

**استاد:** احمدی بالادهی، سیدمهدی؛ سیدمهدی خاکزادیان؛ (۱۳۹۹). «بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین با چابکی منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران»، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۷، شماره ۷۳، صص ۳۱-۴۸.

## بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین با چابکی منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۹/۱۱

احمدی بالادهی، سیدمهدی<sup>۱</sup>، سیدمهدی خاکزادیان<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۱۰/۲۴

### چکیده:

هدف پژوهش کنونی، بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی است. این پژوهش با رویکردی توصیفی-همبستگی و از طریق توزیع ۲۱۴ پرسش‌نامه بین کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان مازندران انجام شده است. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه استاندارد رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (MLQ) و پرسشنامه استاندارد چابکی منابع انسانی زاهدی (۱۳۹۲) استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه‌ها به وسیله استادان و صاحب‌نظران تأیید شد و پایایی آن با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین ۰/۷۹ و پرسشنامه چابکی منابع انسانی ۰/۸۶ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از آزمون آماری همبستگی، رگرسیون و آزمون فریدمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه‌ای مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی نیروی انسانی وجود دارد. به عبارت دیگر، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند چابکی نیروی انسانی را افزایش دهد. همچنین ابعاد رهبری تحول‌آفرین غیر از متغیر ترغیب ذهنی، رابطه‌ای مثبت و معنادار با چابکی نیروی انسانی دارند. ارزیابی فرضیه پنجم براساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد که نفوذ آرمانی با ضریب ۲/۸۷ در اولویت اول قرار دارد، در نتیجه بیشترین رابطه را با چابکی منابع انسانی دارد و ملاحظات فردی با ضریب ۲/۵۲ در اولویت بعدی و انگیزش الهام‌بخش با ضریب ۲/۲۴ در رتبه چهارم قرار دارد، بنابراین کمترین رابطه را با چابکی منابع انسانی در نجا دارد.

### کلیدواژه‌ها:

رهبری تحول‌آفرین، چابکی منابع انسانی، فرماندهی انتظامی استان مازندران.

۱. نویسنده مسئول و کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی و مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی ahmadi54@iran.ir

۲. دکتری کارآفرینی و رئیس مرکز علمی کاربردی

## مقدمه

در عصر کنونی سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند و بنابراین به‌منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. در واقع سازمان‌هایی کارآمد به‌شمار می‌آیند که افزون‌بر هماهنگی با تحولات جامعه، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده جستجو کرده و این تغییرات را در راستای ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند. در دنیای امروز، عواملی نظیر پیچیدگی، بی‌ثباتی و پیش‌بینی‌ناپذیر بودن تغییرات محیطی و رهیافت‌ها و مفاهیم طراحی سنتی، سازمان‌ها را تحت‌تأثیر قرار داده است. مدیران اجرایی در تلاش به‌منظور طراحی سازمان‌هایی برای هدایت عملکرد کوتاه‌مدت، به قدر کافی کارآمد بوده و برای پایدار نگهداشتن عملکرد بلندمدت، باید به اندازه کافی منعطف باشند. هنجار جدید نیازمند آنست که سازمان‌ها برای ادامه حیات و پیشرفت خود، چابکی چشمگیری داشته باشند. چابکی عبارت است از توانایی سازمان در شناسایی نیاز به تغییرات از منابع درونی و بیرونی، به‌طوری‌که آن تغییرات را به شکل یکنواخت انجام داده و عملکرد را فراتر از حد متوسط نگه دارد (ورلی و لاور، ۲۰۱۰). از نقطه‌نظر سازمانی، رهبری به‌عنوان یک فرایند، به‌معنای نفوذ بدون استفاده از زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های یک گروه و به‌عنوان یک صفت به‌معنای مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست. رهبری یک رویه‌مشترک مدیریتی است. توانایی رهبری به‌گونه‌ای اثربخش یکی از عوامل اصلی کارآمد بودن مدیر است. افزون‌بر این، رهبری نیازمند نفوذ و تأثیرگذار بودن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر، کسی است که بتواند بر افراد تحت‌سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد.

## بیان مسئله

با توجه به اینکه هر سازمانی به مسیر حرکت و دورنمای مشخص نیاز دارد و داشتن هدف به‌تنهایی برای موفقیت کافی نیست، بنابراین سازمان‌ها برای برخوردارشدن از موفقیت‌های پایدار، باید سطحی از چابکی را در اعضای خود فراهم آورند تا بتوانند خود را با افزایش سطح تغییر و پیچیدگی در محیط، سازگار کنند. 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 به‌عنوان عاملی برای برون‌رفت از تهدیدهای بالقوه موجود مطرح کرد. به سبب اهمیت بارز نیروی انسانی، بسیاری از پژوهشگران به دنبال یافتن راهی برای استفاده مؤثر از این منابع کلیدی بوده‌اند (چن و همکاران، ۲۰۰۳: ۳۰۳). برای مهندسی سازمان، چابکی در واقع یک رویکرد جدید اثبات‌شده است. سازمان‌های خدماتی، از جمله نیروی انتظامی در محیطی بسیار پویا در حال انجام فعالیت هستند و وظیفه بسیار سنگینی در راستای پاسخگویی به محیط

