

# The effect of environmental stimuli on the implementation of the agility policy in logistics villages of Tehran province

Mahdi Zoghi<sup>1</sup> , Mohammad Reza Rabiee Mandejin<sup>2</sup> , Alireza Amirkabiri<sup>3</sup> 

1- Department of Public Administration, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran

2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran

3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

## Receive:

09 March 2023

## Revise:

02 January 2024

## Accept:

22 January 2023


## Keywords:

environmental drivers, policy implementation, agility, product related pressures, customer related pressures

## Abstract

The purpose of this research is to investigate the impact of environmental stimuli on the implementation of the agility policy in logistics villages of Tehran province. The current research is applicable-developmental in terms of purpose. The statistical population of the research includes managing directors and members of the board of directors, deputies, managers and heads and supervisors of different departments of logistics villages in Tehran province, whose number is 99 and the sampling method is total number. The information collecting tool was the questionnaire of environmental stimuli made by the researcher, taken from the qualitative section. The reliability of the research was checked and confirmed using Cronbach's alpha criterion in SPSS software. SPSS software was also used for data analysis, and PLS software was used for structural equation modeling. The findings of the research showed that the acceptance percentage of the language term "very high pressure and impact" is confirmed for the category of the impact of environmental stimuli on the implementation of the agility policy of the administrative system of logistics villages in Tehran province, and also the model has a good fit.

**Please cite this article as (APA):** Zoghi, M., Rabiee Mandejin, M. R., & Amirkabiri, A. (2024). Investigating the impact of environmental stimuli on the implementation of organizational agility policy in logistics villages of Tehran province. *Journal of value creating in Business Management*, 3(4), 296-314.

 <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.389178.1063>



**Publisher:** Iranian Business Management Association

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Mohammad Reza Rabiee Mandejin

**Email:** m.rabiee2012@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction

One of the most important policies included in the policies of the administrative system announced by the Supreme Leader is the issue of making administrative structures agile and flexible (paragraphs 10 and 11 of the mentioned document) (Office of Preservation and Publishing of Her Holiness's Works, 2009). And the reason for this importance and emphasis on it is the scientific and research propositions of great scientists and researchers such as Goldman (1995) and SE Lootah et al, (2020) that tie the issue of agility of administrative systems to their survival and organizational life. Evaluation is part of the most important requirements for the perfection of public policies, including the agility of administrative systems, which guarantees their thought-oriented, accurate implementation, and continuous improvement (Vaezi & MOhammadi, 2017).

According to many experts, evaluation of implementation is a legal requirement, but in principle, evaluation is a way for effectiveness, policy improvement, policy development, service delivery, ensuring the fulfillment of needs, and using existing potentials. The main core of the new policy is the evaluation that can lead to the effectiveness and efficiency of the service (Equality and Human Rights Commission (EHRC)); this proposition is obviously imaginable and generalized for evaluation of agility policy in logistic villages.

Determining suitable areas for the construction of logistics villages and determining its functions in the "Document for the preparation of logistics centers of the country" as an upstream document in 2017 was approved by the Ministry of Roads and Urban Development of IRI., and "Public Warehouses and Customs Services Company of Iran" to as the only example of logistics centers in the country, whose nationalization was approved by the Revolutionary Council of IRI. in the meeting dated 2/20/1359, will be studied as the target community. Logistics centers in different countries not only act as connecting points of different types of transportation, but have appeared as links connecting trade and transportation (Uyanik et al, 2018), which shows the importance of these institutions in the formation and development of logistics in the country.

Therefore, the researcher is trying to answer the question: what is the effect of environmental stimuli on the implementation of the agility policy in logistics villages of Tehran province?

### Theoretical Framework

#### Policy

The measures necessary for the effectiveness or execution of the selected policies are concentrated, which is called policy implementation. Enforcement of public policies refers to the enforcement of a specific policy decision in accordance with the law, the court, or the directives of any administrator. In the process of managing policies, they are often developed or added in their details. One of the main stages of policy making is its implementation stage. Establishing a logical and appropriate communication between policy makers and implementers is considered one way to develop countries and it will cause the opinions of employees at the level of organizations and the views of people at the level of society to be somehow involved in policy making and drafting of laws. Paying attention to implementation in the policy-making process accelerates the realization of the goals of the system and leads to the realization of bureaucracy in society (Parsanasab et al, 2022).

#### Organizational Agility

Organizational agility can be considered an organizational competency and ability to effectively engage with the ecosystem and help organizations to keep up with technological, economic, social and cultural challenges in a changing environment (Dupont, 2019).

## Research background

Rahimi et al, (2023) discussed the effect of using knowledge management on organizational agility with the mediating role of innovation in defense project-oriented organizations. The findings of this research showed that the application of knowledge management had a direct, positive and significant effect on the agility of defense project-oriented organizations with a coefficient of 0.498, and it can also increase organizational agility through organizational innovation with an indirect effect and a coefficient of 0.363. Therefore, defense project-oriented organizations should focus more on the effective implementation of knowledge management, so that through strengthening innovation and improving the level of organizational agility, they can respond to the rapid changes in the defense environment and create a suitable level of defense deterrence.

Parsanasab et al, (2022) examined the presentation of a model for the acceptance of public policies in the field of personnel by the target community. The relevant results showed that the value of the GOF index for the numerical model is equal to 0.495, which is a strong index and shows the overall high quality of the model. Based on this index and other indicators of the model, it was proved that the 22 identified criteria can, in general and in the form of a model, well measure the acceptance of the public policy, and the effects of each of the criteria present a suitable predictability. The impact of the identified variables in the model showed that all the identified factors have a significant effect in explaining the acceptance of the policies. The factor of interference and policy dependence, the methods of implementing the interference policy and the culture of the target society, and the environment of the target society have the greatest effect in explaining the acceptance of policies, and organization has the least effect.

## Research methodology

The current research is applicable-developmental in terms of purpose. The statistical population of the research includes managing directors and members of the board of directors, deputies, managers and heads and supervisors of different departments of logistics villages in Tehran province, whose number is 99 and the sampling method is a total number. The tool for collecting information was the questionnaire of environmental stimuli made by the researcher and taken from the qualitative section. The reliability of the research was checked and confirmed using Cronbach's alpha criterion in SPSS software.

## Research findings

SPSS software was used for data analysis, and PLS software for structural equation modeling. The findings of the research showed that the acceptance percentage of the language term "very high pressure and impact" is confirmed for the category of the impact of environmental stimuli on the implementation of the agility policy of the administrative system of logistics villages in Tehran province, and also the model has a good fit.

## Conclusion

The present study was conducted with the aim of investigating the impact of environmental stimuli on the implementation of the agility policy in logistics villages of Tehran province. The results of this research are consistent with the results of Rahimi et al, (2023), Jamaluddin Ahmad (2020), Jae Moon (2020), Jamaluddin, Ahmad (2020), and Tavakoli Rudi et al, (2019). Jamaluddin Ahmad (2020) showed in a research that the use of management information systems based on information and communication technology had a significant impact on the quality of local government financial reports and accountability and transparency of local government. According to him, these results are strengthened by using

the principles of government agility in the form of government agencies that use skill, accountability, flexibility agility, and competence agility.

