_4^i)$$

با استفاده از رابطه بالا اختلاف نظرات خبرگان محاسبه و در پرسشنامه‌ای تنظیم گردید. سپس هر یک از خبرگان با توجه به ارزیابی مجدد نظر قبلی خود، نظرات جدید را اعلام نمودند. نتیجه این مرحله در جداول ۳ و ۴ آمده است.

جدول ۳: نتایج حاصل از شمارش پاسخ‌های پرسشنامه دوم

ردیف	شاخص‌ها	اهمیت شاخص		
		کم	متوسط	زیاد
۱	توسعه پایدارسازمانی	۰	۰	۱۵
۲	شبکه‌سازی محیطی	۰	۰	۱۵
۳	ایجاد ظرفیت سازمانی	۴	۵	۶
۴	ذهن راهبردی	۰	۳	۱۲
۵	توسعه تعامل‌گرایی	۰	۳	۱۲
۶	ملی بودن مسئله بحران	۴	۵	۶
۷	ایجاد مشروعیت اجتماعی	۳	۶	۶
۸	رویکرد فرا بخشی ائتلاف	۱	۲	۱۲
۹	بهبود اعتماد	۲	۳	۱۰

۱۰	بسیج منابع			۳	۶	۶
۱۱	ایجاد شخصیت رهبری برای ارتش			۱	۲	۱۲
۱۲	مشخص نمودن حوزه‌ها و مناطق موردنیاز جهت فعالیت در زمان بروز بحران			۰	۳	۱۲
۱۳	به‌روزرسانی تسلیحات و امکانات			۰	۳	۱۲
۱۴	تعیین وظایف شفاف برای ارتش‌ها در زمان بروز بحران			۴	۵	۶
۱۵	ارتقا دانش فنی ارتش در خصوص فعالیت در زمان بروز بحران			۱	۲	۱۲
۱۶	کاهش موانع قانونی جهت حضور ارتش در زمان بروز بحران			۴	۵	۶
۱۷	قدرت و اختیار کامل برای تصمیم‌گیری			۴	۵	۶
۱۸	زنجیره تأمین وامداد و تهیه آب، غذا و خدمات پزشکی			۴	۳	۸
۱۹	بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل،			۰	۳	۱۲
۲۰	پتانسیل ارتش در خصوص مسائل مالی و معنوی در زمان بروز بحران			۰	۰	۱۵
۲۱	کارآمدی نظام ائتلاف			۰	۳	۱۲
۲۲	مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه			۰	۳	۱۲
۲۳	ملی بودن مسئله بحران			۴	۵	۶
۲۴	طراحی ساختار جهت انجام عملیات			۰	۰	۱۵
۲۵	واکنش سریع یگان‌های ارتش در بحران‌ها			۳	۶	۶
۲۶	توسعه تاب‌آوری در بحران‌ها			۴	۵	۶

جدول ۴: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه دوم

ردیف	شاخص‌ها	اهمیت شاخص	میانگین فازی زدایی شده
۱	توسعه پایدار سازمانی	[۶، ۸، ۱۰، ۱۰]	۹.۹
۲	شبکه‌سازی محیطی	[۶، ۸، ۱۰، ۱۰]	۹.۹
۳	ایجاد ظرفیت سازمانی	[۵.۲، ۶.۱، ۷.۲] [۳]	۶.۳
۴	ذهن راهبردی	[۷/۳، ۹/۳، ۹/۵] [۵/۵]	۹.۱
۵	توسعه تعامل‌گرایی	[۷/۳، ۹/۳، ۹/۵] [۵/۵]	۹.۱
۶	ملی بودن مسئله بحران	[۵.۲، ۶.۱، ۷.۲] [۳]	۶.۳

۶.۹	[۴.۷، ۶.۲، ۷.۹] [۳.۱]	ایجاد مشروعیت اجتماعی	۷
۷.۳	[۵.۵، ۷.۸، ۸.۴] [۴]	رویکرد فرا بخشی ائتلاف	۸
۶.۸	[۵.۷، ۷.۱، ۸.۲] [۳.۸]	بهبود اعتماد	۹
۶.۲	[۴.۵، ۵.۸، ۷.۷] [۳.۸]	بسیج منابع	۱۰
۷.۳	[۵.۵، ۷.۸، ۸.۴] [۴]	ایجاد شخصیت رهبری برای ارتش	۱۱
۹.۱	[۷/۳، ۹/۳، ۹/۵] [۵/۵]	مشخص نمودن حوزه‌ها و مناطق مورد نیاز جهت فعالیت در زمان بروز بحران	۱۲
۹.۱	[۷/۳، ۹/۳، ۹/۵] [۵/۵]	به‌روزرسانی تسلیحات و امکانات	۱۳
۶.۳	[۵.۲، ۶.۱، ۷.۲] [۳]	تعیین وظایف شفاف برای ارتش‌ها در زمان بروز بحران	۱۴
۷.۳	[۵.۵، ۷.۸، ۸.۴] [۴]	ارتقا دانش فنی ارتش در خصوص فعالیت در زمان بروز بحران	۱۵
۶.۳	[۵.۲، ۶.۱، ۷.۲] [۳]	کاهش موانع قانونی جهت حضور ارتش در زمان بروز بحران	۱۶
۶.۳	[۵.۲، ۶.۱، ۷.۲] [۳]	قدرت و اختیار کامل برای تصمیم‌گیری	۱۷
۶.۲	[۴.۵، ۵.۸، ۷.۷] [۳.۸]	زنجیره تأمین وامداد و تهیه آب، غذا و خدمات پزشکی	۱۸
۹.۱	[۷/۳، ۹/۳، ۹/۵] [۵/۵]	بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل،	۱۹
۹.۹	[۶، ۸، ۱۰، ۱۰]	پتانسیل ارتش در خصوص مسائل مالی و معنوی در زمان بروز بحران	۲۰
۹.۱	[۷/۳، ۹/۳، ۹/۵] [۵/۵]	کارآمدی نظام ائتلاف	۲۱
۹.۱	[۷/۳، ۹/۳، ۹/۵] [۵/۵]	مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه	۲۲

۲۳	ملی بودن مسئله بحران	[۷.۲، ۶.۱، ۵.۲، ۳]	۶.۳
۲۴	طراحی ساختار جهت انجام عملیات	[۱۰، ۱۰، ۸، ۶]	۹.۹
۲۵	واکنش سریع یگان‌های ارتش در بحران‌ها	[۷.۹، ۶.۲، ۴.۷، ۳]	۶.۹
۲۶	توسعه تاب‌آوری در بحران‌ها	[۷.۲، ۶.۱، ۵.۲، ۳]	۶.۳

