

## تدوین مدل معادلات ساختاری مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی

غلامرضا شهبانی بهار<sup>۱</sup>، حمیدرضا مقصودی ایمن\*<sup>۲</sup>، محمود گودرزی<sup>۳</sup>، حبیب هنری<sup>۴</sup>

۱. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا همدان

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، دانشگاه بوعلی سینا همدان

۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

۴. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

تاریخ دریافت: (۹۳/۰۴/۰۱) تاریخ پذیرش: (۹۴/۰۳/۱۱)

## Development of Structural Equation Models of Participative Management and Organizational Agility in Selected Iranian Sports Federations

G.H. Shabani Bahar<sup>1</sup>, H. Maghsoudi Eiman<sup>2\*</sup>, M. Godarzi<sup>3</sup>, H. Honari<sup>4</sup>

1. Professor in Sport Management, Bu Ali Sina University

2. Phd student in Sport Management, Bu Ali Sina University

3. Professor in Sport Management, University of Tehran

4. Associate Professor in Sport Management, Allame Tabatabaee University

Received: (22 June 2014)

Accepted: (1 June 2015)

### Abstract

The Purpose of this Study was to determine the Development of Structural Equation Models of Participative Management and Organizational Agility in Selected Iranian Sports Federations. Measuring Instruments Included Participative Management questionnaire (Labaf and Ranjbar, 1381) and Organization Agility Standard Questionnaire (Spitzer, 2007) is applied with face and Content Validity. Cronbach's Alpha Coefficients Questionnaire reliability was 0.88 & 0.96 respectively. The Statistical Population of this Research was Including all Islamic Republic of Iranian Sport Federations and Statistical sample was 269 Experts and Executives of 22 of iraian Selected Sport Federations to Complete Purposive sampling. The research method is Correlational Method used Structal Equation Models (Structural Equation & path diagram) through LISREL Statistical Software.

Results indicate that there was Positive significant Impact of the Components (goal setting, decision making, problem solving and change) on Participative Management and Positive Significant Impact of the Components (Speed, Competency, Felxiability, and Responsiveness) on Organizational Agility. In total, there was Positive Significant impact of Participative Management on Organizational Agility. Those Sequential Model Fitting Procedures Indicate Impacted Participative Management on Organizational Agility in Selected Iranian Sports Federations. Therefore, by Setting Goals and Developing a Cohesive Participatory between Managers and Staff of Sports Federations Improving Organizational Agility in Sports Federations in the Future can be Identified.

### Keywords

Participative Management, Organizational Agility, Sports Federations.

### چکیده

هدف از اجرای این تحقیق، تدوین مدل معادلات ساختاری مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران است. ابزار اندازه‌گیری این تحقیق شامل پرسشنامه مدیریت مشارکتی (لاباف و رنجبار، ۱۳۸۱) و پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی (اسپایزر، ۲۰۰۷) با روایی صوری و محتوایی استفاده گردیده است. ضریب الفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۹۶ تعیین گردید. جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران و نمونه آماری را ۲۶۹ نفر از بین ۲۲ فدراسیون منتخب که به صورت طبقه‌ای و هدفمند انتخاب شده‌اند تشکیل می‌دهد؛ تحقیق حاضر از نوع تحقیقات همبستگی می‌باشد که از مدل معادلات ساختاری (مدل ساختاری، تحلیل مسیر) با استفاده از نرم افزار آماری لیزرل انجام شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که مؤلفه‌های مشارکت در هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، حل مشکلات و تغییر و تحول بر مدیریت مشارکتی اثر مستقیم معنی‌داری دارد. مؤلفه‌های سرعت، شایستگی، انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی بر چابکی سازمانی اثر مستقیم معنی‌داری دارد؛ در مجموع مدیریت مشارکتی بر چابکی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی اثر مستقیم و معنی‌داری دارد و شاخص‌های آزمون برازندگی مبین برازندگی مدل تأثیر مدیریت مشارکتی بر چابکی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی می‌باشد. بنابراین می‌توان با تدوین اهداف و استراتژی منسجم و توسعه مشارکت بین مدیران و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی، راهکارهای توسعه چابکی سازمانی را در بین فدراسیون‌های ورزشی در آینده مشخص کرد.

### واژگان کلیدی

مدیریت مشارکتی، چابکی سازمانی، فدراسیون‌های ورزشی.