برای ایجاد رویکرد کیفیت‌مداری یا ارائه خدمات متناسب با نیازهای جامعه برعهده دارند. از این رو می‌توان گفت، یکی از ضرورت‌های سازمان‌های کنونی، ایجاد سازمان‌هایی چابک برای پرورش نیروی متخصص توأم با ویژگی چابکی است که در محیط فعالیت به همراه مخاطرات گسترده یا به عبارت دیگر عدم اطمینان بالا، بتواند به سرعت به نیازها و تغییرات پاسخگو باشد. با توجه به اینکه در این زمینه، تاکنون پژوهشی در ناجا انجام نشده است، در این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ این پرسش هستیم که آیا بین سبک رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی، رابطه معناداری وجود دارد؟

## مبانی نظری

### رهبری تحول‌آفرین

رهبری عبارت است از توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه برای کسب اهداف معین یا فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در راستای کسب اهداف گروهی تحت تأثیر قرار می‌دهد. رهبری تحول‌آفرین به نوعی رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت‌های الهی هستند و برای پیروان خود، انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم کرده و با نفوذ بر قلبشان، آنان را هدایت می‌کنند (میرمحمدی و رجایی، ۱۳۹۳). رهبری تحول‌آفرین، فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل است.

رهبران تحول‌آفرین به چند دلیل مؤثر هستند: آنها می‌توانند هم پیروان خود را متعهد کنند و هم اهداف و باورهای پیروان را تغییر دهند. رهبران تحول‌آفرین تصویری از چشم‌انداز آینده را به پیروان خود ارائه می‌دهند. از آنجاکه چنین رهبرانی می‌توانند چشم‌انداز روشن و موردنیاز را شکل دهند، احتمالاً می‌توانند کارکنان را برای مشارکت در آن چشم‌انداز نیز برانگیزند. در این پژوهش از الگوی رهبری تحول‌آفرین بس استفاده شده که به تشریح ابعاد آن می‌پردازیم.

**نفوذ آرمانی (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی):** در این حالت، فرد ویژگی‌های رهبر فرهمند (کارزماتیک) را دارد، مورد اعتماد و تحسین زبردستان است، زبردستان او را به‌عنوان یک الگو می‌شناسند و تلاش می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

**انگیزش الهام‌بخش:** رهبر، کارکنان را ترغیب می‌کند تا به موضوع «دستیابی به هدف و در دسترس بودن آن با تلاش بسیار»، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و در دسترس بودن اهداف، خوش‌بین هستند.

ترغیب ذهنی: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را برمی‌انگیزد. این رهبران، پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را نیز به چالش بکشند. آنها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کنند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند. **ملاحظات فردی:** رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌های لازم را برای رسیدن به هدف مشخص پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان چشمگیری را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (مرادی چالستری، ۱۳۸۸).

### چابکی سازمانی

برای اینکه سازمان‌ها به سرعت و با انعطاف عمل کنند، نیازمند به‌کارگیری فناوری‌ها و سامانه‌های اطلاعاتی روزآمد، سرمایه‌گذاری بر کارکنان دانشی، انسجام در فرایندهای کسب‌وکار، همکاری داخلی و خارجی و دستیابی به زنجیره عرضه یکپارچه هستند (برو، ۲۰۰۲: ۲۴). سال‌ها پیش، برخی معتقد بودند که چابکی و پاسخگویی راهبردی را می‌توان از طریق فناوری‌های پیشرفته‌ای نظیر تولید یکپارچه مکانیزه احصاء کرد. چابکی، جستجوی موفق است در مبانی رقابتی (سرعت، انعطاف‌پذیری، خلاقیت به صورت پیش از عمل بودن، کیفیت و قابلیت سودآوری) از طریق یکپارچگی منابعی که قابلیت شکل‌دهی دوباره دارند و بهترین شیوه عملی در یک محیط تخصصی به‌منظور تدارک خدمات و محصولات مبتنی بر خواسته مشتری در یک محیط و بازاری است که تغییرات سریعی در آن رخ می‌دهد (لحافی، ۱۳۹۰). داو نیز معتقد است که چابکی نمی‌تواند بدون به‌کارگیری کارکنان دانشی و با مهارت به وجود آید. سازمان‌های چابک تلاش می‌کنند به جایی برسند که کارکنان چابک در تمامی سطوح، خود و همکاران‌شان را مسئول نتایج برآمده از کارهایشان بدانند (دیر و شافر، ۲۰۰۳: ۳۸).