در این مرحله با محاسبه اختلاف میانگین‌های دو مرحله ۱ و ۲ با استفاده از روابط فاصله میان اعداد فازی زیر میزان اجماع نظر خبرگان محاسبه می‌شود. در صورتی که اختلاف محاسبه‌شده از ۰/۲ کمتر باشد، فرایند دلفی فازی متوقف می‌شود (چنگ و لی، ۲۰۰۲).

$$S(A_{m2}, A_{m1}) = \left| \frac{1}{4} [(a_{m21} + a_{m22} + a_{m23} + a_{m24}) - (a_{m11} + a_{m12} + a_{m13} + a_{m14})] \right|$$

جدول ۵: اختلاف میانگین نظرات خبرگان در پرسشنامه اول و دوم

ردیف	شاخص‌ها	میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی زدایی شده	اختلاف نظرات
۱	توسعه پایدار سازمانی	۹.۶	۹.۹	۰.۳
۲	شبکه‌سازی محیطی	۹.۹	۹.۹	۰
۳	ایجاد ظرفیت سازمانی	۶.۲	۶.۳	۰.۱
۴	ذهن راهبردی	۹.۱	۹.۱	۰
۵	توسعه تعامل‌گرایی	۷.۳	۹.۱	۱.۸
۶	ملی بودن مسئله بحران	۷.۴	۶.۳	۱.۱
۷	ایجاد مشروعیت اجتماعی	۶.۹	۶.۹	۰
۸	رویکرد فرا بخشی ائتلاف	۷.۳	۷.۳	۰
۹	بهبود اعتماد	۶.۸	۶.۸	۰
۱۰	بسیج منابع	۶.۲	۶.۲	۰
۱۱	ایجاد شخصیت رهبری برای ارتش	۷.۳	۷.۳	۰
۱۲	مشخص نمودن حوزه‌ها و مناطق مورد نیاز جهت فعالیت در زمان بروز بحران	۹.۱	۹.۱	۰
۱۳	به‌روزرسانی تسلیحات و امکانات	۹.۱	۹.۱	۰
۱۴	تعیین وظایف شفاف برای ارتش‌ها در زمان بروز بحران	۶.۳	۶.۳	۰

۱۵	ارتقا دانش فنی ارتش در خصوص فعالیت در زمان بروز بحران	۷.۳	۷.۳	۰
۱۶	کاهش موانع قانونی جهت حضور ارتش در زمان بروز بحران	۸.۱	۶.۳	۱.۸
۱۷	قدرت و اختیار کامل برای تصمیم‌گیری	۶.۹	۶.۳	۰.۶
۱۸	زنجیره تأمین وامداد و تهیه آب، غذا و خدمات پزشکی	۶.۲	۶.۲	۰
۱۹	بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل،	۸.۱	۹.۱	۱
۲۰	پتانسیل ارتش در خصوص مسائل مالی و معنوی در زمان بروز بحران	۹.۹	۹.۹	۰
۲۱	کارآمدی نظام اطلاعات	۹.۱	۹.۱	۰
۲۲	مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه	۹.۱	۹.۱	۰
۲۳	ملی بودن مسئله بحران	۶.۹	۶.۳	۰.۶
۲۴	طراحی ساختار جهت انجام عملیات	۹.۹	۹.۹	۰
۲۵	واکنش سریع یگان‌های ارتش در بحران‌ها	۶.۹	۶.۹	۰
۲۶	توسعه تاب‌آوری در بحران‌ها	۷.۳	۶.۳	۱

با توجه به نتایج اختلافات به‌دست‌آمده مشخص می‌گردد که هنوز بر سر برخی از شاخص‌های در بین خبرگان اجماع به وجود نیامده است؛ اما در بیشتر موارد اجماع صورت گرفته است. بدین ترتیب در مورد شاخص‌هایی که میانگین فازی زدایی شده آن‌ها کمتر از ۷ بوده و اختلاف کمتر از ۰.۲ به‌دست‌آمده است، آن شاخص حذف می‌گردد و در مورد شاخص‌هایی که میانگین فازی زدایی شده آن‌ها بیشتر از ۷ بوده و اختلاف کمتر از ۰.۲ به‌دست‌آمده است، آن شاخص به‌عنوان شاخص نهایی تعیین می‌گردد.

در جدول زیر شاخص‌های حذف و تأییدشده تا این مرحله مشخص می‌گردد:

جدول ۶: نتایج به‌دست‌آمده از مرحله دوم

ردیف	شاخص‌ها	اختلاف نظرات	نتایج
۱	توسعه پایدارسازمانی	۰.۳	مرحله بعدی
۲	شبکه‌سازی محیطی	۰	تأیید
۳	ایجاد ظرفیت سازمانی	۰.۱	حذف

۴	ذهن راهبردی	۰	تأیید
۵	توسعه تعامل‌گرایی	۱.۸	مرحله بعدی
۶	ملی بودن مسئله بحران	۱.۱	مرحله بعدی
۷	ایجاد مشروعیت اجتماعی	۰	حذف
۸	رویکرد فرا بخشی ائتلاف	۰	تأیید
۹	بهبود اعتماد	۰	حذف
۱۰	بسیج منابع	۰	حذف
۱۱	ایجاد شخصیت رهبری برای ارتش	۰	تأیید
۱۲	مشخص نمودن حوزه‌ها و مناطق موردنیاز جهت فعالیت در زمان بروز بحران	۰	تأیید
۱۳	به‌روزرسانی تسلیحات و امکانات	۰	تأیید
۱۴	تعیین وظایف شفاف برای ارتش‌ها در زمان بروز بحران	۰	حذف
۱۵	ارتقا دانش فنی ارتش در خصوص فعالیت در زمان بروز بحران	۰	تأیید
۱۶	کاهش موانع قانونی جهت حضور ارتش در زمان بروز بحران	۱.۸	مرحله بعدی
۱۷	قدرت و اختیار کامل برای تصمیم‌گیری	۰.۶	مرحله بعدی
۱۸	زنجیره تأمین وامداد و تهیه آب، غذا و خدمات پزشکی	۰	حذف
۱۹	بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل،	۱	مرحله بعدی
۲۰	پتانسیل ارتش در خصوص مسائل مالی و معنوی در زمان بروز بحران	۰	تأیید
۲۱	کارآمدی نظام ائتلاف	۰	تأیید
۲۲	مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه	۰	تأیید
۲۳	ملی بودن مسئله بحران	۰.۶	مرحله بعدی
۲۴	طراحی ساختار جهت انجام عملیات	۰	تأیید
۲۵	واکنش سریع یگان‌های ارتش در بحران‌ها	۰	حذف
۲۶	توسعه تاب‌آوری در بحران‌ها	۱	مرحله بعدی

بدین ترتیب با توجه به نظرات نهایی تعیین‌شده در جدول فوق، تکلیف ۸ شاخص در مرحله بعدی مشخص می‌شود. همچنین از بین ۱۸ شاخص تعیین تکلیف شده در همین مرحله، ۷ شاخص حذف گردید و ۱۱ شاخص مورد تأیید قرار گرفتند. نتایج توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌های مرحله سوم در ادامه ارائه می‌گردد.

