



## The impact of new public management on organizational agility with the mediating role of Change administrative organization (Case study: Urmia city government organizations)

Seyed Taher Peyghambari <sup>1</sup>

1. Phd student of Management Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

[Taher\\_p66@yahoo.com](mailto:Taher_p66@yahoo.com)

### ABSTRACT

Received: 21 June 2025  
Revised: 28 July 2025  
Accepted: 15 Aug 2025  
Available Online: 20 Sep 2025

Article type: Research Paper  
DOI:

The main objective of this study is to investigate the impact of modern public management on organizational agility by mediating the change in administrative organization. The statistical population of this study consists of government organizations in Urmia city, from which 242 samples were selected by simple random method. The research method in this study is descriptive and correlational. A questionnaire was used to collect information. The reliability coefficients of the questionnaire using the Cronbach's alpha method for modern public management are 0.92, administrative change is 0.86, and organizational agility is 0.89. For analysis in this study, descriptive statistics techniques such as column charts, mean and standard deviation, and inferential statistics such as structural equation modeling and regression testing have been used. The results and findings of the research show that: New government management has a significant effect on the responsiveness and speed of employees by mediating the change in administrative organization in government organizations of Urmia city, but new government management does not have a significant effect on organizational competence and flexibility by mediating the change in administrative organization. Therefore, it can be concluded that new government management has a multiple effect on organizational agility by mediating the change in administrative organization in government organizations of Urmia city, that is, in some components, new government management has a direct effect on organizational agility, and in some components, new government management has an indirect effect on organizational agility (by mediating the change in administrative organization).

**Keywords:** New Public Management, Organizational Agility, Administrative Organization Change.

---

\*Corresponding author: Seyed Taher Peyghambari  
E-mail address: [Taher\\_p66@yahoo.com](mailto:Taher_p66@yahoo.com)

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

Over the past decades, profound environmental, technological, and socio-economic changes have compelled governments to reconsider traditional models of public administration. Rapid technological development, globalization, increasing citizen expectations, information revolutions, and growing pressures for accountability and efficiency have exposed the limitations of bureaucratic and hierarchical administrative systems. In response to these challenges, New Public Management (NPM) has emerged as a dominant reform paradigm aimed at enhancing efficiency, responsiveness, and performance in public organizations through the adoption of private-sector managerial practices.

One of the critical organizational capabilities emphasized in contemporary public management reforms is organizational agility. Agility refers to an organization's ability to sense, respond to, and adapt rapidly to environmental changes while maintaining effectiveness and service quality. In highly dynamic and uncertain environments, agile organizations demonstrate superior responsiveness, flexibility, competence, and speed of action. For public organizations, organizational agility is increasingly regarded as a prerequisite for improving service delivery, citizen satisfaction, and sustainable performance.

However, achieving organizational agility in public organizations is not merely a function of managerial philosophy. It is deeply influenced by administrative organizational structures, which determine authority distribution, communication flows, decision-making speed, and coordination mechanisms. Changes in administrative organization—such as decentralization, reduction of bureaucracy, delegation of authority, and restructuring of hierarchical systems—may play a mediating role in translating NPM principles into agile organizational behaviors.

Despite the growing body of research on New Public Management and organizational agility, empirical evidence regarding the mediating role of administrative organizational change remains limited, particularly in the context of local government organizations in developing countries. This study addresses this gap by examining the impact of New Public Management on organizational agility with the mediating role of administrative organizational change in government organizations of Urmia city.

### **Theoretical Background**

New Public Management represents a reform-oriented approach that seeks to modernize public sector organizations by incorporating market-oriented mechanisms, performance measurement systems, managerial autonomy, privatization, and deregulation. Rooted in managerialism and institutional economics, NPM emphasizes output control, accountability for results, efficiency, customer orientation, and flexibility. The ultimate goal of NPM is to transform public organizations into responsive, efficient, and performance-driven entities capable of meeting evolving societal demands.



Organizational agility, on the other hand, is conceptualized as a multidimensional construct encompassing responsiveness, flexibility, competence, and speed. Agile organizations can quickly reconfigure processes, redeploy resources, and adjust strategies in response to both predictable and unpredictable environmental changes. In public organizations, agility enables timely service provision, effective policy implementation, and improved stakeholder satisfaction.

Administrative organizational change—often operationalized through organizational structure—plays a pivotal role in shaping agility. Organizational structure defines task allocation, authority relationships, communication channels, and coordination mechanisms. Excessive centralization, formalization, and rigid hierarchies can hinder agility by slowing decision-making and reducing adaptability. Conversely, restructured administrative systems characterized by decentralization, empowerment, and reduced bureaucracy can enhance agility by facilitating faster responses and greater flexibility. Drawing on contingency theory and organizational design literature, this study posits that administrative organizational change mediates the relationship between New Public Management and organizational agility. While NPM may directly influence certain agility dimensions, its full impact may depend on the extent to which administrative structures are redesigned to support agile behaviors.

## Methodology

This research is applied in purpose and employs a descriptive–correlational survey design. The statistical population consists of employees of government organizations in Urmia city during the year 1404 (2025). Based on the Morgan sampling table, a sample of 242 respondents was selected using simple random sampling.

Data were collected using a structured questionnaire measuring three main constructs: New Public Management, administrative organizational change, and organizational agility. The reliability of the questionnaire was confirmed using Cronbach's alpha coefficients, which were 0.92 for New Public Management, 0.86 for administrative organizational change, and 0.89 for organizational agility, indicating high internal consistency.

Data analysis was conducted in two stages. First, descriptive statistics (frequency tables, means, standard deviations, skewness, and kurtosis) were used to describe respondent characteristics and variable distributions. Second, inferential statistics were applied using SPSS 24 and Smart PLS software. Reliability and validity were assessed through exploratory and confirmatory factor analysis, composite reliability, average variance extracted (AVE), and discriminant validity criteria (Fornell–Larcker and cross-loadings).

## Findings

The results indicate that New Public Management has a significant direct effect on administrative organizational change in government organizations of Urmia city.

Furthermore, New Public Management exerts significant effects on several dimensions of organizational agility.

Specifically, administrative organizational change was found to partially mediate the relationship between New Public Management and two dimensions of organizational agility: organizational responsiveness and employee speed of action. The indirect effects were statistically significant, as confirmed by Sobel, Aroian, and Goodman tests at the 95% confidence level. These findings suggest that restructuring administrative systems enhances the capacity of NPM to improve responsiveness and speed.

In contrast, administrative organizational change did not significantly mediate the relationship between New Public Management and organizational competence or organizational flexibility. In these dimensions, New Public Management exhibited strong and significant direct effects, but the indirect paths through administrative organizational change were not statistically significant.

Overall, the results reveal a multiple and differentiated impact of New Public Management on organizational agility. While some agility components benefit from both direct managerial reforms and structural changes, others are primarily influenced by managerial practices independent of administrative restructuring.

## Conclusions

This study provides empirical evidence that the impact of New Public Management on organizational agility in public organizations is not uniform and depends on the specific agility dimension under consideration. Administrative organizational change plays a selective mediating role, strengthening the effects of NPM on responsiveness and speed, but not on competence and flexibility.

These findings imply that public sector reforms aimed at enhancing organizational agility should adopt a balanced approach. While managerial reforms associated with NPM are essential, they must be complemented by targeted administrative restructuring to maximize their impact on certain agility outcomes. Policymakers and public managers should recognize that structural reforms are not universally effective for all dimensions of agility and should tailor reform strategies accordingly.

From a theoretical perspective, this study contributes to the literature by clarifying the contingent role of administrative organizational change in the NPM–agility relationship. Practically, it offers actionable insights for government organizations seeking to improve agility in dynamic and complex environments.

Future research is encouraged to examine this model in other institutional and cultural contexts, incorporate longitudinal designs, and explore additional mediating or moderating variables that may influence the relationship between public management reforms and organizational agility.



## تأثیر مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمان با نقش میانجی تغییر تشکیلات اداری (مطالعه موردی: سازمان های دولتی شهرستان ارومیه)

سیدطاهر پیغمبری<sup>۱</sup>

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران [Taher\\_p66@yahoo.com](mailto:Taher_p66@yahoo.com)

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمان با نقش میانجی تغییر تشکیلات اداری می باشد. جامعه آماری این پژوهش را سازمان های دولتی شهرستان ارومیه تشکیل می دهد، که از میان آنها ۲۴۲ نفر نمونه با روش تصادفی ساده انتخاب شدند. روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. ضرایب پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای مدیریت دولتی نوین برابر ۰/۹۲، تغییر تشکیلات اداری برابر ۰/۸۶ و چابکی سازمان برابر ۰/۸۹ می باشد. برای تجزیه و تحلیل در این پژوهش از تکنیک های آمار توصیفی مانند نمودار ستونی، میانگین و انحراف استاندارد و آمار استنباطی مانند مدل سازی معادلات ساختاری و آزمون رگرسیون استفاده شده است. نتایج و یافته های تحقیق نشان می دهند که: مدیریتی دولتی نوین تأثیر معناداری بر پاسخگویی و سرعت عمل کارکنان با میانجی گری تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان ارومیه دارد، ولی مدیریت دولتی نوین بر شایستگی و انعطاف پذیری سازمانی با نقش میانجی گری تغییر تشکیلات اداری تأثیر معناداری ندارد. بنابراین می توان نتیجه گرفت مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمانی با نقش میانجی گری تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان ارومیه تأثیر چندگانه دارد، یعنی در بعضی مولفه ها مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمانی تأثیر مستقیم دارد و در بعضی مولفه ها مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمانی غیرمستقیم (با نقش میانجی گری تغییر تشکیلات اداری) دارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دولتی نوین، چابکی سازمان، تغییر تشکیلات اداری.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۳۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹

مقاله علمی پژوهشی

\* نویسنده مسئول: سیدطاهر پیغمبری

آدرس پست الکترونیک: [Taher\\_p66@yahoo.com](mailto:Taher_p66@yahoo.com)

