



**Research Paper**

**Presentation of Organizational Agility Model and Transformational Leadership According to the Moderating Role of Strategic Intelligence of Managers of Iran Oil Terminals Company**

**Samira Biramvand:** PhD Student in Public Administration, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

**Hamdollah Manzari Tavakoli\*:** Associate Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

**Mohammad Jalal Kamali:** Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

**Zahra Shokoh:** Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

**Navid Fatehi Rad:** Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

**Received:** 2023/09/07 **PP** 15-38 **Accepted:** 2023/10/24

**Abstract**

Today's dynamic business environment is the driving force of organizational agility, transformational leadership and strategic intelligence, and organizations need components to understand environmental change and then respond quickly and efficiently. The purpose of this research is to provide a model of organizational agility and transformational leadership Paying attention to the moderating role of strategic intelligence of the managers of Iran Oil Terminals Company. This research has a mixed approach (qualitative and quantitative) and the means of gathering information is referring to documents, interviewing experts and questionnaire. They were selected purposefully and the interviews were reviewed and coded using thematic analysis method. The results of open coding lead to the extraction of 108 primary codes, 35 basic themes and 13 organizing themes, including the creation of a dynamic organizational landscape, transformation in cultural values, the creation of a relationship between individual and collective interests in the organization, and the improvement of the adaptability capacity of followers. , agility in leadership, agility in processes and technology, agility in employees, agility in culture, agility in service delivery, intelligence of human resources, intelligent design of processes, intelligence of macro environment and intelligent financial resources. In today's unpredictable and changing business environment, superiority in competition is the main goal of every organization, and to face unpredictable, constant and unprecedented changes, organizational agility, transformational leadership and strategic intelligence are the most important requirements for overcoming challenges. which should be given special attention.

**Keywords:** organizational agility, transformational leadership, strategic intelligence, Iran Oil Terminals Company.

**Citation:** Biramvand, S., Manzari Tavakoli, H., Kamali, M. J., Shokoh, Z., & Fatehi Rad, N. (2023). **Presentation of Organizational Agility Model and Transformational Leadership According to the Moderating Role of Strategic Intelligence of Managers of Iran Oil Terminals Company.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 2, Shiraz, PP 15-38.

\*. **Corresponding author:** Hamdollah Manzari Tavakoli, **Email:** [h\\_manzari33@yahoo.com](mailto:h_manzari33@yahoo.com), **Tel:**

## Extended Abstract

### Introduction

Today's production and service organizations, which are operating in a very dynamic environment, have a heavy duty in order to respond to the needs of customers in order to create a quality-oriented approach or provide services that meet the needs of society (Aguirre, 2016). On the other hand, due to the nature of organizations' activities and their dynamic environment, which is always accompanied by uncertainty due to human behavior, the organization's ability to quickly receive requirements and changes in customer needs and respond quickly in order to increase organizational flexibility plays a very important role in Increasing customer satisfaction of the organization plays a role (Jahanshahi and Haddadi, 1401). Therefore, it can be said that one of the necessities of the current organizations is to create an agile organization with agile employees to cultivate an expert workforce with agile characteristics that can quickly meet the needs and Changes should be responsive (Heidari Fard et al., 1401). In other words, it can be said that if there is no model for organizational agility in accordance with the conditions and coordinates of the current activity, one cannot expect agility and flexibility from it (Boger et al., 2017).

### Methodology

In this research, in order to design the organizational agility model and transformational leadership with regard to the role of moderator of the strategic intelligence of managers in the Iran Oil Terminals Company, first through the method of thematic analysis and examination of the theoretical foundations related to the research topic and interviews with experts, the themes and codes related to the pattern were identified. became. This research has a mixed approach (qualitative and quantitative) and the means of gathering information is reference to documents, interviews with experts and questionnaires. The statistical population of this research includes 19 university professors and managers of oil terminals in Iran who were selected by purposeful sampling. Using thematic analysis method, interviews were analyzed and coded. The results of open coding led to the extraction of 108 primary codes, 35 basic themes and 13 organizing themes, including creating a dynamic organizational landscape, transformation in cultural values, creating a relationship between individual and collective interests in the organization, improving the adaptability of followers, and leadership agility. , agility in processes and technology, agility of employees, agility in culture, agility in service delivery, intelligence of human resources, intelligent design of processes, intelligence of macro environment and intelligent financial resources.

### Results and discussion

In this research, thematic analysis method was used to identify, analyze and report the pattern in the qualitative data about the criteria and indicators of the topic of presenting the design of the model to explain the relationship between organizational agility and transformational leadership with regard to the moderating role of managers' strategic intelligence in Iran Oil Terminals Company. This method, which is interpretive in nature, is a process by which the scattered data of the text can be transformed into rich and refined data. In this section, using the text of the interviews conducted with research experts, 22 initial codes were identified and data-driven coding of factors affecting transformational leadership was done.

The results show that among the 34 initial codes of transformational leadership variables, 31 codes in the form of four organizational themes of creating a dynamic organizational landscape, transformation in cultural values, creating a relationship between individual and collective interests in the organization and improving the adaptability capacity of followers are approved by experts. are placed and present in the final model. Finally, after going through the steps of assigning primary codes to participants' partial speech, assigning primary codes to extracted partial speech, merging primary codes and extracting basic

themes, categorizing basic themes into organizing themes, categorizing organizing themes into comprehensive themes, and finalizing themes and providing feedback To the participants, the review and position of the researcher, the final network of extracted themes and the results showed that the extracted concepts related to the variable of transformational leadership include 31 primary codes, 12 basic themes and 4 organizing themes that constitute the variable of transformational leadership. Finally, after going through the steps of assigning primary codes to participants' partial speech, assigning primary codes to extracted partial speech, merging primary codes and extracting basic themes, categorizing basic themes into organizing themes, categorizing organizing themes into comprehensive themes, and finalizing themes and providing feedback To the participants, the review and position of the researcher, the final network of extracted themes and the results showed that the extracted concepts related to the strategic intelligence variable include 32 primary codes, 11 basic themes and 4 organizing themes, which constitute the strategic intelligence variable.

### Conclusion

Considering that the results show that there is a relationship between transformational leadership and organizational agility in the Iranian Oil Terminals Company, in this regard, it can be argued that creative human resources are particularly important in these companies as agile organizations due to their flexibility and high responsiveness. In these organizations, it is important to successfully identify the basics of competition (speed, flexibility, innovation, quality, and profitability), resource integration, and rapid changes by providing customer-friendly products and services. The existence of flexible structures, multi-skilled employees, giving importance to the empowerment program are among the requirements of agile organizations, and finally, these characteristics in agile organizations make the leaders of the organization put transformation on their agenda.

In this situation, transformational leadership can provide a way to guide the efforts of all employees to achieve the goals of the organization, in fact, without such leadership, the link between individual and organizational goals may be weakened or broken. The results of structural equations showed that there is a significant positive relationship between transformational leadership and organizational agility. In Pourkrimi and Mazari's study (2015), transformational leadership did not directly affect the agility of human capital. In Valijani's study (2015), the results of the model showed that transformational leadership and its dimensions have an effect on organizational agility in Stratos Company. In Taji and Bardbar's research (2014), the results showed that there is a positive and significant relationship between transformational leadership and human resource agility. In other words, transformational leadership can increase human resource agility. Also, the dimensions of transformational leadership, other than the variables of inspirational motivation and growing support, have a positive and significant relationship with human resource agility. In Ahmadi's research (2013), the research results show that there is a positive and significant relationship between the transformational leadership style and all its components (ideal influence, mental persuasion, inspirational motivation, and individual consideration) on organizational agility.



## ارائه مدل چابکی سازمان و رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش استراتژیک مدیران در شرکت پایانه‌های نفتی ایران

سمیرا بیرموند: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

حمدالله منظری توکلی<sup>۱</sup>: دانشیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

محمد جلال کمالی: استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

زهرا شکوه: استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

نوید فاتحی راد: استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۶ صص ۳۸-۱۵ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۴

### چکیده

محیط کسب و کار پویای امروزی نیروی محرکه چابکی سازمانی، رهبری تحول‌گرا و هوش استراتژیک است و سازمان‌ها برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا نیازمند به مؤلفه هاست. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل چابکی سازمان و رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش استراتژیک مدیران شرکت پایانه‌های نفتی ایران می‌باشد. این پژوهش دارای رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) است و ابزار گردآوری اطلاعات مراجعه به اسناد، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۹ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران پایانه‌های نفتی ایران می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و با استفاده از روش تحلیل مضمون، به بررسی و کدگذاری مصاحبه‌ها پرداخته شد. نتایج حاصل از کدگذاری باز منجر به استخراج ۱۰۸ کد اولیه، ۳۵ مضمون پایه و ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده شامل ایجاد چشم انداز سازمانی پویا، دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی، ایجاد رابطه بین علایق فردی و جمعی در سازمان، ارتقا ظرفیت انطباق‌پذیری پیروان، چابکی رهبری، چابکی در فرآیندها و فناوری، چابکی کارکنان، چابکی در فرهنگ، چابکی در خدمت‌رسانی، هوشمندی منابع انسانی، طراحی هوشمند فرآیندها، هوشمندی کلان محیطی و منابع مالی هوشمند گردید. در فضای کسب و کار غیر قابل پیش‌بینی و متغیر عصر کنونی، برتری در رقابت هدف اصلی هر سازمانی است و برای رویارویی با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی، هم‌شگی و بی سابقه چابکی سازمانی، رهبری تحول‌گرا و هوش استراتژیک مهمترین نیاز برای راهای از چالش‌ها است که باید به آن توجه ویژه داشت.

واژه‌های کلیدی: چابکی سازمان، رهبری تحول‌گرا، هوش استراتژیک، شرکت پایانه‌های نفتی ایران

استاد: بیرموند، سمیرا؛ منظری توکلی، حمدالله؛ جلال کمالی، محمد؛ شکوه، زهرا؛ فاتحی راد، نوید. (۱۴۰۲). ارائه مدل چابکی سازمان و رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش استراتژیک مدیران در شرکت پایانه‌های نفتی ایران. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۳۸-۱۵.

<sup>۱</sup>. نویسنده مسئول: حمدالله منظری توکلی، پست الکترونیکی: [h\\_manzari33@yahoo.com](mailto:h_manzari33@yahoo.com)، تلفن:

## مقدمه

سازمان‌های تولیدی و خدماتی امروزی که در محیطی بسیار پویا در حال انجام فعالیت هستند، وظیفه سنگینی را در راستای پاسخگویی به نیازهای مشتریان در جهت ایجاد رویکرد کیفیت مداری و یا ارائه خدمات منطبق با نیازهای جامعه بر عهده دارند (آگویر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). از طرف دیگر به دلیل ماهیت فعالیت سازمان‌ها و محیط پویای آن‌ها که به سبب رفتار انسانی همواره با عدم اطمینان همراه است، توانایی سازمان نسبت به دریافت سریع نیازمندی‌ها و تغییرات در نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع در راستای افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری سازمانی نقش بسیار عمده‌ای را در افزایش رضایت مشتریان سازمان ایفا می‌کند (جهانشاهی و حدادی، ۱۴۰۱). از این رو می‌توان گفت یکی از ضرورت‌های سازمان‌های کنونی ایجاد سازمانی چابک به همراه کارکنانی چابک برای پرورش نیروی متخصص توأم با ویژگی چابکی است که در محیط فعالیت به همراه مخاطرات گسترده و یا به عبارت دیگر، عدم اطمینان بالا، بتواند به سرعت به نیازها و تغییرات پاسخگو باشد (حیدری فرد و همکاران، ۱۴۰۱). به عبارت دیگر می‌توان گفت، چنانچه الگویی برای چابک‌سازی سازمانی مطابق با شرایط و مختصات فعالیت کنونی وجود نداشته باشد بی‌شک نمی‌توان از آن انتظار چابکی و انعطاف‌پذیری را داشت (بوگر و همکاران، ۲۰۱۷). در همین راستا چالش‌های دو دهه‌ی گذشته تغییرات اساسی در مبانی اصلی کسب و کار ایجاد کرده است. نیروهای داخلی و خارجی، سازمان‌ها را مجبور کرده‌اند تا برای آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدها و بقا در این محیط رقابتی و ناپایدار، دائماً بر محیط اطراف خود نظارت داشته باشند (چاکراواری و همکاران، ۲۰۲۰). استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در فرآیند ایجاد بینش و آگاهی و ایجاد یک پایگاه دانش سازمانی مورد استفاده در تصمیم‌گیری استراتژیک، منجر به مزیت رقابتی و نوآوری پایدار خواهد شد (چو و همکاران، ۲۰۱۹). از طریق قابلیت جذب منابع اطلاعاتی، هم‌افزایی هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش که ترکیب آن هوش استراتژیک را تشکیل می‌دهد، سازمان‌ها قادر به ثبت همه اطلاعات و سرمایه‌های فکری خود در یک سیستم یا پایگاه اطلاعاتی واحد هستند تا به کمک آن نیازهای اطلاعاتی و فکری مدیریت را برای فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک، برآورده سازند (کولینز و اسمیت، ۲۰۱۷). این سازمان‌ها با بکارگیری هوش استراتژیک در یک رویکرد مدیریتی به نام مدیریت استراتژیک، می‌توانند قابلیت‌های خود را در برابر رقبا افزایش داده، بر چالش‌ها غلبه یافته، بازار رقابتی خود را حفظ نموده، و علاوه بر دستیابی به اهداف، نوآوری را نیز افزایش دهند (فلیپ و همکاران، ۲۰۱۶). هوش استراتژیک را می‌توان به عنوان آنچه یک سازمان باید از محیط کسب و کار خود بداند تا بتواند درک صحیحی نسبت به فرایندهای فعلی خود به دست آورده تغییرات آینده را پیش‌بینی و مدیریت نموده و برای ایجاد ارزش برای مشتری و رشد سودآوری در بازارهای فعلی و بازارهای جدید استراتژی‌های مناسب اتخاذ نماید تعریف نمود. هوش استراتژیک سیستمی مشتمل بر چندین بعد است که این ابعاد جهت خلق تصویری واضح و روشن از آینده ضروری می‌باشد (زارع شحنه و همکاران، ۱۴۰۱). در این شرایط سبک رهبری که عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران یا کار به وسیله دیگران، از آن استفاده می‌کنند و توسط دیگران درک می‌شود، اهمیت می‌یابد. اهمیت و ضرورت رهبری در سازمان از آنجا ناشی می‌شود که در طراحی سازمان‌ها همواره ضعف‌ها و نارسایی‌های زیادی وجود دارد و به رهبر به عنوان یک عامل قوی و اطمینان بخش به منظور ایجاد هماهنگی‌های لازم در میان اعضا و فعالیت‌ها و هدایت آن‌ها نیاز است (هیمن و کلینمن، ۲۰۲۰). همچنین با توجه به محیط متغیر کنونی که سازمان‌ها با تغییرات سریع و پیچیده در اوضاع و شرایط خود مواجه هستند، رهبر در تطبیق سریع سازمان با شرایط محیط متغیر و حفظ ثبات سازمان نقش اساسی دارد (خان و همکاران، ۲۰۱۸). اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شده اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاش‌ها در دهه‌های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است (من و همکاران، ۲۰۲۰). نخستین دیدگاه‌ها درباره رهبری را می‌توان در یک متن چینی با عنوان «برنامه بزرگ» که احتمالاً در سال ۱۱۲۰ قبل از میلاد نوشته شده است، یافت. این متن، رهبری خوب را مستلزم داشتن قواعد روشنی می‌داند که مبتنی بر محیط است و با توجه به شرایط، با مهربانی یا با قدرت اعمال می‌شود. همچنین اعلام می‌کند که رهبران باید در عمل نمونه باشند (عبادی، ۱۴۰۱). مدیریت مؤثر باید مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد در حقیقت بدون وجود چنین مدیریتی ممکن