چابکی به‌عنوان توانایی سریع سازمان، محصولات و خدمات باکیفیت را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان است (Kiani & et al, 2016). چابکی به‌معنای تفکر سریع همراه با روشی هوشمندانه و دارای بیشترین انعطاف‌پذیری است؛ یک سازمان چابک باید بتواند به تغییراتی پاسخگو باشد که احتمال دارد در سازمان رخ دهد. سازمان‌های چابک در محیطی رقابتی که به‌طور مستمر پیش‌بینی‌ناپذیر و متغیر است، می‌توانند بهترین عملکرد را داشته باشند و در واقع توانایی پاسخ به‌موقع و مؤثر به محیط را دارند. در جهان پیشرفته امروزی، ایجاد فرایندهای چابک، یکی از شرایط دستیابی و حفظ مزیت رقابتی است (گیلانینا و همکاران، ۲۰۱۱: ۴۷). در واقع چابکی، نتیجه و پیامد سبک رهبری اثربخش است (شاکری و هوشی، ۱۳۹۳).

## پیشینه پژوهش

قدمپور و زندکریمی (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رهبری تحولی و چابکی سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحولی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر چابکی سازمانی تأثیرگذار است.

پورکریمی و مزاری (۱۳۹۶) در پژوهشی به نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و چابکی سرمایه انسانی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم بر خودتوسعه‌ای و با میانجی‌گری خودتوسعه‌ای بر چابکی سرمایه انسانی تأثیر داشته است. همچنین خودتوسعه‌ای به‌طور مستقیم بر چابکی سرمایه انسانی تأثیرگذار بوده اما رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم بر چابکی سرمایه انسانی تأثیرگذار نبوده است.

نیستانی و جلالی فراهانی (۱۳۹۵) در پژوهش خود به بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فناوری اطلاعات و ارتباطات در بانک توسعه صادرات ایران پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و تمام ابعاد آن بر چابکی سازمانی در بانک توسعه صادرات ایران تأثیر مثبت و معنادار داشته و متغیر میانجی فناوری اطلاعات بر الگوی مفهومی، اثر معنادار نداشته است.

ولیعانی (۱۳۹۵) در پایان‌نامه خود به بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر چابکی سازمانی با توجه به نقش میانجی خلاقیت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت استراتوس) پرداخته است. نتایج نشان داد که الگوی مورد استفاده پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. نتایج الگو نیز نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن بر چابکی سازمانی در شرکت استراتوس تأثیر دارد. نتایج همچنین نشان داد که خلاقیت سازمانی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر چابکی سازمانی در شرکت استراتوس، نقش میانجی ندارد.

تقوی (۱۳۹۵) در پژوهش خود به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی پرداخت. نتایج به دست آمده از تحقیق‌های مشابه، نشان داد که رابطه ای مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی نیروی انسانی وجود دارد. به عبارت دیگر، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند چابکی نیروی انسانی را افزایش دهد. همچنین ابعاد رهبری تحول‌آفرین غیر از متغیرهای انگیزش الهام بخش و حمایت رشد دهنده، رابطه ای مثبت و معنادار با چابکی نیروی انسانی دارند.

تاجی و بردبار (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی پرداختند. نتایج به دست آمده، نشان داد که رابطه ای مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی نیروی انسانی وجود دارد. به عبارت دیگر، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند چابکی نیروی انسانی را افزایش دهد. همچنین

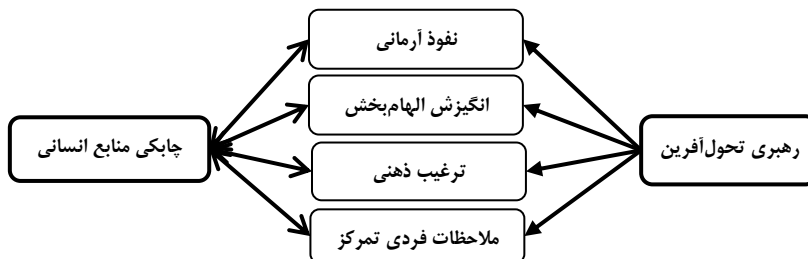
ابعاد رهبری تحول آفرین غیر از متغیرهای انگیزش الهام بخش و حمایت رشددهنده، رابطه ای مثبت و معنادار با چابکی نیروی انسانی دارند.

اکبری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به بررسی تأثیر سبک رهبری راهبرد بر چابکی سازمانی با رویکرد منبع محور (مورد مطالعه: دانشگاه علوم انتظامی امین) پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که تحلیل داده‌ها، لزوم توجه به نیروهای نظامی به‌عنوان سرمایه‌های انسانی با ارزش از طریق رهبری راهبرد فرماندهی را نشان داد و مشخص شد که رهبری راهبرد و منابع انسانی، تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمان‌های نظامی دارند. آگاما (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان ایجاد یک محیط برای یادگیری و چابکی سازمانی، به این نتایج دست یافت که رهبران می‌توانند محیطی برای یادگیری سازمانی و نیروی کار ایجاد کنند. آنها می‌توانند برای این هدف و بهبود عملکرد، چابکی سازمانی را شناسایی و ارتقا دهند.

با توجه به پیشینه‌های این پژوهش به نظر می‌رسد پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط رهبری تحول آفرین با چابکی منابع انسانی در ناجا انجام نشده است. شناسایی و درک بهتر ارتباط بین سبک رهبری تحول آفرین و چابکی منابع انسانی اهمیت و ضرورت روزافزونی دارد. پژوهشگران بر این باورند که سبک رهبری تحول آفرین با نگرش کارکنان، رفتار کارکنان، میزان مشارکت، خلاقیت و عملکرد سازمان ارتباط دارد.