جدول ۷: نتایج حاصل از شمارش پاسخ‌های پرسشنامه سوم

ردیف	شاخص‌ها	اهمیت شاخص		
		کم	متوسط	زیاد
۱	توسعه پایدارسازمانی	۰	۰	۱۵
۲	توسعه تعامل‌گرایی	۰	۳	۱۲
۳	ملی بودن مسئله بحران	۴	۵	۶
۴	کاهش موانع قانونی جهت حضور ارتش در زمان بروز بحران	۴	۵	۶
۵	قدرت و اختیار کامل برای تصمیم‌گیری	۴	۵	۶
۶	بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل،	۰	۳	۱۲
۷	ملی بودن مسئله بحران	۳	۶	۶
۸	توسعه تاب‌آوری در بحران‌ها	۳	۶	۶

جدول ۸: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه سوم

ردیف	شاخص‌ها	اهمیت شاخص	میانگین فازی زدایی شده
۱	توسعه پایدارسازمانی	[۶، ۸، ۱۰، ۱۰]	۹.۹
۲	توسعه تعامل‌گرایی	[۷/۳، ۹/۳، ۹/۵] [۵/۵]	۹.۱
۳	ملی بودن مسئله بحران	[۵.۲، ۶.۱، ۷.۲] [۳]	۶.۳
۴	کاهش موانع قانونی جهت حضور ارتش در زمان بروز بحران	[۵.۲، ۶.۱، ۷.۲] [۳]	۶.۳
۵	قدرت و اختیار کامل برای تصمیم‌گیری	[۵.۲، ۶.۱، ۷.۲] [۳]	۶.۳
۶	بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل،	[۷/۳، ۹/۳، ۹/۵] [۵/۵]	۹.۱

۷	ملی بودن مسئله بحران	[۴.۵، ۵.۸، ۷.۷] [۳.۸]	۶.۲
۸	توسعه تاب‌آوری در بحران‌ها	[۴.۵، ۵.۸، ۷.۷] [۳.۸]	۶.۲

جدول ۹: اختلاف میانگین نظرات خبرگان در پرسشنامه دوم و سوم

ردیف	شاخص‌ها	میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی زدایی شده	اختلاف نظرات
۱	توسعه پایدارسازمانی	۹.۹	۹.۹	۰
۲	توسعه تعامل‌گرایی	۹.۱	۹.۱	۰
۳	ملی بودن مسئله بحران	۶.۳	۶.۳	۰
۴	کاهش موانع قانونی جهت حضور ارتش در زمان بروز بحران	۶.۳	۶.۳	۰
۵	قدرت و اختیار کامل برای تصمیم‌گیری	۶.۳	۶.۳	۰
۶	بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل،	۹.۱	۹.۱	۰
۷	ملی بودن مسئله بحران	۶.۳	۶.۲	۰.۱
۸	توسعه تاب‌آوری در بحران‌ها	۶.۳	۶.۲	۰.۱

با توجه به آنکه اختلاف میانگین کلیه شاخص‌ها کمتر از ۰.۲ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که اجماع خوبی بین نظر خبرگان به وجود آمده است و دیگر نیازی به ارجاع مجدد پرسشنامه نبوده و درنهایت وزن شاخص‌ها محاسبه می‌گردد.

جدول ۱۰: نتایج حاصل از مرحله سوم

ردیف	شاخص‌ها	اختلاف نظرات	نتایج
۱	توسعه پایدارسازمانی	۰	تأیید
۲	توسعه تعامل‌گرایی	۰	تأیید
۳	ملی بودن مسئله بحران	۰	حذف
۴	کاهش موانع قانونی جهت حضور ارتش در زمان بروز بحران	۰	حذف
۵	قدرت و اختیار کامل برای تصمیم‌گیری	۰	حذف
۶	بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل،	۰	تأیید
۷	ملی بودن مسئله بحران	۰.۱	حذف

۸	توسعه تاب‌آوری در بحران‌ها	۰.۱	حذف
---	----------------------------	-----	-----

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، از بین ۸ شاخص در مرحله سوم، سه شاخص توسعه پایدارسازمانی، مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه و بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل، تأیید و سایر شاخص‌ها حذف گردید. بدین ترتیب از بین ۲۶ شاخص استخراج‌شده، ۱۴ مورد به مرحله بعدی تجزیه و تحلیل راه یافت و ۱۲ مورد نیز بنا به نظر متخصصان و خبرگان حذف گردید. در جدول زیر شاخص‌های باقیمانده مشخص شده‌اند:

جدول ۱۱: شاخص‌های نهایی شکل‌گیری ائتلاف سازنده بین سازمانی در زمان‌های

بحران

ردیف	شاخص‌ها
۱	توسعه پایدارسازمانی
۲	شبکه‌سازی محیطی
۳	ذهن راهبردی
۴	توسعه تعامل‌گرایی
۵	رویکرد فرا بخشی ائتلاف
۶	ایجاد شخصیت رهبری برای ارتش
۷	مشخص نمودن حوزه‌ها و مناطق موردنیاز جهت فعالیت در زمان بروز بحران
۸	به‌روزرسانی تسلیحات و امکانات
۹	ارتقا دانش فنی ارتش در خصوص فعالیت در زمان بروز بحران
۱۰	بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل،
۱۱	پتانسیل ارتش در خصوص مسائل مالی و معنوی در زمان بروز بحران
۱۲	کارآمدی نظام ائتلاف
۱۳	مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه
۱۴	طراحی ساختار جهت انجام عملیات

در این مرحله، بر اساس تکنیک مدل تفسیری ساختاری مراحل زیر انجام پذیرفته است. بدین ترتیب مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌های هر یک از عوامل مشخص می‌گردد و چنانچه خروجی‌ها و مجموعه مشترک محاسبه‌شده یکسان باشد، آن عامل مربوط به همان سطح می‌باشد. در غیر این صورت باید به سطح بعدی منتقل گردد.