1 - Aguirr

2 - Beugre &amp; etal

3 - Chakravarty &amp; etal

4 - Cho &amp; etal

5 - Collins &amp; Smith

6 - Felipe &amp; etal

7 - Heimann &amp; Kleinmann

8 - Khan &amp; etal

9 - Men &amp; etal

است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود (موخا و کومار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). این موضوع می‌تواند به موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن، کار انفرادی صرفاً در جهت دستیابی به اهداف فرد انجام می‌گیرد و در عین حال کل سازمان کارایی و کفایت خود را از دست داده و از دستیابی به اهداف خویش باز می‌ماند (صدیقه<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). بنابراین برای این که یک سازمان موفق باقی بماند، وجود مدیریت و رهبری، ضروری است. حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند که بدانند چگونه می‌توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند. در مقابل، کارکنانی که از حرارت و دل‌بستگی کمتری برخوردارند، به دنبال رهبری هستند تا بر اساس انگیزش برونی، بتوانند محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد و بر این اساس می‌توان گفت که سبکی که مدیر برای هدایت سازمان اتخاذ می‌کند می‌تواند نقش بسیار مهمی در موفقیت کارکنان داشته باشد (خرم و ذاکری، ۱۳۹۶). با توجه به اهمیت و ویژگی‌های شرکت ملی نفت ایران، به بحث عملیات فروش نفت این بخش، سخت و پرکاری است که به دقت بالایی نیاز دارد و از آنجا که همه راهکارهای مختلف برای خنثی‌سازی و دور زدن تحریم را دربرمی‌گیرد، مسئولیت آسانی نیست. از اینرو شرکت پایانه‌های نفتی ایران به مدیرانی نیازمند است که مجهز به چابکی، تحول‌گرایی و هوش استراتژیک باشند تا در شرایط سخت تحریم‌ها از چالش‌های پیش رو عبور کنند و به برتری رقابتی دست یابند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چابکی قابلیت و انعطاف‌پذیری شایستگی است. شایستگی‌ها بیشتر موضع تخصصی تولید را شامل می‌شوند که می‌توانند به یک نقطه خاص در زنجیره ارزش مرتبط شوند، در حالی که قابلیت‌ها عوامل ناهمگن حیاتی برای موفقیت کسب و کار هستند که از طریق توانایی سازمان برای یکپارچه‌سازی، ایجاد، و شکل‌دهی مجدد شایستگی‌های آن حاصل می‌شوند (نگو و وو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). رویکرد چابکی که در دهه‌های اخیر مطرح و توسعه یافته، پاسخی است آگاهانه و جامع به نیازهای در حال تغییر مداوم در بازار رقابتی و کسب موفقیت از فرصت‌هایی که بدست می‌آید. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می‌شود (کریمی و رحمانی، ۱۳۹۴). نخستین مفهوم نهفته در پارادایم چابکی، شایستگی‌های کلیدی است. مثلاً، شایستگی‌های کلیدی نیروی انسانی عبارتست از: مهارت‌ها، معلومات، رفتارها و تجربه‌ها. با سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت نیروی انسانی می‌توان شایستگی‌های کلیدی کارکنان و در نتیجه قابلیت‌های سازمان را افزایش و توسعه داد زیرا نیروی انسانی از منابع مهم سازمان محسوب می‌شود و اهمیت آن در تئوری‌های پیشرفته مدیریت روز به روز بیشتر و حیاتی‌تر می‌شود (احمدیان و عزیز، ۱۴۰۱). فولمر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) اشاره می‌کنند که جهانی شدن، مقررات زدایی، تجارت الکترونیک و تغییر سریع تکنولوژیک، شرکت‌ها را مجبور به ارزیابی مجدد روش فعالیت خودشان می‌کند ناپایداری و پیچیدگی ممکن است قابلیت پیش‌بینی محیط را خیلی پایین آورد و بر نوع رهبری در حال ظهور در سازمان تأثیر بگذارد در یک محیط ناپایدار، سبک جدید مدیریتی که دارای‌های نامشهود را قادر به توسعه و ظرفیت‌های پویا را قادر به فعالیت کند، مهم است (موسوی و ثابت، ۱۳۹۹). سازمان‌ها نمی‌توانند چنین ائتلاف مجدد استراتژیک را بدون تأکید بر یک رهبری تحول‌آفرین خلق نمایند. به رغم توجه روزافزون به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی و اداری در سطح دنیا و نقش آن در کارآمد نمودن سازمان‌ها، متأسفانه تاکنون در برنامه‌ریزی‌های ملی به این مهم توجهی نشده است. تحولات سازمانی نیاز به رهبران تحول‌آفرین دارد مطالعات مربوط به تحولات سازمان موفق و کمتر موفق، بر نقش قاطع رهبری در این گونه موقعیت‌ها تأکید می‌کند در نظام اداری نقش رهبری تحول‌آفرین در ایجاد این گونه تحولات سازمانی نقش اساسی دارد (رادولف و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). عناصر هوش استراتژیک به هم مرتبط و وابسته هستند و زمانی که با هم به کار گرفته شوند، موجب تقویت و بهبود یکدیگر می‌شوند. این عناصر به عنوان سیستمی منسجم از طریق فلسفه رهبری و هوش فردی در کنار هم قرار گرفته‌اند. هر یک از عناصر هوش استراتژیک هم به فلسفه رهبری و هم به هوش فردی افراد بستگی دارند (عارف نژاد و همکاران، ۱۴۰۰). خودآگاهی عمیق، دانش دیگران، داشتن هدفی مشخص و مدون، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اصول و اعتقادات مدیران را برای نگاه به آینده، تمرکز بر جریان‌ات مرتبط، و خلق دیدگاهی نظام‌مند آماده می‌کنند. مدیران با انتخاب و توسعه شرکای عملیاتی و استراتژیکی که تکمیل‌کننده مهارت‌های آن‌ها هستند، پشتیبانی از دیدگاه و به اشتراک‌گذاری فلسفه خویش این دیدگاه را به واقعیت تبدیل می‌کنند. از طریق هوش فردی، مدیران به درک درستی از ارزش شرکای خویش می‌رسند و قادرند برای رسیدن به یک هدف مشترک، آن‌ها را به همکاری ترغیب و توانمند سازند (فروغی و همکاران، ۱۳۹۶).

1 - Mokha & Kumar

2 - Siddique

3 - Ngo & Vu

4 - Folmer & et al

5 - Rudolph & et al

### پیشینه پژوهش

- عبادی (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی با نقش تعدیلگری قابلیت سازمانی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که، بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و قابلیت‌های سازمانی رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی را تعدیل می‌کند.

- زارع و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی سازمانی و قابلیت فناوری اطلاعات در استار تا پهای مراکز رشد کارآفرینی استان یزد انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی قابلیت فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد. همچنین رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی چابکی سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد. در ضمن رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت فناوری اطلاعات به مورت معنادار تأثیرگذار است.

- عارف نژاد و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری انجام دادند. یافته‌ها مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری به ترتیب از بیشترین نقش در تبیین چابکی سازمان برخوردار بوده‌اند. همچنین این مؤلفه‌ها همبستگی قوی با یکدیگر دارند. نتیجه‌گیری سازمان‌ها با داشتن نگرش راهبردی به انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌توانند توان فکری و ذهنی سازمان را در راستای رسالت و مأموریت‌های آن در محیط رقابتی امروزی تقویت کنند و الزامات و پیش نیازهای چابکی سازمانی را فراهم آورند.

- موسوی و ثابت (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه هوش سازمانی و چابکی سازمانی با تفکر استراتژیک در کارکنان سازمان ورزش و جوانان فارس انجام دادند. نتایج تحلیل رگرسیون و بررسی ضرایب همبستگی بین نشان داد که بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی با تفکر استراتژیک رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. در بین ابعاد هوش سازمانی ابعاد سرنوشت مشترک و فشار عملکرد می‌توانند تفکر استراتژیک را پیش‌بینی نمایند.

- نگوین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا و سیستم کنترل مدیریت بر عملکرد مدیریتی، به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و مستقیمی در استفاده از دامنه وسیع اطلاعات حسابداری و سیستم جامع اندازه‌گیری عملکرد دارد؛ اما در مقابل، هیچ اثر قابل توجهی بر سیستم اعطای پاداش ندارد. همچنین مشخص شد که سبک رهبری تحول‌گرا دارای اثر غیر مستقیم جزئی بر عملکرد مدیریتی از طریق سه واسطه، یعنی سیستم جامع اندازه‌گیری عملکرد، سیستم پاداش و دامنه وسیع اطلاعات حسابداری است.

- گیاجارد<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) مدل هوش استراتژیک را با چهار مؤلفه معرفی می‌نماید که در آن مؤلفه‌های: خلاقیت و نوآوری، هوش هیجانی، خرد و دانش و همچنین مهارت‌های هوش ارائه شد.

- شریفی و ژانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) چهار جنبه از تولید چابک را اینگونه، مطرح می‌کنند: محرک‌های چابکی، توانایی راهبردی، توانمندسازی چابکی و قابلیت‌های چابکی. محرک‌های چابکی نمایانگر ویژگی‌های محیط کسب و کار بیرونی از نظر آشفتگی و عدم امکان پیش‌بینی تغییرات هستند.

### مواد و روش تحقیق

در این پژوهش به منظور طراحی مدل چابکی سازمان و رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش استراتژیک مدیران در شرکت پایانه‌های نفتی ایران ابتدا از طریق روش تحلیل مضمون و بررسی مبانی نظری مربوط به موضوع پژوهش و مصاحبه با خبرگان، مضامین و کدهای مربوط به الگو شناسایی شد. این پژوهش دارای رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) است و ابزار گردآوری اطلاعات مراجعه به اسناد، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۹ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران پایانه‌های نفتی ایران می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و با استفاده از روش تحلیل مضمون، به بررسی و کدگذاری مصاحبه‌ها پرداخته شد. نتایج حاصل از کدگذاری باز منجر به استخراج ۱۰۸ کد اولیه، ۳۵ مضمون پایه و ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده شامل ایجاد چشم‌انداز سازمانی پویا، دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی، ایجاد رابطه بین علایق فردی و جمعی در سازمان، ارتقا ظرفیت انطباق‌پذیری پیروان، چابکی رهبری،

<sup>1</sup>- Nguyen et al

<sup>2</sup>- Guichard

<sup>3</sup>- Sharifi & Zhang

چابکی در فرآیندها و فناوری، چابکی کارکنان، چابکی در فرهنگ، چابکی در خدمت‌رسانی، هوشمندی منابع انسانی، طراحی هوشمند فرآیندها، هوشمندی کلان محیطی و منابع مالی هوشمند گردید.

### بحث و ارائه یافته‌ها

در این پژوهش برای شنا سایی، تحلیل و گزارش الگوی موجود در داده‌های کیفی پیرامون معیارها و شاخص‌های مبحث ارائه طراحی مدل تبیین رابطه چابکی سازمان و رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش استراتژیک مدیران در شرکت پایانه‌های نفتی ایران از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. این روش که ماهیت تفسیری دارد، فرآیندی است که به‌وسیله آن می‌توان داده‌های پراکنده متن را به داده‌های غنی و تفضیلی تبدیل نمود. در این بخش با استفاده از متن مصاحبه انجام گرفته با خبرگان پژوهش، تعداد ۲۲ کد اولیه شناسایی و کدگذاری داده محور عوامل مؤثر بر رهبری تحول‌گرا انجام شد.