## مقدمه

تحولات عظیم صورت گرفته در دهه های اخیر، دولت ها را ناگزیر از ایجاد تغییرات عمده ای در بخش مدیریت دولتی خود کرده است. به بیانی دیگر، رویکردی جدید که برای رویارویی با مشکلات و مسائل پیچیده عصر حاضر شکل گرفته است، ضرورت برخورد با چالش هایی نظیر تغییر تکنولوژی، جهانی شدن، انقلاب اطلاعات و رقابت بین المللی، دولت ها را ناگزیر از ایجاد تغییراتی عمده در بخش مدیریت دولتی خود کرده است. پارادایم الگوی سنتی اداره که در بخش اعظم قرن بیستم، نظریه ای غالب محسوب می شد، طی سال های اخیر که در آنها شاهد تغییراتی به مراتب وسیع تر از تمامی تغییرات قرن بیستم بوده ایم، جای خود را به «مدیریت گرایی» یا مدیریت دولتی جدید داده است (Lapunte, 2020). ویژگی مهم رویکرد نوین مدیریت دولتی، جلب مشارکت مردم در انجام امور و سپردن کارها به دست آنان است. رویکرد «مدیریت گرایی» برای جوامعی مناسب است که در آنها نظر ارباب رجوع و مشتریان سازمان ها از ارج و اهمیت بالایی برخوردار است، کرامت و ارزش انسان مدنظر بوده، پاسخگو بودن به نیازهای جامعه و رضایت کارکنان هدف اصلی سازمان هاست (Vaezi and Karimi, 2022). در رویکرد مدیریت دولتی نوین، مسئولیت های مدیریت و نیل به اهداف، مورد توجه بیشتری قرار می گیرد؛ ارزیابی و سنجش عملکردها با دقت همراه می شود و خصوصی سازی، مقررات زدایی و کاهش قوانین و مقررات دست و پا گیر، جلوه های اصلی این رویکرد را تشکیل می دهد (Xanthopoulou and Plimakis, 2021). از طرفی امروزه سازمان ها با تغییرات سریعی در محیط مواجهه می شوند که آنها را مجبور به انطباق و انتخاب های گزینشی می کند. تحولات سریع فناورانه، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی سازی از ویژگی های محیطی هستند که سازمان های کنونی با آنها مواجه اند. برای رویارویی با این تغییرات، سازمان ها باید به فراتر از سازگاری با محیط اندیشیده و به دنبال بهره گیری از فرصت های بالقوه باشند. یکی از پارادایم ها (الگوواره ها) افزایش انعطاف پذیری، سرعت، کیفیت و چابکی سازمانی است. در دنیای به شدت رقابتی امروز، چابکی به عنوان یک عامل اساسی در ادغام فرآیندهای سازمانی، ویژگی های سازمانی و نیروی انسانی توانا در نظر گرفته می شود که موجب ارائه

خدمات باکیفیت و مناسب می شود و از میان رویکردهای متفاوت ارائه شده برای تقابل سازمان با محیط متاظم، چابکی به عنوان رویکرد غالب کسب و کار و به عنوان بهترین گزینه برای دست یابی به مزیت رقابتی، مورد توجه سازمان های مختلف قرار گرفته است (Ofoeda and Boateng, 2024).

سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد که سبب می شود در انجام فرایندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کند. بر این اساس یکی از فاکتورهای مهم تأثیرگذار بر چابکی، تشکیلات اداری است. شکل دهی یک تشکیلات یا ساختار مناسب می تواند منجر به کسب مزایای ناشی از چابکی از راه تمرکز بر کارکنان و نوآوری و خلاقیت حاصل از همکاری مؤثر آنها با یکدیگر شده و در نتیجه سازمان را قادر سازد تا ویژگی هایی از قبیل انعطاف و سرعت بالا در مواجهه با تغییرات محیط و پاسخگویی و واکنش مناسب به تغییرات قابل پیش بینی و غیرقابل پیش بینی داشته باشد (Tahmasebi, Dehiri, 2021).

به طور کلی تشکیلات اداری صحیح، بهبودهای اساسی در عملکرد سازمان را به همراه خواهد داشت. ساختار سازمانی، انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در شغل های اجتماعی و شغل هایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می گذارد، تعریف شده است و آن را به عنوان وسیله و ابزار بسیار پیچیده که به صورت دائم روابط متقابل اعضاء را تعیین، کنترل و هماهنگ می کند، می شناسند. در واقع، توانایی سازمان ها در واکنش به تغییرات سریع محیط و پاسخگویی به خواسته های مشتریان در شرایط رقابتی امروز، از مهم ترین امتیازات سازمان به شمار می آید. بروز تغییراتی از قبیل تغییر تکنولوژی، جهانی شدن، انقلاب اطلاعات و هوش مصنوعی و رقابت بین المللی، دولت ها را ناگزیر نموده است که تغییرات عمده ای را در مدیریت دولتی خود ایجاد نمایند و با توجه به اینکه مدیریت دولتی نوین در پاسخ به عدم کارایی ناشی از تنبلی سازمان های دولتی ارائه شده است می تواند چهارچوب مناسبی برای سازمان های دولتی جهت تغییر در ساختارهای سلسله مراتبی خود و کاهش بروکراسی باشد (Bazgir et al, 2023).

بنابراین نظر به موارد فوق و نظر به اینکه جامعه ما نیز همگام با تغییرات و تحولات جهانی، تغییراتی را در ساختار و بدنه خود ایجاد کرده است. ولی با این وجود، در خصوص تأثیر مدیریت دولتی نوین در چابکی سازمان با نقش میانجی تغییر تشکیلات اداری در



سازمان های دولتی شهرستان ارومیه تحقیقی انجام نگرفته است. بنابراین اندازه گیری شاخص برای تعیین میزان چابکی کنونی سازمان و تعیین نیاز سازمان به چابکی و شناسایی این شکاف و ایجاد فرمولی برای پرکردن این ضعف ضروری است. از این رو، مسئله ای که ذهن محقق را به خود مشغول کرده است، این موضوع می باشد که مدیریت دولتی نوین در چابکی سازمان با نقش میانجی تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان ارومیه چه تاثیر دارد؟

## مبانی نظری

### مدیریت دولتی نوین:

مدیریت دولتی نوین یا مدیریت گرایی راهکاری در جهت اصلاح الگوی اداره امور عمومی است که سعی دارد سازوکارهای بخش خصوصی را در بخش دولتی پیاده کند. پالیت در سال ۱۹۹۴ جنبش مدیریت دولتی نوین را به عنوان سیستم فکری ایدئولوژیک مطرح می کند که با ویژگی به کارگیری ایده های بخش خصوصی شناخته می شود. مدیریت دولتی نوین به مجموعه ای از اصلاحات اشاره دارد که ماهیت سازمان های بخش دولتی را به طور اساسی بازتعریف کرده اند. این اصلاحات با الهام از یک ایدئولوژی مدیریتی گسترده، ایده هایی را در مورد سازمان های «واقعی» مطرح کرده اند - یعنی داشتن هویت واضح و منحصر به فرد، توانایی برنامه ریزی و اجرای تصمیمات منطقی و داشتن مرزهای مشخص و ساختارهای سلسله مراتبی (Vaezi and Karimi, 2022).

مدیریت دولتی نوین (NPM) از یک ایدئولوژی مدیریتی گسترده و نظریه اقتصاد نهادی معاصر الهام گرفته شده است و برخی از ویژگی های اصلی آن عبارتند از بازارگرایی، واگذاری اختیار، مدیریت گرایی، جهت گیری به سمت سیاست ها و ساختار مبتنی بر خروجی و اجرای شاخص های عملکرد قابل اندازه گیری این اصلاحات اغلب توسط دولت های ملی، منطقه ای و محلی برای غلبه بر انتقادات مربوط به ناکارآمدی، افزایش هزینه ها و عدم اعتماد به بخش دولتی بسیج شده است و هدف کلی آن "بازآفرینی" و ایجاد سازمان های کارآمدتر، پاسخگوتر و پاسخگوتر بوده است (Beikzad and Mokhtari, 2022).