جدول ۱۲: تعیین عوامل سطح ۱

عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
توسعه پایدار سازمانی	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱ ۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲ ۱۳.۱۴.	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸. ۹.۱۰.۱۱.۱۳.۱ ۴	
شبکه‌سازی محیطی	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱ ۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷. ۸.۹.۱۰.۱۱.۱۴	۱
ذهن راهبردی	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷. ۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱
توسعه تعامل‌گرایی	۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸. ۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	
رویکرد فرا بخشی ائتلاف	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱ ۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷. ۸.۹.۱۰.۱۱.۱۳ ۱۴.	۱
ایجاد شخصیت رهبری برای ارتش	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷. ۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱
مشخص نمودن حوزه‌ها و مناطق مورد نیاز جهت فعالیت در زمان بروز بحران	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷. ۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱
به‌روزرسانی تسلیحات و امکانات	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷. ۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱
ارتقا دانش فنی ارتش در خصوص	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷. ۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۴	۱

				فعالیت در زمان بروز بحران
۱	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷. ۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۴	بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل،
۱	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷. ۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	پتانسیل ارتش در خصوص مسائل مالی و معنوی در زمان بروز بحران
	۳.۴.۶.۷.۸ ۱۱.۱۲.۱۳	۳.۴.۶.۷.۸ ۱۱.۱۲.۱۳	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	کارآمدی نظام ائتلاف
	۱.۳.۴.۶.۷.۸ ۱۱.۱۲.۱۳	۱.۳.۴.۶.۷.۸ ۱۱.۱۲.۱۳	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه
۱	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷. ۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۲.۱۳.۱۴	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰ ۱۱.۱۴	طراحی ساختار جهت انجام عملیات

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مشخص می‌شود که ۱۰ عامل مربوط به سطح اول (آخرین سطح اثرگذاری) می‌باشند. بدین ترتیب این ۱۰ عامل از محاسبات حذف می‌گردند و ادامه محاسبات بدون این عوامل انجام می‌پذیرد. اعداد مربوط به این ۱۰ عامل عبارت‌اند از: شبکه‌سازی محیطی (۲)، ذهن راهبردی (۳)، رویکرد فرا بخشی ائتلاف (۵)، ایجاد شخصیت رهبری برای ارتش (۶)، مشخص نمودن حوزه‌ها و مناطق موردنیاز جهت فعالیت در زمان بروز بحران (۷)، به‌روزرسانی تسلیحات و امکانات (۸)، ارتقا دانش فنی ارتش در خصوص فعالیت در زمان بروز بحران (۹)، بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه

مستقل، (۱۰)، پتانسیل ارتش در خصوص مسائل مالی و معنوی در زمان بروز بحران (۱۱) و طراحی ساختار جهت انجام عملیات (۱۴). حال با توجه به ماتریس نهایی در دست، تعیین سطح عوامل باقیمانده را محاسبه می‌نماییم.

جدول ۱۳: تعیین عوامل سطح ۲

عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
توسعه پایدارسازمانی	۱.۴.۱۳	۱.۱۲.۱۳	۱.۱۳	
توسعه تعامل‌گرایی	۴.۱۲.۱۳	۱.۴.۱۲.۱۳	۴.۱۲.۱۳	۲
کارآمدی نظام ائتلاف	۱.۴.۱۲.۱۳	۴.۱۲.۱۳	۴.۱۲.۱۳	
مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه	۱.۴.۱۲.۱۳	۱.۴.۱۲.۱۳	۱.۴.۱۲.۱۳	۲

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مشخص می‌شود که دو عامل در سطح دوم قرار دارند. این دو عامل عبارت‌اند از مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه (۴) و توسعه تعامل‌گرایی. یک ماتریس دو در دو ماحصل محاسبات تا این قسمت می‌باشد.

جدول ۱۴: تعیین عوامل سطح ۳

عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
توسعه پایدارسازمانی	۱	۱.۱۲	۱	۳
کارآمدی نظام ائتلاف	۱.۱۲	۱	۱	

تنها عامل مربوط به سطح سوم، توسعه پایدارسازمانی کارکنان می‌باشد. عدد مربوط به این عامل ۱ می‌باشد. چنانچه مشاهده می‌شود یک عامل در مدل باقی‌مانده است که آن‌هم مربوط به سطح چهارم مدل می‌باشد. بدین ترتیب با مشخص شدن کلیه سطوح، مدل نهایی سطوح اثرگذاری عوامل مؤثر بر شکل‌گیری ائتلاف سازنده بین‌سازمانی در زمان‌های بحران ترسیم می‌گردد.



شکل ۱: عوامل مؤثر بر انتلاف‌سازی در ساختار ارتش جمهوری اسلامی

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مشخص می‌شود که ۱۰ عامل مربوط به سطح اول (آخرین سطح اثرگذاری) می‌باشند. بدین ترتیب این ۱۰ عامل از محاسبات حذف می‌گردند و ادامه محاسبات بدون این عوامل انجام می‌پذیرد. اعداد مربوط به این ۱۰ عامل عبارت‌اند از: شبکه‌سازی محیطی (۲)، ذهن راهبردی (۳)، رویکرد فرا بخشی انتلاف (۵)، ایجاد شخصیت رهبری برای ارتش (۶)، مشخص نمودن حوزه‌ها و مناطق موردنیاز جهت فعالیت در زمان بروز بحران (۷)، به‌روزرسانی تسلیحات و امکانات (۸)، ارتقا دانش فنی ارتش در خصوص فعالیت در زمان بروز بحران (۹)، بازسازی و تعمیر ساختمان‌ها و زیرساخت‌ها و هماهنگی در خوشه مستقل، (۱۰)، پتانسیل ارتش در خصوص مسائل مالی و معنوی در زمان بروز بحران (۱۱) و طراحی ساختار جهت انجام عملیات (۱۴). حال با توجه به ماتریس نهایی در دست، تعیین سطح عوامل باقیمانده را محاسبه می‌نماییم. که با یافته‌های فورستال (۲۰۲۱)، نلسون^{۳۳} (۲۰۲۱) و دیهان (۲۰۲۳) همخوان می‌باشد. نلسون (۲۰۲۱) افراد در شرکت‌های با اعتماد بالا ۷۴ درصد استرس کمتر، ۱۰۶ درصد انرژی بیشتر در محل کار، ۵۰ درصد بهره‌وری بیشتر، ۱۳ درصد روزهای بیماری کمتر، ۷۶ درصد مشارکت بیشتر، ۲۹ درصد بیشتر گزارش داده‌اند. رضایت از زندگی خود و ۴۰ درصد فرسودگی شغلی کمتر از افراد در شرکت‌های کم اعتماد. در مقابل، کارمندان در سازمان‌های کم اعتماد اغلب گرفتار سیاست‌های اداری و درگیری‌های