According to the research results, it is suggested:

- Involving stakeholders: make maximum use of the network of stakeholders in their work agenda. For this reason, there will be no discrimination, bias and personal interests in the conclusions, and it makes the model objective.
- Comprehensive rooting in the ruling paradigms in policy effectiveness: Unlike many public policy evaluation models, categories such as the implementation process, environmental drivers, organizational framework makers, outputs and effects of policy implementation, and implementation have been considered.
- Making decisions and defining actions as a result of the evaluation
- Use of uncertainty: in the real world, programs and policies are implemented in an environment where uncertainty is one of the main characteristics of it, and decision-making and management, which is an integral part of the evaluation process, also takes place in the light of culture, perceptions, beliefs and values, attitudes, personality, knowledge and human insight, whose main essence is uncertainty.
- Emphasis on learning and dissemination of knowledge: learning is the ultimate goal of policy evaluation, which can be facilitated by knowing the activation mechanisms and possible obstacles.
- The comprehensiveness of evaluation values: by considering the environmental conditions, organizational frameworks, policy implementation outputs, policy implementation consequences, implementation process and procedures, learning, etc., it has covered different angles of evaluation with a metaphor from the systems theory approach.

## تأثیر محرک‌های محیطی بر اجرای خط‌مشی چابک سازی در دهکده‌های لجستیک استان تهران

مهدی ذوقی<sup>۱</sup> ID، محمدرضا ربیعی مندجین<sup>۲</sup> ID، علیرضا امیر کبیری<sup>۳</sup> ID

- ۱- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
- ۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
- ۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر محرک‌های محیطی بر اجرای خط‌مشی چابک سازی در دهکده‌های لجستیک استان تهران می‌باشد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی - توسعه‌ای می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران عامل و اعضای هیات مدیره موظف، معاونین، مدیران و رئیس‌ها و سرپرستان دواپر مختلف دهکده‌های لجستیک استان تهران که تعداد آن‌ها ۹۹ نفر و نمونه‌گیری به صورت کل شمار می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محرک‌های محیطی محقق ساخته و برگرفته از بخش کیفی استفاده شد. پایایی تحقیق با استفاده از معیار آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و برای مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار PLS استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد درصد مقبولیت واژه زبانی «فشار و تأثیر بسیار زیاد» برای مقوله تأثیر محرک‌های محیطی بر اجرای خط‌مشی چابکی نظام اداری دهکده‌های لجستیک استان تهران مورد تأیید قرار می‌گیرد و همچنین مدل از برازش خوبی برخوردار می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۰/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۲

### کلید واژه‌ها:

محرک‌های محیطی،  
اجرای خط‌مشی،  
چابک سازی،  
فشارهای مربوط به محصول،  
فشارهای مربوط به مشتری

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): ذوقی، مهدی، ربیعی مندجین، محمدرضا، امیر کبیری، علیرضا. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر محرک‌های محیطی بر اجرای خط‌مشی چابکی سازمانی در دهکده‌های لجستیک استان تهران. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۳(۴). ۲۹۶-۳۱۴.

doi <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.389178.1063>



Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: m.rabiee2012@yahoo.com

نویسنده مسئول: محمدرضا ربیعی مندجین

## مقدمه

سیاست‌های کلی نظام اداری در حقیقت مجموعه‌ای از خط‌مشی‌های کلان اداری هستند که از سوی مقام معظم رهبری در سال ۱۳۸۹ ابلاغ شده و به عنوان الگو و راهنما، اقدامات و فعالیت‌های سه قوه، نهادهای غیر دولتی و نیروهای مسلح را در حوزه نظام اداری راهبری می‌کنند. برای پیاده‌سازی سیاست‌های کلی نظام اداری لازم است ضمن تدوین سیاست‌های اجرایی در ارتباط با عناصر نظام اداری، برنامه‌های تحول در نظام اداری تهیه و به اجرا گذاشته شوند تا با ارتقای قابلیت‌های نظام اداری بتوان ابزار مناسبی برای پیاده‌سازی مفاد چشم‌انداز ۱۴۰۴ را فراهم ساخت (Rahnavard, 2012). یکی از مهمترین خط‌مشی‌های مندرج در سیاست‌های ابلاغی نظام اداری از سوی مقام معظم رهبری، موضوع چابک‌سازی و انعطاف‌پذیری ساختارهای اداری (بند ۱۰ و ۱۱ سند مذکور) است (Office of Preservation and Publishing of Her Holiness's Works, 2009) و دلیل این اهمیت و تاکید روی آن، گزاره‌های علمی و تحقیقاتی دانشمندان و پژوهشگران بزرگی مثل (Goldman, 1995) و (SE Lootah et al, 2020) است که موضوع چابکی نظام‌های اداری را به بقا و حیات سازمانی آن‌ها گره زده است. ارزیابی قسمتی از مهمترین الزامات کمال‌بخش خط‌مشی‌های عمومی از جمله چابکی نظام‌های اداری است که ضامن اندیشه محور بودن، اجرای دقیق و بهبود مستمر آن‌ها است (Vaezi & MOhammad, 2017).

به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران، ارزیابی اجرا یک نیاز قانونی است، اما در اصل ارزیابی راهی برای اثربخشی، بهبود خط‌مشی، توسعه خط‌مشی، خدمت رسانی، اطمینان از تحقق نیازها و استفاده از پتانسیل‌های موجود است. هسته اصلی خط‌مشی گذاری نوین، ارزیابی است که می‌تواند به اثربخشی و کارایی خدمت رسانی منجر شود (Equality and Human Rights Commission (EHRC) مه بطور آشکار این گزاره برای ارزیابی اجرای خط‌مشی چابکی دهکده‌های لجستیک نیز قابل تعمیم و تصور است.

تعیین پهنه‌های مناسب برای احداث دهکده‌های لجستیک و تعیین کارکردهای آن در "سند آمایش مراکز لجستیک کشور" به عنوان یک سند بالادستی در سال ۱۳۹۷ توسط وزارت راه و شهرسازی ج.ا.ا. مصوب شده و "شرکت انبارهای عمومی و خدمات گمرکی ایران" به عنوان تنها مصداق مراکز لجستیکی کشور که ملی شدن آن در جلسه مورخ ۱۳۵۹/۲/۲۰ به تصویب شورای انقلاب ج.ا.ا. رسیده، به عنوان جامعه هدف مورد مطالعه قرار خواهد گرفت. مراکز لجستیک در کشورهای مختلف نه تنها در نقش نقاط اتصال انواع مختلف حمل و نقل عمل می‌کنند، بلکه به عنوان حلقه‌های اتصال تجارت و حمل و نقل ظاهر شده‌اند (Uyanik et al, 2018) که اهمیت این نهادها در شکل‌گیری و توسعه لجستیک در کشور را نشان می‌دهد. در ایران مراکز لجستیک با عناوینی مثل «پارک لجستیک»، «پایانه کانتینری» و «بندر خشک» شناخته می‌شوند که در قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور (مصوب ۱۳۹۵/۱۱/۱۰ مجلس شورای اسلامی) و قانون موافقت‌نامه بین دولتی بنادر خشک (مصوب ۱۳۹۴/۱۲/۲۰) از آن‌ها یاد شده است. در قانون موافقت‌نامه بین دولتی بنادر خشک (۱۳۹۴) نیز ایران متعهد شده است در راستای توسعه حمل و نقل ترکیبی و ترانزیت در آسیا و اقیانوسیه به توسعه بنادر خشک دارای اهمیت بین‌المللی طبق استانداردهای مورد قبول کمیسیون همکاری‌های اقتصادی - اجتماعی آسیا و اقیانوسیه سازمان ملل (اسکاپ)، پردازد (Wang et al, 2020). در این بین، دهکده لجستیک به مراکزی اطلاق می‌گردد که با ظرفیت و سطح عملکردی بالا، دارای حیطه فعالیت و گستره غالباً بین‌المللی (صادرات، واردات،

