

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح)

ابوتراب علیرضایی^{۱*}، امین پاشایی هولاسو^۲

۱. استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب، تهران، ایران

دریافت: ۹۵/۳/۱۶

پذیرش: ۹۵/۳/۳۰

چکیده

در دنیای رقابتی امروزی که تغییر یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آن می‌باشد، ضرورت دارد سازمان‌ها برای حفظ و بقای حیات خود به دنبال چابکی باشند تا بتوانند در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه به بهبود کیفیت و ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات خود بپردازند. مقاله حاضر با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی در یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح با روش توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی به رشته تحریر در آمده است و سعی می‌کند پنج فرضیه وجود رابطه بین "فرهنگ تصمیم‌گیری گروهی"، "فرهنگ یادگیری"، "فرهنگ اشتراک قدرت"، "فرهنگ مشارکت" و "فرهنگ تحمل مخاطره" بر "چابکی سازمانی" را به آزمون گذارد. برای آزمون فرضیه‌های فوق از یک پرسشنامه محقق ساخته متشکل از ۴۸ سؤال استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ آن با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ۰/۹۹۴ محاسبه شد. نمونه آماری تحقیق نیز با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۴۰ نفر برآورد شد که به سؤالات پرسشنامه پاسخ دادند. نتایج معادلات ساختاری به قرار زیر می‌باشد.
بین "فرهنگ تصمیم‌گیری گروهی"، "فرهنگ یادگیری"، "فرهنگ اشتراک قدرت"، "فرهنگ مشارکت"، "فرهنگ تحمل مخاطره" و "چابکی سازمانی" رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: تحلیل عاملی تأییدی، چابکی سازمانی، سازمان مورد مطالعه، فرهنگ سازمانی.



۱- مقدمه

در آغاز قرن بیست و یکم، جهان در تمام جوانب با تغییرات درخور توجهی روبه‌رو شده است، به‌ویژه تغییرات شگرف در کانال‌های ارتباطی، گسستن و شکستن مرزهای جغرافیایی و سازمانی و نوآوری‌های صنعتی، افزایش تقاضا و بالا رفتن انتظارات مشتریان و شکسته‌شدن بازارهای کلان به بازارهای کوچک‌تر و محدودتر که این تغییرات، بقای سازمان‌ها را منوط به بازبینی عمده‌ای در اولویت‌ها و چشم‌انداز استراتژیک کرده است [۱].

یکی از پارادایم‌هایی که به‌منظور افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت مطرح می‌شود، چابکی سازمانی است. چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق‌پذیری بسیار بالا بدون نیاز به انجام تغییرات است. درواقع سازمان می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود به وجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک سری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید [۲].

در شکل‌گیری یک سازمان چابک، عوامل متعددی از جمله فرهنگ اثرگذار است. فرهنگ سازمانی پایه و اساس ارزش‌هایی است که چرایی و چگونگی فعالیت در سازمان را مشخص می‌کند [۳]. یافته‌های یکی از پژوهش‌های مؤسسه ای‌تی‌کرنی، حاکی از آن است که ۹۰ درصد مؤسسات چابک در زمره آن دسته از سازمان‌هایی قرار می‌گیرند که در حوزه فرهنگ و ارزش‌های سازمان، بیشترین عملکرد و فعالیت را داشته‌اند [۴].

در تحقیقی که توسط جعفرنژاد و زارعی (۱۳۸۴) با هدف تعیین عوامل درونی مؤثر بر تبدیل سازمان‌های چابک صورت گرفت با استفاده از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل مشخص شد که رهبری و فرهنگ سازمانی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر چابکی تأثیر دارند [۵].

فرهنگ سازمانی با توجه به میزان قدرت خود می‌تواند در امر شکل‌دادن به نگرش و رفتار اعضای سازمان تأثیر به‌سزایی داشته باشد [۶] و چابکی می‌تواند به کمک فرهنگ سازمانی غنی که خواسته‌ها، نیازها و انتظارات چابکی، توانایی‌ها و مهارت‌ها در آن تناسب پیدا کرده یا به‌طور هماهنگ و هم‌سو شده باشد، به آسانی در آن دست‌یافتنی است [۷].

فرهنگ سازمانی^۱ به شیوه‌ای اطلاق می‌شود که اعضای سازمان درباره ویژگی‌های آن می‌اندیشند؛ یعنی فرهنگ یک واژه توصیفی است [۸] که شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان

برای کارکنان مشخص می‌کند [۹]. ورنر^۲ (۲۰۰۷) معتقد است که برخی از عوامل سازمان را وادار به تعریف مجدد راهبردهای خود می‌کنند که عوامل فرهنگی یکی از مهم‌ترین آن‌هاست [۱۰] و شامل هویت، ارزش‌ها و باورهای افراد در داخل یک محیط سازمانی می‌باشد [۱۱]. از آنجا که محیط فرهنگی سازمان، عمیق‌ترین، پرمایه‌ترین و بلندمدت‌ترین تأثیر را بر رفتار اجتماعی اکثریت اعضای یک سازمان می‌گذرد، وجود یک فرهنگ پشتیبان و متناسب عامل مهمی برای چابکی سازمانی است. درواقع فرهنگ سازمانی زیربنای چابکی سازمانی است. اگر سازمان نتواند انطباقی نوین و مبتکرانه با محیط پیدا کند، فرهنگ سازمانی آسیبی جدی خواهد دید [۱۲]. شناسایی و مدیریت فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان نقاط قوت آن را به کار گیرند و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی کنند [۱۳]. به همین خاطر، سازمان‌ها باید با اداره مناسب و بستر فرهنگ سازمانی مناسب، زمینه‌های کاربرد مؤثرتر چابکی سازمانی را فراهم آورند. مقاله حاضر با انعان به تأثیر و اهمیت به‌سزای فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی به رشته تحریر درآمده است و درصدد این است که تأثیر پنج دسته متغیر مدل «ویلینگ کی و ووک کی‌وی» شامل تصمیم‌گیری گروهی، یادگیری، اشتراک قدرت، مشارکت و تحمل مخاطره را بر چهار بُعد چابکی شامل پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت مورد بررسی قرار دهد.

۲- ادبیات تحقیق

۲-۱- فرهنگ

فرهنگ در لغت به معنای علم، دانش، ادب، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت معنا شده است [۱۴]. فرهنگ در اصطلاح بر معنای متعددی اطلاق می‌شود. این تعاریف اصطلاحی را می‌توان بر شش دسته تقسیم کرد:

الف) تعریف تشریعی: در تعریف تشریعی که در آنها به عناصر تشکیل‌دهنده پرداخته می‌شود، مانند تعریف تیلور^۳ که فرهنگ را کلیت در هم تافته‌ای می‌داند که دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب و رسوم و هر گونه توانایی و عادت را که فرد به عنوان عضوی از جامعه به دست می‌آورد، شامل می‌گردد.

ب) تعریف تاریخی: در این گونه تعریف‌ها تکیه بر میراث اجتماعی است مانند تعریف



لینتون^۴ که فرهنگ را وراثت اجتماعی می‌داند.

(ج) تعریف هنجاری: در این تعریف‌ها تکیه بر قاعده یا راه و روش است، مانند تعریف ویسلر^۵ که فرهنگ را شیوه زندگی یک اجتماع یا قبیله می‌داند.

(د) تعریف روان‌شناختی: در این دسته از تعاریف بر فرهنگ به‌عنوان وسیله سازگاری و حل مسائل تأکید می‌شود، برای مثال هارت^۶ فرهنگ را از الگوهای رفتاری که از راه تقلید یا آموزش کسب می‌شود، می‌داند.