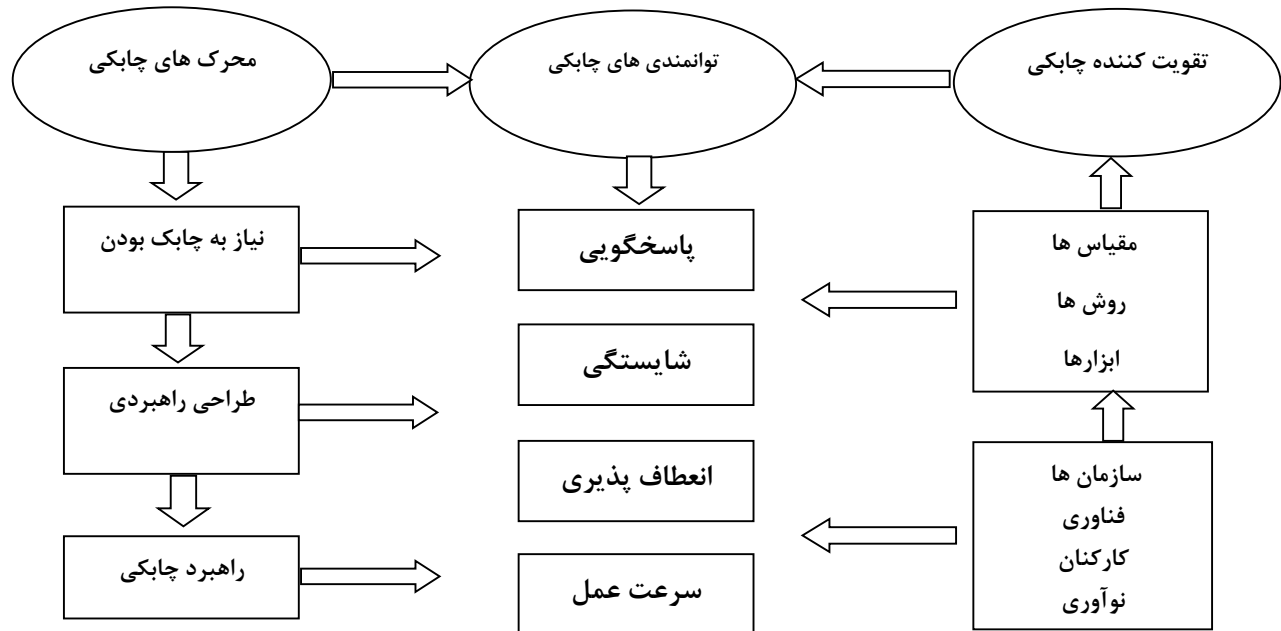
## چابکی سازمانی

چابکی سازمانی از مؤلفه های بسیار حیاتی در عرصه بهره وری سازمانی است و سازمان هایی که دارای کانال ارتباطی، فرایند کار، مدیریت تصمیم گیری به موقع و اجرای عملیاتی سریع و چابک باشند، توانسته اند در مسیر موفقیت در افزایش عملکرد، موفق تر ظاهر شوند. بنیاد و پایه چابکی از سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری، پیش واکنشی، کیفیت و قابلیت سوددهی سرچشمه می گیرید. (Bekos et al, 2025). گلدمن چابکی را این گونه تعریف کرده است: " توانایی کامیابی در محیط همیشه در حال تغییر و غیرقابل پیش بینی ". برایان ماسکل (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش بینی تعریف کرده است. در این راستا سازمان ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته باشند و از آنها اجتناب نمایند بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی، در محیط بازار تصور نمایند (Felipe et al, 2017).

چابکی سازمان به این مفهوم می پردازد که نیاز به بهبود هرگز متوقف نمی شود. استانداردهای امروزی، روش های قدیمی فردا هستند. بنابراین، بهبود همیشه به عنوان یک ضرورت است. چابکی، توانایی سازمان را در ارائه ی محصولات و خدمات با کیفیت بالا افزایش می دهد و بدین ترتیب برای افزایش توان رقابتی سازمان مهم است. چابکی ممکن است به عنوان شایستگی محوری دانسته شود، یعنی تجربیات و دانشی که سازمان را به تحقق نتایج اساسی و بنیادی قادر سازد (Pourjavid et al, 2022).

چابکی سازمانی که نشان دهنده توانایی شرکت برای احساس و پاسخ به تغییرات بازار است. این چابکی نه تنها شرکت ها را نسبت به اطلاعات به موقع و ارزشمند بازار برای تصمیم گیری در مورد نوآوری محصول حساس می کند بلکه اجرای کارآمد طرح های نوآوری جدید را نیز تسهیل می کند (Ghanbari et al, 2024). بنابراین، چابکی اخیراً به عنوان یکی از پارادایم های سازمانی کلیدی ظاهر شده است که مدیران باید برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار از آن پیروی کنند. چابکی به طور کلی به توانایی شرکت برای تنظیم و انطباق مداوم در راستای استراتژیک در یک کسب و کار اصلی اشاره دارد و در چندین بُعد از جمله چابکی

استراتژیک، چابکی سازمانی و چابکی کسب و کار مورد توجه قرار گرفته است و بسیاری از نویسندگان به چابکی به عنوان عامل کلیدی موفقیت در محیط رقابتی مدرن اشاره می کنند (Franco & Landini, 2022).



شکل ۱- الگوی مفهومی چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) (Ghanbari et al, 2024).

### تشکیلات اداری (ساختار سازمانی)

دیدگاه ها و تعاریف مختلفی درباره تشکیلات اداری هست. تشکیلات و ساختار در یک مفهوم به معنی ترتیب وظایف برای انجام دادن کاری است. بعضی معتقدند که عوامل معینی مانند اندازه، محیط یا فناوری تعیین کننده ساختار سازمانی است. به نظر آنها این عوامل، محدودیت های اقتصادی یا محدودیت های دیگری را بر سازمان ها تحمیل می کند و سبب می شود که آنها به انتخاب ساختارهای خاصی مجبور شوند. مینتزبرگ (۱۹۷۹) معتقد است که ساختار، مجموعه راه هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم و هماهنگی میان آنها را فراهم می کند. به نظر او ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می دهد و صرفاً سازوکار هماهنگی نیست بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد (Jafari, 2021).

به نظر بارنی و گریفین (۱۹۹۹) ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند. آن مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کند و هماهنگی میان آنها را فراهم می‌کند. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش‌دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد. بوسیله ساختار سازمانی عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان، آرایش می‌یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می‌شود. ساختار به مدیران نشان می‌دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان، مدیرانی را می‌شناساند که از آنها آموزش و دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می‌کند (Ibrahim Mousa et al, 2020).

### پیشینه پژوهش

قنبری و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیقی به بررسی تأثیر مهارت‌های کوانتومی مدیران بر چابکی سازمانی با میانجیگری آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی پرداختند. یافته‌های فرضیه‌های پژوهش نشان داد که اثر مستقیم مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی ۰,۷۶ و بر چابکی سازمانی ۰,۳۳ مثبت و معنادار است. همچنین اثر مستقیم آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی بر چابکی سازمانی ۰,۵۲ مثبت و معنادار است. اثر غیرمستقیم مهارت‌های مدیریت کوانتومی از طریق آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی بر چابکی سازمانی ۰,۳۹ مثبت و معنادار است. آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی می‌تواند به عنوان یک میانجی، همبستگی بین مهارت‌های کوانتومی مدیران و چابکی سازمانی را افزایش دهد.

آمازروبی و همکاران (۲۰۲۴) تحقیقی با عنوان ساختار سازمانی، چابکی و عملکرد نوآوری مبتنی بر ارزش عمومی در خدمات عمومی امارات متحده عربی انجام دادند. یافته‌های این مطالعه تأیید می‌کند که آمادگی تغییر به طور مثبت بر چابکی سازمانی تأثیر می‌گذارد و تأثیرات مثبت چابکی سازمانی را بر عملکرد نوآوری مبتنی بر ارزش عمومی در سازمان‌های خدمات عمومی نشان می‌دهد. علاوه بر این، این مطالعه نشان می‌دهد که آمادگی تغییر

مستقیماً بر عملکرد نوآوری مبتنی بر ارزش عمومی تأثیر می‌گذارد. به طور همزمان، ساختار سازمانی (رسمی سازی و تمرکز) بر روابط بین آمادگی تغییر و عملکرد نوآوری مبتنی بر ارزش عمومی و چابکی سازمانی و عملکرد نوآوری مبتنی بر ارزش عمومی تأثیر می‌گذارد. در نهایت، این مطالعه نشان می‌دهد که ساختار سازمانی (متمرکز و رسمی) بر رابطه بین آمادگی برای تغییر و چابکی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

آلهاتی (۲۰۱۸) در تحقیقی به مطالعه سطح چابکی سازمانی در کالج یانبو در عربستان سعودی پرداخت. این مطالعه نشان می‌دهد تقاضای قابل توجهی برای افزایش سرعت و چابکی سازمانی برای اقدام سریع به سوی تغییر مثبت وجود دارد. همچنین بین عوامل مختلف چابکی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

### فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی:

مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمان با نقش میانجی تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان ارومیه تاثیر معناداری دارد.

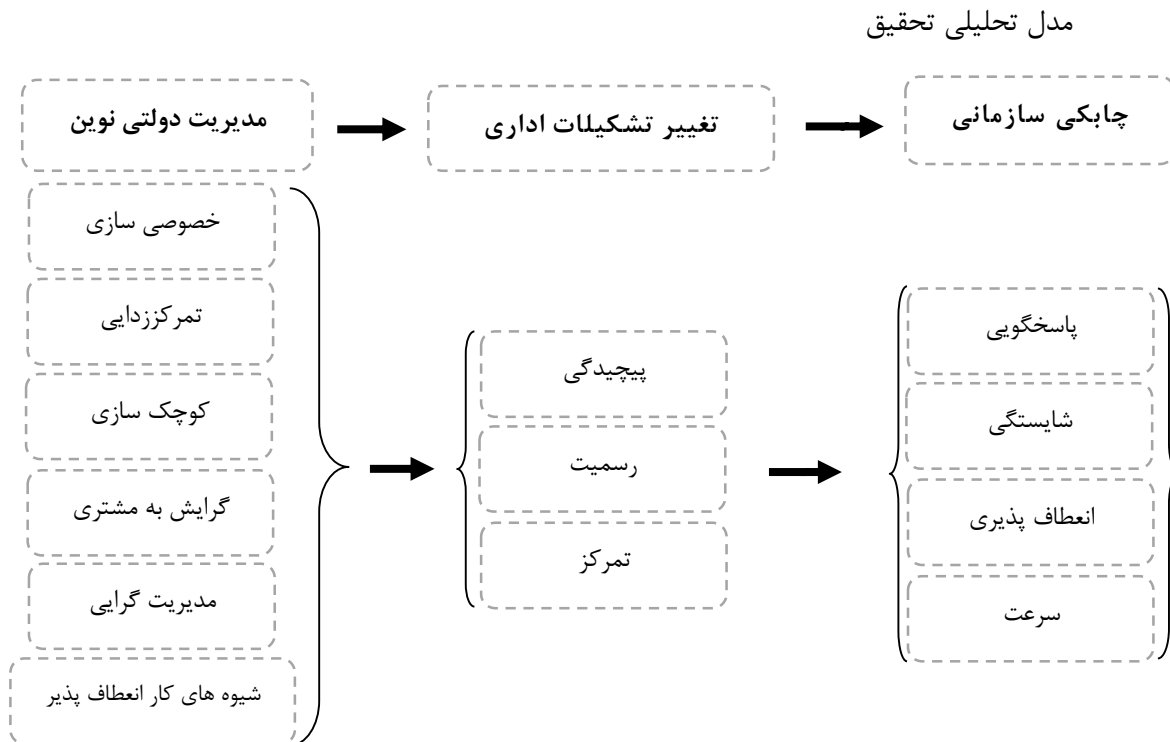
فرضیه های فرعی:

-مدیریت دولتی نوین بر پاسخ‌گویی سازمانی با نقش میانجی تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان ارومیه تاثیر معناداری دارد.