ترانزیت)، دارای بندر خشک و دسترسی پر ظرفیت ریلی و جاده‌ای، جهت ترکیب، توزیع، تخلیه، بارگیری، نگهداری، خدمات ارزش افزوده، بازرسی‌های قانونی مربوط به جا به جایی کالا و انجام تشریفات و کنترل‌های مرتبط گمرکی فعالیت می‌نماید (Tambi et al, 2013). بندر خشک منطقه‌ای محصور در داخل دهکده لجستیک است که جهت ترکیب، توزیع، تخلیه، بارگیری، نگهداری، بازرسی‌های قانونی مربوط به جابجایی و انجام تشریفات و کنترل‌های گمرکی مرتبط با کالاهای بین‌المللی فعالیت می‌نماید (Jeevan et al, 2019). ایجاد و توسعه دهکده‌های لجستیک نتیجه پیگیری اهداف دولت در ارتقای حمل و نقل چندوجهی، کاهش ترافیک وسایل نقلیه سنگین در بزرگراه‌ها، بهبود توزیع کالاهای شهری و توسعه پایدار اقتصادی در منطقه است. در بسیاری از بازارها و فعالیت‌های موجود در زنجیره تأمین نظیر دهکده‌های لجستیک، تغییر و آشفستگی جز لاینفک کسب و کار تبدیل شده است و مدیران باید عدم قطعیت را قبول کنند و در عین حال برای هماهنگ ساختن فرآیندهای ماهوی لجستیکی با هزینه‌ای قابل قبول، استراتژی مناسبی را سازماندهی و توسعه دهند که از آن به عنوان چابکی یاد می‌شود (Dubey et al, 2018). محرک‌های چابکی عامل تغییرات موجود در محیط کسب و کار هستند و شرکت را به یافتن جایگاه جدید در انجام کسب و کار و نیز یافتن مزیت رقابتی تحریک و ترغیب می‌کنند (Hillegersberg, 2005). محیط کسب و کار به عنوان عامل آشفستگی، عدم اطمینان و تغییر، فشارهای زیادی را بر فعالیت‌های تجاری سازمان تحمیل می‌کند. این تغییرات و فشارهای وارده از محیط کسب و کار به عنوان نیروهای محرکی عمل کرده و سازمان را به سمت اتخاذ استراتژی چابکی پیش می‌رانند. این عوامل که همان محرک‌های چابکی هستند سازمان را وادار به جستجوی روشی جهت حفظ مزیت رقابتی خود می‌کنند (Zhang & Sharifi, 2017).

از این رو محقق تلاش دارد تا به این سؤال که محرک‌های محیطی بر اجرای خط‌مشی چابک سازی در دهکده‌های لجستیک استان تهران چه تاثیری دارد؟ بپردازد.

## ادبیات نظری

### خط‌مشی

اقدامات لازم برای اثربخشی یا اجرایی شدن سیاست‌گذاری‌های برگزیده شده متمرکز می‌شوند که اصطلاحاً به آن اجرای خط‌مشی گفته می‌شود. اجرای خط‌مشی‌های عمومی به اعمال یک تصمیم خط‌مشی خاص طبق قانون، دادگاه یا دستورالعمل‌های هر مدیر اطلاق می‌شود. اغلب در جریان مدیریت سیاست‌گذاری‌ها، آن‌ها را توسعه می‌بخشند یا بر جزئیاتشان می‌افزایند. یکی از مراحل اصلی خط‌مشی‌گذاری مرحله اجرای آن می‌باشد. برقراری ارتباط منطقی و مناسب بین تدوین‌کنندگان و مجریان خط‌مشی، یکی از راه‌های توسعه کشورها محسوب می‌شود و باعث خواهد شد نظریات کارکنان در سطح سازمان‌ها و دیدگاه‌های مردم در سطح جامعه به نحوی در خط‌مشی‌گذاری‌ها و تدوین قوانین دخالت داده شود. توجه به اجرا در فرآیند خط‌مشی‌گذاری، تحقق هدف‌های نظام را تسریع می‌کند و منجر به تحقق بوروکراسی در جامعه می‌شود (Parsanasab et al, 2022). (Nigel Gilbert, 2018) نشان دادند که مدل‌های خط‌مشی‌گذاری می‌توانند از جایگاه مهمی در روند سیاست‌گذاری برخوردار باشند چرا که می‌توانند به تصمیم‌گیران اجازه دهد که در دنیای مجازی و غیر واقعی بررسی‌های خود را آزمایش کنند. در نهایت نویسندگان به این صورت نتیجه‌گیری کردند که

مدلسازی‌های خط‌مشی به عنوان مولفه‌ای از فرآیند خط‌مشی‌گذاری در حال رشد است اما اگر پتانسیل آن به طور کامل محقق شود، لازم است که با مدل‌های محاسباتی ترکیب شوند.

### چابکی سازمان

امروزه چگونگی مقابله با محیط‌های غیر قابل پیش‌بینی پویا و همراه با تغییر به عنوان یک موضوع مهم برای جامعه و صنعت در آمده است به طوری که حضور و دوام هر سازمان در بازار کنونی به انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سریع آن سازمان به مشتریان خود، وابسته است. چابکی سازمانی پاسخ به تغییرات در شرایط آشفته بازار است (Gyemang & Emeagwali, 2020). سازمان‌هایی که توانایی بیشتری برای پاسخگویی به تغییرات بازار با سرعت، سهولت، انعطاف‌پذیری و مهارت بیشتر دارند نسبت به سازمان‌هایی که چنین توانایی در آنها کمتر است عملکرد بهتری دارند چرا که چابکی سازمانها را قادر می‌سازد تا عملیات تجاری را انجام دهند، نوآوری کنند، هزینه‌ها را کاهش دهند ضایعات را حذف کرده و خواسته‌های بازار را سریع و آسان پاسخ دهند (Rafi et al, 2021) چابکی سازمانی را می‌توان یک شایستگی و توانایی سازمانی دانست تا به صورت مؤثر خود را با اکوسیستم وقف دهد و سازمان‌ها را برای همگام شدن با چالش‌های فناوریانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در یک محیط در حال تغییر، یاری نماید (Dupont, 2019). (Walter, 2021)، قابلیت‌های چابکی را شامل پاسخگویی، شایستگی، سرعت و انعطاف‌پذیری یک سازمان بر می‌شمرد توانایی پاسخگویی اولین عنصر در چابکی سازمانی است. پاسخگویی توانایی درک تغییرات در بازار و واکنش سریع به این تغییر است که در صورت سازگاری با این تغییرات، شرکت‌ها به مزیت رقابتی دست خواهند یافت (Akkaya & Tabak, 2020). شایستگی بر توانایی کسب اهداف و مقاصد سازمان دلالت می‌کند و عبارت است از مجموعه وسیعی از تواناییها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تأمین می‌کند.