(ه) تعریف ساختاری: در این تعریف‌ها تأکید بر الگوسازی یا سازمان فرهنگ است، مانند تعریف ویلی^۷ که فرهنگ را سیستمی از الگوهای عادی مرتبط و وابسته به هم می‌داند.

(و) تعریف تکوینی: در این تعریف‌ها بر فرهنگ به‌عنوان یک فرآورده ساخته‌شده اجتماع بشری تأکید می‌شود، مانند تعریف فالسم^۸ که فرهنگ را مجموعه‌ای از مصنوعات، یعنی تمام دستگاه‌ها، ابزارها و عادات زندگی که به دست بشر ساخته شده است و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود، می‌داند [۱۶:۱۵].

۲-۲- فرهنگ سازمانی

مفهوم «فرهنگ سازمانی» با وجود اهمیت و نقش کاربردی آن در سازمان‌ها، موضوعی است که در دهه‌های اخیر وارد ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی شده است و به‌عنوان مهم‌ترین عامل محرک در پس همه تحركات سازمانی قرار دارد [۱۷]. امروزه مدیران سازمان‌های بزرگ به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ سازمانی به‌عنوان سرچشمه همه توانایی‌های سازمان محسوب می‌شود [۱۸]. از دیدگاه شاین^۹ (۱۹۸۵) فرهنگ سازمانی الگویی از پیش‌فرض‌های بنیادین است که گروهی خاص در رودرویی با مشکلات برای انطباق با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی خلق، کشف و ایجاد کرده‌اند [۱۹، ص ۲۵] و متشکل از اهدافی است که سازمان به دنبال تحقق آن است و شیوه‌های رفتاری که سازمان به آن عمل می‌کنند [۲۰]. کوهن^{۱۰} (۱۹۹۳) فرهنگ سازمانی را به‌عنوان ترکیب پیچیده‌ای از سیستم‌های رسمی و غیررسمی و فرایندها و واکنش‌های متقابل تعریف کرده است [۲۱]. از نظر داگلاس^{۱۱} (۱۹۸۵) فرهنگ سازمانی برآمده از تماس‌ها و مذاکرات مداوم درباره ارزش‌ها، معانی و آداب و رسوم بین افراد و سازمان است [۲۲]. اسملتزر و لئونارد^{۱۲} (۱۹۹۴) فرهنگ سازمانی را یک چسب

اجتماعی می‌دانند که افراد، گروه‌ها و سازمان را از طریق ارزش‌ها، نمادها و ایده‌های تسهیمی به یکدیگر پیوند می‌زند [۲۳]. دنیسون و همکاران^{۱۲} (۲۰۰۴) فرهنگ سازمانی را از منظر اثربخشی سازمانی به چهار نوع ماموریتی، تداوم رویه، انطباق‌پذیر و مشارکتی دسته‌بندی کرده‌اند [۲۴].

لوئیس^{۱۴} (۲۰۱۲) معتقد است فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از دریافت‌ها و تفاهم‌های مشترک برای سازمان‌دادن به کنش‌هاست که زبان و دیگر محمل‌های نمادی را برای بیان این تفاهم‌های مشترک به کار می‌گیرد [۲۵].

از دیدگاه دنیسون^{۱۵} (۱۹۹۶) فرهنگ، «عمق ساختار سازمان می‌باشد که ریشه در ارزش‌ها، باورها و فرضیات اعضای سازمان» دارد [۲۶]. درواقع هنگامی که از فرهنگ سازمانی صحبت می‌شود، منظور معانی ذاتی اقدامات، رویه‌ها و تفاهم‌نامه‌های سازمانی می‌باشد [۲۷]. جیمز و همکارانش^{۱۶} (۲۰۰۷) فرهنگ سازمانی را به عنوان باورهای هنجاری (یعنی سیستم ارزش‌ها) و انتظارات مشترک (یعنی سیستم هنجارها) در یک سازمان توصیف می‌کنند [۲۸].

از تعاریف صورت گرفته در خصوص فرهنگ سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ در سازمان نقش‌های متفاوتی دارد، از جمله فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده مرز سازمانی است؛ یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند، نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند، باعث می‌شود در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که بیش از منافع شخصی فرد است، عدم تعین را کاهش می‌دهد و ثبات می‌آفریند و درنهایت فرهنگ سازمانی به عنوان سازوکار کنترل عمل می‌کند که نگرش و رفتار کارکنان را هدایت می‌کند و شکل می‌بخشد [۲۹].

۲-۳- چابکی سازمانی

در دنیای رقابتی امروزی که تغییر یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آن می‌باشد، ضرورت دارد سازمان‌ها برای حفظ و بقای حیات خود به دنبال ایجاد و توسعه توانمندی‌هایی باشند تا بتوانند به تولید انواع گوناگونی از محصولات و ارائه خدمات متنوع با توجه به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریان در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه، بهبود کیفیت و ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات بپردازند [۳۰]. درواقع می‌توان گفت فقط سازمان‌هایی می‌توانند با تغییرات موجود در کسب‌وکار رویارویی کنند که از رویکرد نوینی به نام چابکی^{۱۷} استفاده نمایند [۳۱].



به همین دلیل در دهه ۱۹۹۰ میلادی، چابکی به عنوان یک استراتژی در پاسخ به چالش‌های کسب‌وکار معرفی شد [۳۲] و به عنوان یک مفهوم مدیریتی، نخست در یک بستر تولیدی به خصوص سیستم‌های تولیدی منعطف شکل گرفت و بعدها به دیگر حوزه‌های کسب‌وکار سرایت کرد و به عنوان یکی از ویژگی‌های سازمانی مطرح شد [۳، ص ۵۰] که مدیر را قادر می‌سازد برخورد صحیح، سریع و مؤثرتری با تغییرات داشته باشد، از فرصت‌های بالقوه پدید آمده بر اثر تغییر به بهترین نحو استفاده نماید، در جهت بهبود و پیشرفت سازمان و تأمین اهداف و نیازهای آینده سازمان حرکت کند؛ همچنین محصولات و خدمات با کیفیت بالا و در مدت زمان نسبتاً کوتاه ارائه نماید [۳۳]. بنابراین می‌توان بیان کرد چابکی، پارادایمی است که به عوامل زیر منجر می‌شود: توانمندی سازمان در شناخت بازار (تغییرات نیازهای مشتریان و رهگیری نیازهای جدید)، دستیابی به طرح راهبردی کسب مهارت رقابتی، فراهم کردن تغییرات ساختاری و فرایندی برای پاسخ‌دهی به نیازها، افزایش شفافیت اطلاعات در سازمان‌ها، تولید محصولاتی با بیشترین کیفیت و کمترین هزینه، بهینه‌سازی استفاده از منابع، صرفه‌جویی در مقیاس و افزایش قابلیت سازمان در تهیه خدمات و محصولات نوین و متمایز همراه با ارزش افزوده برای مشتریان می‌شود [۳۴].

یانگ^{۱۸} و لی^{۱۹} (۲۰۱۲) معتقدند چابکی یک مفهوم پیچیده و چند بعدی است که شامل توانایی احساس تغییرات محیطی و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی می‌باشد [۳۵]. از دیدگاه زین و همکاران^{۲۰} (۲۰۰۵) چابکی پاسخی به چالش‌های تحمیل‌شده از طرف محیط کسب‌وکار است که با تغییر و عدم اطمینان احاطه شده است [۳۶].