## مقدمه

در سال‌های اخیر، به سبب توسعه سریع تکنولوژی، محیط کاری در سازمان‌ها به صورت مستمر تغییر زیادی کرده است (چالنجر، لئی و برند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). سازمان‌ها برای ایفای نقش مدیریت و برآورده ساختن تقاضاها در شرایط متغیر، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف پذیری و پاسخگویی دارند (وینوده، ساندراج و دواداسان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). بنابراین، یکی از جدیدترین شکل‌های سازمانی، فرم سازمان چابک می‌باشد. سازمان چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به خاطر نوآوری و شایستگی‌های خود می‌باشند (شهایی، ۱۳۸۵). درواقع، چابکی توانایی یک سازمان برای رویارویی با تغییرات و نیز شناسایی فرصت‌ها و بهره‌مندی مؤثر از فرصت‌ها بیان می‌شود (آرتتا و گیاجتی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). همچنین چابکی سازمانی سیستمی است که دارای توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی است که باعث بقا و پیشرفت سازمان در یک محیط رقابتی و عدم اطمینان می‌شود (دریس، وانیلبرگ و پیرمنز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). بسیاری از خبرگان، چابکی سازمانی را تنها مزیت رقابتی برای آینده سازمان می‌دانند و معتقدند که موفق‌ترین سازمان در آینده، آن‌هایی هستند که چابک‌ترند (آذر و پیشدار، ۱۳۹۰). بنابراین چابکی قابلیت مهمی است که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد (راویچاندرا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). بررسی ادبیات پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد، سازمان‌های امروزی در پاسخ به فشارهای رقابتی به سمت پارادایم چابکی گرایش پیدا کرده‌اند و از راهبرد متنوعی، جهت دستیابی به چابکی سازمانی استفاده می‌کنند (یعقوبی و دهمرده، ۱۳۸۹). برخی از دلایل و ضرورت حرکت به سمت چابکی سازمان را می‌توان، رقابت شدید در محیط کسب و کار، افزایش انتظارات مشتریان، جهانی شدن، مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت نیروی انسانی ماهر، فناوری اطلاعات، نوآوری و ابتکار و تغییرات دانست (جعفرنژاد و شهایی، ۱۳۸۶). بنابراین فدراسیون‌های ورزشی برای چابک‌سازی خود می‌بایست به سرعت و با انعطاف‌پذیری عمل کنند و تا جای ممکن این قابلیت‌ها را درون خود پرورش داده و تقویت کنند و از ظرفیت‌های رقابتی راهبردی از قبیل به کارگیری فناوری‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز،

سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان دانشی چند مهارته، انسجام در فرایندها، همسو شدن با اشکال مجازی سازمان و همکاری اعضای داخلی و خارجی استفاده نمایند که این امر نیازمند واکنش نشان دادن در بعد استراتژی‌ها، تکنولوژی‌ها، افراد و فرآیندها می‌باشد (گوناساکارن<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹).

از سوی دیگر امروزه در میان نیروهای قدرتمند حاکم بر سازمان‌ها، مشارکت افراد، یکی از عوامل حیات بخش، پویایی، طراوت و بهره‌وری در سازمان‌هاست که با ایجاد ارتباطات شبکه‌ای و با استفاده از فکر و عمل جمعی سبب می‌شود تا سازمان از وضع موجود به وضع مطلوب حرکت نماید (امینی و میردامادی، ۱۳۸۶). مشارکت، فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌های راهبردی و تاکتیکی سازمان است که به صورت رسمی یا غیررسمی در شکل مستقیم یا غیرمستقیم و با درجه، سطح و حدودی مشخص اتفاق می‌افتد. تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان است و در نظر دارد از ایده‌ها، پیشنهادات، ابتکارات و خلاقیت‌ها و توان فنی و تخصصی آن‌ها در حل مسائل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر فعالیت‌های سازمان استفاده کند (رهنورد، ۱۳۷۹). مدیریت مشارکتی به ایجاد فضا و نظامی توسط مدیران، اشاره دارد که در آن تمام کارکنان یک سازمان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مشکلات و مسائل سازمان، با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند (حضوری، ۱۳۸۵). به طور کلی می‌توان گفت که مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در زمینه هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، حل مشکل و ایجاد تغییر و تحول در سازمان‌ها به خوبی می‌تواند تأثیر بسزایی در بالندگی و موفقیت سازمان‌ها داشته باشد. از این رو با توجه به تأثیرات مثبت استفاده از مدیریت مشارکتی و همکاری کارکنان، نتایجی برای فرد و سازمان از قبیل احساس تعلق در کارکنان، بالا بردن کیفیت و افزایش بهره‌وری، افزایش روحیه کارکنان، افزایش رضایت شغلی، انطباق سریع‌تر با تغییر، افزایش اعتماد بین افراد، ارتباطات بهتر، تقسیم بار سنگین کار بین اعضای تیم و مدیر و تصمیم‌گیری بهتر با پیچیده‌تر شدن کارها در سازمان وجود دارد (حسن زاده و همکاران، ۱۳۸۴). بر این اساس راهبردهای متعددی برای افزایش بهره‌وری و توسعه اداری یک سازمان وجود دارد که یکی از تدابیر و راهبردهای مناسب، مدیریت مشارکتی است که اساس و بنیان این نوع مدیریت بر تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است (عباس زادگان، ۱۳۷۶). بنابراین، فدراسیون‌های ورزشی به

1. Challenger, L. Lee, S.Y. & Brand, J.L.
2. Vinodh S., Sundararaj, G. & Devadasan S.R.
3. Arteta, B., & Giachetti, R.
4. Dries, N; Vantilborgh, T. & Pepermans, R.
5. Ravichandran

نقش هوش تجاری به عنوان یک توانمندساز چابکی سازمانی (کویلبوئر، راس و اشرفی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲)، شناسایی عوامل مؤثر چابکی سازمانی (توانمندسازی کارکنان، فرهنگ مشتری محور، فناوری اطلاعات، ساختار ارگانیک و سازمان یادگیرنده) و تأثیر آن بر توسعه محصول (الزویی، اتوم و البتینه<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱)، رابطه بین میزان به کارگیری سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی با چابکی سازمانی (پورکیانی و زند، ۱۳۹۲)، رابطه مثبت و معنی‌داری بین همسویی راهبردی فناوری اطلاعات و چابکی و عملکرد سازمانی (تالون و پنسونیالت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱) توسعه چابکی سازمانی از طریق IT (پاتریشیا و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸؛ رویی و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱؛ صدیقی و رحمان<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۲)، تأثیر مثبت نقش فرهنگ یادگیری بر چابکی سازمانی و عدم تأیید نقش مدیریت دانش بر چابکی سازمانی (قربانی زاده، هورمنش و غلامحسینی، ۱۳۹۰)، رابطه معنی‌دار بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان (نیک پور و سلاجقه، ۱۳۸۹)، تأثیر سیستم‌های سازمانی (شایستگی، هم‌ترازی بین سیستم‌ها و محیطی پویا) به چابکی (ترینه‌فونگ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۲)، تأثیر عامل مدیریت و ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی (جوانمردی و همکاران، ۱۳۹۰) و نقش مثبت قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی بر چابک‌سازی سرمایه انسانی و سپس چابکی سازمانی (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۱) می‌باشد.