جدول ۱- نمونه‌هایی از پاره‌گفتارها و کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها مربوط به رهبری تحول‌گرا

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۱	یک مدیر یا مدیرعامل باید در سخت‌ترین شرایط بتواند درست‌ترین تصمیم را بگیرد. افزایش اعتماد به نفس مدیر در افزایش توانایی‌های سازمانی و توانمندی‌های سایر کارکنان شرکت تأثیر مستقیم دارد.	۹	E <sub>4</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>1</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>19</sub>	بروز حس قدرت و اعتماد به نفس توسط مدیر
۲	رهبر تحول‌گرا در سازمان فعال است و مسائل را حل و فصل می‌کند و نگاه رو به جلو و آینده‌نگرانه به مسائل دارد و تنها به آنچه که هست اکتفا نمی‌کند تقاضاهای اجتماعی را کنترل کرده و جو روانی و محیطی مربوط به آن‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد.	۷	E <sub>4</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>19</sub> , E <sub>5</sub>	کنترل تقاضاهای اجتماعی و روانی محیطی
۳	رهبر سازمان برای آنکه بتواند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار ملموس نشان دهند و پیامد تصمیم خود را به لحاظ معنوی و اخلاقی مورد بررسی دقیق قرار دهد.	۱۰	E <sub>13</sub> , E <sub>15</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>2</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>19</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>12</sub>	بررسی پیامدهای معنوی و اخلاقی تصمیمات سازمان
۴	رهبری که به تحول‌گرایش دارد، برای آموزش مهارت‌های کاری برنامه‌ریزی کرده، دوره‌هایی نیز برای پیشرفت در سازمان و بهبود آینده شغلی کارمندان در نظر می‌گیرد. کارمندان را در فرآیند شناسایی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز در کوتاه و بلند مدت دخیل و این آموزش و پیشرفت را در راستای اهداف سازمانی برنامه‌ریزی می‌کند.	۸	E <sub>1</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>17</sub>	تلاش برای آموزش و پیشرفت کارکنان
۵	مدیر تحول‌گرا می‌بایست نظام آموزش کارمندان را به گونه‌ای طراحی نماید که کارمندان با سپری کردن حداقل سرنه ساعت آموزش شبه مهارت‌ها و نگرش مناسبی نسبت به جایگاه شغلی خودشان دست یابند.	۷	E <sub>5</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>16</sub>	برگزاری دوره برای ارتقاء کارکنان
۶	رهبران تحول‌گرا مسئول ایجاد فرهنگی هستند که می‌خواهند در سازمان خود ببینند. در واقع اگر می‌خواهید کارکنان راست‌گو باشند، رهبر باید خودتان نیز صداقت در محیط کار را در اولویت قرار دهد.	۹	E <sub>5</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>2</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>1</sub>	صداقت در رفتار با کارکنان
۷	مدیر سازمان باید دنبال فواید بسیار زیادی در ارتباط با کارمندان باشد و می‌داند از بزرگ‌ترین این فواید، مشارکت و تعلق کارمندان در سازمان است. ایجاد روابط و ارتباطات عمیق با کارکنان باعث ایجاد جو صمیمانه شده و توجه برای رفع مشکلات آنان انگیزه افراد را در محیط کار بالا می‌برد.	۸	E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>4</sub>	ایجاد جو صمیمانه برای بیان و ابراز مشکل کارکنان
۸	تحقق وجدان کاری، همراه با دگرگونی سازمانی در جنبه‌های فرهنگی، ساختاری و... است. چنین امری نیز، به یک باره صورت نمی‌گیرد، بلکه مستلزم بهبود پیوسته و تدریجی است که باید به مرور زمان این فرهنگ خاص را در سازمان حاکم نمود	۱۰	E <sub>4</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>18</sub>	اهمیت دادن به وجدان کاری
۹	سرمایه‌گذاری برای رفتار سازمانی منافع بلند مدت برای سازمان دارد. روابط صنعتی و کاری به واسطه رفتار سازمانی بهبود می‌یابد و این بهبود سبب می‌شود که سازمان عملکرد قابل قبول‌تری داشته باشد	۹	E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>13</sub>	سرمایه‌گذاری در رفتار سازمانی
۱۰	برخی از مدیران فکر می‌کنند که فقط نظر خودشان مهم است؛ آن‌ها برای انجام وظایف به کارمندان اعتماد دارند؛ اما در آخر، تنها نظر خودشان اهمیت دارد؛ این نگرش در محیط کار خطرناک است، زیرا می‌تواند رابطه ناسالمی را بین کارمند و رئیس ایجاد کند. رهبر تحول‌گرا پاسخگوی نظرات و پیشنهادات کارکنان است.	۸	E <sub>2</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>19</sub>	پاسخ‌گویی به پیشنهادات و نظرات ارائه شده



ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۱۱	هر سازمان هدفمند و موفق، باید یک چشم‌انداز آشکار و قابل حصول داشته باشد؛ گزاره‌ای که هر مدیر یا کارمندی را در حصول اهداف سازمانی کمک نماید داشتن درک مشترک از مأموریت سازمان است.	۹	E <sub>2</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>15</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>10</sub>	داشتن درکی مشترک از مأموریت سازمان
۱۲	مدیر در سازمان می‌تواند الگوی مناسبی برای کارکنان باشد عدم استفاده از اموال سازمان به قصد سو استفاده و استفاده شخصی می‌تواند کارکنان سازمان را در جهت درست هدایت کند.	۷	E <sub>7</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>13</sub>	عدم استفاده شخصی از امکانات سازمان
۱۳	تعامل روزانه مدیر با کارکنان برای آن‌ها انگیزه مضاعف ایجاد می‌کند. اجتماعی شدن برای ایجاد پیوندهای قوی بین کارکنان و رشد یک سازمان ضروری است. کارکنان با ارتباط قوی در مقایسه با کارکنان با ارتباط ضعیف، نگرش مثبت‌تری به موفقیت سازمان دارند.	۱۱	E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>2</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>13</sub>	تعامل حضوری روزانه با همکاران
۱۴	هنر مدیریت در ایجاد شریطی است که برای با نشاط کردن افراد بیش‌ترین کارایی را دارد. افراد سرانجام به شیوه‌ای برانگیخته می‌شوند و براساس نیازهای درونی خود، به الهامات و تصویری که از خود در ذهن دارند، واکنش نشان می‌دهند. مدیران کارآمد می‌توانند به درون این فرآیندهای داخلی گام نهند و از طریق روابطی که با افراد زیر دست خود برقرار می‌کنند، فضای کاری مورد نظر را شکل دهند.	۷	E <sub>2</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>13</sub>	ایجاد نشاط در اعضای سازمان
۱۵	اگر مدیر سازمان به کارکنان به دید سرمایه اصلی سازمان نگاه کند از هیچ تلاشی در جهت بهبود این سرمایه دریغ نمی‌کند. در واقع اگر سرمایه فیزیکی کاملاً ملموس است و در قالب مادی قابل مشاهده ریخته می‌شود و اگر سرمایه انسانی کم‌تر ملموس است و در مهارت‌ها و دانش اخذ شده به وسیله‌ی فرد حضور دارد، سرمایه اجتماعی به مراتب ناملموس‌تر است زیرا در روابطی که در بین اشخاص برقرار است یافت می‌شود.	۸	E <sub>1</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>19</sub> , E <sub>3</sub>	بهبود سرمایه‌ی اجتماعی سازمانی
۱۶	باید آمادگی ایجاد تغییر را در کارکنان ایجاد کرد و تغییرات باید با روش‌های مؤثر و مسئولانه اجرا شده و اگر به‌درستی انجام شود می‌تواند در بلندمدت برای سازمان سود و منفعت ایجاد کند.	۹	E <sub>2</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>19</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>3</sub>	ایجاد زمینه‌های تغییر در بین کارکنان
۱۷	آگاهی کارکنان از چالش‌های سازمان همفکری آن‌ها را به همراه دارد. مشارکت کارکنان در رده‌های مختلف سازمان در فرایند تبیین مسائل و مشکلات، تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل‌ها به‌طوری‌که کارکنان در دستیابی به راه‌حل‌ها از قدرت تصمیم‌گیری بالایی برخوردار باشند و با سرپرستان و رؤسای خود همفکری کنند	۶	E <sub>14</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>13</sub>	آگاهی‌سازی کارکنان از چالش‌های سازمان
۱۸	اگر مدیر سازمان اعتماد به رویه‌های جاری سازمان نکند باعث می‌شود هر لحظه رویه‌های سازمان را زیر سؤال ببرد و به کمک کارکنان ابهام‌های موجود در هر بخش را شناسایی کرد و در صدد رفع مشکلات بر بیاید.	۷	E <sub>5</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>13</sub>	بررسی مستمر و زیر سؤال بردن رویه‌های جاری سازمان
۱۹	اگر مدیران می‌خواهند همکاران و پرسنل توانمندتری داشته و شاهد عملکرد شغلی بالاتری را شاهد باشند، بهتر است به شایستگی‌ها توجه کنند.	۸	E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>15</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>19</sub> , E <sub>14</sub>	توجه به شایستگی‌ها و توانمندی کارکنان
۲۰	هویت اجتماعی کارکنان به عنوان یک گفت و شنود راجع به احساس و واقعیت و همچنین به عنوان درخواست‌های جمعی در مورد محتوای سازمان و نیز تسهیل‌کننده هویت شخصی به کار می‌رود	۷	E <sub>4</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>15</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>19</sub> , E <sub>13</sub>	تسهیل هویت اجتماعی کارکنان در سازمان
۲۱	رهبری با روحیات تحول‌گرا مدیری است که تفکر، تخصص و فرهنگ پذیرش نقد را دارد و دریافت نقدها را یک صلاحیت و شایستگی در خود می‌داند بنابراین پذیرش ضعف‌ها برایش آسان است.	۷	E <sub>2</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>13</sub>	پذیرش ضعف‌های مدیریتی و روحیه نقدپذیری
۲۲	مدیریت مناسب تیم‌های کاری بر روی ایجاد روابط دوستانه میان کارمندان تأکید دارد. این امر روابط میان کارمندان و بهبود عملکردشان را به گونه‌ای مناسب مدیریت خواهد کرد. بدون تردید فعالیت در محیطی صمیمانه با حضور دوستان‌مان به عنوان همکاران مزیت‌های فراوانی در مقایسه با محیط کاری سرد و بی‌روح خواهد داشت.	۸	E <sub>1</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>19</sub> , E <sub>3</sub>	ایجاد روابط دوستانه و صمیمی با همکاران

در این بخش با استفاده از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه باز، کدگذاری داده محور چابکی سازمان انجام شد؛ کدهای استخراج شده شامل ۲۶ کد اولیه می‌باشد.

جدول ۲- نمونه‌هایی از پاره‌گفتارها و کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها مربوط به چابکی سازمان

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۱	مدیر سازمان باید آن دسته از فرآیندهای اجرا و نتایجی را که می‌خواهند که کنترل یا ارزیابی کنند، مشخص نمایند. باید بتوان فرآیندها و نتایج را به روشی یکسان، با ثبات، عینی و معقول ارزیابی و اندازه‌گیری کرد و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان را تحت کنترل داشت.	۴	E7, E9, E10, E14	کنترل مداوم تغییر و نیز نظارت بر فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان
۲	کیفیت محصولات و خدمات واحدهای تجاری مهمترین عاملی است که بر عملکرد این واحدها اثرگذار است. کیفیت برتر، سودهای بیشتری از طریق قیمت‌های بالاتر ایجاد می‌کند و نیز راهی است برای رشد واحدها. به دلیل اثر نه تنها با قابلیت سودآوری سازمان، بلکه با رشد سازمان نیز در ارتباط است و رشد شاخص‌های جهانی را در پی دارد.	۵	E15, E19, E3, E11, E13	افزایش کمیت و کیفیت خدمات و حرکت به سوی شاخص‌های کشوری و جهانی
۳	چابکی می‌تواند هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمان در یک راستا قرار داده و این دو توأم با یکدیگر درصد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند.	۵	E4, E9, E14, E15, E8	پیشبرد سریعتر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده
۴	شتاب تغییرات تکنولوژیکی که با معرفی تسهیلات تولیدی جدید و کارآمد به وجود آمده است با یکپارچگی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری سیستم‌ها حاصل می‌گردد	۸	E13, E9, E3, E7, E14, E5, E18, E8	نرم‌افزارهای مناسب و بهنگام
۵	فناوری یک عامل توانمندساز است و هرگز راه‌حل به شمار نمی‌رود. قابلیت‌های فناوری اطلاعات از چابکی سازمان پشتیبانی کرده و نقش اساسی در درک و واکنش نسبت به محیط دارند و برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند.	۷	E8, E16, E4, E7, E9, E17, E19	کسب ارزش در قبال سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات
۶	چابک‌سازی اصولی و تکنیک‌هایی را در کل سازمان به کار می‌گیرد تا به کسب و کارها کمک کند تا نسبت به تغییرات واکنش نشان دهند، زمان ورود به بازار را تسریع کنند و هزینه‌ها را بدون به خطر انداختن کیفیت کاهش دهند و استقرار سیستم چابک را تسریع کند.	۶	E1, E5, E14, E19, E6, E3	انتخاب تکنیک‌های پیاده‌سازی و استقرار چابکی
۷	برای حرکت به سوی چابکی تولید، لازم است بسیاری از سازمان‌ها روش تولیدی خود را تغییر دهند و از روش‌ها و فرآیندهای نوین استفاده کنند.	۸	E3, E7, E17, E5, E2, E13, E1, E10	روش‌ها و فرآیندهای نوین و علمی
۸	برنامه‌های اصلاح و بهبود فرآیندها نمی‌تواند بصورت آنی صورت گیرد بلکه باید به طور تدریجی رشد کند رویه‌ها و بسترهای برنامه‌های بهبود نیز باید بصورت پویا اصلاح شده تا به خوبی در راستای نیازهای مربوط به بهبود و اصلاح فرایندها باقی بماند.	۴	E18, E14, E8, E6	توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری
۹	تفویض اختیار و تمرکززدایی بنیان رابطه‌ی رئیس و مرئوس است. به این ترتیب قدرت، اختیار و عملکرد مؤثر از رده‌های بالا به پایین جریان می‌یابد و در نتیجه دستیابی به اهداف را ممکن می‌سازد.	۵	E3, E19, E4, E13, E14	تمرکز زدایی و تفویض اختیار
۱۰	فرآیندهای با تأثیر بالا آن فرآیندهایی هستند که برای اجرای استراتژی‌های سازمان حیاتی هستند. برای شناسایی این فرایندها لازم است که شما شناخت خوبی از استراتژی‌ها داشته و بتوانید به نحوی آن‌ها را ساختاردهی و اجرایی کنید که با فرایندها ارتباط پیدا کنند.	۷	E4, E7, E8, E14, E3, E15, E6	شناسایی و تعیین اولویت‌های فرآیندی
۱۱	شفافیت عامل مهمی در یک سازمان چابک است شفاف‌سازی در معاملات باعث جلب اعتماد کارکنان می‌شود. کارکنان برتر و با مهارت ترجیح می‌دهند خودشان شرکتی را که در آن مشغول به کار می‌شوند انتخاب کنند و به طور فرآیندهای می‌خواهند بخشی از سازمان‌های صادق، معتبر و دارای سیاست‌های شفاف باشند	۷	E4, E9, E13, E10, E7, E9, E11	شفاف‌سازی معاملات
۱۲	لازم است قوانین سازمانی به صورت واضح برای کارکنان توضیح داده شود تا شرح وظایف خود را در تمامی مراحل و فرایندهای کار بدانند.	۵	E6, E16, E18, E8, E12	وضوح قوانین در مراحل انجام کار و فعالیت
۱۳	در شرایط عدم اطمینان، کارکنان شما، همانند شما، مضطرب خواهند بود. آن‌ها نیز به اندازه شما نگران اقتصاد و پیش‌بینی‌های مالی و همچنین کاهش هزینه‌ها، تعدیل حقوق و اخراج کارکنان خواهند بود ولی سازمان چابک زودتر خود را با شرایط تطبیق می‌دهد.	۴	E8, E4, E15, E14	کار در شرایط عدم اطمینان
۱۴	ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران، سالیانه به منظور رعایت اصل شایسته‌سالاری و مدیریت بهبود عملکرد و کیفیت کار، اعمال ضابطه شایستگی در تصمیمات اداری،	۴	E5, E9, E10, E18	دسترسی کارکنان به منابع و نظام ارزیابی عملکرد