## الگوی مفهومی پژوهش

در این پژوهش، با توجه به مفاهیم و مبانی نظری و پیشینه پژوهش، الگوی مفهومی ذیل (شکل ۱) برای بررسی ارتباط رهبری تحول آفرین با چابکی منابع انسانی تدوین شده است. در این پژوهش برای بررسی و سنجش، از دیدگاه کارول مبتنی بر رهبری تحول آفرین با چهار بُعد (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تمرکز) و از چابکی منابع انسانی بهره گرفته شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش براساس ادبیات نظری پژوهش

## فرضیه‌های پژوهش

### فرضیه اصلی

رهبری تحول‌آفرین با چابکی منابع انسانی، رابطه معناداری دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱. نفوذ آرمانی با چابکی منابع انسانی، رابطه معناداری دارد.
۲. انگیزش الهام‌بخش با چابکی منابع انسانی، رابطه معناداری دارد.
۳. ترغیب ذهنی با چابکی منابع انسانی، رابطه معناداری دارد.
۴. ملاحظات فردی با چابکی منابع انسانی، رابطه معناداری دارد.
۵. بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین از نظر اولویت تفاوت معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای نتیجه یا دستاورد پژوهش، از نوع کاربردی است، زیرا هدف از این پژوهش، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص بوده و هدف نهایی آن، حل مشکلات خاص درون‌سازمانی می‌باشد و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و در زمره پژوهش‌های پیمایشی است. این پژوهش به لحاظ بررسی تأثیر بین دو متغیر، پژوهش همبستگی نیز خوانده می‌شود. در این پژوهش به بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی پرداخته شده و تأثیر مثبت و معنادار یا منفی و معنادار نبودن میان این دو متغیر بررسی شده است. جامعه آماری این پژوهش، متشکل از تمام کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان مازندران بوده است و برای انتخاب نمونه آماری از روش نمونه‌گیری کوکران استفاده شده که تعداد ۲۱۴ نفر برآورد که این تعداد با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز در این پژوهش، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. درباره جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای و اسنادی (شامل کتاب‌های دانشگاهی، پایان‌نامه‌ها، مقالات و پایگاه‌های اطلاعاتی) استفاده شد. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات به‌منظور رد یا تأیید فرضیه‌های پژوهش از روش میدانی (از طریق پرسش‌نامه‌های استاندارد و توزیع آن در بین نمونه آماری و جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز درباره هر کدام از متغیرهای پژوهش) و از دو پرسش‌نامه به شرح ذیل استفاده شد: هر پرسش‌نامه دارای دو بخش بود که در ابتدا هدف از گردآوری داده‌ها و ضرورت همکاری

پاسخ‌دهنده در ارائه پاسخ موردنیاز تبیین شده است. ضرورت همکاری جامعه آماری به دلیل بارز بودن داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها و شناخت وضع موجود و ارائه راه‌کارهایی درباره افزایش مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان در پایان پژوهش، مورد تأکید قرار گرفته است تا پاسخ‌دهندگان برای پاسخ‌دادن به پرسش‌ها ترغیب شوند. در قسمت دوم، اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت و مدرک تحصیلی درخواست شده است. این دو بخش برای هر سه پرسش‌نامه مشترک و یک‌جا ارائه شده است. در قسمت انتهایی، برای هر کدام از متغیرهای پژوهش (رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی) پرسش‌نامه استاندارد مدنظر بوده است. پرسش‌نامه استاندارد رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (MLQ) با ۲۱ پرسش و پرسشنامه استاندارد چابکی منابع انسانی زاهدی (۱۳۹۲) با ۱۵ پرسش استفاده شده است. برای سنجش روایی پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۳۰ پرسش‌نامه در اختیار عده‌ای از استادان و صاحب‌نظران قرار داده شد تا قابلیت فهم پرسش‌ها، تعداد پرسش‌ها، توالی منطقی پرسش‌ها و حساسیت‌برانگیز نبودن پرسش‌ها کنترل شود و از آنها خواسته شد تا ضمن پاسخ دادن به پرسش‌ها، نظرات خود را درباره بهبود پرسش‌نامه و پرسش‌های آن ارائه کنند. سرانجام، پس از بررسی‌های زیاد و با حذف و اصلاح پاره‌ای از عبارات و افزودن برخی پرسش‌ها، پرسش‌نامه نهایی تهیه و تنظیم شد. برای تعیین پایایی مکرر پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به شرح جدول ۱ به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی بالای پرسش‌نامه استفاده شده است. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش شامل جنسیت، سن و میزان تحصیلات می‌پردازد؛ بررسی می‌شود. پس از آمار توصیفی، نتایج آمار تحلیلی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS ارائه می‌شود. در آمار تحلیلی این پژوهش به‌منظور بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن، رگرسیون و آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ

چابکی منابع انسانی	رهبری تحول‌آفرین
سوال ۱۵	سوال ۲۱
۰/۸۶۲	۰/۷۹۶

### جمعیت‌شناختی

تحلیل توصیفی داده‌های پژوهش برحسب ویژگی‌های شخصی پاسخ‌دهندگان در جدول ۲ نشان داده شده است.