داخلی هستند. آن‌ها به احتمال زیاد اطلاعات را پنهان می‌کنند و منابع را احتکار می‌کنند زیرا از اشتراک‌گذاری آن‌ها احساس امنیت نمی‌کنند. در نتیجه تصمیم‌گیری کندتر و کمتر مؤثر است (پوترو^{۳۶}، ۲۰۲۱). مؤلفه دیگر شرایط علی فعالیت‌های ساختاری بود. اودلار^{۳۷} (۲۰۲۱) ساختارگرایی یک جریان فکری و رویکرد روش‌شناختی، عمدتاً در سازمان است که عناصر فرهنگ سازمانی را از طریق ارتباط آن‌ها با یک سیستم گسترده‌تر تفسیر می‌کند. این کار برای کشف الگوهای ساختاری است که زیربنای تمام کارهایی که سازمان انجام می‌دهد، فکر می‌کند، درک می‌کند و احساس می‌کند. که با یافته‌های این پژوهش همخوان می‌باشد. و چهارمین متغیر شرایط علی مدیریت پایدار می‌باشد. مدیریت پایدار مفاهیم را از پایداری گرفته و با مفاهیم مدیریت ترکیب می‌کند. پایداری دارای سه شاخه است: محیط‌زیست، نیازهای نسل حاضر و آینده و اقتصاد. استفاده از این شاخه‌ها، توانایی یک سیستم را برای شکوفایی با حفظ پایداری اقتصادی و همچنین تأمین نیازهای نسل حاضر و آینده با محدود کردن کاهش منابع ایجاد می‌کند (سینگ، ۲۰۲۲).

در این پژوهش با توجه به نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که دو عامل در سطح دوم قرار دارند. این دو عامل عبارت‌اند از مسئولیت ارتش در حل معضلات جامعه (۴) و توسعه تعامل‌گرایی. که با یافته‌های ملادونا (۲۰۲۲)، وینده (۲۰۲۱)؛ فراکارولی نونس (۲۰۲۱)، روسی (۲۰۲۳) همخوان می‌باشد.

فراکارولی نونس^{۳۸} (۲۰۲۱) اشاره دارد که هویت سازمانی باعث شده عملکرد افزایش و بر ارتباطات سازمانی تأثیرگذار باشد. وینده^{۳۹} (۲۰۲۱) به این نتیجه رسید که بهبود مستمر مشوق‌های شغلی جهت ارتقا عملکرد با ارتباطات سازمانی را افزایش می‌دهد به نظر می‌رسد کارکردهای ائتلاف‌های بین سازمانی در مسیر رشد و توسعه مسائل شغلی و ایجاد زیرساخت‌های سازمانی می‌تواند منجر به توانمندسازی ساختاری و ایجاد ارتباطات گردد و میزان عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار دهد.

تنها عامل مربوط به سطح سوم، توسعه پایدار سازمانی کارکنان می‌باشد. عدد مربوط به این عامل ۱ می‌باشد. چنانچه مشاهده می‌شود یک عامل در مدل باقی‌مانده است که آن‌هم

³⁶ Putro

³⁷ Oudelaar

³⁸ Fracarolli Nunes

³⁹ Vinodh

مربوط به سطح چهارم مدل می‌باشد. بدین ترتیب با مشخص شدن کلیه سطوح، مدل نهایی سطوح اثرگذاری عوامل مؤثر بر شکل‌گیری ائتلاف سازنده بین سازمانی در زمان‌های بحران ترسیم می‌گردد.

بدون شک اجرا و ارتقا عوامل شناسایی‌شده جهت بهبود ائتلاف‌سازی امری دشوار برای سازمان‌ها می‌باشد. ملتسف^{۴۰} (۲۰۲۲) در تحقیق خود بیان می‌کند که بهبود ارتباطات به‌عنوان عاملی مهم سبب می‌گردد در سازمان‌ها می‌باشد. بدون شک جهت گسترش ائتلاف‌سازی در سازمان‌ها نیاز به وجود تحرکات مثبت در این سازمان‌ها می‌باشد. بهبود آگاهی مدیران سبب می‌گردد تا سازمان‌ها باعث می‌شود که تحلیل برنامه‌های توسعه سازمان اجرا گردد از طرفی شفافیت اصول سبب می‌گردد تا سازمان‌ها تحرکات لازم جهت حرکت به سمت ائتلاف‌سازی را انجام دهند و این مسئله منجر به ارتقا آگاهی و فهم کلی در سازمان‌ها در خصوص ائتلاف‌سازی می‌گردد. از طرفی استخراج و استفاده بهینه از منابع و امکانات انسانی مادی از محیط داخلی و بین‌المللی نیز سبب می‌گردد تا به پتانسیل‌ها و کارکردهای مثبت ائتلاف‌سازی جهت ایجاد انگاره‌های مثبت به سازمان‌ها شود.

تحقیق حاضر همچنین مشخص نمودند که این جریان‌های مدیریتی خود زمینه‌ساز ایجاد تغییرات مثبت در سازمان جهت بهبود ائتلاف‌سازی می‌گردد. بدون شک دانش تخصصی در خصوص ائتلاف‌سازی سبب شکل‌گیری ضرورت بهبود آن در سازمان‌ها می‌گردد. از طرفی این دانش سبب می‌گردد تا مدیران سازمان‌ها از خلأهای موجود در خصوص ائتلاف‌سازی و ناکارآمد بودن سازمان‌های خود جهت ارتقا ائتلاف‌سازی آگاهی لازم را داشته باشند و این مسئله منجر سبب می‌گردد تا سازمان‌ها در خصوص ائتلاف‌سازی دغدغه مند شوند. از طرفی اجرای ائتلاف‌سازی همواره با مخاطراتی ازجمله مشکلات امنیتی در خصوص درز نمودن اطلاعات سازمان‌ها می‌باشد. ایجاد چشم‌انداز واضح و مشترک همچنین سبب می‌گردد تا این مخاطرات برای مدیران سازمان‌ها مشخص گردد تا این مدیران با آگاهی بیشتری در این مسیر قدم بگذارند. از این‌رو چشم‌انداز واضح و مشترک خود زمینه‌ساز و شکل‌دهنده سایر عوامل از افزایش آشنایی با قوانین و مقررات سازمان‌های ملی و بین‌المللی، معطوف نمودن قوانین و مقررات و حمایت سازمان‌های قانون‌گذار از فعالیت‌های مربوط به ائتلاف‌سازی می‌گردد. به نظر