گانسکاران^{۲۱} و یوسف^{۲۲} (۲۰۰۲) معتقد است که عناصر مشخصی در تعاریف چابکی وجود دارد که در آنها توافق کلی وجود دارد، این عناصر شامل سرعت پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری و تفکر است. به عقیده او، تولید ناب معمولاً با استفاده اثربخش از منابع در ارتباط است؛ درحالی‌که تولید چابک مربوط به واکنش اثربخش به محیط متغیر برای دستیابی به بهره‌وری است. از این رو توانایی پاسخ به رویدادهای محیطی مهم‌ترین مسئله برای سازمان‌های چابک می‌باشد [۳۷؛ ۳۸].

جکسون^{۲۳} و جوهانسون^{۲۴} (۲۰۰۳) معتقدند چابکی تمرکز روی منافع است و می‌تواند به عنوان توانایی برای لمس تغییرات بلندمدت که قدرت ابتکار و نوآوری را در سازمان به کار

می‌گیرد، تعریف شود. آنها معتقدند که انعطاف‌پذیری، پیش‌نیاز چابکی است و نتیجه گرفته‌اند که چابکی، هدف نیست بلکه وسیله‌ای ضروری جهت ادامه‌دادن رقابت در محیط سرشار از تغییر و عدم اطمینان است [۳۹].

این تعاریف به‌طور معمول، ایده «سرعت و تغییر در محیط کسب‌وکار» را نشان می‌دهد [۴۰] و سازمان‌های چابک را سازمان‌هایی پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر و رشدمحور تجسم می‌کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه از آنها، یک سازمان به چابکی می‌رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد، علت موقعیت‌گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. دلیل تغییرپذیری نیز این است که چابکی در گروه حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. چابکی به‌صورت رشدمحور است که از راه توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم‌انداز، بازسازی استراتژی‌ها و نوآوری در فنون مصداق می‌یابد و سازمان چابک بر هدایت سازمان جهت واکنش سریع و مؤثر نسبت به تغییرات بازارها توجه دارد که البته این روش‌ها تا حدود زیادی مبتنی بر محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان هستند. به بیان ساده‌تر، شالوده سازمان چابک عبارت است از هم‌سو کردن کارکنان، فرایندهای کاری و امکانات در یک سازمان همگن و انعطاف‌پذیر به‌منظور توانایی واکنش سریع نسبت به شرایط در حال تغییر [۴۱؛ ۴۲].

۲-۴- الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به اهمیت موضوع فرهنگ، در این پژوهش برای بررسی تأثیر فرهنگی سازمانی بر چابکی سازمانی از مدل «ویلینگ کی و ووک کی‌وی» استفاده شده که بر این اساس فرهنگ سازمانی به پنج دسته متغیر تصمیم‌گیری گروهی، یادگیری، اشتراک قدرت، مشارکت و تحمل مخاطره تقسیم می‌شود [۴۳].

۱. فرهنگ تصمیم‌گیری گروهی: تصمیم‌گیری گروهی به‌معنای مشارکت مدیران مختلف سازمانی اعم از مدیران رده بالا، میانی و عملیاتی در تصمیم‌گیری‌ها سازمانی است [۴۴]. تصمیم‌گیری گروهی معمولاً دارای مبنایی علمی است و براساس نظرات جمع و بدون تأثیر از فرد خاصی انجام می‌پذیرد. مهم‌ترین مسائلی که در تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد، استفاده از اطلاعات مشترک میان افراد، تسهیم اطلاعات، مشارکت عمومی و خلاقیت و نوآوری است.



۲. فرهنگ یادگیری: یادگیری از دیدگاه سازمانی، زمانی اتفاق می‌افتد که اطلاعات، جمع‌آوری و به‌منظور تولید و گسترش حقایق جدید، تجزیه و تحلیل شوند، دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. فرهنگ یادگیری در سازمان، مستلزم داشتن زیربنایی از اعتماد، احترام به یکدیگر، در اختیار گذاشتن اطلاعات و کار جمعی است. فرهنگ یادگیرنده باید براساس این مفروض بنا شود که ارتباطات و اطلاعات، محور سلامتی سازمان محسوب می‌شود و به همین دلیل نیز باید سیستم ارتباطی چند مجرای را در خود ایجاد کند [۴۵].

۳. فرهنگ اشتراک قدرت: به آن دلیل که مدیران باید افرادی را که به آنان وابسته‌اند تحت تأثیر قرار دهند، باید از قدرت استفاده کنند. بیشتر توجه معطوف به قدرت در سازمان به تمرکز بر قدرت مدیریت نسبت به کارکنان گرایش دارد. مدیران می‌توانند قدرت خود را با دیگران از جمله کارکنان خود تقسیم کنند [۴۶]. در سازمان‌هایی که از فرهنگ اشتراک قدرت بالایی برخوردار هستند، مدیران اطلاعات خود را که در حقیقت منبع قدرت ایشان محسوب می‌شود، در اختیار سطوح دیگر سازمانی قرار می‌دهند و از این‌رو بخشی از قدرت خود را با دیگران تقسیم می‌کنند [۴۷].

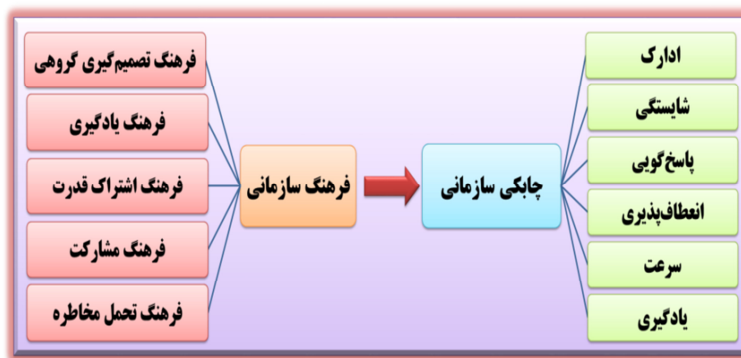
۴. فرهنگ مشارکت: هنگامی که تلاش‌های افراد به‌طور منظم برای کسب هدف جمعی تلفیق شوند، گفته می‌شود که آنان با هم همکاری می‌کنند. هرچه تلفیق تلاش‌ها بیشتر باشد، درجه همکاری بیشتر است [۴۶، ص ۱۱۰]. سازمانی‌هایی که از فرهنگ مشارکتی بالاتری برخوردارند، معمولاً درجه همکاری کارکنان آنها بیشتر است و افراد مسئولیت بیشتری در برابر پروژه‌ها و فعالیت‌های سازمانی احساس می‌کنند.

۵. فرهنگ تحمل مخاطره: یکی از مسائل مهم برای انعطاف‌پذیری سازمان در برابر مسائل و نظرات گوناگون موجود در سازمان، وجود فرهنگ تحمل مخاطره است، امروزه سازمانی موفق است که بتواند بدون ترس و البته به کمک برنامه‌ریزی مناسب طرح‌های جدید را اجرا کرده و خطر آنها را بپذیرد. این سازمان‌ها الگویی برای خلق ایده جدید بنا کرده‌اند و سعی می‌کنند تا با پیمایش صحیح محیط و درون سازمان از فرصت‌های موجود حداکثر بهره‌برداری را بنمایند [۴۶، ص ۱۱۰].