جدول ۲. توصیف داده‌ها برحسب ویژگی‌های شخصی پاسخ‌دهندگان

ویژگی‌های پاسخگویان	جنسیت		تحصیلات			
	مرد	زن	دیپلم	فوق دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد
فراولانی	۲۱۰	۴	۱۳	۲۲	۱۲۴	۵۵
درصد	۹۸/۱۳	۱/۸۷	۰.۰۶۷	۱.۲۸	۵۷/۹۴	۲۵.۷۰

براساس جدول ۲، تعداد ۲۱۰ نفر از کارکنان را آقایان و ۴ نفر را خانم‌ها تشکیل داده‌اند. همچنین براساس تحصیلات، ۰.۰۶۷ درصد از پاسخگویان دیپلم، ۱.۲۸ درصد فوق‌دیپلم، ۵۷/۹۴ درصد کارشناسی و ۲۵.۷۰ درصد کارشناسی ارشد داشتند.

### یافته‌های استنباطی

به‌منظور مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های پژوهش، به بررسی نرمال بودن یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیه‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف پرداخته شده و سپس با استفاده از نتایج این آزمون، از روش‌های آماری پارامتری یا غیرپارامتری مناسب برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است، بنابراین فرضیه‌ها به شکل زیر خواهد بود:

$H_0$ : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

$H_1$ : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

این آزمون به‌منظور مشخص کردن نرمال بودن توزیع داده‌های یک متغیر استفاده می‌شود. متغیرهایی که سطح معناداری آزمون آنها، بیشتر از ۰/۰۵ به دست می‌آید، دارای توزیع نرمال هستند. اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند، امکان استفاده از آزمون پارامتریک وجود دارد و در غیر این صورت باید از آزمون ناپارامتریک استفاده کنیم.

پس از تحلیل در برون‌داد آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، اگر آزمون معنادار بود یعنی  $p$  کوچکتر از پنج صدم بود، به این معناست که توزیع نرمال نیست و باید از آزمون ناپارامتریک استفاده کنیم. بنابراین اگر نتیجه این آزمون معنادار نباشد، امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک وجود دارد.

جدول ۳. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

مؤلفه‌ها	رهبری تحول‌آفرین	نفوذ آرمانی	انگیزش الیهام‌بخش	ترغیب ذهنی	ملاحظات فردی
میانگین	۳,۹۹۵	۳,۹۷۶	۳,۶۷۷	۳,۳۴۵	۳,۷۱۸
انحراف استاندارد	۰,۹۳۱	۰,۴۸۸	۰,۶۰۸	۰,۹۷۰۰	۱,۱۷۱
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

با توجه به آزمون نرمال نبودن به عمل آمده از داده‌های حاصل از پژوهش و اینکه داده‌ها دارای توزیع نرمالی نیستند، بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

**فرضیه اصلی:** رهبری تحول‌آفرین با چابکی منابع انسانی، رابطه معناداری دارد.

جدول ۴. ضریب همبستگی فرضیه اصلی

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۰/۰۴۹	مثبت	۰/۰۰۰

براساس جدول ۴ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به دست آمده  $r=0.049$  که در سطح  $\alpha=0.01$  معنادار است، می‌توان ادعا کرد که رهبری تحول‌آفرین با چابکی منابع انسانی، رابطه معنادار دارد.

جدول ۵. خلاصه الگوی رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۰.۳۳۴	۱	۰.۳۳۴	۰.۵۱۱	۰.۰۰۰	۰.۰۴۹	۰.۰۰۲	۰.۰۰۲	۰.۷۹۲۶
باقیمانده	۱۳۴.۵۴۰	۲۱۲	۰.۶۳۵						
جمع	۱۳۴.۸۶۴	۲۱۳	۰.۹۵۹						

با توجه به جدول ۵ و میزان F به دست آمده که بالاتر از میزان F جدول می‌باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه رهبری تحول‌آفرین با چابکی منابع انسانی در سطح  $\alpha=0.01$  معنادار است و به عبارت دیگر توان پیش‌بینی چابکی منابع انسانی از طریق رهبری تحول‌آفرین وجود دارد. براساس جدول ۵ و با توجه به میزان  $R^2$  به دست آمده، می‌توان ادعا کرد که رهبری تحول‌آفرین  $0.049$ ، چابکی منابع انسانی را تبیین می‌کند.

فرضیه فرعی اول: نفوذ آرمانی با چابکی منابع انسانی، رابطه معناداری دارد.

جدول ۶. ضریب همبستگی فرضیه فرعی اول

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۰/۰۵۲	مثبت	۰/۰۰۰

براساس جدول ۶ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به دست آمده  $r = -0.052$  که در سطح  $\alpha = 0.01$  معنادار است، می‌توان ادعا کرد که مؤلفه نفوذ آرمانی با چابکی منابع انسانی، رابطه معنادار دارد.