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
	به کارگیری نتایج ارزیابی در بهسازی نیروی انسانی و افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد صورت می‌گیرد			
۱۵	سیستم چابک با توجه به سرعت پاسخگویی بالایی که دارد تحمل پذیرش خطا و اصلاح آن را در حد قابل قبول دارد و این امکان مناسب را برای سازمان فراهم می‌کند.	۶	E4, E9, E12, E14, E19, E8	تحمل پذیرش خطا در حد قابل توجه
۱۶	توسعه آموزش در سازمان، منجر به افزایش تعهد، حفظ و نگهداری کارکنان، افزایش انگیزه‌ها، ارتقاء مهارت‌ها، افزایش انتقال دانش و تعمیق دانش ضمنی و آشکار می‌گردد. از این رو آموزش‌هایی چون ارتباطات بین فردی، مهارت‌های حل مسأله، مهارت کار گروهی، مهارت‌های روشی، تفکر راهبردی و... لازم و ضروری است.	۸	E2, E5, E9, E10, E3, E14, E19, E17	توسعه چشمگیر مهارت‌های کارکنان
۱۷	آموزش یا در معنای فراگیرتر آن، توانمندسازی کارکنان هم برای فرد، هم برای سازمان است. فردی که با هزینه و زحمت فراوان به استخدام سازمان در می‌آید، باید بتواند باری از دوش سازمان بردارد و در عین حال مسیر رشدی را طی کند که بتواند منجر به کمک به توسعه فردی و چابکی سازمانی گردد.	۶	E9, E11, E14, E16, E5, E19	توانمندسازی و آموزش کارکنان
۱۸	یک سازمان چابک دارای کارکنانی است که در جهت اهداف سازمان به صورت واضح تلاش می‌کنند و این تلاش دیده می‌شود و در کارکنان قابلیت پذیرش سیستم وجود دارد و با سیستم خود را تطبیق می‌دهند.	۷	E6, E8, E13, E16, E3, E18, E10	برون‌گرایی و قابلیت پذیرش سیستم‌ها
۱۹	اگر بین بهره‌وری و پرداخت مزایای کارکنان مطابقت وجود داشته باشد از یک طرف پرداخت مزایا موجب ترغیب کارکنان و کارمندان به تلاش بیشتر می‌شود و از طرف دیگر سازمان را به داشتن کارکنانی کارا تر وادار می‌کند.	۵	E4, E6, E1, E14, E19	تطبیق پرداخت مزایای کارکنان با بهره‌وری
۲۰	پاداش باید به شکلی باشد که برای کامندان با ارزش باشد تا بتواند موجب تغییر رفتارشان شود. در واقع ارزش آن به میزان مطلوبیتی که برای کارکنان دارد بستگی دارد. برای دستیابی به مهم ابتدا تفاوت‌های میان اعضای سازمان باید به رسمیت شناخته شود	۴	E5, E9, E10, E17	سیستم پاداش هدفمند
۲۱	سازمان چابک راه‌های کاهش ریسک را برای شناسایی، نظارت و ارزیابی ریسک‌ها و عواقب ذاتی تکمیل پروژه‌های خاص، مانند تولید محصولی جدید، اجرا کند. کاهش ریسک هم‌چنین شامل اقداماتی هستند که برای مقابله با مسائل و تأثیرات این موضوعات درمورد یک پروژه انجام شده‌اند.	۴	E6, E9, E2, E11	کاهش ریسک‌های سازمان
۲۲	هر چه توانایی و قابلیت انعطاف‌پذیری یک سازمان بیشتر باشد، موضوع انطباق و سازگاری سریع‌تر و آسان‌تر انجام می‌شود و مسئولیت‌پذیری کارکنان بر داشتن یک سازمان چابک بیشتر خواهد بود.	۹	E6, E8, E10, E11, E17, E19, E18, E3, E11	مسئولیت‌پذیری و تطبیق پذیری
۲۳	مبادله نمودن و به اشتراک گذاشتن دانش با شرکت‌های دیگر می‌تواند نسبت به استفاده نمودن از دانش به صورت داخلی مفیدتر واقع گردد و فرصت‌های جدیدی را پیش روی سازمان قرار دهد.	۸	E2, E14, E10, E18, E5, E3, E13, E8	استفاده از دانش کسب و کار و فرصت‌های ایجاد شده
۲۴	حاکمیت ارزش، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، رفتارها و شیوه‌های اصلی را برای سازمان فراهم می‌کند که به آن اجازه می‌دهد در جهانی که با نوسان، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام مشخص می‌شود، پیشرفت کند	۶	E16, E18, E9, E2, E14, E5	حاکمیت ارزش بر کسب و کار
۲۵	محیط‌های رقابتی جدید، تحولات بسیاری را در میان سیستم‌های تولیدی و سازمان‌ها به وجود آورده است. سازمان‌هایی که دارای مزیت‌های رقابتی در این محیط جدید باشند و به سرعت بتوانند محصولات را مطابق نیاز مشتریان تولید کنند، چابک و پیشرو هستند و خدمت‌رسانی و ثبات بهتری دارند.	۹	E4, E7, E8, E15, E16, E18, E11, E1, E17	خدمت‌رسانی بهتر، کنترل قیمت‌ها و ثبات سازمان
۲۶	بازخوردی که مدیر سازمان از مشتریان دریافت می‌شود باعث خواهد شد تا مدیران آگاهانه فعالیت‌های خود را برنامه‌ریزی کنند.	۶	E6, E8, E17, E19, E3, E11	دریافت بازخورد از مشتری

در این بخش با استفاده از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه باز، کدگذاری داده محور هوش استراتژیک انجام شد؛ کدهای استخراج شده شامل ۳۵ کد اولیه می‌باشد (جدول ۳).

جدول ۳- نمونه‌هایی از پاره‌گفتارها و کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها مربوط به هوش استراتژیک

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۱	مدیریت با هوش استراتژیک، عملیات هر مرحله را در زمان اجرای آن‌ها کنترل می‌کند تا مطمئن شود در حین اجرای عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح و از بروز خطاهای بیشتری جلوگیری می‌شود.	۸	E <sub>2</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>3</sub>	عدم انحراف از اهداف پیش‌بینی شده
۲	مدیریت هوشمند و حرفه‌ای، می‌تواند در زمان بروز بحران‌های مختلف در سازمان، بر امور تسلط یافته و مسیر سازمانی را به سمت خروج از بحران و برون رفت از مشکلات عدیده پیش آمده، هدایت کند.	۶	E <sub>1</sub> , E <sub>2</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>15</sub>	تسلط بر دوره بحران و یا موقعیت‌های پراسترس
۳	کلید موفقیت تنها به وجود یک رهبر تحول‌گرا و مدیری که مهارت مدیر تغییر سازمانی را دارد وابسته نیست، بلکه رفتار و حمایت افراد، گروه‌ها و تیم‌های داخل سازمان است که عامل تعیین‌کننده است؛ بنابراین از قدرت آن‌ها استفاده لازم را می‌کند.	۶	E <sub>2</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>18</sub>	ایجاد قدرت تغییر و تحول
۴	استفاده از نظرات و تجربیات کارکنان به سازمان اجازه می‌دهد تا نظر کارکنان را نسبت به عملکرد سازمان و اقداماتی که توسط مدیران انجام می‌شود بدانند؛ یعنی مواردی که تأثیر مستقیم در میزان مشارکت کارمندان دارد.	۶	E <sub>5</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>17</sub>	استفاده از نظرات و تجارب کارکنان در فرایند برنامه ریزی
۵	مستندسازی برنامه به کارمندان و مشتریان نشان می‌دهد که به حفظ اطلاعات مهم تعهد دارید و در صورت نیاز، اطلاعات درست را به آن‌ها ارائه خواهید داد. حفظ درست اسناد و مستندسازی آن‌ها یک چارچوب دست‌یافتنی و کنترل‌شدنی را برای پرداختن به موضوعات عام‌المنفعه فراهم می‌کند.	۷	E <sub>1</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>2</sub> , E <sub>10</sub>	مستندسازی برنامه سازمان
۶	زمانی که انتخاب کارکنان هوشمندانه باشد و یک شغل و حرفه با ابعاد و ویژگی‌های یک فرد هماهنگی و تناسب بالایی داشته باشد فرد از نظر شغلی فرد موفق تلقی می‌شود که می‌تواند میزان بهره‌وری و کارایی بالایی بر سازمان خود داشته باشد	۸	E <sub>3</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>18</sub>	انتخاب و استخدام هوشمندانه کارکنان
۷	جو و هوش سازمانی از چارچوب‌های زیر ساختی در اجرای مدیریت موفق می‌باشند. از طرفی تغییر جزء جدایی ناپذیر سازمان بوده و هر جا تغییری اتفاق بیافتد، مقاومت در برابر آن نیز وجود دارد؛ بنابراین اگر جو سازمان به گونه‌ای باشد که تغییر را بپذیرد انجام تغییر ساده‌تر است.	۵	E <sub>2</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>11</sub>	جو سازمانی پشتیبان و آماده تغییر
۸	بهبودسازی فرایند منجر به دستیابی اهداف سازمانی شده و در اجرای ماموریت‌های سازمانی به شکلی کارا و اثربخش تسهیل ایجاد می‌کند	۷	E <sub>16</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>5</sub>	بهبودسازی و همگونی فرآیندهای سازمان
۹	چابک‌سازی سازمان اصولی را در کل سازمان به کار می‌گیرد تا به کسب و کارها کمک کند تا نسبت به تغییرات واکنش نشان دهند، زمان ورود به بازار را تسریع کنند و هزینه‌ها را بدون به خطر انداختن کیفیت کاهش دهند.	۵	E <sub>3</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>18</sub>	چابک‌سازی سازمان در هنگام تغییر فرآیندهای سازمانی
۱۰	مستندسازی تجارب با رویکرد مدیریت تجربه و با هدف توسعه یادگیری عملی در سازمان‌ها می‌تواند دانش نهفته در درون کارکنان باتجربه را به منظور به کارگیری در سازمان به اجرا درآورد.	۶	E <sub>3</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>11</sub>	بهبود و یادگیری چرخه بهره‌گیری از دانش و انتقال تجربه در سازمان
۱۱	مدیر استراتژی محور چگونگی حفاظت از اطلاعات و محدودسازی دسترسی به آن‌ها را در سازمان مشخص می‌کند. به‌ویژه که در بسیاری از سازمان‌ها، این اطلاعات به‌عنوان دانش فنی محسوب شده و دارای ارزش مالی است.	۵	E <sub>3</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub>	بررسی سطوح دسترسی در سازمان
۱۲	مدیر با دید و هوش استراتژیک به خلاقیت در کارکنان اهمیت می‌دهد. زمانیکه خلاقیت در سازمان به وجود آید بیشتر به سمت عقاید و تصمیم‌گیری گروهی پیش می‌رود و روی پیشنهادات کمتر قضاوت می‌شود و افراد در بیان عقاید آزاد عمل می‌کنند.	۵	E <sub>12</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>1</sub>	ایجاد فرصت لازم برای بیان عقاید و علایق
۱۳	منشور اخلاقی از جمله ابزارهایی هستند که سازمان‌ها می‌توانند از طریق آن‌ها، آرمان‌ها و اهداف اخلاقی خود را محقق سازند. عدم وجود مدل‌ها و اصول مدون اخلاقی و ارزشی موجب می‌شود تا هر فردی در سازمان بر اساس احساس وجدانی خود دست به عملی بزند که شاید از دیدگاه فردی او بهترین باشد اما از نظر جامعه و سازمان و مصالح کلی نظام چندان خوشایند و مطلوب نباشد.	۷	E <sub>2</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>18</sub>	تدوین منشور و خط مشی‌های اخلاقی سازمانی
۱۴	در محیط پرتلاطم امروزی، بسیاری از مدیران بر اهمیت شفاف‌سازی اطلاعات تأکید می‌کنند و فقدان اطلاعات و یا عدم اطمینان درباره آن‌ها به یک مشکل اساسی در بازار شرکت تبدیل شده است.	۵	E <sub>15</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>7</sub>	شفاف‌سازی اطلاعات