بررسی و شناسایی ابعاد چابکی سازمانی در سازمان‌ها نشان می‌دهد که توانایی پیاده‌سازی آسان تغییرات اساسی و تغییرات کوچک در سازمان باعث ارتقای چابکی می‌شود (آذر و پیشدار، ۱۳۹۰). وضعیت نامطلوب چهار قابلیت چابکی (پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت) در اداره کل پست مازندران و شکاف معنی‌دار بین وضع موجود و وضع مطلوب قابلیت‌های چابکی (باقرزاده، بالوئی جامخانه و معافی مدنی، ۱۳۸۹)، همچنین پایین بودن شاخص‌های پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری، شایستگی، توسعه خدمات و کسب رضایت مشتری در سیستم آموزشی ایران (جهانگیری و خلخالی، ۲۰۱۴)، وضعیت مطلوب

عنوان یکی از گسترده‌ترین سازمان‌های ورزشی از این قاعده مستثنی نیستند و با توجه به اهمیت تربیت بدنی و ورزش در ایجاد تندرستی و سلامت جسمانی در تمامی ابعاد وجودی بشر، توسعه کمی و کیفی ورزش در کشورمان نیازمند مدیران ورزشی و کارکنان لایق، کارآمد و شایسته با روحیه همکاری و مشارکت است. در این راستا، سؤال اصلی این پژوهش اینست که مدیریت مشارکتی مدیران تا چه میزان می‌تواند بر چابکی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی کشور مؤثر باشد. محقق در نظر دارد مدل مناسبی از روابط بین مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی ارائه دهد و در نهایت راهکارهای لازم را برای اثربخشی نظام مدیریت مشارکتی جهت بهبود قابلیت‌های چابکی مطلوب در فدراسیون‌های ورزشی ارائه نماید.

در بررسی مروری پژوهش‌ها در خصوص نقش مدیریت مشارکتی، حاکی از رابطه معنی‌داری بین مدیریت مشارکتی و نگرش شغلی (اسدی کناری و همکاران، ۲۰۱۲)، رابطه معکوس معنی‌دار بین مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر (حضور، ۱۳۸۵؛ آصفی ۱۳۸۷؛ واقفی اسفیدانی، ۱۳۹۲؛ سلطانی، ۱۳۹۳)، نقش مثبتی و معنی‌داری مدیریت مشارکتی بر اثر بخشی رفتار سازمانی (امینی و میردامادی، ۱۳۸۶)، تأثیر مثبت سبک مدیریت مشارکتی بر کار آفرینی کارکنان (راسخ، ۱۳۸۶؛ پیرمادیان، ۱۳۹۲)، رابطه معنی‌داری ساختار سازمانی با مدیریت مشارکتی (جدیدی، ۱۳۹۲)، نقش مثبت مدیریت مشارکتی در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی (حسینی کاخکی، ۱۳۹۰؛ زنجیر اردکانی و شایان جهرمی، ۲۰۱۱)، رابطه مستقیم مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی (حضور، ۱۳۸۵؛ مقصدولو، ۱۳۹۲) رابطه معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی (رضایی، ۱۳۸۸)، رابطه مثبت و معنی‌داری بین مدیریت مشارکتی و انگیزش شغلی کارکنان (سید عامری، ۱۳۸۸) و تأثیر تصمیم‌گیری مشارکتی بر بهبود تلاش‌های فردی (کتابچی و سزن<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۷) می‌باشد.

همچنین مرور پژوهش‌های انجام شده در خصوص نقش چابکی سازمانی حاکی از رابطه معنی‌داری چابکی سازمانی و سازمان یادگیرنده (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰؛ لنداران و همکاران، ۲۰۱۴)، رابطه معنی‌داری بین ساختار سازمانی و چابکی سازمانی (احمدی و همکاران، ۲۰۱۲) رابطه معنی‌داری هوش هیجانی با چابکی سازمانی (اسلام پناه نوبری، ۱۳۹۱)،

8. Kuilboer, Jean-Pierre. Russ, Hanne & Ashrafi, Noushin

9. Alzoubi, Abed Elkareem Haider. Al-otoum, Firas Jamil & Albatainh, AbdelKarim Fawwaz

10. Tallon, Paul.P. Alain, Pinsonneault.

11. Patricia, Swafford et al

12. Rui, Bi. Robert, M. Davison. Booi, Kam & Kosmas, X. Smyrnios

13. Siddiqui, Jamshed. Rahman, Zillur

14. Trinh-Phuong, T.

7. Kitapçi, H. & Sezen, B.

رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد. چن، وانگ و پان<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی عنوان کرد که برای ایجاد و توسعه چابکی، ترکیبی از منابع IT و منابع سازمانی مشارکت دارد.