جدول ۷. خلاصه الگوی رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۰.۳۶۱	۱	۰.۳۶۱	۰.۵۶۹	۰.۰۰۰	۰.۰۵۲	۰.۰۰۳	۰.۰۰۲	۰.۷۹۶۵
باقیمانده	۱۳۴.۵۰۴	۲۱۲	۰.۶۳۴						
جمع	۱۳۴.۸۶۴	۲۱۳	۰.۹۹۵						

با توجه به جدول ۷ و میزان F به دست آمده که بالاتر از میزان F جدول می‌باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چند متغیری با روش ورود همزمان، می‌توان نتیجه گرفت که نفوذ آرمانی با چابکی منابع انسانی در سطح  $\alpha = 0.01$  رابطه معنادار دارد و به عبارت دیگر توان پیش‌بینی چابکی منابع انسانی از طریق نفوذ آرمانی وجود ندارد. براساس جدول ۷ و با توجه به میزان  $R^2$  به دست آمده، می‌توان ادعا کرد که نفوذ آرمانی ۰.۴۲۱، چابکی منابع انسانی را تبیین می‌کند.

فرضیه فرعی دوم: انگیزش الهام‌بخش با چابکی منابع انسانی، رابطه معناداری دارد.

جدول ۸. ضریب همبستگی فرضیه فرعی دوم

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۰/۰۹۴	مثبت	۰/۰۰۰

براساس جدول ۸ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به دست آمده  $r = 0.094$  که در سطح  $\alpha = 0.01$  معنادار است، می‌توان ادعا کرد که مؤلفه انگیزش الهام‌بخش با چابکی منابع انسانی، رابطه معنادار دارد.

جدول ۹. خلاصه الگوی رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۱.۲۰۳	۱	۱.۲۰۳	۱.۹۰۸	۰.۰۰۰	۰.۰۹۴	۰.۰۰۹	۰.۰۰۳	۰.۵۱۷۱۷۹۴۰
باقیمانده	۱۳۳.۶۶۱	۲۱۲	۰.۶۳۰						
جمع	۱۳۴.۸۶۴	۲۱۳	۱.۸۳۳						

با توجه به جدول ۹ و میزان F به دست آمده که بالاتر از میزان F جدول می باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می توان نتیجه گرفت که انگیزش الهام بخش با چابکی منابع انسانی در سطح  $\alpha=0.01$  رابطه معنادار ندارد و به عبارت دیگر توان پیش بینی چابکی منابع انسانی از طریق انگیزش الهام بخش وجود ندارد. براساس جدول ۹ و با توجه به میزان  $R^2$  به دست آمده، می توان ادعا کرد که انگیزش الهام بخش  $0.094$ ، چابکی منابع انسانی را تبیین نمی کند.

فرضیه فرعی سوم: ترغیب ذهنی با چابکی منابع انسانی، رابطه معناداری دارد.

جدول ۱۰. ضریب همبستگی فرضیه فرعی سوم

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۰/۰۰۶	مثبت	۰/۹۲۸

براساس جدول ۱۰ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به دست آمده  $r=0.006$  که در سطح  $\alpha=0.01$  معنادار نیست، می توان ادعا کرد که مؤلفه ترغیب ذهنی با چابکی منابع انسانی، رابطه معنادار ندارد.

جدول ۱۱. خلاصه الگوی رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	مجنور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	۰.۰۰۸	۰.۹۲۸	۰.۰۰۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۷۹۷۵
باقیمانده	۱۳۴۸۵۹	۲۱۲	۰.۶۳۶						
جمع	۱۳۴۸۶۴	۲۱۳	۰.۶۴۱						

با توجه به جدول ۱۱ و میزان F به دست آمده که بالاتر از میزان F جدول می باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می توان نتیجه گرفت که ترغیب ذهنی با چابکی منابع انسانی در سطح  $\alpha=0.01$  رابطه معنادار ندارد و به عبارت دیگر توان پیش بینی چابکی منابع انسانی از طریق ترغیب ذهنی وجود ندارد. براساس جدول ۱۱ و با توجه به میزان  $R^2$  به دست آمده، می توان ادعا کرد که ترغیب ذهنی  $0.344$ ، چابکی منابع انسانی را تبیین نمی کند.

فرضیه فرعی چهارم: ملاحظات فردی با چابکی منابع انسانی، رابطه معناداری دارد.

جدول ۱۲. ضریب همبستگی فرضیه فرعی چهارم

نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۰/۰۳۳	مثبت	۰/۰۰۰

براساس جدول ۱۲ و با توجه به میزان ضریب همبستگی به‌دست‌آمده  $r=0.033$  که در سطح  $\alpha=0.01$  معنادار است، می‌توان ادعا کرد که مؤلفه ملاحظات فردی با چابکی منابع انسانی، رابطه معنادار دارد.