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۱۵	وقتی هرروز تقاضاها تغییر می‌کند، فناوری‌ها توسعه می‌یابد، رقبا زیاد می‌شوند، سازمان‌ها و مدیرانی می‌توانند موفق باشند که همواره در حال خلق دانش و به‌کارگیری آن هستند	۵	E <sub>2</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> ,	تولید دانش و ایده جدید در سازمان
۱۶	به اشتراک گذاشتن داده‌ها و اطلاعات به‌صورت شفاف، باعث می‌شود همه افراد سازمان به‌طور یکپارچه و متوازن از همه مسائل بالقوه مربوط به کسب‌وکار، محصول یا خدمات آگاه شوند.	۶	E <sub>1</sub> , E <sub>2</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>12</sub>	اشتراک اطلاعات در سازمان
۱۷	برای تضمین موفقیت، بایستی بازار تقاضا و قواعد آن را به خوبی شناخت تا بتوان ایده، فناوری و محصول نهایی را دقیقاً در جهت رفع نیاز شناسایی شده توسعه داد. در این حالت، تناسب بین محصول و بازار اتفاق افتاده و عملاً نوآوری به یک تلاش موفق تجاری مبدل می‌گردد.	۶	E <sub>13</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>13</sub>	شناخت واقعیت‌های بازار و قواعد آن
۱۸	اگر در سازمان ارزشی که ایجاد می‌کنیم منافع دیگران را نیز تأمین کند، پایدار خواهد بود و اگر صرفاً از طریق انحصار یا فرصت‌طلبی، به دنبال ایجاد ارزش باشیم، احتمالاً ناپایدار و کوتاه مدت خواهد بود	۷	E <sub>3</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>15</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>4</sub>	خلق راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی
۱۹	منبع اطلاعاتی در سازمان وظیفه دارند اطلاعات را جمع، پردازش، ذخیره‌سازی و توزیع کنند تا امور تصمیم‌گیری و کنترل را در یک سازمان پشتیبانی کنند بنابراین حفاظت از دقت و صحت اطلاعات و راه‌های مناسب پردازش آن اطلاعات باید مورد توجه مدیریت سازمان باشد.	۷	E <sub>5</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>15</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>18</sub>	اطمینان از صحت منابع اطلاعاتی
۲۰	مدیر سازمان باید تحلیل دقیقی از رقبا در ذهن خود داشته باشد و بر مسائلی از قبیل سیاست‌های قیمت‌گذاری، محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا تمرکز داشته باشد.	۸	E <sub>2</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>19</sub>	محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا
۲۱	یادگیری CRM باعث افزایش اعتبار شرکت در میان سایر رقبا و مشتریان‌تان خواهد شد و ضمن داشتن اطلاعات، راجع به مشتریانی که با شما ارتباط برقرار نکرده‌اند و بیشترین رغبت را به برخی محصولات نشان داده‌اند، شما به یک گزارش هدفمند و همه جانبه در مورد کسب و کارتان دست می‌یابید.	۹	E <sub>2</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>15</sub> , E <sub>19</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>11</sub>	آموزش مدیریت ارتباط با مشتری
۲۲	شناسایی نیازهای مشتری، کلید ارائه خدمات مناسب به اوست که در نتیجه باعث ایجاد ارتباط قوی با مشتری شده و فروش بیشتری را برای شما به همراه می‌آورد	۷	E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>15</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>2</sub>	شناسایی نیازهای مشتریان
۲۳	مدیر شرکت از بازارهای هدف برای درک کامل مشتریان بالقوه خود و ایجاد استراتژی‌های بازاریابی استفاده می‌کنند که به آن‌ها کمک می‌کند تا به اهداف تجاری و بازاریابی خود برسند بنابراین لازم اطلاعات دقیقی از آن‌ها داشته باشند	۸	E <sub>2</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>16</sub>	داشتن اطلاعات کامل از مشتریان در بازار هدف
۲۴	مدیر باید دقیقاً بداند کار تغییر خواهد کرد و از خواسته سازمان در زمان تغییر و پس از آن اطلاع داشته باشند. باید درک کند که قرار است چگونه ارزیابی شوند و شکست یا موفقیت این پروسه تغییر چه تفاوتی برای او و افرادی که در کنارشان کار می‌کنند، ایجاد خواهد کرد.	۶	E <sub>3</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>10</sub>	توانایی درک و شناخت تغییرات محیط کسب و کار
۲۵	وقتی مدیر زیر و بم قانون را بداند، می‌تواند آن را اعمال کند. او دقیقاً می‌داند چه اختیارات و مسئولیت‌هایی دارد و لذا بر اساس آن عمل می‌کند. اگر اشراف و آگاهی کامل نداشته باشد مسلم است که به این ابزار مسلح نیست.	۷	E <sub>1</sub> , E <sub>2</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>19</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>8</sub> ,	اشراف به قوانین
۲۶	تحقیقات بازار سازمان را به بازار از طریق جمع‌آوری اطلاعات مرتبط می‌کند. اطلاعات حاصله از تحقیقات بازار در کنار تجربه، شم و دانش مدیران، راهنمای آن‌ها در اخذ تصمیم‌های درست به شمار می‌آید. در این شرایط منابع خارجی اهمیت بالایی در این تحقیقات دارد.	۸	E <sub>3</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>15</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>11</sub>	استفاده از منابع خارجی اطلاعات برای تحقیقات بازار
۲۷	کسب اطلاعات از مسائل اقتصادی شرکت می‌تواند تضمین سلامت مالی سازمان باشد و با کنترل نقدینگی شرکت، آن را به سمت کسب درآمد و سود سوق دهد.	۶	E <sub>12</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>3</sub>	کسب اطلاعات در مورد مسائل اقتصادی
۲۸	زمانی که مدیر سازمان استراتژی مناسبی را برای تعیین قیمت محصولات یا خدمات خود پیش می‌گیرد، با جلب اعتماد مشتری و دستیابی به اهداف تجاری، موفقیت خود را در بازار تثبیت می‌کند	۷	E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>15</sub> , E <sub>19</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>5</sub>	سیاست‌های قیمت گذاری
۲۹	در شرایطی که تغییرات سیاسی، اقتصادی فراوانی در محیط بیرون وجود دارد سازمان‌هایی می‌توانند کارآمد و مؤثر باقی بمانند که به صورت پویا و انعطاف‌پذیر برنامه‌ریزی شده باشند و بتوانند به سرعت خود را با عوامل متغیر محیط تطبیق دهند.	۸	E <sub>3</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>15</sub>	سازگاری با محیط بیرونی

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۳۰	مدیر باید بررسی کند با اتوماسیون فرآیندهای حسابداری چگونه می‌توانیم امورات خود را از سادگی روزمره بیرون بکشیم و یک ارزش تازه به آن اضافه کنیم. این اتفاق می‌تواند به جای تهدید، یک فرصت کاملاً تازه برای شرکت‌ها و تیم‌های حسابداری باشد.	۶	E <sub>2</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>10</sub>	اتوماسیون کامل در فرآیندهای حسابداری
۳۱	محیط پیچیده سازمان‌ها نیازمند مدیرانی هستند که این پیچیدگی‌های ذاتی را در زمان تصمیم‌گیری‌های مهمشان لحاظ و تفکیک کنند. کنترل ریسک مؤثر که بر مبنای یک اصول مفهومی معتبر قرار دارد، بخش مهمی از این فرایند تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهد	۵	E <sub>17</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>3</sub>	تصمیم‌گیری اثربخش در راستای کنترل ریسک
۳۲	مدیران سازمان باید مجموعه کاملی از مهارت‌های مرتبط با تدوین استراتژی، دانش فنی صنعت و مهارت ایجاد ارتباط نزدیک با مدیران ارشد را داشته باشند و بر موفقیت استراتژی نظارت دقیق داشته باشد	۷	E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>18</sub> , E <sub>2</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>13</sub>	نظارت بر موفقیت استراتژی
۳۳	با توجه به اینکه گزارشات مالی در برگزیده نتایج تجزیه و تحلیل عملکرد مالی شرکت و مؤسسه می‌باشد و وضعیت شرکت را به لحاظ اقتصادی نشان می‌دهد افراد متعددی در سازمان می‌توانند از نتایج آن بر حسب نیاز خود استفاده نمایند به همین دلیل تهیه این گزارشات دقیق نشان دید استراتژیک و هوش مدیر است.	۷	E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>15</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>3</sub>	ارائه گزارشات مالی دقیق
۳۴	خش عمده تصمیمات مدیران به نحوی درگیر با اطلاعات مالی است و به همین دلیل اطلاعات مالی در بیشتر موارد نقش کلیدی دارد. ضعف نظام اطلاعاتی سازمان معمولاً نقصان نظام اطلاعاتی حسابداری را نیز در بطن خود دارد	۹	E <sub>3</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>18</sub>	تحلیل اطلاعات مالی
۳۵	هر روز مدیران تصمیماتی را که بر عملکرد مالی شرکت تأثیر گذارند را به کار می‌گیرند؛ اغلب این مدیران دارای مهارت‌های مالی پایه هستند که به آن‌ها امکان می‌دهد تا پیامدهای مالی تصمیمات خود را درک کنند. در نتیجه بخاطر دارا نبودن مهارت کافی در زمینه مالی منابع هدر می‌رود، تصمیمات ضعیف ایجاد می‌شود و عملکرد مالی سازمان دچار مشکل می‌شود.	۸	E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>16</sub> , E <sub>19</sub> , E <sub>15</sub> , E <sub>17</sub> , E <sub>13</sub>	دانش مالی کارکنان

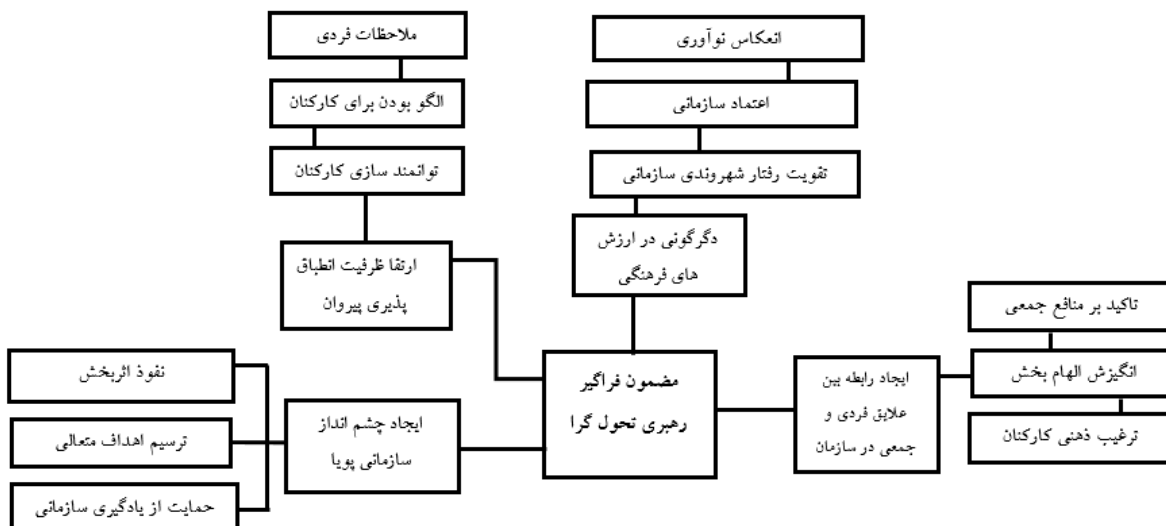
نتایج نشان می‌دهد از میان ۳۴ کد اولیه متغیر رهبری تحول‌گرا، ۳۱ کد در قالب چهار مضمون سازمان‌دهنده ایجاد چشم اندازه سازمانی پویا، دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی، ایجاد رابطه بین علائق فردی و جمعی در سازمان و ارتقاء ظرفیت انطباق‌پذیری پیروان مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند و در مدل نهایی حضور دارند (جدول ۴).