### پیشینه پژوهش

(Rahimi et al, 2023) به تأثیر بکارگیری مدیریت دانش برچابکی سازمانی با نقش میانجی‌گری نوآوری در سازمان‌های پروژه محور دفاعی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بکارگیری مدیریت دانش، بر چابکی سازمان‌های پروژه محور دفاعی با ضریب ۰/۴۹۸، تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری داشته و همچنین می‌تواند از طریق نوآوری سازمانی، با اثری غیرمستقیم و با ضریب ۰/۳۶۳، چابکی سازمانی را بهبود بخشد. بنابراین سازمان‌های پروژه محور دفاعی می‌بایست بر پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش تمرکز بیشتری نمایند تا از طریق تقویت نوآوری و ارتقاء سطح چابکی سازمانی بتوانند به تغییرات سریع محیط دفاعی پاسخی مناسب داده و سطح مناسبی از بازدارندگی دفاعی را ایجاد نمایند

(Parsanasab et al, 2022) به بررسی ارائه مدلی جهت پذیرش خط‌مشی‌های عمومی در حوزه پرسنلی توسط جامعه هدف پرداختند. نتایج مربوطه نشان داد که مقدار شاخص GOF برای مدل عددی برابر ۰/۴۹۵ می‌باشد که شاخصی قوی است و نشان از کیفیت بالای کلی مدل دارد. بر اساس این شاخص و سایر شاخص‌های مدل اثبات شد که ۲۲ معیار شناسایی شده، به صورت کلی و در قالب یک مدل، می‌توانند میزان پذیرش خط‌مشی عمومی را به خوبی اندازه‌گیری



کرده و تاثیرات هر کدام از معیارها، قابلیت پیش بینی مناسبی را ارائه می دهند. میزان تأثیر متغیرهای شناسایی شده در قالب مدل، نشان داد تمامی عوامل شناسایی شده، در تبیین پذیرش خط مشی ها تأثیر معناداری دارند. عامل تداخل و وابستگی خط مشی، روش های اجرای خط مشی تداخل و فرهنگ جامعه هدف، و محیط جامعه هدف بیشترین اثر را در تبیین پذیرش خط مشی ها داشته و سازماندهی دارای کمترین میزان تأثیر است

(Jamaluddin Ahmad, 2020) با یک رویکرد مشارکتی و تشریک مساعی جامعه به بررسی اجرای خط مشی چابکی برای مبارزه با سوء مصرف مواد مخدر در اندونزی می پردازد. طبق پژوهش های آماری ایشان، جامعه رانندگان اتومبیل های مسافری عمومی و کارآفرینان تمایل دارند که از مصرف کنندگان عمده و فروشندگان مواد مخدر بوده و همکاری و همیاری جامعه به عنوان یکی از رویکردهای اصلی اجرای خط مشی چابکی در مبارزه با مواد مخدر است. (Jae Moon, 2020) همزمان با شیوع پاندمی کووید ۱۹ در سراسر جهان، اجرای خط مشی چابکی و شفافیت و مشارکت را در حکومت ها ضروری دانست. وی در پژوهش خود توضیح می دهد که چگونه این مشکل بزرگ با اجرای خط مشی چابکی، اقدامات سازگار و شفاف برای کاهش موج COVID ۱۹ توسط دولت کره جنوبی مدیریت شده است. طبق نتایج این پژوهش، رویکرد تطبیقی چابک، سیاست شفافیت در برقراری ارتباط با خطر و همکاری داوطلبانه شهروندان از عوامل مهم هستند.

(Jamaluddin Ahmad, 2020) در پژوهشی به بررسی نقش مدیریت سیستم های اطلاعاتی را در اثربخشی خط مشی چابکی در حکمرانی کشور اندونزی و گزارشات مالی آن پرداختند. نتایج نشان داد که استفاده از سیستم های اطلاعاتی مدیریتی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات تأثیر بسزایی در کیفیت گزارش های مالی دولت محلی و پاسخگویی و شفافیت دولت محلی داشته است. به تصریح ایشان، این نتایج با استفاده از اصول چابکی دولت در قالب دستگاه های دولتی که از مهارت، پاسخگویی، چابکی انعطاف پذیری و چابکی شایستگی استفاده می کنند، تقویت می شود.

(Tavakoli Rudi et al, 2019) با یک بررسی توصیفی و تحلیل محتوا (بررسی وضع موجود) که با استفاده از روش پیمایشی سازمانی مطالعات کتابخانه ای یا اسنادی و تحلیل داده های اولیه به انجام رسیده است، رابطه بین محرک های چابکی سازمانی و قابلیت های چابکی سازمانی و توانمندسازهای چابکی سازمانی در صنعت معدن کشور در راستای ارائه مدلی برای توسعه چابکی سازمانی در صنعت معدن کشور را بررسی نموده اند. در آن پژوهش، در راستای تعیین مولفه های چابکی (محرک ها، قابلیت ها و توانمندسازها) از روش دلفی استفاده شده و جامعه آماری را کلیه کارکنان چهار حوزه صنعت معدن کشور مجتمع سنگ آهن سنگان، گل گهر، چغارت و چادرملو فعال در صنعت معدن کشور تشکیل می دهند.

(Brand et al, 2019) در پژوهش به بررسی چابکی سازمان به عنوان محرک نوآوری پرداختند. نشان دادند که چابکی در زمینه ایجاد نوآوری شامل سه قابلیت است که عبارتند از توانایی پاسخ سریع و انعطاف پذیر به تغییرات یا عدم قطعیت ها، توانایی ایجاد تغییرات فعال و مؤثر و قابلیت انطباق با محیط؛ آن ها در نتایج مطالعه خود عنوان می کنند که افزایش توانمندسازی چابکی در سازمان نوآوری محصولات، خدمات و مدل های تجاری را تسریع می کند و عملکرد و رشد را بهبود می دهد.

## روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران عامل و اعضای هیات مدیره موظف، معاونین، مدیران و رئیس‌ها و سرپرستان دواير مختلف دهکده‌های لجستیک استان تهران که تعداد آن‌ها ۹۹ نفر و نمونه گیری به صورت کل شمار می‌باشد. برای جمع آوری اطلاعات در بخش میدانی تحقیق (جمع آوری داده‌ها) نیز از پرسشنامه محرک‌های محیطی محقق ساخته و برگرفته از بخش کیفی استفاده شد. برای سنجش میزان آلفای کرونباخ، پرسشنامه مربوط به محرک‌های محیطی اجرای خط‌مشی چابکی در نظام اداری دهکده‌های لجستیک استان تهران تکمیل و شاخص آلفای کرونباخ (به عنوان پرکاربردترین ضریب پایایی ثبات داخلی) برای آن پرسشنامه‌ها محاسبه شده است. نتایج به دست آمده در جدول زیر (شماره ۴) منعکس گردیده است:

ردیف	محرک‌های محیطی	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ
۱	فشارهای مربوط به محصول (P)	۴	۰,۹۰۵
۲	فشارهای مربوط به مشتری (C)	۴	۰,۸۲۳
۳	فشارهای مربوط به سازمان‌های موجود در سیستم (S)	۷	۰,۹۳۸
	کل سؤالات	۱۵	۰,۹۲۹

پایایی تحقیق با استفاده از معیار آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد. جهت برازش مدل مفهومی تحقیق از نرم افزار PLS استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

پیش از مدلسازی معادله ساختاری به منظور آزمون فرضیات تحقیق، لازم ابتدا تحلیل عاملی صورت گیرد. قبل از استفاده از روش تحلیل عاملی لازم است که ضرایب همبستگی نمرات بین سؤالات پرسشنامه بررسی و از بالابودن آن اطمینان حاصل شود. لذا طبق جدول شماره ۵ با توجه به بالابودن ضریب همبستگی بین سؤالات پرسشنامه که در نتایج آزمون KMO و Bartlett تشریح گردیده است، انجام عاملی اکتشافی بر روی این پرسشنامه قابل توجیه است.