جدول ۱۳. خلاصه الگوی رگرسیون و تحلیل واریانس

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل‌شده	خطای استاندارد برآورد
رگرسیون	۰.۱۴۵	۱	۰.۱۴۵	۰.۲۲۷	۰.۰۰۰	۰.۰۳۳	۰.۰۰۱	۰.۰۰۰	۰.۷۹۸۸
باقیمانده	۱۳۴۶۵۳	۲۱۲	۰.۶۳۸						
جمع	۱۳۴۸۶۴	۲۱۳	۰.۷۸۳						

با توجه به جدول ۱۳ و میزان F به‌دست‌آمده که بالاتر از میزان F جدول می‌باشد و همچنین استفاده از آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان، می‌توان نتیجه گرفت که ملاحظات فردی با چابکی منابع انسانی در سطح  $\alpha=0.01$  رابطه معنادار دارد و به‌عبارت دیگر توان پیش‌بینی چابکی منابع انسانی از طریق ملاحظات فردی وجود ندارد. براساس جدول ۱۳ و با توجه به میزان  $R^2$  به‌دست‌آمده، می‌توان ادعا کرد که ملاحظات فردی  $0.079$ ، چابکی منابع انسانی را تبیین می‌کند.

فرضیه فرعی پنجم: بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین از نظر اولویت، تفاوت معناداری وجود دارد.

به‌منظور رتبه‌بندی ابعاد رهبری تحول‌آفرین از آزمون فریدمن بهره گرفته شد که نتایج آن در جدول ۱۴ گنجانده شده است. معنادار شدن آزمون فریدمن بدین معناست که تفاوت بسیار معناداری بین اولویت‌بندی رهبری تحول‌آفرین وجود دارد.

جدول ۱۴. رتبه‌بندی ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر مبنای آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	عوامل تأثیرگذار	آزمون فریدمن	تعداد
اول	۸۷/۲	نفوذ آرمانی	۲۱۴	۳
سوم	۳۷/۲	انگیزش الهام‌بخش	۳۵/۶۵۵	۲
چهارم	۲/۲۴	ترغیب ذهنی	۳	۱
دوم	۲/۵۲	ملاحظات فردی	۰/۰۰۰	۱

نتیجه این آزمون با مقدار  $0.000$  و در سطح  $99\%$  درصد اطمینان یعنی در سطح خطای یک‌درصد ( $sig=0.000$ ) معنادار است. همچنین نتیجه میانگین رتبه‌ها در جدول ۱۴ نشان می‌دهد که نفوذ آرمانی با

ضریب ۸۷/۲ در اولویت اول قرار دارد، در نتیجه بیشترین رابطه را با چابکی منابع انسانی دارد و ملاحظات فردی با ضریب ۵۲/۲ در اولویت بعدی و انگیزش الهامبخش با ضریب ۲/۲۴ در رتبه چهارم قرار دارد، در نتیجه کمترین رابطه با چابکی منابع انسانی در ناچا دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

چابکی منابع انسانی یکی از ویژگی‌های اساسی کارکنان سازمان‌هاست که نیازمند بازنگری جدی و اساسی افکار، باورها و نگرش‌های کارکنان به کل سازمان، اهداف، فرایندها و محیط پیرامونی است و بنابراین چابکی منابع انسانی یکی از متغیرهای اساسی سازمان است که با تغییر نگرش می‌توان نسبت به مشارکت بیشتر کارکنان، توانمندسازی آنان، توسعه فرایند یاددهی و یادگیری به توسعه دانش کمک کرد تا از این طریق بتوان بحران‌های موجود را به‌طور اثربخش مدیریت کرد. پژوهش کنونی به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با چابکی منابع انسانی پرداخته است. نتایج به‌دست‌آمده نشان‌دهنده وجود رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با چابکی منابع انسانی است. به‌عبارت دیگر، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به افزایش چابکی منابع انسانی منجر شود؛ یعنی هر چه سبک رهبری مدیران ناچا به رهبری تحولی نزدیک‌تر باشد، چابکی کارکنان ناچا افزایش خواهد یافت. به‌طور کلی، براساس نتایج این پژوهش و همچنین براساس یافته‌های پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت که اگر در هر سازمانی رهبری تحول‌آفرین وجود داشته باشد، تمایل آن سازمان به ارائه بیشتر ایده‌های جدید و بکر معطوف خواهد شد و در نتیجه کارکنان چابک‌تری خواهد داشت. به‌عبارت دیگر، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند چابکی نیروی انسانی را افزایش دهد. دیگر نتایج این پژوهش، حاکی از آن است که از بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین، نفوذ آرمانی، انگیزش الهامبخش و ملاحظات فردی با چابکی منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران رابطه مثبت و معنادار دارند. اما ترغیب ذهنی با چابکی نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار ندارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که شدت رابطه رهبری تحول‌آفرین با چابکی منابع انسانی این فرماندهی ۰/۰۴۹ است. به‌عبارتی ۰/۰۴۹ درصد از تغییرات چابکی کارکنان در این فرماندهی توسط رهبری تحول‌آفرین تبیین می‌شود. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش نیستانی و جلالی فراهانی (۱۳۹۵)، تاجی و بردبار (۱۳۹۴) و اکبری و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. نیستانی و جلالی فراهانی (۱۳۹۵) در پژوهش خود به بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فناوری اطلاعات و ارتباطات در بانک توسعه صادرات ایران پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و تمام ابعاد آن بر چابکی سازمانی در بانک توسعه صادرات

ایران تأثیر مثبت و معنادار دارند. ارزیابی فرضیه پنجم براساس آزمون فریدمن نشان داد که نفوذ آرمانی با ضریب ۸۷/۲ در اولویت اول قرار دارد، در نتیجه بیشترین رابطه را با چابکی منابع انسانی دارد و ملاحظات فردی با ضریب ۵۲/۲ در اولویت بعدی و انگیزش الهام‌بخش با ضریب ۳۴/۲ در رتبه چهارم قرار دارد؛ بنابراین کمترین رابطه با چابکی منابع انسانی در ناجا دارد.