جدول ۴- بررسی اعتبار کدهای اولیه متغیر رهبری تحول‌گرا از دیدگاه خبرگان (n=۱۹)

نتیجه	مقدار p	آماره t	انحراف معیار	میانگین	کد اولیه
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۷	۱/۰۸	۳/۷۹	جلب احترام کارکنان
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۰۷	۱/۰۵	۳/۷۴	بروز حس قدرت و اعتماد به نفس توسط مدیر
تأیید	۰/۰۱۷	۲/۳۱	۱/۲۹	۳/۶۸	کنترل تقاضاهای اجتماعی و روانی محیطی
تأیید	۰/۰۴۱	۱/۸۴	۱/۱۲	۳/۴۷	داشتن درک مشترک از اهداف سازمان
تأیید	۰/۰۰۵	۲/۹۳	۱/۱۰	۳/۷۴	بررسی پیامدهای معنوی و اخلاقی تصمیمات سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۵۱	۱/۱۲	۴/۱۶	شناساندن منافع سازمانی
تأیید	۰/۰۱۹	۲/۲۵	۱/۰۲	۳/۵۳	تلاش برای آموزش و پیشرفت کارکنان
تأیید	۰/۰۴۸	۱/۷۶	۱/۱۷	۳/۴۷	برگزاری دوره برای ارتقاء کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۱۱	۱/۰۳	۴/۲۱	نفوذ بالای ایده‌های مدیر
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۳۸	۱/۲۹	۴/۰۰	قدرت دادن به نیروی انسانی با پذیرش ایده‌ها
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۰۲	۰/۸۵	۳/۷۹	صداقت در رفتار با کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۴۶	۰/۸۸	۳/۹۰	ایجاد جو صمیمانه برای بیان و ابراز مشکل کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۲	۰/۷۶	۳/۶۲	اهمیت دادن به وجدان کاری
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۴	۱/۱۷	۳/۸۴	سرمایه‌گذاری در رفتار سازمانی
رد	۰/۹۷۲	-۲/۰۴	۰/۹۰	۲/۵۸	پاسخ گویی به پیشنهادات و نظرات ارائه شده
تأیید	۰/۰۰۷	۲/۶۹	۱/۱۱	۳/۶۸	داشتن درکی مشترک از مأموریت سازمان
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۷	۱/۰۸	۳/۷۹	عدم استفاده شخصی از امکانات سازمان

نتیجه	D-مقدار	آماره t	انحراف معیار	میانگین	کد اولیه
تأیید	۰/۰۲۱	۲/۱۹	۱/۲۶	۳/۶۳	افزایش همکاری‌های درون و برون سازمانی
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۰۲	۱/۰۳	۳/۹۵	ارتباط دهی ارزش‌های کاری و سازمانی با ارزشهای کارکنان
رد	۰/۹۹۷	-۳/۱۵	۰/۹۵	۲/۳۲	تعامل حضوری روزانه با همکاران
تأیید	۰/۰۳۵	۱/۹۲	۱/۰۷	۳/۴۷	ایجاد نشاط در اعضای سازمان
تأیید	۰/۰۰۷	۲/۶۸	۱/۱۱	۳/۶۸	بهبود سرمایه‌ی اجتماعی سازمانی
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۷	۱/۰۸	۳/۷۹	ایجاد زمینه‌های تغییر در بین کارکنان
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۷	۱/۰۸	۳/۷۹	تأثیرگذاری و نفوذ بر سایرین
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۰۹	۰/۹۰	۳/۸۴	آگاهی‌سازی کارکنان از چالش‌های سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۲	۱/۰۵	۳/۹۰	بررسی مستمر و زیر سؤال بردن رویه‌های جاری سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۲	۰/۷۶	۳/۶۳	توسعه توانایی‌های کارکنان
تأیید	۰/۰۱۴	۲/۳۸	۰/۹۶	۳/۵۳	توجه به شایستگی‌ها و توانمندی کارکنان
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۷	۱/۰۸	۳/۷۹	تسهیل هویت اجتماعی کارکنان در سازمان
تأیید	۰/۰۰۴	۲/۹۷	۱/۰۰	۳/۶۸	برانگیختن از طریق افزایش کارآمدی شخصی
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۲۹	۰/۷۰	۳/۵۳	پذیرش ضعف‌های مدیریتی و روحیه نقدپذیری
رد	۱/۰۰۰	-۴/۴۶	۰/۸۸	۲/۱۱	ایجاد تغییرات مثبت در سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۸	۰/۸۷	۳/۷۴	ایجاد روابط دوستانه و صمیمی با همکاران
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۸۳	۰/۹۶	۳/۸۴	تشویق و دستورالعمل روشن برای پیروان

در نهایت پس از طی مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضامین پایه، دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده، دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده به مضمون فراگیر و تدوین نهایی مضامین و ارائه بازخورد به مشارکت‌کنندگان، بازبینی و موضع‌گیری پژوهشگر، شبکه نهایی مضامین استخراج و در شکل (۱) آورده شده است؛ نتایج نشان داد مفاهیم استخراج‌شده مربوط به متغیر رهبری تحول‌گرا شامل ۳۱ کد اولیه، ۱۲ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده متغیر رهبری تحول‌گرا هستند.



شکل ۱- شبکه نهایی مضامین رهبری تحول‌گرا

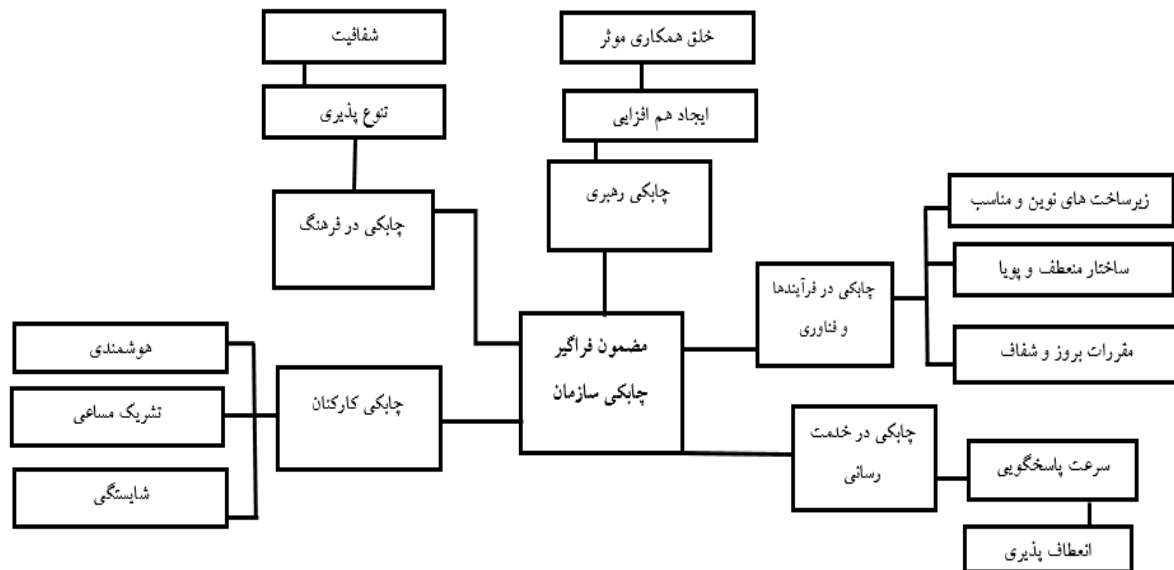
بررسی نتایج نشان می‌دهد از میان ۳۹ کد اولیه متغیر چابکی سازمان، ۳۵ کد در پنج مضمون سازمان‌دهنده چابکی رهبری، چابکی در فرآیندها و فناوری، چابکی کارکنان، چابکی در فرهنگ و چابکی در خدمت‌رسانی مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند و در مدل نهایی حضور دارند

جدول ۵- بررسی اعتبار کدهای اولیه مدل متغیر چابکی سازمان از دیدگاه خبرگان (n=19)

نتیجه	P-مقدار	آماره t	انحراف معیار	میانگین	کد اولیه
تأیید	۰/۰۰۹	۲/۵۸	۱/۱۶	۳/۶۸	سیستم‌های پشتیبان ارتقاء مستمر
تأیید	۰/۰۰۵	۲/۹۳	۱/۱۰	۳/۷۴	سرعت در تصمیم‌گیری
تأیید	۰/۰۳۳	۲/۱۴	۰/۹۶	۳/۴۷	کنترل مداوم تغییر و نیز نظارت بر فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان
رد	۱/۰۰۰	-۴/۳۷	۰/۷۹	۲/۲۱	ایجاد چابکی در ذینفعان
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۲۸	۱/۱۲	۳/۸۴	افزایش کمیّت و کیفیت خدمات و حرکت به سوی شاخص‌های کشوری و جهانی
تأیید	۰/۰۰۴	۳/۰۳	۱/۱۳	۳/۷۹	پیشبرد سریعتر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده
تأیید	۰/۰۰۹	۲/۶۳	۰/۹۶	۳/۵۸	مشارکت بالای ذینفعان
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۰۷	۱/۰۵	۳/۷۴	نرم‌افزارهای مناسب و بهنگام
تأیید	۰/۰۲۳	۲/۱۴	۰/۹۶	۳/۴۷	کسب ارزش در قبال سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۲۴	۰/۹۹	۳/۷۴	انتخاب تکنیک‌های پیاده‌سازی و استقرار چابکی
رد	۰/۹۸۸	-۲/۴۸	۱/۰۲	۲/۴۲	روش‌ها و فرآیندهای نوین و علمی
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۰۷	۱/۰۵	۳/۷۴	توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۳۴	۱/۰۳	۳/۷۹	تمرکز زدایی و تفویض اختیار
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۴۰	۰/۸۳	۳/۸۴	شناسایی و تعیین اولویت‌های فرآیندی
تأیید	۰/۰۰۶	۲/۸۲	۱/۰۶	۳/۶۸	شفاف‌سازی معاملات
تأیید	۰/۰۱۲	۲/۴۸	۱/۰۲	۳/۵۸	وضوح قوانین در مراحل انجام کار و فعالیت
تأیید	۰/۰۰۴	۳/۰۳	۱/۱۳	۳/۷۹	کار در شرایط عدم اطمینان
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۳۴	۰/۸۲	۴/۰۰	دسترسی کارکنان به منابع و نظام ارزیابی عملکرد
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۰۴	۰/۹۱	۴/۰۵	استقلال در محیط کار
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۱۴	۱/۰۵	۴/۰۰	تحمل پذیرش خطا در حد قابل توجیه
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۶۲	۰/۹۴	۴/۰۰	توسعه چشمگیر مهارت‌های کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۴	۰/۹۳	۳/۷۴	ایجاد فرصت برای بهبود عملکرد
تأیید	۰/۰۱۵	۲/۳۶	۱/۱۷	۳/۶۳	توانمندسازی و آموزش کارکنان
رد	۱/۰۰۰	-۴/۸۲	۰/۸۱	۲/۱۱	برون‌گرایی و قابلیت پذیرش سیستم‌ها
تأیید	۰/۰۰۴	۳/۰۳	۱/۱۳	۳/۷۹	خلاق بودن و یادگیری سریع
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۵۴	۱/۱۰	۳/۹۰	تطبیق پرداخت مزایای کارکنان با بهره‌وری
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۳۶	۱/۰۰	۴/۰۰	سیستم پاداش هدفمند
رد	۰/۹۹۹	-۳/۵۴	۱/۱۰	۲/۱۱	کاهش ریسک‌های سازمان
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۷	۱/۰۸	۳/۷۹	ارزیابی مستمر سطح بلوغ سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۴	۰/۹۳	۳/۷۴	مسئولیت‌پذیری و تطبیق‌پذیری
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۵	۰/۹۲	۳/۷۹	شراکت و همکاری جمعی
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۲	۱/۰۱	۳/۸۴	استفاده از دانش کسب و کار و فرصت‌های ایجاد شده
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۰۷	۱/۰۵	۳/۷۴	حاکمیت ارزش بر کسب و کار
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۲۷	۰/۹۶	۴/۱۶	بهبود خدمات و محصولات
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۴	۱/۰۷	۳/۸۴	عکس‌العمل مناسب به تغییرات
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۱۴	۱/۰۵	۴/۰۰	غنی‌سازی مشتری
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۲۷	۰/۹۶	۴/۱۶	خدمت‌رسانی بهتر، کنترل قیمت‌ها و ثبات سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۲۶	۰/۹۷	۳/۹۸	دریافت بازخورد از مشتری
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۴۳	۱/۰۶	۴/۳۲	وجود ارتباطات باز و مؤثر

در نهایت پس از طی مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضمین پایه، دست‌بندی مضمین پایه به مضمین سازمان‌دهنده، دست‌بندی مضمین سازمان‌دهنده به مضمون فراگیر و تدوین نهایی مضمین و ارائه بازخورد به مشارکت‌کنندگان، بازبینی و موضع‌گیری پژوهشگر، شبکه‌نهایی مضمین استخراج و در شکل (۲) آورده شده است؛ نتایج نشان داد مفاهیم استخراج‌شده مربوط به متغیر چابکی سازمان شامل ۳۵ کد اولیه، ۱۲ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده متغیر چابکی سازمان هستند.





شکل ۲- شبکه نهایی مضامین چابکی سازمان

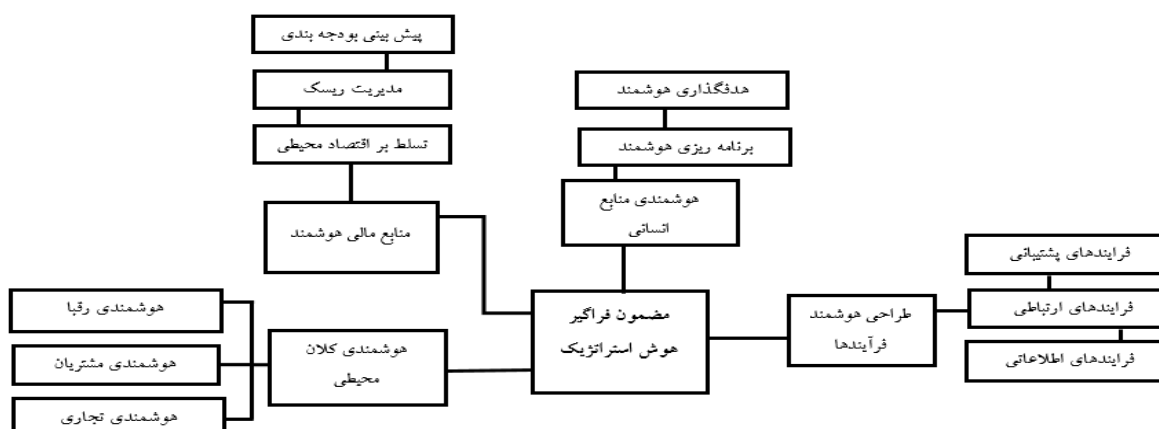
بررسی نتایج نشان می‌دهد از میان ۳۵ کد اولیه متغیر هوش استراتژیک، ۳۲ کُد در چهار مضمون سازمان‌دهنده هوشمندی منابع انسانی، طراحی هوشمند فرآیندها، هوشمندی کلان محیطی و منابع مالی هوشمند مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند و در مدل نهایی حضور دارند.