همچنین عباس‌پور، آقازاده و باقری کراچی (۱۳۹۱) در تحقیقی عنوان کردند که دانشگاه‌ها برای تحقق این قابلیت‌ها به یک سری توانمندسازها از قبیل: ساختار، نیروی کار چابک، فرهنگ، فناوری اطلاعات و مشارکت نیاز دارند. قاسمی (۱۳۸۸) در تحقیقی خود نشان داد که چابکی کارکنان بانک ملی در حد نسبتاً مطلوبی با میانگین کلی (۳/۳۶ از ۵) قرار دارد. در رتبه‌بندی ابعاد چابکی به ترتیب (۱) فرهنگ تغییر (۲) همکاری متقابل (۳) پاسخ‌گویی (۴) سرعت (۵) یکپارچگی و کاهش پیچیدگی (۶) کارکردهای مدیریتی (۷) انعطاف‌پذیری قرار دارند. همچنین نتایج تحقیق کوچه مشکی و تیموری (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که در مدل نهایی چابکی سازمان به ترتیب اولویت، عامل‌های مشارکت (۰/۹۷)، سرعت (۰/۸۷)، پاسخ‌گویی و تمرکز بر روی مشتری (۰/۸۶)، انعطاف‌پذیری (۰/۸۲) و شایستگی (۰/۸۰) از شاخص‌های مهم می‌باشند. همچنین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، همه شاخص‌های مدل از برازش خوبی برخوردار بودند. در نتیجه مدل چابکی سازمان مورد تأیید قرار گرفت. در تحقیقی مشابه یعقوبی، شکری و راحت دهمرده (۱۳۹۱) اعلام کردند که با بهره‌گیری از مدل‌ها و مطالعات متعدد، هفت عامل (یکپارچگی و هماهنگی سازمان، قابلیت‌نوسازی سازمان، کار تیمی و مهندسی هم‌زمان، ساختار سازمانی، بهبود مستمر و شراکت‌های عملیاتی و تشکیل سازمان مجازی) به عنوان توانمندساز ساختاری چابکی سازمانی شناخته شدند. همچنین فرندیس و ریبریو<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی اعلام کردند که در چابکی سازمانی دارای ابعاد انعطاف‌پذیری به منظور پاسخگویی سریع به تغییرات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده و در محدوده زمانی بسیار کوتاه و استفاده از وسایل مقرون به‌صرفه، ساده و باکیفیت در محیط پویا می‌باشد که مشارکت کارکنان با دانش و استفاده از تجربیات قبلی می‌تواند بر یادگیری از محیط داخلی و خارجی کمک نماید.

لحافی (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی پرداخت و چابکی سازمانی در چهار بعد (پاسخ‌گویی به مشتری، آمادگی مواجهه با تغییرات، ارزش قائل شدن برای مهارت‌ها و دانش انسانی و تشکیل دادن شرکت

قابلیت انعطاف‌پذیری و شایستگی وضعیت نامطلوب قابلیت پاسخ‌گویی و سرعت و در مجموع چابکی در اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان (سواری، ۱۳۹۲)، تأیید مدلی برای چابکی با ابعاد سرعت، پاسخ‌دهی، انعطاف‌پذیری، توسعه شایستگی، بهبود محصولات و خدمات و غنی‌سازی مشترک در سازمان‌های ایران (فتحیان و شیخ، ۱۳۸۸) و وضعیت مطلوب چابکی بیمارستان‌های مورد مطالعه اعم از خصوصی و دولتی (یار محمدیان، ۱۳۹۰) است.

بررسی پیشینه تحقیقات انجام شده در خصوص تأثیر مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی شامل مطالعات جعفرنژاد و شهبایی (۱۳۸۶) که معیارهای بیست‌گانه‌ای را برای چابکی سازمانی در سازمان‌های تولیدی از جمله: ساختار سازمانی، تفویض اختیار، راه‌اندازی تولید، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان، ماهیت مدیریت، پذیرش پاسخ مشتری، چرخه عمر محصول، دوره خدمت محصول، بهبود طراحی، روش تولید، برنامه‌ریزی تولید، سیستم‌های هزینه و حسابداری، اتوماسیون، ادغام فناوری اطلاعات، تغییر فرایندهای کاری و فنی، مدیریت زمان، وضعیت کیفیت، وضعیت بهره‌وری و برون‌سپاری را شناسایی و معرفی کردند. در تحقیقی دیگر، کروکیتو و یوسف<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۳) در خصوص جنبه‌های انسانی چابکی سازمانی اعلام کردند چابکی بر مبنای تأمین‌کنندگان، اعضای سازمان و مشتریان ارائه می‌شود که از طریق فناوری اطلاعات به یکدیگر رابطه دارند. این رابطه بر بنیان رهبری، فرهنگ سازمانی و سیستم‌های پاداش کارکنان تکیه دارد تا رابطه‌ای بین افراد و فناوری ایجاد شود. این روابط شامل مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، ایجاد کیفیت محصول و فرآیند از طریق پیشنهاد مشاغل غنی شده، آموزش در فناوری و تدارک سیستم، پاداشی است که موجب ارتقای چابکی سازمانی می‌شود. همچنین نتایج پژوهش کراو<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۵) نشان داد که رهبری طبق مدل کراو، مبتنی بر رهبری مشارکتی است که هم رضایت شغلی و هم میزان خدمات ارائه شده به کاربران را گسترش خواهد داد. رامش و دوادسان<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۷) در تحقیقی عنوان کردند که در سازمان‌های چابک، کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت فعال دارند و مهارت کارکنان در حد بالا و مدیریت مشارکتی بر سازمان حاکم است. صمدی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی اعلام کردند که بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی با قابلیت‌های شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخ‌گویی،