### جدول ۱. آزمون‌های KMO و Bartlett مؤلفه محرک‌های محیطی

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.854
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.367E3
	df	105
	Sig.	.000

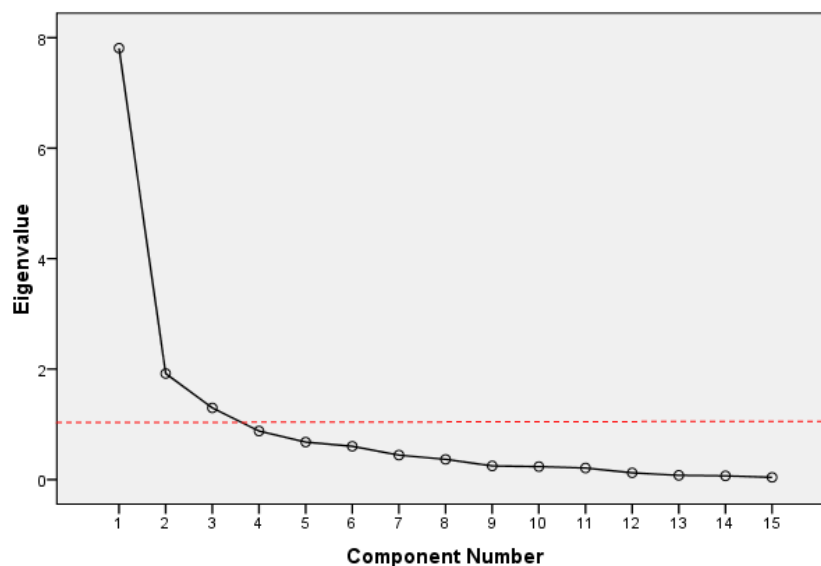
پس از اطمینان از پیش فرض‌های مذکور، کار انجام تحلیل عاملی بر روی پاسخ‌های آزمودنی‌ها و بر روی ۱۵ سؤال پرسشنامه محرک‌های محیطی انجام شد.

جدول شماره (۲) مشخص کننده جدول کل واریانس تبیین شده به وسیله راه حل تحلیل عاملی است. این جدول اولین بخش برون داد است که تأیید روشنی ارائه می دهد از اینکه چند عامل چه مقدار از واریانس را باز گو می کند و چند عامل قابل استخراج هستند.

جدول ۲. جدول کل واریانس تبیین شده مؤلفه محرک های محیطی

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative%	Total	% of Variance	Cumulative%	Total	% of Variance	Cumulative%
1	7.811	52.074	52.074	7.811	52.074	52.074	4.996	33.306	33.306
2	1.920	12.798	64.873	1.920	12.798	64.873	3.298	21.984	55.290
3	1.298	8.651	73.523	1.298	8.651	73.523	2.735	18.234	<b>73.523</b>
4	.879	5.863	79.386						
5	.679	4.528	83.914						
6	.603	4.019	87.933						
7	.443	2.954	90.888						
8	.367	2.445	93.333						
9	.247	1.649	94.982						
10	.235	1.567	96.548						
11	.210	1.400	97.948						
12	.123	.817	98.765						
13	.077	.512	99.277						
14	.067	.450	99.727						
15	.041	.273	100.000						

با توجه به مقادیر ویژه انتظار داریم ۳ عامل استخراج شود. چون آن ها دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هستند. اگر سه عامل استخراج شود، حدود ۷۳ درصد از واریانس بیان خواهد شد. نمودار سنگریزه زیر، مقادیر ویژه را برای هر عامل و به ترتیب کاهشی نشان می دهد. خط نقطه چین که روی نمودار کشیده شده است جدا کننده مقادیر ویژه بیشتر و کمتر از ۱ بوده و تعداد عامل های استخراج شده را به صورت نمودار نشان می دهد.



شکل ۱. نمودار سنگریزه برای مؤلفه محرک‌های محیطی

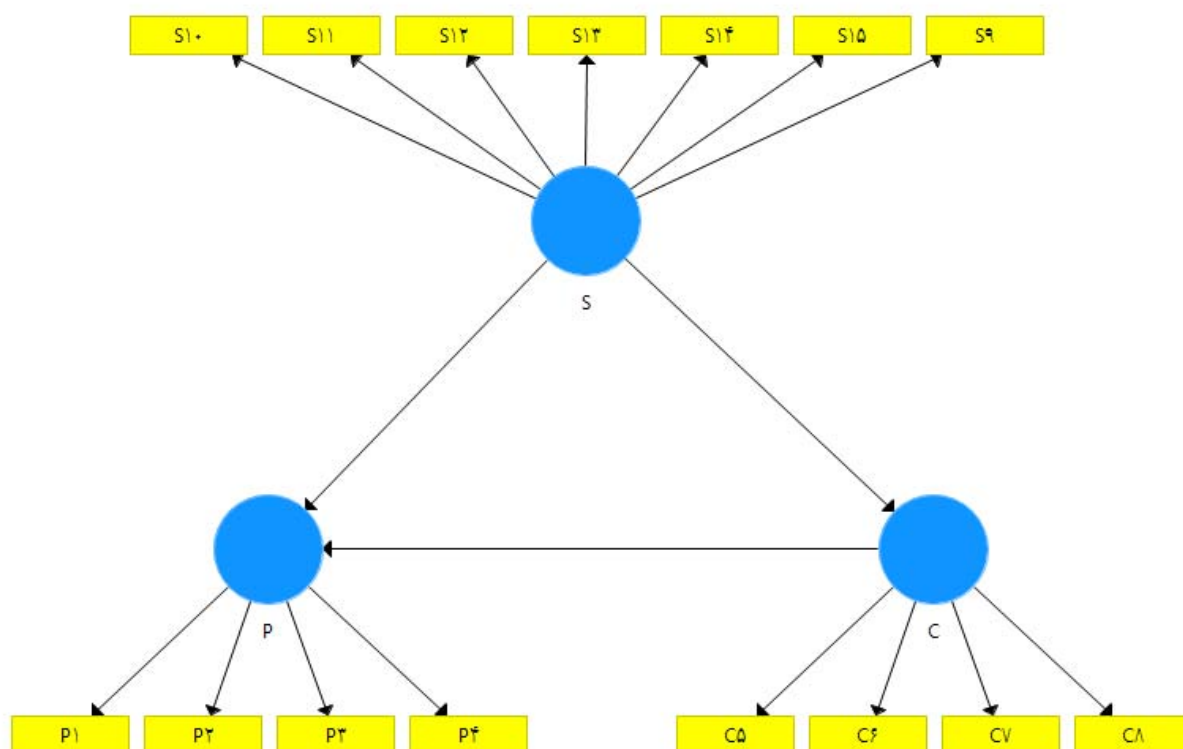
ماتریس بارهای عاملی پس از اجرای چرخش، الگوی مستتر در ماتریس مولفه‌های تحلیل عاملی و همبستگی‌های بین متغیرها و عوامل استخراج شده را نشان می‌دهد. در جدول (۳) برای هر متغیر قوی‌ترین بار عاملی را پررنگ تر ذکر کرده و این چنین تعیین می‌شود که کدام متغیرها بر روی کدام عامل بار عاملی قوی‌تری دارند.