جدول ۶- بررسی اعتبار کدهای اولیه مدل متغیر هوش استراتژیک از دیدگاه خبرگان (n=۱۹)

نتیجه	p-مقدار	آماره t	انحراف معیار	میانگین	کد اولیه
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۸	۰/۸۷	۳/۷۴	عدم انحراف از اهداف پیش‌بینی شده
تأیید	۰/۰۴۱	۱/۸۴	۱/۱۲	۳/۴۷	تسلط بر دوره بحران و یا موقعیت‌های پراسترس
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۰۷	۱/۰۵	۳/۷۴	ایجاد قدرت تغییر و تحول
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۰۹	۰/۹۰	۳/۸۴	استفاده از نظرات و تجارب کارکنان در فرایند برنامه ریزی
رد	۰/۹۶۱	-۱/۸۷	۱/۳۵	۲/۴۲	مستندسازی برنامه سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۸۷	۰/۸۵	۳/۹۸	انتخاب و استخدام هوشمندانه کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۷	۱/۱۶	۴/۰۰	جو سازمانی پشتیبان و آماده تغییر
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۳۴	۱/۰۳	۳/۷۹	بهینه‌سازی و همگونی فرآیندهای سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۶	۱/۱۳	۳/۹۵	چابک‌ترسازی سازمان در هنگام تغییر فرآیندهای سازمانی
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۰۴	۰/۹۱	۴/۰۵	بهبود و یادگیری چرخه بهره‌گیری از دانش و انتقال تجربه در سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۴	۱/۰۷	۳/۸۴	بررسی سطوح دسترسی در سازمان
رد	۱/۰۰۰	-۴/۱۶	۰/۹۴	۲/۱۱	ایجاد فرصت لازم برای بیان عقاید و علایق
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۲	۱/۰۵	۳/۹۰	تدوین منشور و خط مشی‌های اخلاقی سازمانی
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۹۷	۱/۰۱	۴/۱۶	شفاف‌سازی اطلاعات
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۹۲	۰/۹۹	۳/۹۰	تولید دانش و ایده جدید در سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۵۱	۱/۱۸	۳/۹۵	اشتراک اطلاعات در سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۹۴	۰/۸۸	۴/۰۰	شناخت واقعیت‌های بازار و قواعد آن
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۷۳	۱/۰۷	۴/۱۶	خلق راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۲	۱/۰۱	۳/۸۴	اطمینان از صحت منابع اطلاعاتی
تأیید	۰/۰۱۲	۲/۴۸	۱/۰۲	۳/۵۸	محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا
تأیید	۰/۰۰۴	۳/۰۳	۱/۱۳	۳/۷۹	آموزش مدیریت ارتباط با مشتری
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۳۶	۱/۰۰	۴/۰۰	شناسایی نیازهای مشتریان
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۷	۱/۰۸	۳/۷۹	داشتن اطلاعات کامل از مشتریان در بازار هدف
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۹۴	۱/۱۱	۴/۰۰	توانایی درک و شناخت تغییرات محیط کسب و کار
تأیید	۰/۰۰۹	۲/۵۸	۱/۰۶	۳/۶۳	اشراف به قوانین

نتیجه	P-مقدار	آماره t	انحراف معیار	میانگین	کد اولیه
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۵۴	۱/۱۰	۳/۹۰	استفاده از منابع خارجی اطلاعات برای تحقیقات بازار
تأیید	۰/۰۰۶	۲/۸۰	۱/۲۳	۳/۷۹	کسب اطلاعات در مورد مسائل اقتصادی
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۵۱	۱/۱۸	۳/۹۵	سیاست‌های قیمت گذاری
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۵	۰/۹۲	۳/۷۹	سازگاری با محیط بیرونی
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۴	۱/۰۷	۳/۸۴	اتوماسیون کامل در فرآیندهای حسابداری
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۰۶	۱/۱۳	۴/۰۵	تصمیم‌گیری اثربخش در راستای کنترل ریسک
رد	۰/۹۹۳	-۲/۷۳	۱/۳۴	۲/۱۶	نظارت بر موفقیت استراتژی
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۷۳	۱/۰۷	۴/۱۶	ارائه گزارشات مالی دقیق
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۶	۱/۱۳	۳/۹۵	تحلیل اطلاعات مالی
تأیید	۰/۰۰۱	۶/۰۶	۰/۹۵	۴/۳۲	دانش مالی کارکنان

در نهایت پس از طی مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضامین پایه، دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده، دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده به مضمون فراگیر و تدوین نهایی مضامین و ارائه بازخورد به مشارکت‌کنندگان، بازبینی و موضع‌گیری پژوهشگر، شبکه نهایی مضامین استخراج و در شکل (۳) آورده شده است؛ نتایج نشان داد مفاهیم استخراج شده مربوط به متغیر هوش استراتژیک شامل ۳۲ کد اولیه، ۱۱ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده متغیر هوش استراتژیک هستند.



شکل ۳- شبکه نهایی مضامین هوش استراتژیک

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

در واقع، محیط کسب و کار پویای امروزی نیروی محرکه چابکی سازمانی است. چابکی سازمانی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است. این تغییر محیطی می‌تواند تغییرات تکنولوژیکی و کاری و یا تغییر نیاز مشتریان باشد. چابکی سازمانی از جمله راهبردهای بسیار کلیدی در راستای دریافت سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ به آن در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. چابکی مفهومی است که می‌تواند به عامل اساسی در راستای برخورد و مدیریت محیط‌های سازمانی با ویژگی‌های تغییرات پیوسته و همراه با عدم اطمینان تبدیل شود و به سازمان‌ها کمک کند تا بتوانند به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یابند. امروزه، سازمان‌ها نیازمند مدیرانی‌اند که در همه جا حضور فعال داشته باشند و به دیگران یاد دهند که چگونه بیاندیشند و مشکلات را حل کنند در این جهت به نظر می‌رسد که یکی از عوامل مؤثر برای چنین مدیرانی هوش استراتژیک است. مرچند و هیکس (۲۰۰۷)، معتقدند که هوش استراتژیک گسترده‌ترین هوش سازمانی است که اطلاعات لازم را برای سازمان به ارمغان می‌آورد و به سازمان کمک می‌کند که استراتژی‌های مناسبی که ایجاد ارزش نموده را طراحی نماید و موجب رشد و پیشرفت سازمان می‌شود هم چنین به معنی در دسترس بودن اطلاعات صحیح برای افراد دارای صلاحیت و شایسته در زمان مناسب، است تا براساس آن بتوانند تصمیمات صحیح را برای آینده سازمان‌شان اتخاذ کنند. بنابر این

مدیرانی که دارای هوش استراتژیک‌اند با افزایش میزان درگیری افراد در فعالیت‌ها، می‌توانند فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی و از طریق افزایش فرآیند ارتباطات و کاهش میزان بی‌تفاوتی کارکنان از تصمیمات استراتژیک در سازمان حمایت کنند. در واقع مدیران سازمان باید بتوانند تغییراتی را که منجر به فرصت‌ها و تهدیداتی برای سازمان می‌شوند را شناسایی و به نفع سازمان از آن سود جویند؛ بخش‌های مختلف سازمان را به صورت یک کل برای رسیدن به هدف مشترک سازمان ترکیب و یکپارچه سازند؛ آینده‌ای ایده‌آل و قابل درک برای سازمان تدوین کنند؛ کارکنان را به منظور کار با یکدیگر تشویق کنند و برای ایجاد ارزش افزوده برای سازمان با افراد، گروه‌ها و سازمان‌های دیگر مشارکت و همکاری داشته باشند. در واقع مدیران باید از توانایی آینده‌نگری، تفکر سیستمی، تدوین چشم‌انداز، ایجاد انگیزش و ایجاد مشارکت برخوردار باشند. این پنج توانایی در کنار یکدیگر هوش استراتژیک مدیران را شکل می‌دهند. مدیرانی که دارای هوش استراتژیک هستند توان درک محیط خارج از سازمان را دارند و به راحتی می‌توانند، پیوند و سازگاری مناسبی بین درون و برون سازمان ایجاد و ماندگاری سازمان را تضمین کنند.

با توجه به اینکه نتایج نشان می‌دهد در شرکت پایانه‌های نفتی ایران بین رهبری تحول‌گرا با چابکی سازمان رابطه وجود دارد در این راستا می‌توان استدلال کرد در این شرکت‌ها به‌عنوان سازمان‌های چابک با توجه به انعطاف‌پذیری و قدرت بالای پاسخگویی، نیروی انسانی خلاق اهمیت ویژه‌ای دارند. در این سازمان‌ها شناسایی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع و تغییرات سریع به‌وسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری‌پسند اهمیت دارد. وجود ساختارهای قابل‌انعطاف، کارکنان چندمهارتی، اهمیت بخشیدن به برنامه توانمندسازی از بایسته‌های سازمان‌های چابک هستند و نهایتاً این ویژگی‌ها در سازمان‌های چابک باعث رهبران سازمان تحول را در دستور کار خود قرار دهند. در این شرایط رهبری تحول‌گرا می‌تواند مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد، در حقیقت بدون وجود چنین رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود. این موضوع می‌تواند به یک موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن، کار انفرادی صرفاً در جهت دستیابی به اهداف فرد انجام می‌گیرد و در عین حال کل سازمان کارایی و کفایت خود را از دست داده و دستیابی به اهداف خویش بازمی‌ماند. بنابراین برای این که یک سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبری تحول‌گرا، ضروری است رهبری که بتواند به‌عنوان یک رهبر اثرگذار و دلسوز بر کارکنان نفوذ داشته باشد. در راستای نتایج حاصل از این سؤال بر اساس در پژوهش زارع و همکاران (۱۴۰۱) نتایج نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی چابکی سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد. در پژوهش خرم و ذاکری (۱۳۹۶) مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی، حمایت رشددهنده و چابکی سازمان ارزیابی قرار گرفته است. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و چابکی سازمان رابطه‌ی مثبت معنادار وجود دارد. در مطالعه پورکریمی و مزاری (۱۳۹۵) رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم بر چابکی سرمایه‌انسانی تأثیرگذار نبوده است. در مطالعه ولیجانی (۱۳۹۵) نتایج مدل نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن بر چابکی سازمانی در شرکت استراتوس تأثیر دارد. در پژوهش تاجی و بردبار (۱۳۹۴) نتایج به‌دست‌آمده، نشان داد که رابطه‌ی مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی نیروی انسانی وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند چابکی نیروی انسانی را افزایش دهد. همچنین ابعاد رهبری تحول‌آفرین غیر از متغیرهای انگیزش الهام‌بخش و حمایت رشددهنده، رابطه‌ی مثبت و معنادار با چابکی نیروی انسانی دارند. در تحقیق احمدی (۱۳۹۳) نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تمام مؤلفه‌های آن (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی) بر چابکی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بران و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که با به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان اجرای سیستم‌های کنترل در سازمان را تحت تأثیر قرار داد.

با توجه به اینکه نتایج نشان می‌دهد در شرکت پایانه‌های نفتی ایران بین چابکی سازمان با رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش استراتژیک مدیران رابطه وجود دارد در این راستا می‌توان استدلال کرد وقتی که سبک رهبری پایانه‌های نفتی طوری باشد که تحول اساس آن باشد و اعتماد و اطمینان کاملی نسبت به زیردستان ابراز شود. با اینکه تصمیم‌گیری به‌طور وسیع در سراسر سازمان توزیع می‌گردد ولی از یک وحدت و یگانگی برخوردار باشد. ارتباطات نه فقط در جهات بالا و پایین بلکه بین گروه‌ها جریان داشته باشد. انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آن‌ها در تعیین پاداش‌های اقتصادی، هدف‌ها، بهبود روش‌ها