همچنین در این تحقیق براساس مطالعات محققان برای بررسی قابلیت‌های چابکی از ابعاد

زیر به شرح ذیل استفاده شد:

- ۱- ادراک: عبارت است از توانایی در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی که سازمان با آن مواجه است. این توانایی فعال بوده و انفعالی نیست [۴۸، ص ۳۰]؛
 - ۲- شایستگی: عبارت است از مجموعه وسیعی از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تضمین می‌کند [۴۹، ص ۱۵۹]؛
 - ۳- پاسخگو بودن: عبارت است از توانایی سازمان برای پاسخ‌گویی به تغییرات و عدم اطمینان محیطی به صورت کنشی و واکنشی [۳۷، ص ۵۵۵]؛
 - ۴- انعطاف‌پذیری: عبارت است از توانایی تولید و ارائه محصولات متنوع و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان [۵۰]؛
 - ۵- سرعت: عبارت است از توانایی انجام‌دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان و یا انطباق‌پذیری در مواجهه با تغییرات ناشی از ادراک [۵۰، ص ۱۰۸۰]؛
 - ۶- یادگیری: عبارت است از ظرفیت سازمان برای مدیریت خلق و انتشار دانش به‌منظور ایجاد ارزش افزوده برای کسب‌وکار [۵۰، ص ۱۰۸۱].
- بر اساس موارد ذکر شده، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر طراحی شده‌اند:
- فرضیه ۱: فرهنگ تصمیم‌گیری گروهی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
 - فرضیه ۲: فرهنگ یادگیری بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
 - فرضیه ۳: فرهنگ اشتراک قدرت بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
 - فرضیه ۴: فرهنگ مشارکت بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
 - فرضیه ۵: فرهنگ تحمل مخاطره بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
- مدل مفهومی تحقیق در شکل شماره ۱ ارائه می‌گردد:



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق

۳- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل تحقیق، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. تعداد افراد جامعه آماری با بررسی‌های انجام شده ۲۲۰ نفر می‌باشند که با استفاده از جدول مورگان اندازه نمونه ۱۴۰ نفر برآورد شد. داده‌های مورد نیاز به کمک ابزار پرسشنامه از سطح جامعه مورد مطالعه جمع‌آوری گردید. پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق شامل دو بخش سؤالات جمعیت‌شناختی (سطح تحصیلات، سن و سابقه کاری) و سؤالات تخصصی می‌باشد. این پرسشنامه از ۴۸ سؤال تشکیل و با استفاده از طیف لیکرت به عنوان مقیاس مورد نظر طراحی شده است.

۳-۱- روایی پرسشنامه

در این پژوهش سه نوع روایی محتوا، سازه و سنجش اعتبار محتوا (CVR) بررسی شده است.

۳-۱-۱- روایی محتوا

پژوهشگر برای سنجش یک متغیر، براساس ادبیات موجود تعدادی سؤال در قالب یک پرسشنامه مطرح می‌کند. روایی محتوی به این بستگی دارد که این سؤال‌ها تا چه میزان حوزه محتوایی متغیر مورد نظر را پوشش می‌دهد. از آن جایی‌که همه گویه‌های پرسشنامه که برای

سنجش سازه استفاده شده است، براساس مطالعات قبلی بوده، می‌توان از روایی محتوایی آن اطمینان پیدا کرد.

۳-۱-۲- روایی وابسته به معیار

هر چه همبستگی بین شاخص‌ها و متغیر وابسته یا ملاک بالاتر باشد، روایی بهتر است، به عبارتی دیگر در این پژوهش هرچه همبستگی بین زیرمعیارهای عوامل چابک‌ساز با معیارها بیشتر باشد، روایی وابسته به معیار پرسشنامه بهتر است. همان‌گونه که در جداول ۱ و ۲ مشاهده می‌شود، ۵ عامل فرهنگ سازمانی و ۶ عامل چابکی سازمانی در سطح اطمینان ۰/۹۹ همبستگی مثبت و معناداری دارند.

جدول ۱ همبستگی فاکتورهای فرهنگ سازمانی با نتایج آن

فاکتورها	تصمیم‌گیری	یادگیری	اشتراک	مشارکت	تحمل مخاطره
فرهنگ سازمانی	۰/۹۲۸	۰/۹۳۷	۰/۹۴۴	۰/۸۹۸	۰/۹۱۲

جدول ۲ همبستگی فاکتورهای چابکی سازمانی با نتایج آن

فاکتورها	ادراک	شایستگی	پاسخ‌گویی	انعطاف‌پذیری	سرعت	یادگیری
چابکی سازمانی	۰/۸۹۷	۰/۹۷۷	۰/۹۲۷	۰/۹۸۶	۰/۹۲۷	۰/۹۶۱

۳-۱-۳- روایی سازه

روایی سازه یک ابزار اندازه‌گیری نمایانگر آن است که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد اندازه یک سازه یا خصیصه‌ای را که مبنای نظری دارد، می‌سنجد. تحلیل عاملی تأییدی، یکی از مفیدترین روش‌ها در این زمینه است. همان‌گونه که در نمودارهای ۲ و ۳ مشاهده خواهد شد، بار عاملی همه فاکتورها بالا بوده و بیانگر روایی خوب سازه مدل خواهد بود.



۳-۱-۴- سنجش اعتبار محتوا (CVR)

این روش میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران را در خصوص "مناسب یا اساسی بودن" یک گویه خاص می‌سنجد. طبق نظر لاوشه، اگر بیش از نیمی از ارزیابان یا داوران بیان داشتند که آن "اساسی یا سودمند" است، آن گویه دست‌کم از مقداری اعتبار محتوا برخوردار است. به‌همین منظور از روش سی ایچ لاوشه^{۲۰} برای سنجش اعتبار محتوا استفاده شد و یک جامعه آماری ۲۰ نفره به سؤالات این پرسشنامه پاسخ دادند. نسبت اعتبار به‌دست آمده برای تمامی سؤالات پرسشنامه در جدول ۳ برآورد شده است، مورد قبول بود.

جدول ۳ نتایج مرتبط با نسبت اعتبار محتوای به دست آمده برای سؤالات پرسشنامه

سؤال	اعتبار محتوا	سؤال	اعتبار محتوا	سؤال	اعتبار محتوا	سؤال	اعتبار محتوا	سؤال	اعتبار محتوا	سؤال	اعتبار محتوا
۱	۱	۹	۱	۱۷	۱	۲۵	۱	۳۳	۱	۴۱	۱
۲	۱	۱۰	۱	۱۸	۱	۲۶	۱	۳۴	۱	۴۲	۱
۳	۱	۱۱	۰/۹	۱۹	۱	۲۷	۱	۳۵	۱	۴۳	۱
۴	۱	۱۲	۱	۲۰	۱	۲۸	۰/۸۵	۳۶	۱	۴۴	۰/۹
۵	۱	۱۳	۱	۲۱	۱	۲۹	۱	۳۷	۱	۴۵	۱
۶	۱	۱۴	۱	۲۲	۱	۳۰	۱	۳۸	۱	۴۶	۰/۹
۷	۱	۱۵	۱	۲۳	۱	۳۱	۱	۳۹	۱	۴۷	۱
۸	۱	۱۶	۱	۲۴	۱	۳۲	۱	۴۰	۱	۴۸	۱

۳-۲- پایایی پرسشنامه

به‌منظور بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ که به‌وسیله نرم‌افزار SPSS محاسبه گردید، استفاده شد. به‌طوری کلی مقدار آن برای سؤالات پرسشنامه برابر ۰/۹۹۴ شد که مقدار قابل توجهی جهت پایابودن پرسشنامه می‌باشد (جدول ۴).