-مدیریت دولتی نوین بر انعطاف‌پذیری سازمانی با نقش میانجی تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان ارومیه تاثیر معناداری دارد.

-مدیریت دولتی نوین بر شایستگی با نقش میانجی تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان ارومیه تاثیر معناداری دارد.

-مدیریت دولتی نوین بر سرعت کارکنان با نقش میانجی تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان ارومیه تاثیر معناداری دارد.



شکل ۲- مدل تحلیلی تحقیق

### نوع و روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی می باشد، از لحاظ روش جمع آوری اطلاعات و داده ها از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی (میدانی) و از نوع همبستگی است.

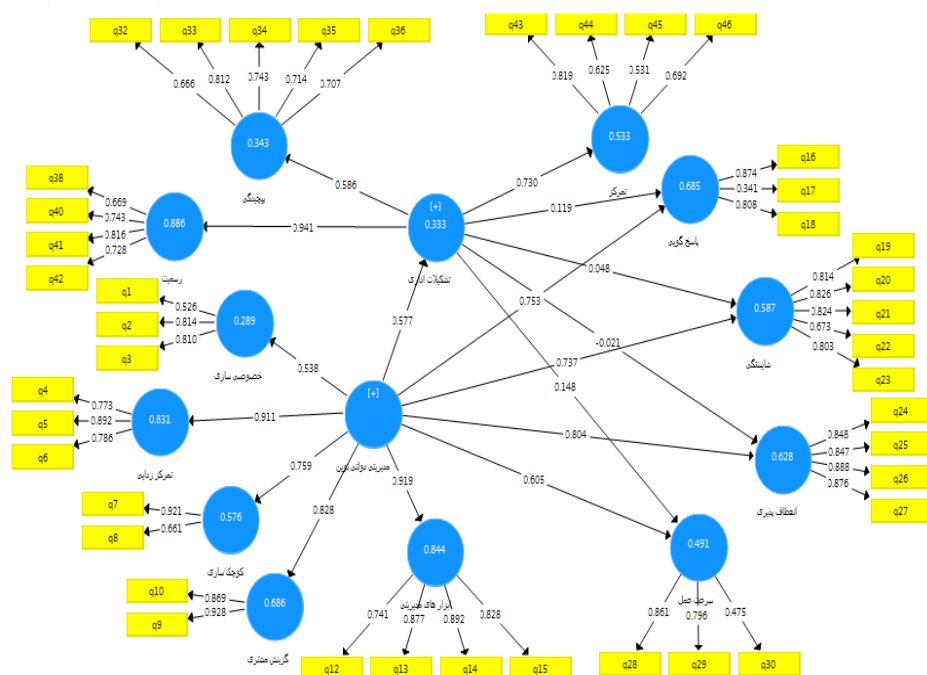
### جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش را کارکنان سازمان های دولتی شهرستان ارومیه در سال ۱۴۰۴ تشکیل می دهد. تعداد افرادی که به عنوان نمونه بر حسب جدول مورگان از کل جامعه آماری مورد بررسی قرار می گیرند، ۲۴۲ نفر می باشد.

## تجزیه و تحلیل داده ها

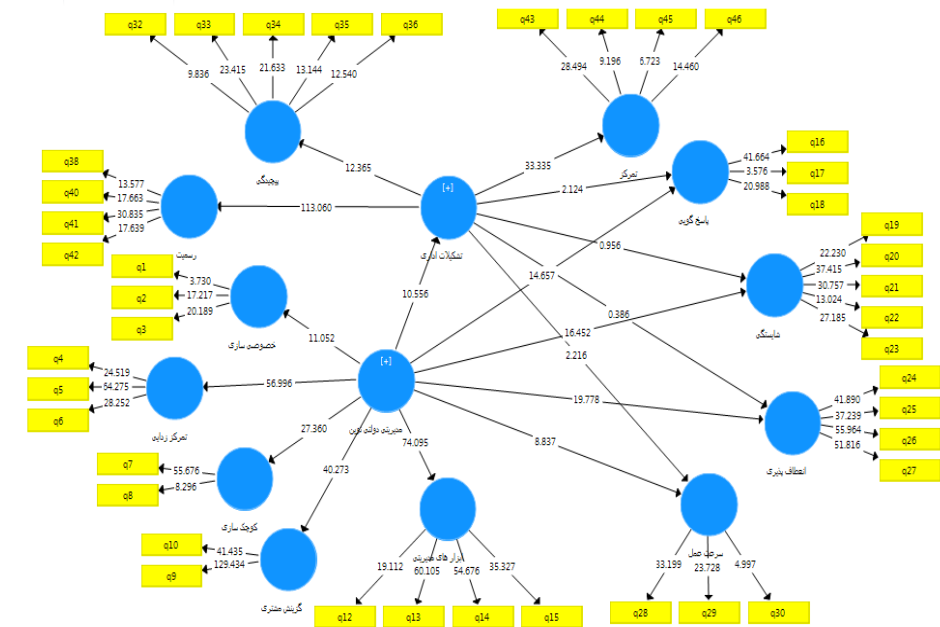
در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده های آماری در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS بررسی خواهد شد. در سطح آمار توصیفی از جدول فراوانی، نمودار ستونی، میانگین و انحراف استاندارد متغیرها استفاده خواهد شد و برای آزمون فرضیه ها از آمار استنباطی (رگرسیون چندگانه و مدلسازی معادلات ساختاری) استفاده خواهد شد.

در این پژوهش ابتدا آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان (افراد نمونه) و همچنین وضعیت متغیرهای تحقیق با بکارگیری جداول و نمودارها به نمایش گذاشته شده و در ادامه برای آزمون فرض ها و آمار استنباطی از روش های آماری و آزمون های متفاوت با استفاده از نرم افزارهای SPSS24 و Smart PLS استفاده گردید. برای آزمون پایایی سؤالات پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ و برای آزمون روایی سؤالات از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده گردید و برای بررسی متغیرهای تحقیق سه مرحله تحلیل لحاظ گردید. آمار توصیفی با شاخص های مرکزی، بررسی وضعیت متغیرها با آزمون تی تک نمونه ای عدد آزمون ۲/۵ و توزیع متغیرهای چولگی و کشیدگی و جهت بررسی پایایی و روایی متغیرهای پژوهش و مولفه های آنها از شیوه تحلیل عاملی تاییدی و شاخص های مربوط به اعتبار همگرا و اعتبار ممیز (معیار فورنل ولاکر، بارهای عاملی متقاطع) در این پژوهش بهره گرفته شد.



نمودار ۱: بررسی بار عاملی و ضرایب مسیر متغیرهای تحقیق



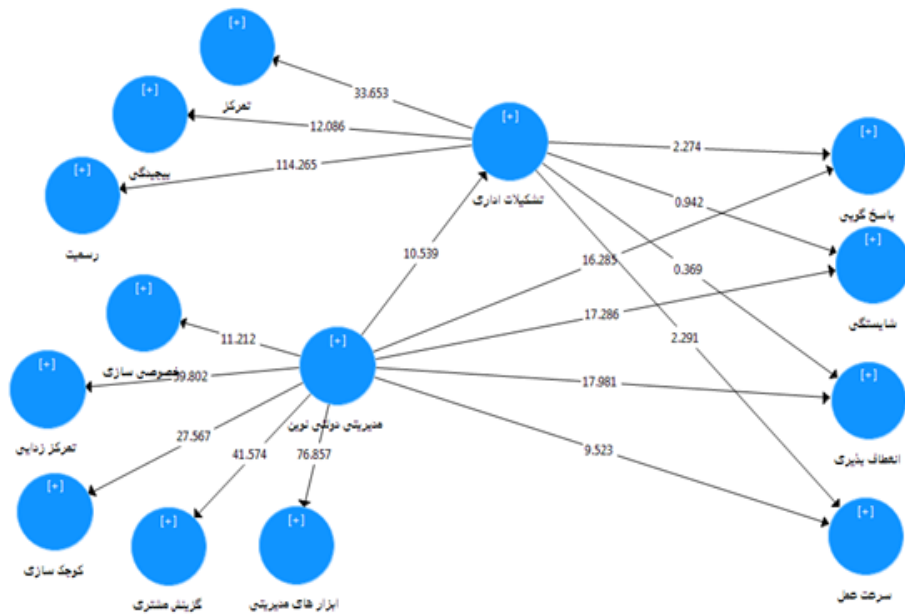


نمودار ۲: بررسی عدد معناداری بار عاملی متغیرهای تحقیق

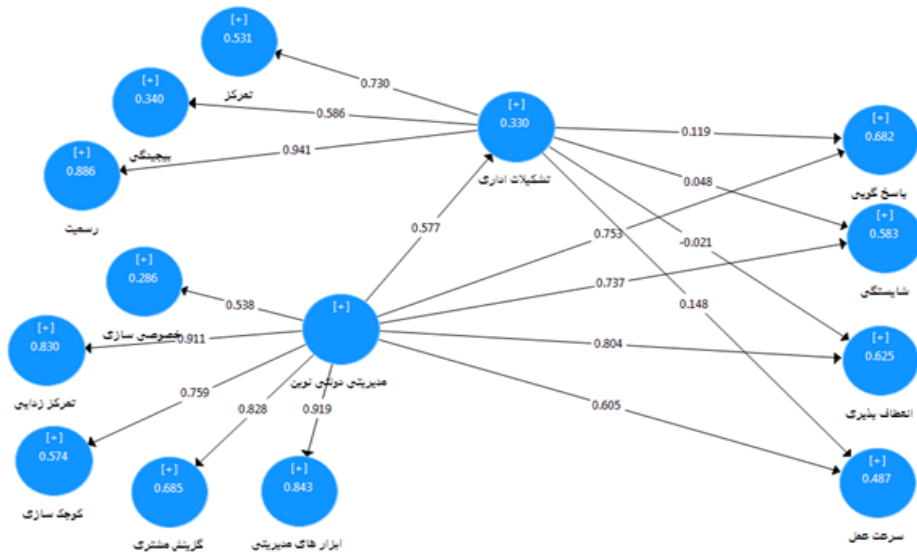
با توجه به نمودارهای ۱- (میزان بار عاملی) و ۲- (مقدار عدد معناداری) که به بررسی مقادیر بار عاملی و عدد معناداری سوالات مربوط به هریک از متغیرهای تحقیق را نشان می دهد از آنجا که مقدار عدد معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشد رابطه موجود در مدل پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار خواهد بود و از آنجا که مقدار بارهای عاملی سوالات مربوط به هریک از سوالات متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰.۵ می باشد. مطابق با الگوریتم تحلیل داده ها در PLS بعد از سنجش بارهای عاملی سوالات نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهانی و شاخص های مربوطه می رسد.