جدول ۳. ماتریس بارهای عاملی پس از اجرای چرخش برای محرک‌های محیطی

	Component		
	1	2	3
P1	.217	<b>.931</b>	.203
P2	.292	<b>.872</b>	.101
P3	.108	<b>.621</b>	.291
P4	.251	<b>.883</b>	.221
C5	.349	.163	<b>.803</b>
C6	.174	.320	<b>.591</b>
C7	.194	.130	<b>.827</b>
C8	.325	.265	<b>.685</b>
S9	<b>.850</b>	.267	.152
S10	<b>.885</b>	.210	.279
S11	<b>.820</b>	.175	.177
S12	<b>.694</b>	.267	.215
S13	<b>.837</b>	.132	.190
S14	<b>.668</b>	.100	.363
S15	<b>.829</b>	.215	.241

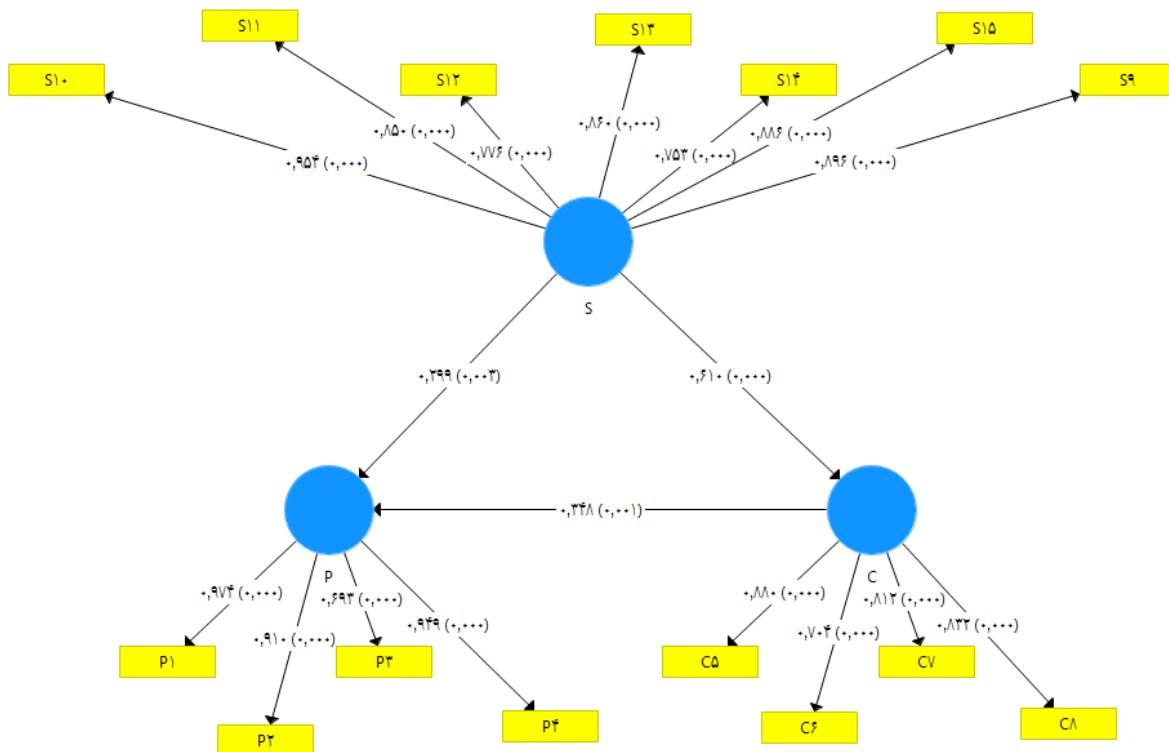
همانطور که مشاهده می‌شود نتایج تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه محرک‌های محیطی تأیید کننده تم‌های فرعی استخراج شده در بخش کیفی است.

مدل سازی معادلات ساختاری، روشی کامل و جامع برای آزمودن تئوری‌های یک تحقیق است. برای مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS و تحت شرایط حجم نمونه کم و توزیع غیر نرمال می‌توان از این نرم افزار استفاده کرد، به همین دلیل مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS در علم آمار بسیار مورد توجه قرار گرفته و در این پژوهش نیز بکار رفته است. هدف از این پژوهش و مقوله برازش مدل‌ها، تنها تحلیل عاملی تأییدی بوده و توانایی پیش‌بینی معیارها و شاخص‌ها مدنظر پژوهشگر نمی‌باشد. در گام نخست، شکل شماره ۲ مدل پایه مفهومی محرک‌های محیطی مورد مطالعه را نشان داده است



شکل ۲. مدل پایه مفهومی محرک‌های محیطی

شکل شماره ۳ تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه محرک‌های محیطی را با رویه Bootstrapping نشان می‌دهد که در آن بارهای عاملی به همراه P – Value آن ذکر شده است:



شکل ۳. بارهای عاملی به همراه P-Value برای ساختار محرک‌های محیطی سازمانی

از آنجایی که تمام  $P - Value \leq 0.05$  و بارعاملی همه گویه‌های هر متغیر بزرگتر از ۰,۴ می‌باشد، تحلیل عاملی تاییدی مدل قابل پذیرش است. جدول زیر نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای متغیر محرک‌های محیطی را نشان می‌دهد:

جدول ۴. تحلیل عاملی تاییدی برای متغیر محرک‌های محیطی سازمانی

P – Value	بار عاملی	شاخص (گویه)	متغیر
۰,۰۰۰	۰,۹۷۴	P1	فشارهای مربوط به محصول P
۰,۰۰۰	۰,۹۱۰	P2	
۰,۰۰۰	۰,۶۹۳	P3	
۰,۰۰۰	۰,۹۴۹	P4	
۰,۰۰۰	۰,۸۸۰	C5	فشارهای مربوط به مشتری C
۰,۰۰۰	۰,۷۰۴	C6	
۰,۰۰۰	۰,۸۱۲	C7	
۰,۰۰۰	۰,۸۳۲	C8	
۰,۰۰۰	۰,۹۵۴	S9	فشارهای مربوط به سازمان‌های سیستم S
۰,۰۰۰	۰,۸۵۰	S10	
۰,۰۰۰	۰,۷۷۶	S11	

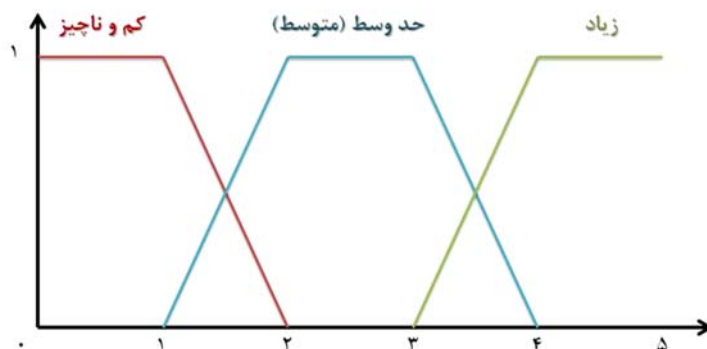
۰,۰۰۰	۰,۸۶۰	S12	
۰,۰۰۰	۰,۷۵۳	S13	
۰,۰۰۰	۰,۸۸۶	S14	
۰,۰۰۰	۰,۸۹۶	S15	