جدول ۴ نتایج آزمون آلفای کرونباخ مرتبط برای هرکدام از سازه‌های پرسشنامه

ابعاد	مؤلفه	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	فرهنگ تصمیم‌گیری گروهی	۴	۰/۹۰۰	۰/۹۸۹	۰/۹۹۴
	فرهنگ یادگیری	۵	۰/۹۶۸		
	فرهنگ اشتراک قدرت	۴	۰/۹۵۳		
	فرهنگ مشارکت	۴	۰/۹۴۸		
	فرهنگ تحمل مخاطره	۴	۰/۹۳۳		
فرهنگ سازمانی	ادراک	۵	۰/۹۲۷	۰/۹۹۳	
	شایستگی	۵	۰/۹۸۲		
	پاسخ‌گویی	۴	۰/۹۴۶		
	انعطاف‌پذیری	۴	۰/۹۶۶		
	سرعت	۴	۰/۹۴۰		
	یادگیری	۵	۰/۹۶۵		

همان‌گونه که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود؛ از آن جایی که ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ (۰/۹۹۴) است؛ در نتیجه آلفای کرونباخ تمامی سؤالات پرسشنامه مورد قبول است و پایایی پرسشنامه تأیید می‌شود.

۴- یافته‌های پژوهش

به‌منظور مشخص‌کردن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق نخست به بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیه‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف پرداخته می‌شود و سپس با استفاده از نتایج این آزمون، از روش‌های آماری پارامتری یا غیرپارامتری مناسب برای آزمودن فرضیه‌ها استفاده خواهد شد. بنابراین فرضیه‌ها به شکل زیر می‌باشد:

H_0 : توزیع داده‌ها نرمال است.



H₁: توزیع داده‌ها نرمال نیست.

جدول ۵ نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

آزمون	متغیرها	مقدار K-S	مقدار خطا	فرض صفر	نتیجه آزمون
کولموگروف-اسمیرنوف	فرهنگ تصمیم‌گیری گروهی	۲/۹۹۱	۰/۰۵	رد نمی‌شود.	داده‌ها نرمال است.
	فرهنگ یادگیری	۲/۶۷۸	۰/۰۵	رد نمی‌شود.	داده‌ها نرمال است.
	فرهنگ اشتراک قدرت	۲/۹۰۰	۰/۰۵	رد نمی‌شود.	داده‌ها نرمال است.
	فرهنگ مشارکت	۲/۹۹۲	۰/۰۵	رد نمی‌شود.	داده‌ها نرمال است.
	فرهنگ تحمل مخاطره	۲/۵۴۱	۰/۰۵	رد نمی‌شود.	داده‌ها نرمال است.
	ادراک	۲/۴۲۸	۰/۰۵	رد نمی‌شود.	داده‌ها نرمال است.
	شایستگی	۲/۵۸۴	۰/۰۵	رد نمی‌شود.	داده‌ها نرمال است.
	پاسخ‌گویی	۲/۵۶۸	۰/۰۵	رد نمی‌شود.	داده‌ها نرمال است.
	انعطاف‌پذیری	۲/۵۶۴	۰/۰۵	رد نمی‌شود.	داده‌ها نرمال است.
	سرعت	۲/۵۳۸	۰/۰۵	رد نمی‌شود.	داده‌ها نرمال است.
	یادگیری	۲/۵۹۵	۰/۰۵	رد نمی‌شود.	داده‌ها نرمال است.

با توجه به جدول ۵ مشاهده می‌شود که تمامی متغیرها، نرمال هستند. به همین خاطر از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده خواهد شد.

۴-۱- آزمون KMO و بارتلت

ضریب شاخص KMO از صفر تا یک است. این شاخص هر چه قدر به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده کفایت سازگاری نمونه‌گیری و نیز مفیدبودن تحلیل عاملی برای عوامل است [۵۱]. از سوی دیگر آزمون بارتلت میزان معناداری روابط بین عوامل مورد نظر را نشان می‌دهد. در این آزمون فرض صفر و فرض یک به‌صورت زیر است:

H₀: ارتباط مناسب میان ساختار داده‌ها وجود ندارد.

H₁: ارتباط مناسب میان ساختار داده‌ها وجود دارد.

جدول ۶ نتایج آزمون KMO و بارتلت

فاکتور	نام آزمون	نتیجه	توضیح
تأثیر فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی	KMO	۰/۸۶۷	کفایت نمونه‌گیری در حد بسیار خوب است.
	آزمون بارتلت		
	χ^2	۱۴۸۷/۷۹۳	P-value=۰/۰۰۰≤۰/۰۵
	Df	۵۵	
	Sig	۰/۰۰۰	

با توجه جدول شماره ۶، از آنجائیکه سطح معناداری (sig) کمتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر رد و فرض یک یعنی وجود ارتباط مناسب میان ساختار داده‌ها تائید می‌شود. به عبارتی دیگر می‌توان گفت، روابط معناداری بین متغیرهای تحلیل عاملی وجود دارد و داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب هستند.

جدول ۷ نتایج آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن

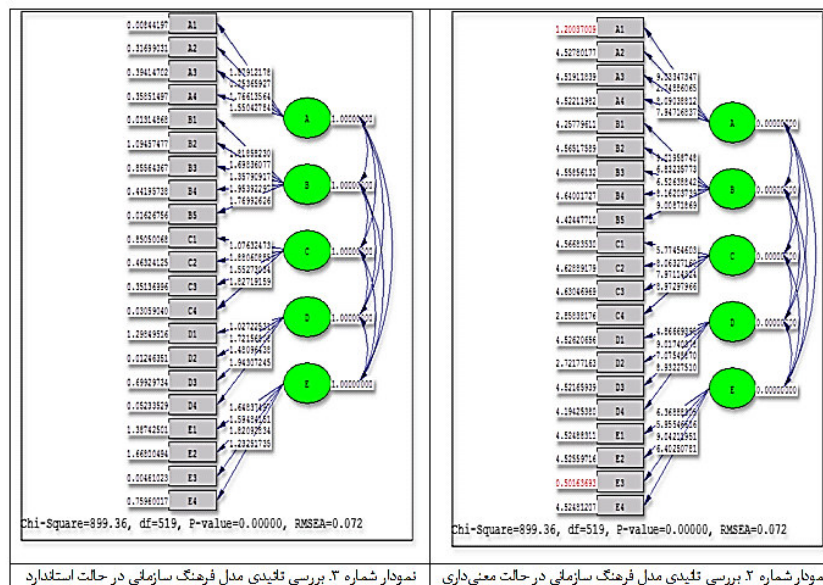
یادگیری	سرعت	انعطاف‌پذیری	پاسخ‌گویی	شایستگی	ادراک	تحمل مخاطره	مشارکت	اشتراک قدرت	یادگیری	تصمیم‌گیری گروهی
تصمیم‌گیری گروهی									۱	
یادگیری									۰/۹۵۲	
اشتراک قدرت								۱	۰/۹۱۸	
مشارکت							۱	۰/۹۱۶	۰/۹۵۲	
تحمل مخاطره						۱	۰/۸۵۲	۰/۹۵۱	۰/۹۱۴	
ادراک					۱	۰/۹۲۷	۰/۸۲۲	۰/۹۲۱	۰/۸۴۵	
شایستگی				۱	۰/۸۶۶	۰/۹۲۱	۰/۹۱۶	۰/۹۱۴	۰/۸۲۲	
پاسخ‌گویی			۱	۰/۸۶۱	۰/۹۴۱	۰/۹۶۹	۰/۹۵۴	۰/۹۱۶	۰/۷۹۶	
انعطاف‌پذیری		۱	۰/۹۶۶	۰/۸۲۷	۰/۸۹۹	۰/۸۴۷	۰/۸۶۹	۰/۹۷۱	۰/۸۲۶	
سرعت		۱	۰/۷۹۹	۰/۹۴۱	۰/۹۳۱	۰/۸۲۲	۰/۸۱۷	۰/۹۲۶	۰/۹۴۷	
یادگیری	۱	۰/۹۲۶	۰/۸۵۹	۰/۹۵۲	۰/۸۶۷	۰/۹۵۰	۰/۹۱۱	۰/۹۵۶	۰/۸۱۴	۰/۸۴۶



ماتریس همبستگی در جدول ۹، ضمن بررسی میزان تأثیر متغیرها بر هم، نشان می‌دهد که تمام متغیرها در جهت مثبت و بر هم تأثیر دارند.