18. Chen, Jin. Wang, Deliang & Pan, ShanL.

19. Fernandes, M .T & Ribeiro ,L

15. Crocitto, Madeline. Youssef, Mohamed.

16. Crowe, K. M.

17. Ramesh ,G & Devadasan , S.R

نوع همبستگی و از لحاظ زمانی، مقطعی می‌باشد. در این پژوهش از روش‌های آماری توصیفی- استنباطی استفاده گردید. جامعه آماری شامل رؤسا، نواب رئیس، دبیران کل، مدیران کمیته‌ها و کارشناسان تمامی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران است. نمونه آماری شامل ۲۶۹ نفر از رؤسا، نواب رئیس، دبیران کل، مدیران کمیته‌ها و کارشناسان در ۲۲ فدراسیون منتخب ورزشی (اسکواش، اسکی، بدمینتون، بسکتبال، بوکس، تکواندو، تئیس روی میز، تیراندازی، جودو، دو و میدانی، ژیمناستیک، شطرنج، شنا و شیرجه، فوتبال، قایقرانی، کاراته، کشتی، هاکی، هندبال، والیبال، وزنه‌برداری و ووشو) که بر اساس گزارش وزارت ورزش و جوانان در سال ۹۲ از نظر فنی برتر و دارای موفقیت و مقام‌های در عرصه بین‌المللی بودند، می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، به روش طبقه‌ای و هدفمند است. در این تحقیق برای سنجش مدیریت مشارکتی از پرسشنامه مدیریت مشارکتی ۱۶ گویه‌ای (لباف و رنجبر، ۱۳۸۱) و برای سنجش چابکی سازمانی از پرسشنامه استاندارد ۳۲ گویه‌ای، اسپایدرز (۲۰۰۷) مندرج در کتاب "بهبود اندازه‌گیری عملکرد" استفاده گردید که با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد ۱-۵ نمره‌گذاری شده‌اند.

روایی پرسشنامه‌های مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی پس از بررسی همه جانبه توسط ۲۰ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی، نسبت به روایی صوری و محتوایی انجام و مورد استفاده قرار گرفت؛ ضریب اعتبار (الفای کرونباخ) پرسشنامه‌های مدیریت مشارکتی  $\alpha = 0/88$  و چابکی سازمانی  $\alpha = 0/96$  تعیین شد. در این پژوهش از روش‌های مدل معادلات ساختاری (مدل ساختاری، تحلیل مسیر) استفاده شد. در انجام آزمون‌های فوق از نرم افزارهای آماری LISREL نیز استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

توصیف متغیرهای مورد بررسی: در این بخش متغیرهای مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی بر اساس شاخص‌های مرکزی و پراکنندگی توصیف می‌شوند.

مجازی) مورد تحلیل قرار داد و نتایج تحقیقش نشان داد که بین کار تیمی و چابکی سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود داشته؛ همچنین کار تیمی بر مؤلفه‌های چابکی سازمانی مؤثر می‌باشد. مقصودی (۱۳۸۹) نیز در پژوهشی به بررسی ارتباط بین استراتژی چابکی، سازماندهی کار و چابکی نیروی کار با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداخت و نتایج پژوهشش نشان داد که استراتژی چابکی تأثیر مستقیم معنی‌داری بر چابکی نیروی کار نداشته؛ ولی بر سازماندهی کار تأثیر مستقیم و مثبتی معنی‌داری دارد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که موضوع این پژوهش در سازمان‌های ورزشی کمتر مورد توجه قرار گرفته و از پیشینه پژوهشی زیادی در سازمان‌های ورزشی برخوردار نیست. عمده پژوهش‌های انجام شده در زمینه بررسی سبک‌های مدیریت (مشارکتی و سنتی) با متغیرهایی غیر از چابکی سازمانی بوده است؛ لذا انجام پژوهشی با این عنوان تازگی دارد. بنابراین ضرورت دارد تا از میزان مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی اطلاع حاصل شود و نقش مدیریت مشارکتی در میزان چابکی سازمانی مشخص شود. تا از این رهگذر بتوان با راهکارهای عملی جهت تسهیل چابک‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی ارائه شود. همچنین نسبت به تقویت و بهبود توانمندی‌های کارکنان اقدام گردد که از آمادگی لازم برای ایفای نقش‌های مؤثرتر خود برخوردار شوند. در این پژوهش سعی بر آن است که نقش مدیریت مشارکتی بر چابکی سازمانی در فدراسیون‌ها را با استفاده از روش معادلات ساختاری سنجیده و مدلی تدوین گردد. امید است نتایج آن بتواند پیشنهادات و راهکارهایی را برای بهبود چابکی سازمانی در اختیار برنامه‌ریزان، مدیران ارشد و کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان همچنین مسئولان، رؤسا و دبیران فدراسیون‌های ورزشی قرار دهد تا موجب رفع نواقص احتمالی و افزایش عوامل مثبت و نگهدارنده چابکی مفید واقع گردد. نیز منبعی برای پژوهش‌های بعدی پژوهشگران و اساتید مدیریت ورزشی و دانشجویان باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش، از

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای مورد بررسی

متغیر و مولفه	Min	Max	R	$\bar{X}$	S
مدیریت مشارکتی	۱۷	۸۰	۶۸	۵۵/۴۵	۱۵/۳۵
چابکی سازمانی	۳۹	۱۶۰	۱۲۱	۱۰۵/۹۱	۲۲/۹۲

اطلاعات جدول فوق شاخص‌های مرکزی متغیرهای مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی را توصیف می‌کند. میانگین مدیریت مشارکتی ( $S=۱۵/۳۵$ ) و انحراف معیار آن ( $S=۱۵/۳۵$ ) و میانگین چابکی سازمانی ( $S=۱۰۵/۹۱$ ) و انحراف معیار آن ( $S=۲۲/۹۲$ ) است. بر این اساس وضعیت مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب در وضعیت مطلوبی می‌باشد. تدوین مدل: در این قسمت مقادیر مدل ساختاری مدیریت مشارکتی که شامل اثر مستقیم مؤلفه‌ها بر روی متغیر