می‌رسد افزایش آگاهی و مهارت مدیران و ارکان سازمان‌ها به واسطه چشم‌انداز واضح و مشترک سبب می‌گردد تا آنان در خصوص ائتلاف‌سازی و پیامدهای آن حساسیت بیشتری داشته باشند. بنابراین با توجه به اهداف نظام جمهوری اسلامی بر اساس سند چشم‌انداز بیست‌ساله و سیاست‌های اصل ۴۴، تغییر ساختار سازمانی ضروری است. تحقق اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله زمانی دست‌یافتنی خواهد بود که منابع انسانی تربیت‌شده داشته باشیم و توسعه منابع انسانی نیز از اهم وظایف دولت و سازمان‌های دولتی است. لازم به ذکر است که ائتلاف‌سازی نیازمند ایجاد مدیریت قوی در جهت توسعه مسائل و تکرار ضرورت اجرای آن در سازمان در جهت نهادینه‌سازی ارتباطات در بین سازمان‌ها می‌باشد. وجود مشکلات بسیار در ساختار سازمان‌های کشور از جمله مشکلات مالی که گریبانگیر شده است؛ سبب گردیده است تا عمده تلاش‌های این سازمان‌ها در مسیر رفع این مشکلات باشد و توجه به ائتلاف‌سازی به‌عنوان یک دغدغه مهم و اساسی در این سازمان‌ها مشخص نگردد. عدم وجود دغدغه در سازمان‌ها در خصوص ائتلاف‌سازی سبب گردیده است تا وضعیت نظام سازمانی در خصوص ائتلاف‌سازی در شرایط نامناسبی قرار گیرد. همچنین لازم به ذکر است که ارتقا وضعیت شیوه‌های مدیریت در سازمان‌ها نیازمند تقویت این سازمان در ابعاد سازمان یادگیرنده، ساختار سازی و شاخص سازی، کارراهه شغلی، مربی‌گری، شایسته‌سالاری، فراهم‌سازی فرصت شکوفایی، جذب و استعدادیابی می‌باشد. ضعف در هر یک از این حوزه‌ها سبب می‌گردد تا وضعیت شیوه‌های مدیریت با خطرات جدی مواجه گردد.

همچنین اولویت بخشیدن به توسعه ارتباطات و برنامه‌ریزی برای این موضوع امری ضروری است. از این‌رو ایجاد ابزاری استاندارد برای سنجش میزان توسعه ارتباطات در راستای حمایت از سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. در هر سازمانی اگر مدیران عالی سازمان از میزان توسعه‌یافتگی خود اطلاعی نداشته باشند ضمن این‌که در مواجهه با شرایط محیطی متغیر نمی‌توانند عکس‌العمل مناسب را داشته باشند قطعاً از طراحی برنامه‌های لازم برای پیشرفت و توسعه مدیران در آینده نیز ناتوان خواهند بود و این موضوع مهم امری نیست که بتوان به‌سادگی از کنار آن عبور کرد. استفاده از یافته‌های این تحقیق در برنامه‌های آتی در حوزه منابع انسانی می‌تواند سطح عمومی و تخصصی توانایی‌های مدیران را ارتقاء داده و انگیزه انجام فعالیت‌های محوله با حداکثر توان را در کارکنان افزایش دهد. از این‌رو با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا مستندسازی تجارب قبلی ارتباطات ملی

و بین‌المللی و بیان فواید کسب‌شده این ارتباطات به بهبود ائتلاف‌سازی در سازمان‌ها اقدام نمود. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا برگزاری دوره‌های آموزشی در خصوص ائتلاف‌سازی در به ارتقا دانش تخصصی سازمان‌ها در خصوص ائتلاف‌سازی اقدام نمود. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با افزایش مهارت کارکنان جهت ایجاد ارتباطات ملی و بین‌المللی به ارتقا سطح کیفی سازمان‌ها در حوزه ائتلاف‌سازی اقدام نمود.

بدون شک ارتقا ائتلاف‌سازی در سازمان‌ها سبب می‌گردد تا این سازمان‌ها اشراف کاملی بر محیط پیرامون خود داشته باشند. از طرفی ائتلاف‌سازی سبب می‌گردد تا سازمان‌ها از تهدیدها و پتانسیل‌های موجود در محیط پیرامون خود برخوردار باشند و حتی این مسئله زمینه‌ساز افزایش شناخت سازمان‌ها از قوت‌ها و ضعف‌های خود می‌گردد. بدین‌صورت ائتلاف‌سازی با پایش محیطی سازمان‌ها، اطلاعات کامل و جامعی به مدیران جهت شناخت کامل از سازمان خود می‌دهد. با ارتقا ائتلاف‌سازی، مدیران درمی‌یابند که سازمان‌های خود چه میزان از سازمان‌های هم‌تراز خود در سطح ملی و بین‌المللی فاصله‌دارند. این مسئله سبب گردیده است تا ائتلاف‌سازی به‌عنوان یک فعالیت مهم به سازمان‌ها پیشنهاد گردد. امید است نتایج تحقیق حاضر به بهبود شواهد علمی در خصوص ائتلاف‌سازی در سازمان‌ها منجر شده باشد و شروعی جهت انجام تحقیقات جامع جهت بهره‌برداری سازمان‌ها از ائتلاف‌سازی گردد. در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود در راستای تحقق افزایش سطح ائتلاف‌سازی در سازمان‌ها، به دنبال راه‌کارها و روش‌هایی باشند که بتواند ائتلاف‌سازی در سازمان خود را افزایش دهند. این کار با توسعه ارتباطات، کمک‌رسانی در شرایط بحرانی یک سازمان و یا توسعه علم می‌تواند محقق شود.