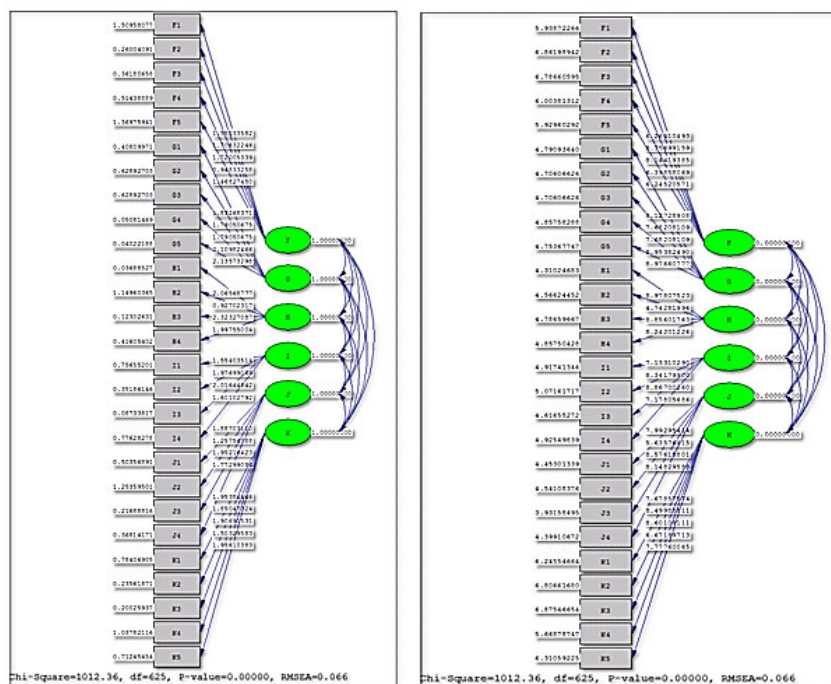
۴-۲- بررسی تأییدی متغیر مستقل فرهنگ سازمانی

برای شناسایی ضرایب تأثیر بین مکنون‌های شناسایی‌شده، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در تحلیل عاملی تأییدی، مهم‌ترین عامل در تصمیم‌گیری رد یا قبول هر فرضیه، میزان شاخص RMSEA است. اگر این شاخص نامطلوب کمتر از ۰/۱ باشد، مدل از تناسب قابل قبولی برخوردار است. با توجه به اینکه میزان RMSEA در نمودارهای ۲ و ۳ برابر ۰/۰۷۲ است، می‌توان نتیجه گرفت که تناسب مدل از وضعیت بسیار مطلوبی برخوردار است، در نتیجه مدل فرهنگ سازمانی از نظر استناد قابل است.



۴-۳- بررسی تأییدی متغیر وابسته ظرفیت‌های چابکی سازمانی

با توجه به اینکه میزان RMSEA در نمودارهای ۴ و ۵ برابر ۰/۰۶۶ است، می‌توان نتیجه گرفت که تناسب مدل از وضعیت بسیار مطلوبی برخوردار است. با توجه به نمودار ۴ از آن جایی‌که باید ضرایب معناداری در تمامی عوامل بیشتر از مقبولیت می‌باشد، در نتیجه مدل چابکی سازمانی از نظر استناد قابل است.

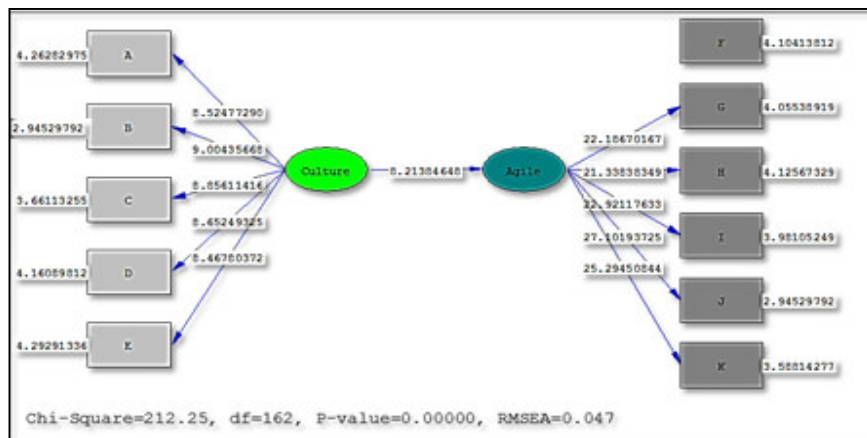


نمودار شماره ۵: بررسی تأییدی مدل چابکی سازمانی در حالت استاندارد

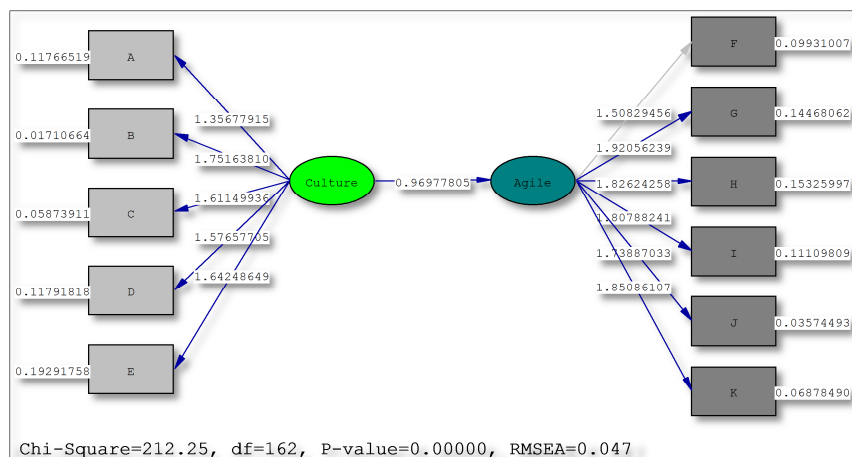
نمودار شماره ۴: بررسی تأییدی مدل چابکی سازمانی در حالت معنی‌داری



۴-۴- بررسی مدل نهایی تحقیق



نمودار ۶ بررسی تأییدی مدل نهایی تحقیق در حالت معنی‌داری



نمودار ۷ بررسی تأییدی مدل نهایی تحقیق در حالت استاندارد

۴-۵- بررسی مدل تأثیر فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی

جدول ۸ بررسی روایی سازه مدل ارائه‌شده

اختصار	معادل فارسی	دامنه قابل قبول	میزان به دست آمده	نتیجه
χ^2/df	شاخص کای دو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۱/۳۱	از آن جایی که بین
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۷	این نشانگرها
NFI	شاخص برازش هنجار شده	نزدیک به یک	۰/۹۶	هماهنگی و
CFI	شاخص برازش تطبیقی	نزدیک به یک	۰/۹۶	هم‌سویی وجود
GFI	شاخص برازندگی	نزدیک به یک	۰/۹۵	دارد، در نتیجه
AGFI	شاخص تعدیل یافته برازندگی	نزدیک به یک	۰/۹۷	روایی سازه مدل تأیید شد.