بررسی میزان متوسط واریانس به اشتراک گذاشته در بین متغیرهای پنهان تحقیق: مطابق با یافته های تحقیق، که میزان متوسط واریانس اشتراکی در متغیرهای پنهانی تمرکز از ابعاد تشکیلات اداری در این تحقیق کمتر از ۰/۵ نشان می دهد که حاکی از همگرایی نسبتا کم سوالات با متغیر تمرکز در این تحقیق می باشد و میزان متوسط واریانس اشتراکی و ما

بقیه متغیرهای تحقیق بیشتر از ۵۰ درصد است. در نتیجه مناسب بودن روایی همگرایی پژوهش را تایید می کند.



نمودار ۳: مقدار عدد معنادار در ساختار مدل مفهومی تحقیق



نمودار ۴: مقدار ضرایب اثر گذار در ساختار مدل مفهومی تحقیق

## بررسی فرضیات تحقیق

فرضیه ۱: مدیریت دولتی نوین بر پاسخ گویی سازمانی با نقش میانجی گری تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۱. بررسی اثرات براساس متغیرهای فرضیه ۱

| نتیجه                           | اثر گذاری کل            |              | اثر غیر مستقیم | اثر گذاری مستقیم |             |              | متغیر اثر پذیر      | متغیر اثر گذار      |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|----------------|------------------|-------------|--------------|---------------------|---------------------|
|                                 | ضرب مسیر                | عدد معناداری |                | خطای استاندارد   | ضرب مسیر    | عدد معناداری |                     |                     |
| تاثیر گذار                      | ۰,۵۷۷                   | ۱۰,۵۴        |                | ۰,۰۴             | ۰,۵۷۷       | ۱۰,۵۴        | تغییر تشکیلات اداری | مدیریت دولتی نوین   |
| تاثیر گذار                      | ۰,۸۲۱۶۶<br>۳            | ۳۴,۰۰۲       | ۰,۰۶۸۶<br>۶۳   | ۰,۰۵             | ۰,۷۵۳       | ۱۶,۲۸        | پاسخ گویی           | مدیریت دولتی نوین   |
| تاثیر گذار                      | ۰,۱۱۹                   | ۲,۲۷۴        |                | ۰,۰۵             | ۰,۱۱۹       | ۲,۲۷۴        | پاسخ گویی           | تغییر تشکیلات اداری |
| نتایج آزمون واسطه ای            |                         |              |                |                  |             |              |                     |                     |
| نتیجه تاثیر گذار متغیر واسطه ای | مقدار آمار احتمال ضرایب |              | ضرایب          |                  |             | آزمونها      |                     |                     |
|                                 | عدد معناداری            | مقدار آماره  | عدد معناداری   | خطای استاندارد   | مقدار آماره |              |                     |                     |
| تاثیر گذار                      | ۰,۰۲۶                   | ۲,۲۲         | ۰,۰۱۸          | ۰,۰۲۹            | ۲,۳۵        |              |                     | آزمون سوبل          |
| تاثیر گذار                      | ۰,۰۲۷                   | ۲,۲          | ۰,۰۱۹          | ۰,۰۲۹            | ۲,۳۴        |              |                     | آزمون آرون          |
| تاثیر گذار                      | ۰,۰۲۵                   | ۲,۲۲         | ۰,۰۱۸          | ۰,۰۲۹            | ۲,۳۵        |              |                     | آزمون گلدمن         |

## معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

برای تعیین اینکه پارامتر بین دو به دو متغیرهای در این تحقیق بطور معنی داری با صفر تفاوت دارد از مقدار  $t$  استفاده می شود با توجه به جدول ۱ از آنجا که مقدار  $t$  عدد معناداری مسیرهای اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر پاسخ گویی با میانجیگری تغییر تشکیلات اداری بیرون از بازه  $-1/96$  و  $1/96$  قرار دارد نشان می دهد که پارامترهای مربوطه در سطح ۵ درصد تفاوت معنی داری با صفر دارد. که حاکی از اثرگذاری کل مدیریت دولتی نوین بر پاسخ گویی با میانجیگری تغییر تشکیلات اداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار می باشد و از آنجا که نتایج آزمون سوبل، آرون و گلمدن حاکی از معنادار بودن تاثیر غیر مستقیم متغیر تغییر تشکیلات اداری (متغیر واسطه ای) بر اثر مدیریت دولتی بر پاسخ گویی را نشان می دهد. میزان اثرگذاری مستقیم مدیریت دولتی نوین بر تغییر تشکیلات اداری ۵۷ درصد، میزان اثرگذاری مستقیم تغییر تشکیلات اداری بر پاسخ گویی ۱۱ درصد و میزان اثرگذاری غیر مستقیم ۶ درصد و اثرگذاری مستقیم مدیریت دولتی بر پاسخ گویی ۷۵ درصد، که درکل میزان اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر پاسخ گویی با میانجیگری تغییر تشکیلات اداری ۸۲ درصد برآورد شده است نشان می دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر مدیریت دولتی نوین،  $0/82$  واحد متغیر پاسخ گویی با میانجیگری تغییر تشکیلات اداری تغییر خواهد کرد و با توجه به نمودار از آنجا که مقدار ضریب تعیین تغییر تشکیلات اداری ۳۳ درصد از متغیر مدیریت دولتی نوین تبیین می شود و مقدار ضریب تعیین پاسخ گویی ۶۸ درصد از متغیرهای پاسخ گویی و شایستگی تبیین می شود، می توان نتیجه گرفت فرضیه اول تحقیق تایید می شود.

فرضیه ۲: مدیریت دولتی نوین بر شایستگی سازمانی با نقش میانجی گری تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۲: بررسی اثرات متغیرها براساس فرضیه ۲

| نتیجه | اثر گذاری کل |              | اثر غیر مستقیم | اثر گذاری مستقیم |           |              | متغیر اثر پذیر | متغیر اثر گذار |
|-------|--------------|--------------|----------------|------------------|-----------|--------------|----------------|----------------|
|       | ضریب         | عدد معناداری |                | خطای استاندارد   | ضریب مسیر | عدد معناداری |                |                |

|                     |                     |       |       |      |         |       |        |               |
|---------------------|---------------------|-------|-------|------|---------|-------|--------|---------------|
| مدیریت دولتی نوین   | تغییر تشکیلات اداری | ۱۰,۵۴ | ۰,۵۷۷ | ۰,۰۴ |         | ۱۰,۵۴ | ۰,۵۷۷  | تاثیرگذار     |
| مدیریت دولتی نوین   | شایستگی             | ۱۷,۲۹ | ۰,۷۳۷ | ۰,۰۶ | ۰,۰۲۷۶۹ | ۲۶,۵۸ | ۰,۷۶۴۶ | تاثیرگذار     |
| تغییر تشکیلات اداری | شایستگی             | ۰,۹۴  | ۰,۰۴۸ | ۰,۰۶ |         | ۰,۹۴  | ۰,۰۴۸  | عدم تاثیرگذار |

برای تعیین اینکه پارامتر بین دو به دو متغیرهای این تحقیق بطور معنی داری با صفر تفاوت دارد از مقدار  $t$  استفاده می شود با توجه به جدول ۲ از آنجا که مقدار مقدار  $t$  (عدد معناداری مسیرهای اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر شایستگی با میانجگری تغییر تشکیلات اداری بیرون از بازه  $-1/96$  و  $1/96$  قرار دارد نشان می دهد که پارامترهای مربوطه در سطح ۵ درصد تفاوت معنی داری با صفر دارد. بجز مسیر اثر گذاری تغییر تشکیلات اداری بر شایستگی که مقدار عدد معناداری در بازه  $-1,96$  تا  $1,96$  می باشد، حاکی از اثرگذاری کل مدیریت دولتی نوین بر شایستگی بدون میانجگری تغییر تشکیلات اداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار می باشد. میزان اثر گذاری مستقیم مدیریت دولتی نوین بر تغییر تشکیلات اداری ۵۷ درصد، اثرگذاری مستقیم مدیریت دولتی بر شایستگی ۷۳ درصد، که درکل میزان اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر شایستگی ۷۶ درصد برآورد شده است نشان می دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر مدیریت دولتی نوین،  $0/76$  واحد متغیر شایستگی تغییر خواهد کرد و با توجه به نمودار از آنجا که مقدار ضریب تعیین تغییر تشکیلات اداری ۳۳ درصد از متغیر مدیریت دولتی نوین تبیین می شود و مقدار ضریب تعیین شایستگی ۵۸ درصد از متغیرهای مدیریت دولتی نوین و تغییر تشکیلات اداری تبیین می شود، می توان نتیجه گرفت فرضیه دوم تحقیق تایید نمی شود. بعلاوه اینکه متغیر میانجگری تغییر تشکیلات اداری تاثیر معناداری بر متغیر وابسته شایستگی در این تحقیق ندارد.