پیشنهاد کاربردی

برای بهبود و تقویت ائتلاف سازنده بین سازمانی در ارتش، پیشنهاد‌های زیر در زمینه‌های مختلف ارائه می‌شود که بر هماهنگی، مدیریت منابع و تقویت تعاملات میان سازمان‌ها تأکید دارد:

یک: ایجاد ساختارهای رسمی برای همکاری

تشکیل کمیته‌های هماهنگی بین سازمانی: ایجاد ساختارهای رسمی مانند کمیته‌های مدیریت بحران با حضور نمایندگان ارتش، سازمان‌های دولتی، غیردولتی، و بخش خصوصی برای تسهیل هماهنگی.

تدوین تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای همکاری: امضای تفاهم‌نامه‌های مشترک بین سازمان‌ها برای مشخص کردن وظایف، مسئولیت‌ها، و سازوکارهای همکاری در شرایط بحران.

استقرار سیستم‌های تصمیم‌گیری مشترک: طراحی سیستم‌هایی که امکان اتخاذ تصمیمات جمعی را با در نظر گرفتن نظرات و تخصص‌های همه اعضای ائتلاف فراهم کنند.

دو: بهبود زیرساخت‌های ارتباطی

ایجاد بسترهای ارتباطی دیجیتال: استفاده از سامانه‌های آنلاین برای تسهیل ارتباطات و به‌روزرسانی اطلاعات میان سازمان‌های عضو ائتلاف.

برگزاری جلسات دوره‌ای: برگزاری جلسات منظم برای بررسی وضعیت همکاری، شناسایی چالش‌ها و به‌روزرسانی برنامه‌ها.

تقویت کانال‌های ارتباطی اضطراری: طراحی و استقرار سیستم‌های ارتباطی سریع و مطمئن برای شرایط بحرانی.

سه: توسعه ظرفیت‌ها و آموزش‌ها

برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک: ارائه دوره‌های آموزشی برای کارکنان ارتش و دیگر سازمان‌ها باهدف تقویت مهارت‌های مدیریتی، عملیاتی، و هماهنگی بین‌سازمانی.

تمرین‌های شبیه‌سازی بحران: انجام مانورهای شبیه‌سازی بحران برای ارزیابی و بهبود همکاری و هماهنگی بین سازمان‌ها.

ارزیابی مهارت‌های تیمی: شناسایی نقاط قوت و ضعف در همکاری‌های موجود و تدوین برنامه‌های بهبود عملکرد.

چهار: مدیریت منابع و بهینه‌سازی آن‌ها

اشتراک‌گذاری منابع: طراحی سازوکارهایی برای استفاده مشترک از منابع انسانی، لجستیکی، مالی و فنی بین سازمان‌ها.

تخصیص بهینه منابع: برقراری سیستم‌هایی برای تخصیص منابع بر اساس اولویت‌ها و نیازهای واقعی در بحران‌ها.

ایجاد پایگاه داده مشترک: راه‌اندازی یک پایگاه داده جامع برای ثبت و به‌روزرسانی اطلاعات مرتبط با منابع، تجهیزات و تخصص‌های موجود در سازمان‌ها.

پنج: اعتمادسازی و مدیریت روابط بین‌سازمانی

تقویت اعتماد متقابل: برگزاری نشست‌های غیررسمی و گفتگوهای شفاف میان مدیران و تصمیم‌گیران سازمان‌ها برای ایجاد اعتماد و تقویت روابط.

تقدیر از موفقیت‌های مشترک: ایجاد فرهنگ قدردانی و به رسمیت شناختن دستاوردهای مشترک سازمان‌ها در همکاری‌های بین‌سازمانی.

حل تعارضات به‌صورت ساختاریافته: طراحی مکانیزم‌هایی برای شناسایی و حل تعارضات میان سازمان‌ها به‌طور سریع و مؤثر.

شش: مرکز نوآوری و فناوری

استفاده از فناوری‌های نوین: بهره‌گیری از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، داده‌کاوی، و اینترنت اشیا برای بهبود مدیریت بحران و هماهنگی میان سازمان‌ها.

پژوهش و توسعه مشترک: حمایت از تحقیقات مشترک برای طراحی و توسعه مدل‌های نوین ائتلاف‌سازی بین‌سازمانی.

سیستم‌های پایش و ارزیابی: راه‌اندازی سیستم‌های هوشمند برای نظارت و ارزیابی عملکرد ائتلاف‌ها و شناسایی فرصت‌های بهبود.

هفت: تقویت عدالت و شفافیت

شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌ها: مشخص کردن دقیق وظایف و انتظارات از هر سازمان برای جلوگیری از تداخل نقش‌ها.

افزایش مشارکت سازمان‌های مختلف: ایجاد فرصت‌های برابر برای مشارکت سازمان‌های کوچک‌تر و غیردولتی در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها.

ارزیابی عملکرد سازمان‌ها: تدوین معیارهای شفاف و قابل‌اندازه‌گیری برای سنجش عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها در ائتلاف.

هشت: رویکرد مشارکت محور با جامعه

جلب مشارکت جامعه مدنی: بهره‌گیری از سازمان‌های مردم‌نهاد و گروه‌های محلی برای افزایش اثربخشی و مشروعیت ائتلاف‌ها.

آگاه‌سازی عمومی: اطلاع‌رسانی به جامعه درباره نقش ائتلاف‌ها در مدیریت بحران و ایجاد حمایت اجتماعی.

تقویت مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها: ترویج فرهنگ خدمت به جامعه در میان سازمان‌های عضو ائتلاف.

بنابراین اجرای این پیشنهادات کاربردی می‌تواند به ارتقاء سطح هماهنگی، کارایی، و اثربخشی ائتلاف‌های سازنده بین سازمانی در ارتش منجر شود. این اقدامات، نه تنها توانایی ارتش و دیگر سازمان‌ها را برای مدیریت بحران‌های پیچیده تقویت می‌کند، بلکه به ایجاد امنیت پایدار و افزایش اعتماد عمومی به نهادهای مسئول نیز کمک می‌کند.