به منظور بررسی نیکویی برازش مدل در این پژوهش جدول (۵) مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش را برای متغیر محرک‌های محیطی سازمانی منعکس نموده است:

جدول ۵. نیکویی برازش مدل برای متغیر محرک‌های محیطی

GOF	NFI	Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	CR	AVE	آلفای کرونباخ	متغیر	محرک‌های محیطی
۰,۵۱	۰,۸۱	۰,۲۴۶	۰,۳۳۷	۰,۹۳۶	۰,۷۸۹	۰,۹۰۵	فشارهای مربوط به محصول P	
		۰,۲۲۳	۰,۳۷۲	۰,۸۸۳	۰,۶۵۶	۰,۸۲۳	فشارهای مربوط به مشتری C	
		-	-	۰,۹۵۰	۰,۷۳۳	۰,۹۳۸	فشارهای مربوط به سیستم S	

می‌توان با عنایت به جدول فوق و مقادیر ۳ شاخص فوق‌الذکر اذعان نمود که علاوه بر مناسب بودن تحلیل عاملی تاییدی، برازش کلی مدل تشریحی در شکل ۴ نیز قابل پذیرش است. در این بخش ابتدا می‌بایست افزایش وضعیت فشار محرک‌های محیطی روی اجرای خط‌مشی موصوف را به صورت زبانی تعیین نماییم. به این منظور با تشریح مساعی خبرگانی که در فرآیند تحلیل مضمون دخیل بودند، متغیرهای زبانی ذیل پیشنهاد و به تأیید ایشان رسید. لذا شکل ۴ بدین منظور بکارگیری خواهد شد.



شکل ۴. متغیر زبانی برای قضاوت پاسخ دهندگان به هر کدام از مولفه‌های چهارگانه چابکی

سپس می‌بایست نظر هر کدام از پاسخ دهندگان به پرسشنامه را طبق متغیرهای زبانی فوق بررسی و تعیین نمود و به عبارتی نظر هر کدام را در مقوله محرک‌های محیطی، به صورت واژه‌های زبانی تابع عضویت فازی ایشان نسبت به هر کدام از افزاها تبیین شود. جدول زیر بیان کننده نظرات هر کدام از خبرگان پیرامون مقوله محرک‌های محیطی اجرای خط‌مشی چابکی و تابع عضویت فازی ایشان است:

جدول ۶. نظرات فازی هر کدام از پاسخ دهندگان پیرامون مقوله محرک‌های محیطی سازمانی

محرک‌های محیطی	کم و ناچیز		حد وسط			زیاد	
	[0,1)	[1,2)	[1,2)	[2,3)	[3,4)	[3,4)	[4,5]
پاسخ دهنده $i$	$\mu_{i1}$	$\mu_{i2}$	$\mu_{i3}$	$\mu_{i4}$	$\mu_{i5}$	$\mu_{i6}$	$\mu_{i7}$
مجموع $\sum_j \mu_{ij}$	0	1.27	1.73	25	23.28	21.72	26
درصد مقبولیت	0.00%	1.28%	1.75%	25.25%	23.52%	21.94%	26.26%

که همانطوری که مشاهده می‌شود، درصد مقبولیت واژه زبانی «فشار و تأثیر بسیار زیاد» برای مقوله تأثیر محرک‌های محیطی بر اجرای خط‌مشی چابکی نظام اداری دهکده‌های لجستیکی استان تهران مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### بحث و نتیجه گیری

محرک‌های چابکی عامل تغییرات موجود در محیط کسب و کار هستند و شرکت را به یافتن جایگاه جدید در انجام کسب و کار و نیز یافتن مزیت رقابتی تحریک و ترغیب می‌کنند. محیط کسب و کار به عنوان عامل آشفتگی، عدم اطمینان و تغییر، فشارهای زیادی را بر فعالیتهای تجاری سازمان تحمیل می‌کند. این تغییرات و فشارهای وارده از محیط کسب و کار به عنوان نیروهای محرکی عمل کرده و سازمان را به سمت اتخاذ استراتژی چابکی پیش می‌رانند. این عوامل که همان محرک‌های چابکی هستند سازمان را وادار به جستجوی روشی جهت حفظ مزیت رقابتی خود می‌کنند. بنابراین محرک‌های محیطی سازمانی به عنوان یکی از مقوله‌های اصلی اجرای خط‌مشی چابکی دهکده‌های لجستیک می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد درصد مقبولیت واژه زبانی «فشار و تأثیر بسیار زیاد» برای مقوله تأثیر محرک‌های محیطی بر اجرای خط‌مشی چابکی نظام اداری دهکده‌های لجستیکی استان تهران مورد تأیید قرار می‌گیرد و همچنین مدل از برازش خوبی برخوردار می‌باشد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Rahimi et al, 2023) (Jamaluddin Ahmad, 2020) (Ahmad, 2020) (Ahmad, 2020) (Jamaluddin Ahmad, 2020) (Jae Moon, 2020) (Tavakoli Rudi et al, 2019) مطابقت دارد. (Jamaluddin Ahmad, 2020) در پژوهشی نشان دادند که استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات تأثیر بسزایی در کیفیت گزارش‌های مالی دولت محلی و پاسخگویی و شفافیت دولت محلی داشته است. به تصریح ایشان، این نتایج با استفاده از اصول چابکی دولت در قالب دستگاه‌های دولتی که از مهارت، پاسخگویی، چابکی انعطاف پذیری و چابکی شایستگی استفاده می‌کنند، تقویت می‌شود. (Brand et al, 2019) در پژوهشی نشان دادند که چابکی در زمینه ایجاد نوآوری شامل سه قابلیت است که عبارت‌اند از توانایی پاسخ سریع و انعطاف پذیر به تغییرات یا عدم قطعیت‌ها، توانایی ایجاد تغییرات فعال و مؤثر و قابلیت انطباق با محیط؛ آن‌ها در نتایج



مطالعه خود عنوان می کنند که افزایش توانمندسازی چابکی در سازمان نوآوری محصولات، خدمات و مدل های تجاری را تسریع می کند و عملکرد و رشد را بهبود می دهد.

باتوجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می گردد:

- دخیل کردن ذینفعان: بکارگیری حداکثری شبکه ذینفعان را در دستور کار خود دهند. به همین سبب تبعیض، تورش و علائق شخصی در نتیجه گیری ها وجود نداشته و الگو را عینیت گرا می نماید
- ریشه یابی جامع در پارادایم های حاکم در اثربخشی خط مشی: برخلاف بسیاری از مدل های ارزیابی خط مشی عمومی، مقوله هایی مثل فرآیند اجرا، محرک های محیطی، زمینه سازهای سازمانی، برون داده ها و اثرات پیاده سازی و اجرای خط مشی مدنظر بوده است.
- تصمیم گیری و تعریف اقدام در اثر ارزیابی صورت پذیرفته
- استفاده از عدم قطعیت: در دنیای واقعی، برنامه ها و خط مشی ها در محیطی اجرا می شود که عدم قطعیت یکی از مشخصه های اصلی این محیط است و تصمیم گیری و مدیریت که رکن لاینفک فرآیند ارزیابی است نیز در پرتو فرهنگ، ادراکات، اعتقاد و ارزش ها، نگرش ها، شخصیت، دانش و بینش انسان صورت می گیرد که جوهره اصلی آن نیز با عدم قطعیت است.
- تاکید بر یادگیری و انتشار دانش: یادگیری هدف نهایی و غایی ارزیابی خط مشی است که می توان آن را با دانستن مکانیزم های فعال سازی و موانع احتمالی تسهیل کرد.
- جامعیت ارزش های ارزیابی: با در نظر قرار دادن شرایط محیطی، زمینه سازهای سازمانی، برون داده های اجرای خط مشی، پیامدهای اجرای خط مشی، فرآیند و رویه های اجرایی، یادگیری و ... زوایای مختلف ارزیابی را با استعاره از رویکرد نظریه سیستم ها، پوشش داده است.
- مفاهیم مشترک: به منظور تقریب اذهان و همگرایی حداکثری، مفاهیم مشترک با مجریان و بازیگران خط مشی در خصوص اهمیت اجرای خط مشی، نتایج حاصله و برنامه های آتی صورت گیرد.
- تعدیل درک و نظر خط مشی گذاران: با تاکید بر ارائه نتایج ارزیابی، ریشه یابی های لازم انجام شود و اقدامات، به منابع قدرت و تصمیم گیری در پی تعدیل ادراکات خط مشی گذاران و اثرگذاری قرار گیرد.
- در نظر گرفتن عوامل سیاسی: ارزیابی خط مشی مانند سایر مراحل فرآیند خط مشی گذاری، اقدامی سیاسی است و برای کسب بهترین نتیجه از ارزشیابی خط مشی باید محدودیت های خردگرایی و نیروهای سیاسی که خط مشی را شکل می دهند به وضوح شناسایی شوند. در این پژوهش، عوامل سیاسی را در فرآیند ارزیابی مدنظر قرار گیرد.
- تاکید روی خبرگی ارزیاب: یک نفر خبره که عمری را در یک زمینه سپری کرده، از طریق کاربرد حساسیت های ادراکی، تجربه گذشته را ساماندهی و بینش ها را تهذیب نماید، قادر به ارائه ارزیابی هایی است که احتمالاً دستیابی به آن از طریق دیگر غیر ممکن باشد.

- اخلاقی بودن و رعایت حریم‌ها: با مدنظر قرار دادن عوامل سیاسی و همچنین تاکید بر مقوله‌های مکشوف مثل شرایط محیطی، زمینه سازهای سازمانی، بروندادهای اجرای خط‌مشی، پیامدهای اجرای خط‌مشی، فرآیند و رویه‌های اجرایی، یادگیری و ... موازین اخلاقی و حفظ حریم‌های غیرقابل تعدی را سرلوحه امور خود دهند.
- بررسی تمام فرضیه‌های قابل طرح در ارزیابی: با بکارگیری آزمون فرض فازی و عملگر لارسن در آن، کلیه افزایندهای ممکن در متغیرهای ارزیابی را لحاظ نموده و درصد تأیید یکایک خبرگان و پاسخ دهندگان در خصوص هر کدام از فرضیه‌ها را مطالعه نماید.

## Reference

- Dubey, R., Altay, N., Gunasekaran, A., Blome, C., Papadopoulos, T., & Childe, S. J. (2018). Supply chain agility, adaptability and alignment. *International Journal of Operations & Production Management*. DOI:10.1108/IJOPM-04-2016-0173
- Goldman, S., Nagel, R., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*. London: Kenneth: Van No Strand Reinhold, International Thomas Publishing.
- Ikkyu, B., & Tabak, A. (2020). " Organizational Agility, Competitive Capabilities, and the Performance of Health Care Organizations During the Covid-19 Pandemic ", *Academy of Strategic Management Journal*. 30(2). 2-25 DOI:10.7206/cemj.2658-0845.73
- Brand, M., Tiberius, V., Bican, P. M., Brem, A., (2019),. "Agility as an innovation driver: towards an agile front end of innovation framework". *Review of Managerial Science*, No. 15, P.P. 157-187. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00373-0>
- Dupont, L., (2019). "Agile innovation: Creating value in uncertain environments", *Journal of Innovation Economics and Management*, Vol.1 No.4, P.P. 1533-1542
- Jae Moon (2020), Fighting COVID-19 with Agility, Transparency, and Participation: Wicked Policy Problems and New Governance Challenges, *Public Administration Review*, Volume80, Issue4, Pages 651-656
- Jamaluddin AHMAD, Asdian EKAYANTI, Nurjannah NONCI, Muhammad Rohady RAMADHAN (2020). Government Agility and Management Information Systems: Study of Regional Government Financial Reports, *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 7 No 10, 315-322 DOI:10.13106/jafeb.2020.vol7.n10.315
- Jamaluddin Ahmad, Lahibu Tuwu, Muhammad Rohady Ramadhan, Ridwan SH, (2020). COLLABORATIVE AND COMMUNITY APPROACH: STRATEGIC AGILITY POLICY FOR COUNTERING NARCOTICS ABUSE, *Journal of Critical Reviews*, 7 (14), 249-253.
- Parsanasab, M., & aga davod, S. R., & shahnoushi, M. (2022). Presenting a model for accepting public policies in the field of personnel by the target community (Case study of government organizations in Lorestan province). *Political Sociology of Iran*, 5(10), 120-144. doi: 10.30510/psi.2022.309550.2436(In Persian).
- Rahimi, A., aliverdizadeh, H., & mahmoudabadi, S. (2023). Investigating the effect of knowledge management on organizational agility with emphasis on the mediating role of organizational innovation(Case of study: defense project-oriented organizations). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(2), 21-52. Doi: 20.1001.1.26454262.1402.6.2.1.4 (In Persian).
- Rahnavard, F. A. (2013). Administration System Architecture in the Light of General Public Policies. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 4(10), 15-22. (In Persian).
- Tavakoli Rodi, A., & Shahin, A., & Nilipor Tabatabae, A. (2019). Provide a model for developing organizational agility in the country's mining industry. *Future study Management*, 30(117), 41-56. (In Persian).

- Rafi, N., & Ahmed, A., & Shafique, I., & Kalyar, M.N. (2021). "Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance", SouthAsian Journal of Business Studies, <https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2020-0145>
- Tambi, A.M., & Mohamed Noor Mohid, (2013). Idrus Abd Shukor and Mohd Sabri Mohd. World Applied Sciences Journal 25 (3): 421-427, DOI:[10.5829/idosi.wasj.2013.25.03.60](https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.25.03.60)
- Vaezi R, & Mohammadi M. (2016). A model for evaluating public policies in Iran (value added tax policy study), Public Management Perspective, No. 29, pages 47-72(In Persian).
- Uyanik, C., TUZKAYA, G., & OĞUZTİMUR, S. (2018). A LITERATURE SURVEY ON LOGISTICS CENTERS'LOCATION SELECTION PROBLEM. Sigma: Journal of Engineering & Natural Sciences/Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, 36(1).
- Walter, AT., (2021). "Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? a systematic literature review and conceptualization", Management Review Quarterly, Vol.71, No.2, P.P.343-391.. DOI:[10.1007/s11301-020-00186-6](https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6)