فرضیه ۳: مدیریت دولتی نوین بر انعطاف پذیری با نقش میانجی گری تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان تاثیر معناداری دارد.

جدول ۳. بررسی اثرات متغیرهای تحقیق براساس فرضیه ۳

| نتیجه          | اثر گذاری کل |              | اثر غیرمستقیم | اثر گذاری مستقیم |           |              | متغیر اثر پذیر      | متغیر اثر گذار      |
|----------------|--------------|--------------|---------------|------------------|-----------|--------------|---------------------|---------------------|
|                | ضریب مسیر    | عدد معناداری |               | خطای استاندارد   | ضریب مسیر | عدد معناداری |                     |                     |
| تأثیر گذار     | ۰,۵۷۷        | ۱۰,۵۴        |               | ۰,۰۴             | ۰,۵۷۷     | ۱۰,۵۴        | تغییر تشکیلات اداری | مدیریت دولتی نوین   |
| تأثیر گذار     | ۰,۷۸۸<br>۴۶  | ۳۷,۶۵        | ۰,۰۱۱-        | ۰,۰۷             | ۰,۸       | ۱۷,۹۸        | انعطاف پذیری        | مدیریت دولتی نوین   |
| عدم تأثیر گذار | ۰,۰۲-        | ۰,۳۶۹        |               | ۰,۰۸             | ۰,۰۲-     | ۰,۳۶۹        | انعطاف پذیری        | تغییر تشکیلات اداری |

برای تعیین اینکه پارامتر بین دو به دو متغیرها در این تحقیق بطور معنی داری با صفر تفاوت دارد از مقدار  $t$  استفاده می شود با توجه به جدول ۳. از آنجا که مقدار مقدار  $t$  عدد معناداری مسیرهای اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر انعطاف پذیری با میانجیگری تغییر تشکیلات اداری بیرون از بازه  $1/96$  و  $1/96$  قرار دارد نشان می دهد که پارامترهای مربوطه در سطح ۵ درصد تفاوت معنی داری با صفر دارد. بجز مسیر اثر گذاری تغییر تشکیلات اداری بر انعطاف پذیری که مقدار عدد معناداری در بازه  $1/96$  تا  $1/96$  می باشد، حاکی از اثرگذاری کل مدیریت دولتی نوین بر انعطاف پذیری بدون میانجیگری تغییر تشکیلات اداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار می باشد. میزان اثر گذاری مستقیم مدیریت دولتی نوین بر تغییر تشکیلات اداری ۵۷ درصد، اثر گذاری مستقیم مدیریت دولتی بر انعطاف پذیری ۸۰ درصد، که درکل میزان اثر گذاری مدیریت دولتی نوین بر انعطاف پذیری ۷۸ درصد برآورد شده است نشان می دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر مدیریت دولتی نوین، ۰/۷۸ واحد متغیر انعطاف پذیری تغییر خواهد کرد و با توجه به نمودار از آنجا که مقدار ضریب تعیین تغییر تشکیلات اداری ۳۳ درصد از متغیر مدیریت دولتی نوین تبیین

می شود و مقدار ضریب تعیین انعطاف پذیری ۶۲ درصد از متغیرهای مدیریت دولتی نوین و تغییر تشکیلات اداری تبیین می شود، می توان نتیجه گرفت فرضیه سوم تحقیق تایید نمی شود. بعلاوه اینکه متغیر میانجگری تغییر تشکیلات اداری تأثیر معناداری بر متغیر وابسته انعطاف پذیری در این تحقیق ندارد.

فرضیه ۴: مدیریت دولتی نوین بر سرعت عمل با نقش میانجی گری تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان تأثیر معناداری دارد.

جدول ۴. بررسی اثرات متغیرهای بر اساس فرضیه چهارم

| نتیجه                           | اثر گذاری کل            |              | اثر غیرمس تقیم | اثر گذاری مستقیم |             |              | متغیر اثر پذیر      | متغیر اثر گذار      |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|----------------|------------------|-------------|--------------|---------------------|---------------------|
|                                 | ضریب مسیر               | عدد معناداری |                | خطای استاندارد   | ضریب مسیر   | عدد معناداری |                     |                     |
| تأثیر گذار                      | ۰,۵۷۷                   | ۱۰,۵۴        |                | ۰,۰۴             | ۰,۵۷۷       | ۱۰,۵۴        | تغییر تشکیلات اداری | مدیریت دولتی نوین   |
| تأثیر گذار                      | ۰,۶۸۵<br>۳۹۶            | ۱۷,۱۶        | ۰,۰۸۵<br>۳۹۶   | ۰,۰۳             | ۰,۶         | ۹,۵۲         | سرعت عمل            | مدیریت دولتی نوین   |
| تأثیر گذار                      | ۰,۱۴۸                   | ۲,۲۹۱        |                | ۰,۰۷             | ۰,۱۴۸       | ۲,۲۹۱        | سرعت عمل            | تغییر تشکیلات اداری |
| نتایج آزمون واسطه ای            |                         |              |                |                  |             |              |                     |                     |
| نتیجه تأثیر گذار متغیر واسطه ای | مقدار آمار احتمال ضرایب |              | ضرایب          |                  |             | آزمونها      |                     |                     |
|                                 | عدد معناداری            | مقدار آماره  | عدد معناداری   | خطای استاندارد   | مقدار آماره |              |                     |                     |
| تأثیر گذار                      | ۰,۰۲                    | ۲,۲۳         | ۰,۰۳۶          | ۰,۰۴۰            | ۲,۰۹        | آزمون سوبل   |                     |                     |

|                                     |       |      |       |      |      |            |
|-------------------------------------|-------|------|-------|------|------|------------|
| آزمون آرون                          | ۲,۰۸۶ | ۰,۴۰ | ۰,۰۳۶ | ۲,۲۲ | ۰,۰۲ | تأثیر گذار |
| آزمون گلدمن                         | ۲,۰۹۶ | ۰,۴۰ | ۰,۰۳۶ | ۲,۲۴ | ۰,۰۲ | تأثیر گذار |
| معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد     |       |      |       |      |      |            |
| $1/96 < \text{عدد معناداری} < 1/96$ |       |      |       |      |      |            |

برای تعیین اینکه پارامتر بین دو به دو متغیرها در این تحقیق بطور معنی داری با صفر تفاوت دارد از مقدار  $t$  استفاده می شود با توجه به جدول ۴. از آنجا که مقدار مقدار  $t$  عدد معناداری مسیرهای اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر سرعت عمل با میانجگری تغییر تشکیلات اداری بیرون از بازه  $1/96$  و  $1/96$  قرار دارد نشان می دهد که پارامترهای مربوطه در سطح ۵ درصد تفاوت معنی داری با صفر دارد. که حاکی از اثرگذاری کل مدیریت دولتی نوین بر سرعت عمل با میانجگری تغییر تشکیلات اداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار می باشد. و از آنجا که نتایج آزمون سوویل، آرون و گلدمن حاکی از معنادار بودن تأثیر غیر مستقیم متغیر تغییر تشکیلات اداری (متغیر واسطه ای) بر اثر مدیریت دولتی بر سرعت عمل را نشان می دهد. میزان اثر گذاری مستقیم مدیریت دولتی نوین بر تغییر تشکیلات اداری ۵۷ درصد، میزان اثر گذاری مستقیم تغییر تشکیلات اداری بر سرعت عمل ۱۴ درصد و میزان اثر گذاری غیر مستقیم ۸ درصد و اثر گذاری مستقیم مدیریت دولتی بر سرعت عمل ۶۰ درصد، که در کل میزان اثر گذاری مدیریت دولتی نوین بر سرعت عمل با میانجگری تغییر تشکیلات اداری ۶۸ درصد برآورد شده است نشان می دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر مدیریت دولتی نوین،  $0/68$  واحد متغیر سرعت عمل با میانجگری تغییر تشکیلات اداری تغییر خواهد کرد و با توجه به نمودار از آنجا که مقدار ضریب تعیین تغییر تشکیلات اداری ۳۳ درصد از متغیر مدیریت دولتی نوین تبیین می شود و مقدار ضریب تعیین سرعت عمل ۴۸ درصد از متغیرهای تغییر تشکیلات اداری و مدیریت دولتی نوین تبیین می شود، می توان نتیجه گرفت تأیید فرضیه چهارم تحقیق می باشد.