منابع

منابع فارسی

- العماري، ناجي(۱۴۰۲). نقش مدیریت تحول جمعی در کارایی سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، جامعه المصطفی العالمیه، موسسه آموزش عالی علوم و معارف
- آروند، حمید، عالی‌نژاد، امیر حمزه و روشنی، رضا. (۱۴۰۲). عوامل مؤثر بر آمادگی لجستیکی ارتش جمهوری اسلامی ایران در جنگ‌های ترکیبی آینده. *علوم و فنون نظامی* ۱۹(۶۴): ۲۱۷-۲۴۰.
- ترک‌زاده، جعفر، فریدونی، فائزه. (۱۳۹۷). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان. *تحقیقات مدیریت آموزشی* ۹(۳۶): ۱۵۱-۱۷۶.
- بابایی پر کوهی، زینت، ابراهیمی، سید کاظم، امری اسرمی، محمد. (۱۴۰۲). تأثیر مالکیت دولتی، ارتباطات سیاسی و معامله با اشخاص وابسته بر تأمین مالی برون‌سازمانی و سرمایه‌گذاری. *راهبرد مدیریت مالی* ۱۱(۲۳): ۵۳-۷۶.
- روشنی، رضا، اکبری، حسین و رضایی، حمید رضا. (۱۴۰۰). تبیین آسیب‌پذیری‌های فناورانه سامانه مکانیزه لجستیک نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران (ALS) در برابر تهدیدات آینده و ارائه راهکارهای مناسب. *علوم و فنون نظامی* ۱۷(۵۵): ۲۷-۵۰.
- ضرغامی، حمیدرضا، فرهادی، علی، ستارپور، سعید. (۱۴۰۲). تعیین و اولویت‌بندی عوامل مزیت‌ساز لجستیک دفاعی ارتش جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی* ۱۹(۶۵): ۸۷-۱۱۱.
- ضیغمی‌نژاد، پرویز، روشنی، رضا، طحانی، غلام‌رضا، فروزان، ایرج و ایجایی، ابراهیم. (۱۴۰۱). تدوین راهبردهای لجستیک (آمداد و پشتیبانی) عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران. *آینده پژوهی دفاعی* ۷(۲۴): ۸۱-۱۰۷.
- رسام، محمد رضا، نیک‌پور، امین، سالاری، یاسر، و سلاجقه، سنجر. (۱۴۰۲). مدل رابطه ارتباطات انسانی با عملکرد شغلی کارکنان و نقش مداخله‌گر فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۸(۲)، ۱۴۸-۱۵۵.

- عباسی، محمدرضا، غفاری توران، حسین؛ قنبریان، حسین. (۱۳۹۷). بهینه کاوی سیستم لجستیک معکوس در سازمان‌های نظامی • مدیریت زنجیره تأمین ۳۰(۶۰). ۶۰-۶۹
 - فرهمندنژاد، علی، محمدزهرایی، سپهر و محمدزهرایی، سهیل. (۱۴۰۲). کاربرد اینترنت اشیاء در لجستیک ارتش جمهوری اسلامی ایران • فصلنامه مطالعات جنگ ۵(۱۹) ۷۴-۱۰۳.
 - کشاورز، محمد (۱۴۰۲). واکاوی عوامل مؤثر بر بهبود ائتلاف‌سازی در ورزش، رساله دکتری، دانشگاه آزاد چهارم
 - محمدی، بابک (۱۳۹۸) فرایند تسهیم دانش در ائتلاف‌های استراتژیک درواقع به اشتراک گذاردن دانش شرکت‌ها در راستای خلق ارزش و رسیدن به اهداف استراتژیک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز، دانشکده اقتصاد و مدیریت
- منابع انگلیسی

- Bigouette, J. P., Callaghan, A. W., Donadel, M., Porter, A. M., Rosencrans, L., Lickness, J. S., ... & Murrill, C. S. (2022). Effects of COVID-19 on Vaccine-Preventable Disease Surveillance Systems in the World Health Organization African Region, 2020. *Emerging Infectious Diseases*, 28(Suppl 1), S203-S207.
- Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2023). Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 585-602.
- Brosig, M. (2024). Military ad hoc coalitions and functional differentiation in inter-organisational relations. *European Journal of International Security*, 9(1), 23-40.
- Dihan, M. R., Nayeem, S. A., Roy, H., Islam, M. S., Islam, A., Alsukaibi, A. K., & Awual, M. R. (2023). Healthcare waste in Bangladesh: Current status, the impact of Covid-19 and sustainable management with life cycle and circular economy framework. *Science of The Total Environment*, 871, 162083.
- Fracarolli Nunes, M., & Lee Park, C. (2021). The Intangible Costs of Environmental Fraud: Impacts for Brands, Trust, Corporate Identity, Image, Credibility, and Reputation. In *Business Ethics and Environmental Fraud: Improper Competitive Advantage in the Age of Green* (pp. 185-206). Cham: Springer International Publishing.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., & Thanos, I. C. (2019). Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 618-647.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace:

Implications, issues, and insights for future research and action. *American psychologist*, 76(1), 63.

- Kidron, A., & Vinarski Peretz, H. (2018). Organizational political climate and employee engagement in political behavior in public sector organizations: A mixed methods study. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 773-795.
- Lee, Y. (2022). Employees' negative megaphoning in response to organizational injustice: The mediating role of employee-organization relationship and negative affect. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 89-103.
- Mladenova, I. (2022). Relation between Organizational Capacity for Change and Readiness for Change. *Administrative Sciences*, 12(4), 135.
- Nelson, J. L., & Kim, S. J. (2021). Improve trust, increase loyalty? Analyzing the relationship between news credibility and consumption. *Journalism Practice*, 15(3), 348-365.
- Oudelaar, A. M., & Higgs, D. R. (2021). The relationship between genome structure and function. *Nature Reviews Genetics*, 22(3), 154-168.
- Ouppara, N., Fallon, W., & Coronado, G. (2024). Rethinking inter-firm dynamics from a small firm perspective: the case for inter-organizational bullying. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Putro, H. P. N., Rusmaniah, R., Mutiani, M., Abbas, E. W., Jumriani, J., & Ilhami, M. R. (2022). Social Capital of Micro, Small and Medium Enterprises in Kampung Purun for Improving Entrepreneurship Education. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 1669-1680.
- Rossi, L., Feiler, S., Dallmeyer, S., & Breuer, C. (2023). Organizational capacity building in non-profit sport clubs: exploring the role of competition as a capacity building stimulus. *European Sport Management Quarterly*, 1-19.
- Todisco, L., Mangia, G., Canonico, P., & Tomo, A. (2022). Effects of Covid-19 on Public Administration: Smart Working as an Organizational Revolution. *HR Analytics and Digital HR Practices: Digitalization post COVID-19*, 51-72.
- Treadway, D. C., Shaughnessy, B. A., Breland, J. W., Yang, J., & Reeves, M. (2013). Political skill and the job performance of bullies. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 273-289.
- Vinodh, S., Antony, J., Agrawal, R., & Douglas, J. A. (2021). Integration of continuous improvement strategies with Industry 4.0: a systematic review and agenda for further research. *The TQM Journal*, 33(2), 441-472.
-