با توجه به جدول ۸، می‌توان بیان کرد که شاخص کای دو بر درجه آزادی که یکی از شاخص‌های اصلی می‌باشد که ۱/۳۱ بوده و در محدوده مجاز قرار دارد، برازندگی مدل را مورد تأیید قرار می‌دهد. شاخص تعدیل‌شده برازندگی که مقادیر بین ۰/۹ تا ۰/۹۵ قابل قبول و بالاتر از ۰/۹۵ عالی است، در مدل نهایی با مقدار ۰/۹۷ است که عالی می‌باشد. شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی، برازندگی و تعدیل‌یافته برازندگی در این مدل به‌ترتیب برابر با ۰/۹۶، ۰/۹۵، ۰/۹۷ و ۰/۹۵ است که با توجه به دامنه قابل قبول از وضعیت عالی برخوردار می‌باشند. شاخص بعدی ریشه میانگین مربعات خطای برآورد می‌باشد که باید کمتر از ۰/۰۸ باشد و در این مدل برابر با ۰/۰۴۷ می‌باشد که در محدوده قابل قبول قرار گرفته است. بنابراین با توجه به کل شاخص‌ها با توجه به شاخص‌های برازندگی محاسبه شده می‌توان گفت که مدل تأثیر فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.



۴-۶- بررسی فرضیه‌های تحقیق

ردیف	فرضیه	نتیجه
۱	فرضیه ۱: فرهنگ تصمیم‌گیری گروهی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.	تأیید فرضیه
۲	فرضیه ۲: فرهنگ یادگیری بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.	تأیید فرضیه
۳	فرضیه ۳: فرهنگ اشتراک قدرت بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.	تأیید فرضیه
۴	فرضیه ۴: فرهنگ مشارکت بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.	تأیید فرضیه
۵	فرضیه ۵: فرهنگ تحمل مخاطره بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.	تأیید فرضیه

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش‌هایی که در ارتباط با موضوع این پژوهش وجود دارند، فرهنگ سازمانی را به‌عنوان جنبه‌ای واحد در نظر گرفته‌اند و تأثیر آن را بر اقدامات چابکی سازمانی بررسی کرده‌اند. این پژوهش در هر دو حوزه عمیق‌تر وارده شده است؛ یعنی پنج‌گونه فرهنگ سازمانی را به‌طور همزمان با تأثیر آنها بر قابلیت‌های چابکی سازمانی بررسی کرده است. از این رو به توسعه مبانی نظری این عرصه اقدام کرده است. چارچوب نظری که برای پیشبرد این پژوهش توسعه یافت این بود که انواع فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی تأثیر می‌گذارد. این چارچوب مساعدت مهمی به ادبیات این حوزه ارائه می‌کند و چارچوب جدیدی در این حوزه ارائه کرده است و این امکان را فراهم می‌سازد که عناصر گوناگونی مانند انواع فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در کنار هم بررسی شوند. پایایی و روایی چهارچوب نظری پژوهش نیز تأکید شد. بر پایه یافته‌های این پژوهش، ابعاد فرهنگ سازمانی مدل «ویلینگ کی و ووک کی‌وی» شامل پنج دسته متغیر تصمیم‌گیری گروهی، یادگیری، اشتراک قدرت، مشارکت و تحمل مخاطره بر ابعاد قابلیت‌های چابکی سازمانی شامل شش دسته متغیر ادراک، شایستگی، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری، سرعت و یادگیری تأثیرگذار است.

با استفاده از نتایج این تحقیق می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی حامی فعالیت‌های چابکی سازمانی می‌تواند نقش مهمی در ایجاد بستر و شرایط لازم برای انجام مؤثر اقدامات چابکی سازمانی داشته باشد. در سازمانی که ارزش‌ها و هنجارهایی مانند تصمیم‌گیری گروهی، یادگیری، اشتراک قدرت، مشارکت و تحمل مخاطره باشد، اجرای چابکی سازمانی مؤثرتر و

آسان‌تر خواهد بود. وجود فرهنگ سازمانی قوی در سازمان، توانایی سازمان را در چابکی افزایش می‌دهد.

با توجه به یافته‌های این تحقیق پیشنهاد می‌شود که محققان آینده نسبت به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی از چارچوب ارزش‌های رقابتی کامرون و کوپین استفاده نمایند و تأثیر فرهنگ قبیله‌ای، کارآفرینی، بازاری و سلسله مراتبی را بر چابکی سازمانی مورد سنجش قرار دهند.

۶- پی‌نوشت‌ها

1. Organizational Culture
2. Werner
3. Taylor
4. Linton
5. Whistler
6. Hurt
7. Willie
8. Falsom
9. Schein
10. Cohen
11. Douglas
12. Smeltzer & Leonard
13. Denison & et al.
14. Louis
15. Denison
16. James & et al.
17. Agile
18. Yang
19. Liu
20. Zain & et al.
21. Gunasekaran
22. Yusuf
23. Jackson
24. Johansson
25. C.H. Lawshe



۷- منابع

- [1] Morovati Sharif AbadiAli; Yonesi far, Seyyed Abdol Aziz, Agha Bagheri Hassan (2012) "Arachh conceptual framework for evaluating and ranking agility of organizations by using Interval Fuzzy Electre" *Production and Operations Management Journal*, Vol. III, Issue II, pp. 40-23.
- [2] Hamidi Naser, Hassan pour Akbar, Kiyayi Mosavi (2009) "The role of human resource management in organizational agility", *Journal of Management*, School of Humanities, Islamic Azad University of Sanandaj, Issue VIII, pp. 127-111.
- [3] Ghorbani zadeh Vaj Allah, Hormanesh Fatemeh (2011) "The role of culture, learning and knowledge management in organizational agility", *Journal of Improvement and Change Management*, Twenty-First Year, No. 65, pp. 72-47.
- [4] Jafar nezhad Ahmad, Shahaei Behnam (2007) *Introduction to organizational agility and agile manufacturing*, Tehran: The Kind of Book Publishing.
- [5] Jafar nezhad Ahmad, Zareei Ali Asghar (2005) "The role of internal factors in explaining the current model for transforming organizations into agile organizations in electronics and telecommunications," *Management Culture Magazine*, Issue I, pp. 86-67.
- [6] Shafaghat Abotaleb, Aghajani Ali Akbar, Nazok Tabar Hossein (2012) "Modeling the impact of organizational culture on job satisfaction Oil Company (Case Study: National Oil Products Distribution Company Mazandaran province)", *Improving Management Quarterly*, Issue 2, pp. 57-41.
- [7] Amin Bidokhti Ali Akbar, Makvand Hooeini Shahrokh (2011) "The relationship between organizational culture and knowledge management in the city of Semnan Education", *Journal of Strategy*, the Twentieth Year, No. 59, pp. 216-191.
- [8] Robbins Astyfnpy (2000) *Principles of organizational behavior*, translated by Mohammad Ali Parsaeian and Arabs, Tehran: Cultural Research Bureau.
- [9] Shafeei Reza, Lave Shabnam (2012) "Knowledge management study of the impact of organizational culture and its relationship with the education of