و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدف‌ها به وجود آید. کنش و واکنش متقابل رئیس — مرئوس گسترده، دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان فراوان باشد. از لحاظ فرآیند کنترل، مسئولیت جمعی و گسترده‌ای وجود داشته باشد که واحدهای پایین‌تر کاملاً در آن مشارکت داشته باشند. در آن صورت می‌توان انتظار داشت که کارکنانی چابک‌تر داشته باشیم. در واقع، مدیران پایانه‌های نفتی با استفاده از مؤلفه‌های مختلف هوش استراتژیک، قادر خواهند بود اطلاعات علمی سازمان، همچنین، عملکرد افراد و سازمان را بهبود بخشند، بدین سبب رسیدن افراد به اهداف سازمان را توسعه بخشیده و در نتیجه، برای سازمان مزیت رقابتی و به تبع آن چابکی ایجاد می‌کند. در راستای نتایج حاصل از این سؤال نتایج پژوهش عبادی (۱۴۰۱) نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج مطالعه جهان‌شاهی و حدادی (۱۴۰۱) نشان‌دهنده تأثیر مثبت هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت و مدیریت تنوع منابع انسانی می‌باشد. در پژوهش سیدپور و محمدی (۱۳۹۶) نتایج نشان می‌دهد تفکر استراتژیک بر چابکی استراتژیک تأثیر معناداری دارد. در پژوهش حاجی پور و شافعیان (۱۳۹۴) نتایج نشان داد بین مؤلفه‌های هوش استراتژیک که شامل: آینده‌نگری، تفکر سیستمی، تدوین چشم‌انداز، انگیزش و مشارکت است با عملکرد شغلی مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مطالعه فروغی و همکاران (۱۳۹۵) نتایج نشان داد هوش استراتژیک به میزان ۶۵ درصد از تغییرات اثربخشی تیم‌های خودگردان را تبیین می‌کند. مطالعه زنجیرچی و کشاورزی (۱۳۹۴) نتیجه گرفت سیستم‌های هوشمندی استراتژیک به‌عنوان ابزاری نوین با فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز هر بخش سازمان، مدیران را در دستیابی به این مهم یاری می‌رساند. در طی سالیان اخیر، هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش برای تشکیل و توسعه هوش استراتژیک مشارکت داشته‌اند. در تحقیق خورشید و پاشازاده (۱۳۹۳) نتایج نشان داد سبک رهبری تحول‌آفرین بر هوش سازمانی تأثیر مثبت مستقیم و معنی‌داری دارد. در پژوهش داوودی و حسینی (۱۳۹۳) نتایج نشان داد بین همه مؤلفه‌های هوش سازمانی (سرنوشت مشترک، تمایل به تغییر، روحیه، بینش استراتژیک، اتحاد توافق، به‌کارگیری دانش، فشار عملکرد) با سبک رهبری تحول‌گرا رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. مک کوبی و اسکادر (۲۰۱۱) بیان کرد مدل هوش استراتژیک به‌عنوان ابزاری برای رهبری تغییر معرفی کرد که در آن مؤلفه‌های: آینده‌نگری، تفکر سیستمی، چشم‌انداز برای طراحی سازمان ایده‌آل، مشارکت و ایجاد انگیزه ارائه شد. جلالی و مظلومی (۱۳۹۶) نتیجه گرفت سبک از رهبری تحول‌گرا می‌تواند با به همراه آوردن نوآوری، یادگیری، تعهد و انگیزش، فضای سازمان را برای دستیابی به اهداف استراتژیک و تسهیل فرایند پیاده‌سازی استراتژی آماده سازد. در پژوهش ذوالفقاری و همکاران (۱۳۹۷) مطابق یافته‌ها، مؤلفه آینده‌نگری به میزان ۴۱/۶ درصد و مؤلفه تدوین چشم‌انداز به میزان ۲۶/۳ درصد بر چابکی سازمانی کتابخانه‌ها تأثیر مثبت دارند. به‌طور کلی، هوش استراتژیک مدیران به میزان ۶۸ درصد بر چابکی سازمانی کتابخانه‌ها تأثیر مثبت دارد. عارف نژاد و همکاران (۱۳۹۹) نتیجه‌گیری کردند سازمان‌ها با داشتن نگرش راهبردی به انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌توانند توان فکری و ذهنی سازمان را در راستای رسالت و مأموریت‌های آن در محیط رقابتی امروزی تقویت کنند و الزامات و پیش‌نیازهای چابکی سازمانی را فراهم آورند.

نتایج ارائه شده نشان می‌دهد مضمون سازمان‌دهنده ایجاد رابطه بین علائق فردی و جمعی در سازمان بخش بی‌شتری از مدل رهبری تحول‌گرا، مضمون سازمان‌دهنده چابکی کارکنان بخش بی‌شتری از مدل چابکی سازمان و مضمون سازمان‌دهنده هوشمندی کلان محیطی بخش بی‌شتری از مدل هوش استراتژیک را در شرکت پایانه‌های نفتی ایران تبیین می‌کند. در تبیین و توجیه این سؤال می‌توان گفت افزایش هشیاری کارکنان درباره رسالت و بینش سازمان و تشویق دیگران در شناخت و تعهد به آن‌ها، جنبه اصلی شیوه انگیزش الهامی رهبری تحول‌گرا است. انگیزش الهامی، به اصل وجود سازمانی می‌پردازد تا به شخصیت رهبر. رهبرانی که از انگیزش الهامی به‌عنوان رفتار رهبری استفاده می‌کنند، ایده‌ها و بینش خود را به کارکنانشان با شیوه‌های واضحی منتقل کرده، کارکنان را تشویق می‌کنند تا فراتر از استانداردها توسعه یابند و بنابراین خود آن‌ها و سازمان رشد و توسعه یابد. هوش مدیران سازمان و احاطه بر شرایط محیطی تکمیل‌کننده ویژگی‌های رهبری با رویکرد تحول‌گرا است. امروزه سازمان به مدیرانی با هوش محیط نیاز دارد تا به سرعت به چالش‌های محیطی پاسخ داده و با ایجاد و بهره‌برداری از دانش از فرصت‌های محیطی استفاده نماید. دستیابی به هوشمندی محیطی نیازمند برنامه‌ای استراتژیک است که با دیدگاهی فراگیر و بلندمدت تدوین شود. استراتژی هوشمندسازی سازمان در واقع واکنش سنجیده و مناسب را در مقابل تغییر و تحولات محیطی دنبال می‌کند که لازم است مدیران به آن مجهز باشند. مدیرانی که هوش استراتژیک دارند با دادن مسئولیت‌های مرتبط با افراد که با ارزش‌های

فردی آن‌ها هماهنگی داشته باشد، توانایی‌های افراد را توسعه داده و باعث ایجاد حس ارزشمندی در کارکنان می‌شوند که در این صورت به هدایت و تعهد افراد در قبال اهداف و تلاش داوطلبانه در جهت تحقق اهداف سازمان منجر می‌شود. همچنین مدیران برای پیاده‌سازی تفکر خود نیاز به کارکنانی دارند که فرهنگ چابکی در آن‌ها نهادینه است مدیر سازمان گفتگوهای صریح، مداوم و منظمی با این کارکنان ایجاد می‌کند و ایشان را برای اینکه مشارکت بیشتری در راه دستیابی به اهداف و موفقیت داشته باشند، توانمند کرده است. افراد فعال در چنین سازمان‌هایی، با اشتیاقی درونی مشغول به کار هستند و همین امر سبب می‌شود مشارکت سازمانی در میان آن‌ها افزایش یابد. از سوی دیگر، اگر مشارکت در سازمان بالا باشد، خلق ارزش و همکاری مؤثر نیز افزایش می‌یابد. این در حالی است که رهبران سازمان‌های چابک، مانند مدیران سازمان‌های سنتی نگاهی بالا به پایین ندارند و همچون یک مربی، در کنار افراد سازمان حضور داشته و آن‌ها را در جهت توانمندتر شدن، هدایت می‌کنند. در راستای نتایج حاصل از این سؤال در پژوهش آرام سرشت و همکاران (۱۳۹۹) یافته‌ها نشان داد، مؤلفه‌های هوش فرآیندهای سازمانی، هوش منابع انسانی، هوش کسب‌وکار، هوش مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش و هوش کلان محیطی اجزای مدل هوش استراتژیک در درون شهرداری تهران بوده است. در پژوهش خسروی پور و پورجاوید (۱۳۹۹) نتایج نشان داد مقوله چابکی سازمانی امروزه مورد توجه بیشتر دانشمندان علوم مدیریت قرار گرفته است و پیامدهای گسترده و قابل مشاهده‌ای در سازمان‌ها به ارمغان آورده است. چابکی سازمانی یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر عرصه بهره‌وری سازمانی است و سازمان‌هایی که دارای کارکنان، کانال کار، فرایند کار، مدیریت تصمیم‌گیری به موقع و اجرای عملیاتی سریع و چابک باشند، می‌توانند در مسیر موفقیت روزافزون گام بردارند. در تحقیق مرادی (۱۳۹۹) نتایج نشان داد رهبری تحول‌گرا و سه مسیر طراحی سیستم‌های کنترل مدیریت می‌توانند در عملکرد مدیریتی به طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیر مثبت و معنادار بگذارند. در پژوهش موسوی و ثابت (۱۳۹۹) نتایج تحلیل رگرسیون و بررسی ضرایب همبستگی نشان داد که بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی با تفکر استراتژیک رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. پژوهش پوریافرانی (۱۳۹۳) نشان می‌دهد که از طریق قابلیت جذب منابع اطلاعاتی، هم‌افزایی هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش که ترکیب آن هوش استراتژیک را تشکیل می‌دهد، سازمان‌ها قادر به ثبت همه اطلاعات و سرمایه‌های فکری خود در یک سیستم یا پایگاه اطلاعاتی واحد هستند تا به کمک آن نیازهای اطلاعاتی و فکری مدیریت را برای فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک، برآورده سازند. در مطالعه شیری و همکاران (۱۳۹۳) نتایج حاکی از آن است که بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی در استاندارد ایلام، رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین بین هوش استراتژیک، سرنوشت مشترک، تمایل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد و چابکی سازمانی در استاندارد استان ایلام، رابطه وجود دارد. بویکانویو (۲۰۱۶) مدل هوش استراتژیک را معرفی کرد که در آن مؤلفه‌های: هوش بازار، هوش کسب‌وکار، هوش رقابتی، مدیریت دانش ارائه شد. در پژوهش شمس جاوی و بهمنی (۱۳۹۷) نتایج کلی تحقیق حاکی از آن بود که هوش استراتژیک بر کاربرد دانش تأثیر مثبت داشته و اعضای هیأت علمی دانشگاه می‌توانند با به‌کارگیری هوش استراتژیک در فرایند تصمیمات سازمانی جهت تولید و توزیع دانش به‌روز، حفظ دانش، تبادل و به اشتراک‌گذاری آن، زمینه‌ساز اجرای موفق سیستم‌های مدیریت دانش در دانشگاه‌ها شوند. بیراسناو (۲۰۱۴) به این نتیجه رسید که سبک رهبری می‌تواند راهبرد سازمان و اجرای مؤثر سیستم‌های کنترل رسمی در سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

## References

1. Aguirr, J. (2016). Strategic intelligence: A system to manage innovation. Studios Gerenciales, 31, 100-110.
2. Ahmadian, Z., & Azizi, M. (2019). Structural analysis of the relationship between transformational leadership and organizational agility with the mediating role of occupational conflict in the health system. Applied Educational Leadership, 1(2), 114-138. [ in Persian]
3. Arefnejad, M., Sephovand, R., & Rahimi Aghdam, P. (2019). The organizational agility promotion model based on the flexibility of human resources in the banking industry. Human Resources Studies Quarterly, 10(35), 1-26. [ in Persian]
4. Beugre, CD Aear, W., & Braun, W. (2017). Transformational Leadership, in Organization, an environment – induced model. International Journal of Manpower, 27(1), 52-62.

5. Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2020). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: enabling and facilitating roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976–997.
6. Cho, Y., Shin, M., K.Billing, T., & Bhagat Rabi, S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*.
7. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2017). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
8. Ebadi, M. (2022). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational agility with the moderating role of organizational capability. *Conference of Interdisciplinary Studies in Management and Engineering*, 5, 1585-1558. [ in Persian]
9. Felipe, C. M., Roldan, J. L., & Leal-Rodriguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624–4631.
10. Foroughi, Z., Khani, N., & Soltani, A. (2016). Investigating the relationship between the strategic intelligence of operational managers and the effectiveness of self-managing teams of Mobarake Steel Company. *Development and Transformation Management Quarterly*, 16, 163-178. [ in Persian]
11. Heimann A.L, & Kleinmann M. (2020). Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. *The Leadership Quarterly*.
12. Heydari Fard, R., Agha Mohammadi, M., & Sadr, A. (2022). The relationship between transformational leadership style and the amount of elementary school teachers' use of electronic teaching with the mediating role of organizational transparency. *Journal of New Developments in Psychology, Educational Sciences and Education*, 53, 73-95. [ in Persian]
13. Jahanshahi, Sh., Haddadi, M. (2022). Investigating the impact of strategic intelligence on company performance with an emphasis on the mediating role of human resource diversity management in Alborz Province Electricity Department. *Journal of Islamic Humanities Studies*, Spring, 29, 45-54. [ in Persian]
14. Karimi, A., & Rahmani, S. (2015). Designing a business model for organizational agility (case study: Saipa Automobile Company). *Entrepreneurship Development*, 8(2), 273-292. [ in Persian]
15. Khan, M. S., Sentosa, I., & Salman, F. (2018). Exploring the role of transformational leadership in human capital effectiveness: Empirical evidence from the Malaysian healthcare sector. *Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(2), 191-204.
16. Khorram, K., & Zakari, M. (2016). Investigating the impact of transformational leadership on organization agility in Tehran Technical Complex. *Annual Research Conference in Humanities and Social Studies*, Tehran, Institute of Management and Development of Culture and Art Research Institute. [ in Persian]
17. Men, L.R., Yue, C.A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 1-10.
18. Mokha, A. K., & Kumar, P. (2022). Electronic Customer Relationship Management (ECRM) and Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction in the Banking Industry. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 18(1), 1-22.
19. Mousavi, S., & Tabet, A. (2019). Investigating the relationship between organizational intelligence and organizational agility with strategic thinking in the employees of Fars Sports and Youth Organization. *The first international conference and the second national conference on management, ethics and business*. [ in Persian]
20. Ngo, V. M., & Vu, H. M. (2021). Can customer relationship management create customer agility and superior firms' performance? *International Journal of Business and Society*, 22(1), 175-193.
21. Ravchandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42.
22. Rudolph W, Murphy D, Zacher H. (2020). A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *The Leadership Quarterly*, (31).

23. Rudolph W, Murphy D, Zacher H. (2020). A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *The Leadership Quarterly*, (31), 78-102.
24. Siddique, A. (2022). The Association between Organization Agility and Quality of Work Life in Small and Medium Enterprise of Punjab Pakistan. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 2(1), 1-15.
25. Zareh Shahneh, m., Montazeri, M., & Hajste Bakht. (2022). Investigating the effect of transformational leadership on organizational performance with the mediating role of organizational agility and information technology capability in start-ups of entrepreneurial growth centers in Yazd province. *Management and Industry Conference*, 3, 264-283. [ in Persian]