مدیریت مشارکتی می‌باشد (جدول شماره ۲). مدل ساختاری چابکی سازمانی که شامل اثر مستقیم مؤلفه‌ها بر روی متغیر چابکی می‌باشد (جدول شماره ۴) نشان داده شده است. در صورتی که مقدار  $t$  بزرگتر از  $۱/۹۶$  یا کوچکتر از  $-۱/۹۶$  باشد رابطه (در سطح خطای  $۰/۰۵$ ) تأیید می‌شود و اگر مقدار  $t$  بزرگتر از  $۵$  یا کوچکتر از  $-۵$  باشد (در سطح خطای  $۰/۰۱$ ) رابطه معنی‌دار مثبت یا منفی خواهد بود.

جدول ۲. مقادیر مدل اثر مستقیم مؤلفه‌ها بر روی متغیر مدیریت مشارکتی

P	T	خطای استاندارد	مقدار استاندارد شده	مقدار برآورد	اثر مستقیم مؤلفه‌ها در مدل
$P<۰/۰۱$	۱۸/۱۷	۰/۲۳	۰/۸۸	۰/۸۴	هدف‌گذاری بر روی مدیریت مشارکتی
$P<۰/۰۱$	۲۰/۹۱	۰/۰۹	۰/۹۵	۰/۹۹	تصمیم‌گیری بر روی مدیریت مشارکتی
$P<۰/۰۱$	۱۹/۸۶	۰/۱۴	۰/۹۳	۰/۹۴	حل مشکلات بر روی مدیریت مشارکتی
$P<۰/۰۱$	۱۸/۶۳	۰/۲۰	۰/۸۹	۰/۸۳	تغییر و تحول بر روی مدیریت مشارکتی

n = ۲۶۹

در مدل اثر مستقیم مؤلفه‌های هدف‌گذاری بر روی مدیریت مشارکتی، ( $P < 0.01$ ,  $t = 88/0$ ,  $\beta = 0.88$ )، تصمیم‌گیری بر روی مدیریت مشارکتی ( $P < 0.01$ ,  $t = 89/0$ ,  $\beta = 0.89$ )، تغییر و تحول بر روی مدیریت مشارکتی ( $P < 0.01$ ,  $t = 91/20$ )، حل مشکلات بر روی مدیریت مشارکتی ( $P < 0.01$ ,  $\beta = 95/0$ )،

در مدل اثر مستقیم مؤلفه‌های هدف‌گذاری بر روی مدیریت مشارکتی، ( $P < 0.01$ ,  $t = 17/18$ ,  $\beta = 0.88$ )، تصمیم‌گیری بر روی مدیریت مشارکتی ( $P < 0.01$ ,  $t = 89/0$ ,  $\beta = 0.89$ )، تغییر و تحول بر روی مدیریت مشارکتی ( $P < 0.01$ ,  $t = 91/20$ )، حل مشکلات بر روی مدیریت مشارکتی ( $P < 0.01$ ,  $\beta = 95/0$ )،

جدول ۳. شاخص‌های آزمون برازندگی در مدل ساختاری مدیریت مشارکتی

عنوان شاخص	مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه
$\chi^2$	۳/۷۸	$P > 0.05$	تأیید مدل
$df/\chi^2$	۱/۸۹	$\chi^2/df < 2$	تأیید مدل
RMSEA	۰/۰۵۸	$RMSEA < 0.08$	تأیید مدل
SRMR	۰/۰۰۶	$SRMR < 0.05$	تأیید مدل
GFI	۰/۹۹	$GFI > 0.90$	تأیید مدل
AGFI	۰/۹۶	$AGFI > 0.80$	تأیید مدل
NFI	۱/۰۰	$NFI > 0.90$	تأیید مدل
NNFI	۰/۹۹	$NNFI > 0.90$	تأیید مدل
CFI	۰/۹۹	$CFI > 0.90$	تأیید مدل
IFI	۱/۰۰	$IFI > 0.90$	تأیید مدل
RFI	۰/۹۹	$RFI > 0.90$	تأیید مدل

n = ۲۶۹

نتایج بدست آمده از تحلیل مسیر (جدول ۳) نشان می‌دهد که مقادیر تمامی شاخص‌ها نشان دهنده‌ی برازش مناسب و قابل قبول مدل مفهومی تحقیق می‌باشد. ( $P > 78/3$ ,  $df/\chi^2 = 1/89 > 3$ )؛ ( $RMSEA = 0.05 < 0.08$ ؛  $SRMR = 0.006 < 0.05$ ؛  $GFI = 0.99 > 0.90$ ؛  $AGFI = 0.96 > 0.80$ ؛  $NFI = 1.00 > 0.90$ ؛  $NNFI = 0.99 > 0.90$ ؛  $CFI = 0.99 > 0.90$ ؛  $IFI = 1.00 > 0.90$ ؛  $RFI = 0.99 > 0.90$ ) بر این اساس همه شاخص‌های آزمون برازندگی مدل اندازه‌گیری، نشان دهنده برازندگی مدل ساختاری مدیریت مشارکتی هستند.