- knowledge workers in government agencies in Western Azerbaijan province", *Journal of Management Researches in Iran*, under 16, No. 3, pp. 151-131.
- [10] Werner A., (2007) *Organizational behavior: A contemporary south African Perspective*, Pretoria: Van Schaick.
- [11] Mir fakhraldini Seuued Heydar, Farid Daryosh (2009) "EFQM model in the analysis of organizational culture and health care centers (Case Study: Yazd hospitals)", *Journal of Medical Sciences and Health Services*, Vol. XVII, Issue II, pp. 42-30.
- [12] Balthazard Pieer A., Cook Robert A. (2004) Organizational culture and knowledge management success: Assessing the behavior performance continuum, *Proceedings of The 37 Hawaii International Conference on System Sciences*.
- [13] Rahim Niya Faribora, Alizadeh Masoud (2009) "The dimensions of organizational culture based on the Denison faculty members of Ferdowsi University of Mashhad", *Journal of Educational Studies and Psychology*, Ferdowsi University, The Tenth, the First Issue, pp. 169-147.
- [14] Amid Hassan (2002) *Amid culture*, Tehran: Amir Kabir Publishing Institute.
- [15] Mosaei Meysam (1995) "Islam and culture, economic development", *Journal of Economic Research*, Vol. 49.
- [16] Pour Faraj Ali Reza, Keshavarz Hadi, Ansari Habib (2012) "Culture: The heart of the knowledge-based economy in economic growth and development", *Cultural Engineering Journal*, Issue 64 and 63, pp. 28-13.
- [17] Hoshangi Mohsen, Elahi Seyyed Majid, Amin Afshar Zahra (2015) "The impact of organizational culture and leadership style on technology adoption and knowledge management (the case of manufacturing companies Qazvin Province)", *Journal of Organizational Culture Management*, under Issue 3, pp. 762-739.
- [18] Farahi Borzo, Sanjaghi Mohammad Ebrahim, Soltani Mohammad Reza (2013) "Define and design a cognitive model, measure and manage organizational



- culture", *Journal of strategy*, Culture, Number Twenty-First, pp. 138-113.
- [19] Schein E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- [20] Jones G. (2011) *Design theory and organizational change*, Translating Safarzadeh and MR Assets, Tehran: The Kind of Book Publishing.
- [21] Cohen D. (1993) "Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3, pp. 343-58.
- [22] Douglas M. (1985) *Measuring culture: A paradigm for the analysis of social organization*, Columbia University Press, New York, NY.
- [23] Smeltzer L. R., Leonard D. J. (1994) "Managerial communication Strategies and application", *J. M. Post Graphics, Crop.*, USA.
- [24] Denison D. R. (1996) "What is the difference between organizational culture and organizational climate?", *Academy of Management Review*, 21(3): 619-654.
- [25] Louis MR (2012) "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Journal of Personnel Management*, Vol. 25, pp. 1-226.
- [26] Denison D. R., Haaland S., Goelzer P. (2004) "Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?" *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, pp. 98-109.
- [27] Sanjaghi Mohammad Ebrahim (2011) "Mediation effect on the relationship between transformational leadership and organizational innovation, adaptability culture (The Case of the selected companies in the defense technology supply chain)", *Improving Management Quarterly*, Issue 3, pp. 139-122.
- [28] James L. R., Choi C. C., Ko C.-H. E., McNeil P. K., Minton M. K., Wright M. A., et al. (2007) "Organizational and psychological climate: A review of theory and research". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1): 5-32.

- [29] Salehi Seyysd Mohammad Reza, Mirsepasi Naser, Farhangi Ali Akbar (2015) "Identify organizational culture based on Dysvn (Case Study: IRIB Islamic Republic of Iran)", *Journal of Organizational Culture Management*, Under Issue 3, pp. 878-857.
- [30] Heydari Marziye, Siyadat Seyyed Ali (2013) "The relationship between organizational agility enablers, organizational excellence and capabilities in Isfahan public universities", *New Approaches in Educational Administration Quarterly*, Issue 1, pp. 38-21.
- [31] Karimi Asef, Rahmani Soma (2015) "Business models designed for agility Organization (CASE STUDY: Company Saipa)", *Journal of Entrepreneurship Development*, Vol. VIII, Issue II, pp. 410-391.
- [32] Saremi Mohmood, Azhdari Behnam (2009) "The effect on performance, agility capabilities in building companies, automotive parts and kits Bayesian network approach", *Journal of Management Researches in Iran*, under 13, Issue 2, pp. 181-207.
- [33] Molla Hosseini Ali, Mostafavi Shahrzad (2007) "Organizational agility assessment using fuzzy logic", *The Monthly Policy Eighteenth Year*, Vol. 186, pp. 5-3.
- [34] Ahmed P. K., Wang C. L. (2007) "Dynamic capabilities: A review and research agenda", *The International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-43.
- [35] Yang CH., Liu H. M. (2012) "Boosting firm performance via enterprise agility and network Structure", *Management Decision*, 50 (6): 3 – 30.
- [36] Zain M., Rose R.C., Abdullah, I. (2005)" *The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia* 42".
- [37] Gunasekaran A., Yusuf Y. (2002) "Agile manufacturing: taxonomy of strategic and technological imperatives", *International Journal of Production Research*, Vol. 40, No. 6, pp. 1357-85.



- [38] Gunasekaran A., Lai K.H., Edwin Cheng T.C. (2008) "Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy"; *Omega* 36.
- [39] Jackson M., Johansson C. (2003) "An agility analysis from a production system perspective", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 14. No. 6. pp. 482-488.
- [40] Azar Adel, Tizro Ali, Moghbel Baarz, Abbas, Anvari Rostami Ali Asghar (2010) "Agile supply chain model; modeling approach commentary - structure", *Journal of Management Researches in Iran*, Under 14, No. 4, pp. 25-1.
- [41] Torng Lin C. et al. (2005) "Agility evaluation using fuzzy logic", *Int. J. Production Economics*, pp.1-16.
- [42] Vaezi Reza, Sedaghat pour Farzane (2012) "E-government and agility in the registration study in Tehran", *Journal of Management Studies (recovery and development)*, Twenty-First year, No. 67, pp. 17-1.
- [43] Weiling Ke, Kwok Kee Wei (2007) "Organizational culture and leadership in ERP implementation", *Decision Support Systems Journal* , 45: 208–218.
- [44] Daft Richard L. (2002) *Principles of organization theory*, Translation and Muhammad Ali Parsaeian Arabs, Tehran: Smarng.
- [45] Schein Edgar (2004) *Management, organizational culture and leadership*, Translating B. Farhi Bvznjany and Optical Shamseddin Najafi, Tehran: Young Broadcasting, Rezaeiyan Ali (2007) *Political behavior in organization management*, Tehran: Publication Samt.
- [46] Baret M. (2004) "Understanding the meaning of collobration in the supply chain", *An International Journal of Supply Chain Management* 9 (1): 30-42.
- [47] Goldman R. N., Nagel R.A (1995) *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*, Van Nostrand.
- [48] Yusuf YY, Gunasekaran A., Adeleye EO, Sivayoganathan K. (2004) "Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives"; *European Journal of Operational Research*.
- [49] Leticia Santos M., López-Sánchez J.A., Trespalacios A.J (2012) "How

organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 65, Issue 8.

[50]Artificial Intelligence (2006) *The international journal of intelligent real- time automation*, Vol. 21, Issue 3.

[51]Heydar Ali, Hooman (2006). *Structural equation modeling using LISREL software*, Tehran: Samt