فرضیه اصلی: مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمانی با نقش میانجی گری تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان تأثیر معناداری دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از جداول و نمودارهای ضرایب مسیر و عدد معناداری که مدیریتی دولتی نوین تأثیر معناداری بر پاسخ گویی و سرعت عمل از چابکی سازمان با



میانجگری تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان ارومیه دارد و مدیریت دولتی نوین بر شایستگی و انعطاف پذیری در سازمان های دولتی شهرستان ارومیه تاثیر مستقیمی دارد ولی تاثیر غیرمستقیم ندارد، که برای فرضیه اصلی تحقیق نمی توان نتیجه گرفت تایید یا رد می شود، بنابراین می توان نتیجه گرفت مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمانی با نقش میانجی گری تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان تاثیر چندگانه دارد، یعنی در بعضی مولفه ها مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمانی تاثیر مستقیم دارد و در بعضی مولفه ها مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمانی غیرمستقیم (با نقش میانجی گری تغییر تشکیلات اداری) دارد.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۱ از آنجا که مقدار (t) عدد معناداری مسیرهای اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر پاسخ گویی با میانجیگری تغییر تشکیلات اداری بیرون از بازه ۱/۹۶- و ۱/۹۶ قرار دارد نشان می دهد که پارامترهای مربوطه در سطح ۵ درصد تفاوت معنی داری با صفر دارد. که حاکی از اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر پاسخ گویی با میانجیگری تغییر تشکیلات اداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار می باشد و از آنجا که نتایج آزمون سوبل، آرون و گلمدن حاکی از معنادار بودن تاثیر غیر مستقیم متغیر تغییر تشکیلات اداری (متغیر واسطه ای) بر اثر مدیریت دولتی بر پاسخگویی را نشان می دهد. میزان اثرگذاری مستقیم مدیریت دولتی نوین بر تغییر تشکیلات اداری ۵۷ درصد، میزان اثر گذاری مستقیم تغییر تشکیلات اداری بر پاسخ گویی ۱۱ درصد و میزان اثر گذاری غیر مستقیم ۶ درصد و اثر گذاری مستقیم مدیریت دولتی بر پاسخ گویی ۷۵ درصد، که درکل میزان اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر پاسخ گویی با میانجیگری تغییر تشکیلات اداری ۸۲ درصد برآورد شده است نشان می دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر مدیریت دولتی نوین، ۰/۸۲ واحد متغیر پاسخ گویی با میانجیگری تغییر تشکیلات اداری تغییر خواهد کرد و با توجه به نمودار از آنجا که مقدار ضریب تعیین تغییر تشکیلات اداری ۳۳ درصد از متغیر مدیریت دولتی نوین تبیین می شود و مقدار ضریب تعیین پاسخ گویی ۶۸ درصد از

متغیرهای پاسخ گویی و شایستگی تبیین می شود، می توان نتیجه گرفت تایید فرضیه اول تحقیق می باشد.

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۲ از آنجا که مقدار مقدار (t) عدد معناداری مسیرهای اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر شایستگی با میانجگری تغییر تشکیلات اداری بیرون از بازه ۱/۹۶- و ۱/۹۶ قرار دارد نشان می دهد که پارامترهای مربوطه در سطح ۵ درصد تفاوت معنی داری با صفر دارد. بجز مسیر اثرگذاری تغییر تشکیلات اداری بر شایستگی که مقدار عدد معناداری در بازه ۱،۹۶- تا ۱،۹۶ می باشد، حاکی از اثرگذاری کل مدیریت دولتی نوین بر شایستگی بدون میانجگری تغییر تشکیلات اداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار می باشد. میزان اثرگذاری مستقیم مدیریت دولتی نوین بر تغییر تشکیلات اداری ۵۷ درصد، اثرگذاری مستقیم مدیریت دولتی بر شایستگی ۷۳ درصد، که در کل میران اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر شایستگی ۷۶ درصد برآورد شده است نشان می دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر مدیریت دولتی نوین، ۰/۷۶ واحد متغیر شایستگی تغییر خواهد کرد و با توجه به نمودار از آنجا که مقدار ضریب تعیین تغییر تشکیلات اداری ۳۳ درصد از متغیر مدیریت دولتی نوین تبیین می شود و مقدار ضریب تعیین شایستگی ۵۸ درصد از متغیرهای مدیریت دولتی نوین و تغییر تشکیلات اداری تبیین می شود، می توان نتیجه گرفت عدم تایید فرضیه دوم تحقیق می باشد. بعلا اینکه متغیر میانجگری تغییر تشکیلات اداری تأثیر معناداری بر متغیر وابسته شایستگی در این تحقیق ندارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از نمودار و جدول ۳. از آنجا که مقدار (t) عدد معناداری مسیرهای اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر انعطاف پذیری با میانجگری تغییر تشکیلات اداری بیرون از بازه ۱/۹۶- و ۱/۹۶ قرار دارد نشان می دهد که پارامترهای مربوطه در سطح ۵ درصد تفاوت معنی داری با صفر دارد. بجز مسیر اثرگذاری تغییر تشکیلات اداری بر انعطاف پذیری که مقدار عدد معناداری در بازه ۱،۹۶- تا ۱،۹۶ می باشد، حاکی از اثرگذاری کل مدیریت دولتی نوین بر انعطاف پذیری بدون میانجگری تغییر تشکیلات اداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار می باشد. میزان اثرگذاری مستقیم مدیریت دولتی نوین بر تغییر تشکیلات اداری ۵۷ درصد، اثرگذاری مستقیم مدیریت دولتی بر انعطاف پذیری ۸۰ درصد، که در کل میران اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر انعطاف پذیری ۷۸ درصد برآورد شده است نشان می دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر مدیریت دولتی نوین، ۰/۷۸

واحد متغیر انعطاف پذیری تغییر خواهد کرد و با توجه به نمودار از آنجا که مقدار ضریب تعیین تغییر تشکیلات اداری ۳۳ درصد از متغیر مدیریت دولتی نوین تبیین می شود و مقدار ضریب تعیین انعطاف پذیری ۶۲ درصد از متغیرهای مدیریت دولتی نوین و تغییر تشکیلات اداری تبیین می شود، می توان نتیجه گرفت فرضیه سوم تحقیق تایید نمی شود. بعلاوه اینکه متغیر میانجگری تغییر تشکیلات اداری تاثیر معناداری بر متغیر وابسته انعطاف پذیری در این تحقیق ندارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از نمودار و جدول ۴. از آنجا که مقدار (t) عدد معناداری مسیرهای اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر سرعت عمل با میانجگری تغییر تشکیلات اداری بیرون از بازه  $-1/96$  و  $1/96$  قرار دارد نشان می دهد که پارامترهای مربوطه در سطح ۵ درصد تفاوت معنی داری با صفر دارد که حاکی از اثرگذاری کل مدیریت دولتی نوین بر سرعت عمل با میانجگری تغییر تشکیلات اداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار می باشد. و از آنجا که نتایج آزمون سوبل، آرون و گلمدن حاکی از معنادار بودن تاثیر غیر مستقیم متغیر تغییر تشکیلات اداری (متغیر واسطه ای) بر اثر مدیریت دولتی بر سرعت عمل را نشان می دهد. میزان اثرگذاری مستقیم مدیریت دولتی نوین بر تغییر تشکیلات اداری ۵۷ درصد، میزان اثرگذاری مستقیم تغییر تشکیلات اداری بر سرعت عمل ۱۴ درصد و میزان اثرگذاری غیر مستقیم ۸ درصد و اثرگذاری مستقیم مدیریت دولتی بر سرعت عمل ۶۰ درصد، که درکل میزان اثرگذاری مدیریت دولتی نوین بر سرعت عمل با میانجگری تغییر تشکیلات اداری ۶۸ درصد برآورد شده است نشان می دهد به ازای یک واحد تغییر در متغیر مدیریت دولتی نوین،  $0/68$  واحد متغیر سرعت عمل با میانجگری تغییر تشکیلات اداری تغییر خواهد کرد و با توجه به نمودار از آنجا که مقدار ضریب تعیین تغییر تشکیلات اداری ۳۳ درصد از متغیر مدیریت دولتی نوین تبیین می شود و مقدار ضریب تعیین سرعت عمل ۴۸ درصد از متغیرهای تغییر تشکیلات اداری و مدیریت دولتی نوین تبیین می شود، می توان نتیجه گرفت تایید فرضیه چهارم تحقیق می باشد.

در نهایت با توجه به نتایج بدست آمده از جداول ۱، ۲، ۳ و ۴ و نمودارهای ضرایب مسیر ۶ و عدد معناداری ۷ که مدیریتی دولتی نوین تاثیر معناداری بر پاسخ گویی و سرعت عمل از

چابکی سازمان با میانجگری تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان ارومیه دارد و مدیریت دولتی نوین بر شایستگی و انعطاف پذیری تاثیر مستقیمی در سازمان های دولتی شهرستان ارومیه دارد و تاثیر غیرمستقیم ندارد، که برای فرضیه اصلی تحقیق نمی توان نتیجه گرفت تایید یا رد می شود، بنابراین می توان نتیجه گرفت مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمانی با نقش میانجی گری تغییر تشکیلات اداری در سازمان های دولتی شهرستان تاثیر چندگانه دارد، یعنی در بعضی مولفه ها مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمانی تاثیر مستقیم دارد و در بعضی مولفه ها مدیریت دولتی نوین بر چابکی سازمانی غیرمستقیم (با نقش میانجی گری تغییر تشکیلات اداری) دارد.

در کل بر اساس نتایج به دست آمده می توان گفت که مدیریت دولتی نوین با تأکید بر انعطاف پذیری، عدالت اجتماعی و پاسخگویی، ابزار مؤثری برای تحقق چابکی سازمان است. این رویکرد با ایجاد نظام اداری توسعه محور، به هماهنگی بین ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی کمک می کند. در ایران، چالش هایی نظیر بوروکراسی و مقاومت در برابر تغییر، مانع اجرای کامل مدیریت نوین هستند. با این حال، با تقویت آموزش، تمرکززدایی و ترویج مشارکت عمومی، می توان به سمت چابکی سازمان و تغییر تشکیلات اداری حرکت کرد. نظام اداری توسعه، با اولویت دهی به اثربخشی، می تواند به عنوان موتور محرک توسعه پایدار عمل کند و آینده ای عادلانه و پایدار برای نسل های کنونی و آینده رقم بزند.

### پیشنهادهای کاربردی

طبق نتایج به دست آمده، عملکردهای کارکنان باعث ترغیب، گسترش، حفظ و نگهداری و رضایتمندی مشتری می شود، بنابراین در سازمان از طرح های تشویقی یا پرداخت بیشتر برای عملکرد خوب و پرداخت کمتر برای عملکرد ضعیف استفاده شود، همچنین از ساعت های کار شناور و شیوه های کاری انعطاف پذیر و ایده های خلاق افراد کارآفرین برای افزایش عملکرد کارکنان استقبال شود.