با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

- ۱- پیشنهاد می‌شود که ساختار سازمانی نیروی انتظامی از حالتی خشک به ساختارهای منعطف، انطباق‌پذیر و نوآور تبدیل شود؛
- ۲- پیشنهاد می‌شود که امور تفویض‌پذیر به سطوح پایین واگذار شود و تصمیم‌گیری‌ها به صورت غیرمتمرکز انجام شود؛
- ۳- نهادینه کردن ایجاد احساس ضرورت و فوریت تغییر و سرعت: رهبران نه تنها باید خود و سازمان را با تغییرات هماهنگ کنند بلکه باید در امر تغییر پیش‌قدم شوند و به دنبال ایجاد این احساس در کارکنان باشند که تغییر، نیازی فوری و ضروری است.

## منابع:

## منابع فارسی

- اکبری، محسن و همکاران (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر سبک رهبری راهبرد بر چابکی سازمانی با رویکرد منبع‌محور (مورد مطالعه: دانشگاه علوم انتظامی امین)». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی. دوره ۱۰، ش ۴. صص ۵۵۹-۵۴۰.
- پور کریمی، جواد، ابراهیم مزاری (۱۳۹۶). «نقش واسطه‌های خودتوسعه‌ای در رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی سرمایه انسانی». نشریه مطالعات رفتار سازمانی. دوره ۶، ش ۲. صص ۱۲۴-۱۰۱.
- تاجی، زهرا، غلامرضا بردبار (۱۳۹۴). «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. سال هفتم. ش ۲. صص ۱۷۷-۱۵۳.
- تقوی، وحید (۱۳۹۵). «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی». ششمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- رایینز، استیفن. پی (۱۳۷۸). مبانی رفتار سازمانی. تهران: ناشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زاهدی، شمس‌السادات، ابوالفضل خسروی، محمدحسین یارمحمدزهی و رضا احمدی (۱۳۹۲). «بررسی ابعاد و شاخص‌های قابلیت‌های چابکی نیروی انسانی». نشریه مطالعات رفتار سازمانی. سال اول. ش ۴. صص ۲۴-۱.
- قدمپور، عزت‌ا... و مریم زندکریمی (۱۳۹۸). «رابطه بین رهبری تحولی و چابکی سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش». فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه. دوره هفتم. ش ۲. صص ۲۳۱-۲۱۲.
- لحافی، بیان (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی و دولتی شهرستان سنج). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. سنج: دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنج.
- مرادی چالستری، محمدرضا، مهرزاد حمیدی، سجادی، سیدنصرا... انوشیروان کاظم‌نژاد، اکرم جعفری، و جواد مرادی چالستری (۱۳۸۸). «رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین- تبادل با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ش ۲.
- میرمحمدی، سیدمحمد و هادی رجایی (۱۳۹۳). «رابطه رهبری تحول‌آفرین و مسئولیت اجتماعی سازمان». نشریه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). دوره ۲۳. ش ۷۴. صص ۱۹-۱.



نیستانی، عادل و کامبیز جلالی فراهانی (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر چابکی سازمانی با نقش میانجی فناوری اطلاعات و ارتباطات در بانک توسعه صادرات ایران». چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی.

ولیعانی، طیبه (۱۳۹۵) بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر چابکی سازمانی با توجه به نقش میانجی خلاقیت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت استراتوس). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

## منابع لاتین

- Algama, K. (2011). *Creating a culture for organization learning and agility*, www.spqa-va.Org.
- Breu, K. & Hemingway, C.J. & Strathern, M. (2002). *Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy*. Journal of Information Technology. Vol. 17. 21-31.
- 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). pp: 299-318.
- Dyer, L. & Shafer, R. A. (2003). *Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People*. Center for Advanced Human Resource Studies, NY, 39.
- 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), pp 46-56.
- Kiani, M .M, Bahrami M.Ami, Montazer Faraj, R, Fallahzadeh H and Mohammadzadeh M. (2016). *Study of the relationship between organizational intelligence and organizational agility in teaching hospitals of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences in Yazd*. Journal of Health-Based Research, 2(2), 105-117. [in persian]
- RosIntan Safinas Muni r, Ramlee Abdul Rahman & Ariff Md. Ab. Malik. (2012). *Relationship between Transformational Leadership and Employees Job Satisfaction Among the Academic Staff*. Social and Behavioral Sciences 65. 885 – 890.
- Worley, G. C., & Lawler, E.E. (2010). *Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework*. Organizational Dynamics, 39, 194–204.