نتایج بدست آمده از تحلیل مسیر (جدول ۳) نشان می‌دهد که مقادیر تمامی شاخص‌ها نشان دهنده‌ی برازش مناسب و قابل قبول مدل مفهومی تحقیق می‌باشد. ( $P > 78/3$ ,  $df/\chi^2 = 1/89 > 3$ )؛ ( $RMSEA = 0.05 < 0.08$ ؛  $SRMR = 0.006 < 0.05$ ؛  $GFI = 0.99 > 0.90$ ؛  $AGFI = 0.96 > 0.80$ ؛  $NFI = 1.00 > 0.90$ ؛  $NNFI = 0.99 > 0.90$ ؛  $CFI = 0.99 > 0.90$ ؛  $IFI = 1.00 > 0.90$ ؛  $RFI = 0.99 > 0.90$ )

جدول ۴. مقادیر اثر مستقیم مؤلفه‌ها در مدل ساختاری چابکی سازمانی

P	T	خطای استاندارد	مقدار استاندارد شده	مقدار برآورد	اثر مستقیم متغیرها در مدل
$P < 0.01$	۱۹/۵۰	۰/۱۵	۰/۹۲	۰/۷۲	سرعت بر روی چابکی سازمانی
$P < 0.01$	۱۹/۳۶	۰/۱۶	۰/۹۲	۰/۷۸	شایستگی بر روی چابکی سازمانی
$P < 0.01$	۱۷/۲۲	۰/۲۷	۰/۸۵	۰/۶۳	انعطاف پذیری بر روی چابکی سازمانی
$P < 0.01$	۱۷/۲۴	۰/۲۷	۰/۸۵	۰/۶۳	پاسخ‌گویی بر روی چابکی سازمانی

n = ۲۶۹

در مدل اثر مستقیم مؤلفه‌های سرعت بر روی چابکی سازمانی،  
 شایستگی بر روی چابکی سازمانی،  
 انعطاف‌پذیری بر روی چابکی سازمانی،  
 پاسخ‌گویی بر روی چابکی سازمانی (85/0= $\beta$ ) اثر مستقیم معنی‌داری دارد.  
 بر روی چابکی سازمانی ( $P < 0.01$ , 22/17=t, 85/0= $\beta$ )،  
 شایستگی بر روی چابکی سازمانی ( $P < 0.01$ , 50/19=t, 92/0= $\beta$ )،  
 انعطاف‌پذیری بر روی چابکی سازمانی ( $P < 0.01$ , 36/19=t, 92/0= $\beta$ )،

جدول ۵. شاخص‌های آزمون برازندگی در مدل ساختاری چابکی سازمانی

عنوان شاخص	مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه
$\chi^2$	۲/۱۰	$P > 0.05$	تأیید مدل
df / $\chi^2$	۱/۰۵	$\chi^2 / df$	تأیید مدل
RMSEA	۰/۰۶۱	$RMSEA < 0.08$	تأیید مدل
SRMR	۰/۰۰۶	$SRMR < 0.05$	تأیید مدل
GFI	۱/۰۰	$GFI > 0.90$	تأیید مدل
AGFI	۰/۹۸	$AGFI > 0.80$	تأیید مدل
NFI	۱/۰۰	$NFI > 0.90$	تأیید مدل
NNFI	۱/۰۰	$NNFI > 0.90$	تأیید مدل
CFI	۱/۰۰	$CFI > 0.90$	تأیید مدل
IFI	۱/۰۰	$IFI > 0.90$	تأیید مدل
RFI	۰/۹۹	$RFI > 0.90$	تأیید مدل

n = ۲۶۹

نتایج به دست آمده از تحلیل مسیر (جدول ۵) نشان می‌دهد که  
 مقادیر تمامی شاخص‌ها نشان دهنده‌ی برازش مناسب و قابل  
 قبول مدل مفهومی تحقیق می‌باشد.  
 $\chi^2 / df = 2.10 / 0.05 < 3.84$ ؛  
 $RMSEA = 0.061 < 0.08$ ؛  
 $SRMR = 0.006 < 0.05$ ؛  
 $GFI = 1.00 > 0.90$ ؛  
 $AGFI = 0.98 > 0.80$ ؛  
 $NFI = 1.00 > 0.90$ ؛  
 $NNFI = 1.00 > 0.90$ ؛  
 $CFI = 1.00 > 0.90$ ؛  
 $IFI = 1.00 > 0.90$ ؛  
 $RFI = 0.99 > 0.90$ ؛

جدول ۶. مقادیر مدل اثر مستقیم مدیریت مشارکتی بر روی چابکی سازمانی

P	T	مقدار استاندارد شده	مقدار برآورد	اثر مستقیم متغیر در مدل
$P < 0.01$	۱۵/۵۰	۰/۸۵	۰/۸۵	مدیریت مشارکتی بر روی چابکی سازمانی

n = ۲۶۹

در مدل تحلیل مسیر (جدول شماره ۶) مدیریت مشارکتی و  
 مؤلفه‌های آن بر روی چابکی سازمانی، ( $P < 0.01$ , 15/50=t,  $\beta = 0.85$ )، اثر مستقیم و معنی‌داری دارد.