انتقال تصدیها و فعالیت ها در زمینه ارائه خدمات از بخش دولتی به بخش خصوصی باعث افزایش کارایی کارکنان و تخصیص بهینه منابع می شود، بنابراین تصدیها و فعالیت ها در زمینه ارائه خدمات به بخش خصوصی انتقال یابد و جهت افزایش کارایی و کاهش هزینه ها

از مشارکت بخش خصوصی استقبال شود و مدیران سازمان با انتقال یا واگذاری اختیارات برنامه ریزی و تصمیم گیری به کارکنان، باعث افزایش سرعت در پاسخگویی به ارباب رجوع شوند، همچنین با واگذاری اختیارات به کارکنان باعث افزایش حس مسئولیت و بالا بردن اعتماد به نفس در آنها می شوند.

-سطح چابکی مورد نیاز تابعی از عوامل متنوعی چون آشفتگی محیط بازار، محیط رقابتی، خصوصیات سازمان و محرک های خارجی نظیر انتظارات مشتریان، فناوری و عوامل اجتماعی است. زمانی که سطح چابکی مورد نیاز سازمان مشخص گردد ارزیابی و آنالیز سطح چابکی فعلی سازمان صورت می پذیرد. تفاوت میان سطح فعلی و سطح مورد نیاز را می توان مبنایی برای تصمیمات آتی تلقی کرد. در ادامه برای بهبود وضعیت چابکی سازمان، باید اندازه گیری قابلیت های موجود و یافتن قابلیت های مفقوده را در دستور کار قرار داد. لازمه این، کارشناسی و طبقه بندی تغییرات و فشار محیطی سازمان و نیز تجزیه و تحلیل اثرات آن تغییرات بر تشکیلات اداری سازمان است.

-با ایجاد سیستم های اطلاعاتی مناسب کارکنان را از وضعیت سازمان های رقیب آگاه سازند تا ضمن فراهم نمودن شرایطی جهت افزایش رقابت پذیری شایستگی های خود را بهبود بخشند، در صورت تغییر تشکیلات اداری، در برابر سرعت به کارگیری فناوری های جدید، انعطاف پذیری داشته باشند.

-پیش از انتصاب مسئولان در پست های سازمانی، آزمون هایی جهت شناسایی و ارزیابی میزان تخصص آنها برگزار گردد تا افرادی که واجد شرایط بهتری برای احراز پست می باشند و از مهارت و شایستگی بهتری برخوردارند، جذب و به کار گرفته شوند.

بازنگری در ساختار سازمانی و کاهش سطوح و حذف سطوح که منجر به آرایه ی بازخورد سریع به سطوح سرپرستی سازمان می گردد، تصمیم گیری مناسب و مؤثر را در سازمان ایجاد می کند و فرصت توسعه ی زیرساخت های نوآوری و خلاقیت فردی را در سازمان مهیا می سازد که این عوامل در نهایت بستری را برای رسیدن به چابکی سازمانی فراهم می سازد و بهره گیری از ویژگی های ساختارهای ارگانیک که دارای قوانین و ضوابط انعطاف پذیر است و از مزایای

عدم تمرکز بهره‌مند است که منجر به عملکرد بهتر سازمان می‌شود و زمینه‌ای را برای توسعه‌ی چابکی سازمان ایجاد می‌کند.

کوتاه ساختن خط فرمان و سلسله مراتب سنتی که به واسطه‌ی توسعه‌ی سازمان در طول زمان ایجاد شده است، حال به مانعی برای عملکرد بهینه‌ی سازمان تبدیل شده است که با بازنگری و اصلاح در رویه‌ی فرماندهی می‌تواند بستر حرکت به سوی چابکی باشد. در این میان آشکارترین مفهومی که می‌تواند وحدت فرماندهی را درهم شکند استفاده از ساختارهای ماتریسی است که باعث توسعه‌ی کارهای مشارکتی و کاهش هزینه‌های سربار و استفاده‌ی بهتر از متخصصین و در نهایت افزایش پویایی و توسعه‌ی قابلیت‌های چابکی در سازمان می‌شود.

در خصوص تغییر قوانین و سیاست‌های سازمانی، دفترچه راهنمایی در زمینه قوانین و سیاست‌های سازمان در جهت بهبود عملکرد کارکنان تدوین شود و همچنین تدوین و تغییر متناسب شرح شغل مکتوب و کامل برای همه پست‌ها در سازمان، ایجاد شود تا کارکنان به وظایف خود تسلط داشته باشند.

### فهرست منابع

- بازگیر افشین، وحدتی حجت، موسوی نژاد سیدهادی. (۱۴۰۲). ارتقای چابکی صنعت محتوای دیجیتال در ایران: نگاهی به نقش استراتژی دانش و دارایی فکری در بازاریابی، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره یازدهم، شماره ۲، صص ۱۳۳-۱۶۲.
- بیکزاد جعفر مختاری فائزه. (۱۴۰۱). مدیریت دولتی نوین؛ چیستی و چرایی، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات منابع انسانی و سرمایه، جلد ۲، شماره ۲، خرداد-شهریور ۱۴۰۱، صفحات ۱۹-۳۶.
- پورجاوید سهیلا، خسروی پور بهمن، علی بیگی امیرحسین. (۱۴۰۱). تسهیل‌کننده‌های چابکی سازمانی در مؤسسه‌های آموزش عالی کشاورزی ایران، مقاله پژوهشی رهیافت، شماره ۸۴، صص ۷۵-۹۰.
- جعفری نداسادات. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان اداری شهرداری تهران)، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال پنجم، شماره ۹۷، صص ۷۷-۸۷.

طهماسبی بلداجی امیرفاضل، دهیری شیدا. (۱۴۰۱). تأثیر چابک سازی فرآیندها در بهره وری سازمانی واحدهای صنعتی با در نظر گرفتن نقش میانجی تفکر استراتژیک (مطالعه موردی صنایع کوچک و متوسط شرکت شهرک های صنعتی استان تهران)، فصلنامه پژوهش های علوم مدیریت سال چهارم، شماره ۱۰.

قنبری، سیروس، خالق خواه علی و مرادی علی. (۱۴۰۳). تأثیر مهارت های کوانتومی مدیران بر چابکی سازمانی با میانجیگری آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، سال پنجم (ویژه نامه رهبری در آموزش عالی): ۷۶-۵۹.

واعظی سیدمجتبی، کریمی محمود. (۱۴۰۱). جستاری بر نظریه مدیریت دولتی نوین و جایگاه آن در حقوق اداری، فصلنامه دانش حقوق عمومی، سال یازدهم، شماره ۳۸، صص ۱-۲۶.

- Almazrouei Fatima, Abu Elias Sarker, Panagiotis Zervopoulos, Salman Yousaf. (2024). Organizational structure, agility, and public value-driven innovation performance in the UAE public services, *Journal heliyon*, Volume 10, Issue 13.
- Bazgir Afshin, Vahdati Hojjat, Mousavinejad Seyyed hadi. (2023). Improving the agility in the digital content industry in Iran: A look at the role of knowledge strategy and intellectual property in the marketing, *Journal of Technology Development Management*, Vol 11, No. 2, pp. 133-162. (in Persian)
- Beikzad Jafar Mokhtari Faezeh. (2022). New Public Management; Whats and Whys, *Quarterly Scientific Journal of Human Resources & Capital Studies*, Vol 2, No 2, Jun-Sep 2022, pp 19-36. (in Persian)
- Bekos Georgios S, Jaakkola Matti, Chari Simos. (2025). Organizational agility and firm performance: The role of architectural marketing capabilities, *journal Industrial Marketing Management* 125 (2025) 239–253.
- Felipe Carmen M, José L. Roldán and Antonio L. Leal-Rodríguez. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility, sustainability (MDPI).
- Franco Chiara, Landini Fabio. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility, *Research Policy*, Volume 51, Issue 2, March 2022, 104423.
- Ghanbari, S., khaleghkhah, A., & Moradi, A. (2024). The impact of quantum skills of managers on organizational agility with the mediation of employee readiness for organizational change *Journal of Applied Educational Leadership*, 2024; 5(Special issue of leadership in higher education): 59-76. (in Persian).
- Ibrahim Mousa Wisam, Ameer Jawad Kadhim Al-msary and Oday Hussein Ali. (2020). Patterns of the Organizational Structure and its Impact in Meeting the Requirements of the Learn Organization: Applied Research in the Distribution Company of Oil Products in Basra, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24, Issue 03, 2020 ISSN: 1475-7192.
- Jafari Nadasadat. (۲۰۲۱). Investigating the Effect of Organizational Structure on Organizational Commitment (Case Study: Tehran Municipality Administrative Staff),

- Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting, Year ۵, Issue ۹۷, pp. ۸۷-۷۷. *(in Persian)*.
- Lapiente Victor, Van de Walle Steven. (2020). The effects of new public management on the quality of public services, journal Governance, 33, ۴۶۱-۴۷۵.
- Ofoeda Joshua, Boateng Richard, Effah John. (2024). API integration and organisational agility outcomes in digital music platforms: A qualitative case study, Journal heliyon, Volume 10, Issue 11.
- Pourjavid Soheila, Khosravi Pour Bahman, Alibeigi Amirhossein. (2022). Facilitators of organizational agility in Iranian agricultural higher education institutions, Research paper Rahyaf, No. 84, pp. 75-90. *(in Persian)*
- Tahmasebi Baldaji Amirfazel, Dehiri Shida. (1401). The effect of process agility on organizational productivity of industrial units considering the mediating role of strategic thinking (case study of small and medium-sized industries of Tehran Province Industrial Estates Company), Quarterly Journal of Management Sciences Research, Year 4, Issue 10. *(in Persian)*.
- Vaezi Seyed Mojtabi, Karimi Mahmoud. (2022). An essay on the theory of modern public administration and its place in administrative law, Quarterly Journal of Public Law Knowledge, Year 11, Issue 38, pp. 1-26. *(in Persian)*.
- Xanthopoulou Panagiota, Plimakis Iosif. (2021). From New Public Management to Public Sector Management Reforms during the pandemic. The effects of Covid-19 on public management reforms and effectiveness, Technium Social Sciences Journal, vol 26, 576-596.