جدول ۷. شاخص‌های آزمون برازندگی مدل مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی

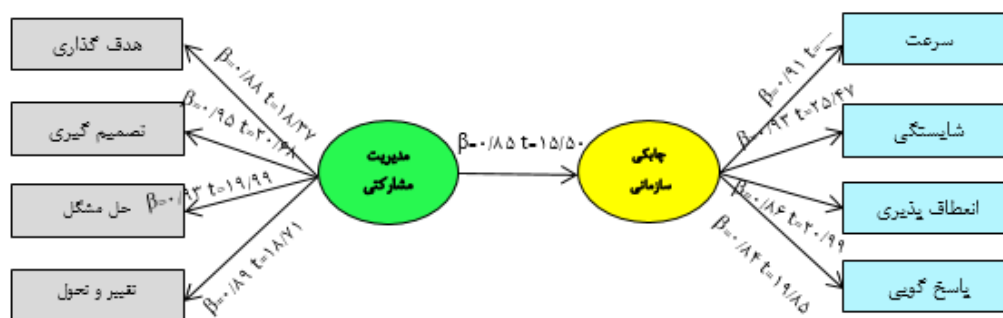
عنوان شاخص	مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه
$\chi^2$	۴۸/۶۱	$P > 0.05$	تأیید مدل
$df / \chi^2$	۲/۵۵	$\chi^2 / df < 3$	تأیید مدل
RMSEA	۰/۰۷۶	$RMSEA < 0.08$	تأیید مدل
SRMR	۰/۰۲۵	$SRMR < 0.05$	تأیید مدل
GFI	۰/۹۶	$GFI > 0.90$	تأیید مدل
AGFI	۰/۹۲	$AGFI > 0.80$	تأیید مدل
NFI	۰/۹۹	$NFI > 0.90$	تأیید مدل
NNFI	۰/۹۹	$NNFI > 0.90$	تأیید مدل
CFI	۰/۹۹	$CFI > 0.90$	تأیید مدل
IFI	۰/۹۹	$IFI > 0.90$	تأیید مدل
RFI	۰/۹۸	$RFI > 0.90$	تأیید مدل

n = ۲۶۹

؛NNFI=۰/۹۹<۰/۹۰؛NFI=۰/۹۹<۰/۹۰  
 ؛RFI=۰/۹۸<۰/۹۰؛IFI=۰/۹۹<۰/۹۰؛CFI=۰/۹۹<۰/۹۰  
 براین اساس، می‌توان گفت: مدیریت مشارکتی بر چابکی سازمانی تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد (شکل شماره ۱).

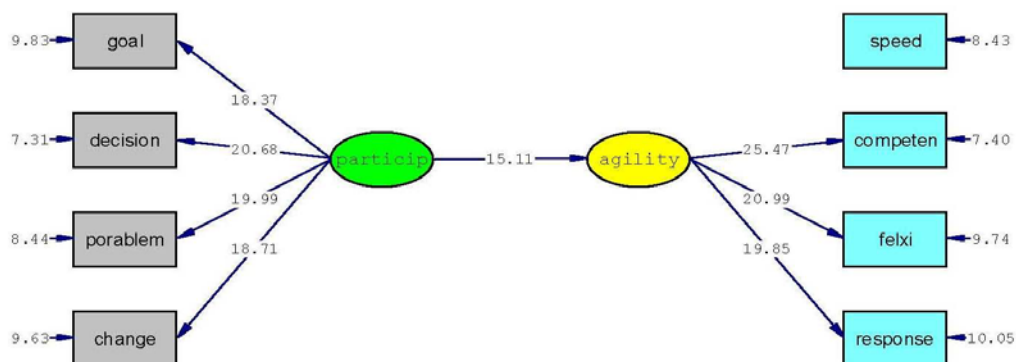
نتایج به دست آمده از تحلیل مسیر (جدول شماره ۷) نشان می‌دهد که شاخص‌های آزمون برازندگی مبین برازندگی مدل تأثیر مدیریت مشارکتی بر چابکی سازمانیست.

؛df/χ<sup>2</sup>=۲/۵۵>۳؛=P> 61/48 (،۰/۰۱)  
 ؛SRMR=۰/۰۲>۰/۰۵؛RMSEA=۰/۰۷>۰/۰۸  
 ؛AGFI=۰/۹۲<۰/۸۰؛GFI=۰/۹۶<۰/۹۰



Chi-Square=48.61, df=19, P-value=0.00021, RMSEA=0.076

شکل ۱. نتایج آزمون مدل مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی



Chi-Square=48.61, df=19, P-value=0.00021, RMSEA=0.076

شکل ۲. مقادیر t مدل مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی



### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این تحقیق تدوین مدل معادلات ساختاری مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی می‌باشد؛ نتایج تحقیق حاضر نشان داد که میانگین مدیریت مشارکتی ( $\bar{X} = 55/45$ ) و انحراف معیار آن ( $S = 15/35$ ) است. بر این اساس، وضعیت مدیریت مشارکتی در فدراسیون‌های منتخب در وضعیت مطلوبی قرار دارد. مؤلفه‌های هدف‌گذاری ( $\beta = 0/88$ )، تصمیم‌گیری ( $\beta = 0/95$ )، حل مشکلات ( $\beta = 0/93$ )، تغییر و تحول ( $\beta = 0/89$ ) بر مدیریت مشارکتی اثر مستقیم معنی‌داری دارند ( $P < 0/01$ ). بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که همه شاخص‌های آزمون برازندگی مدل ساختاری مدیریت مشارکتی، دارای نیکویی برازش هستند. در بررسی مروری پژوهش‌ها در خصوص نقش مدیریت مشارکتی حاکی از رابطه معنی‌داری بین مدیریت مشارکتی و نگرش شغلی (اسدی کناری و همکاران، ۲۰۱۲)، رابطه معنی‌دار معکوسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر (حضور، ۱۳۸۵؛ آصفی، ۱۳۸۷؛ واقفی اسفیدانی، ۱۳۹۲؛ سلطانی، ۱۳۹۳)، نقش مثبتی و معنی‌داری مدیریت مشارکتی بر اثربخشی رفتار سازمانی (امینی و میردامادی، ۱۳۸۶)، تأثیر مثبت سبک مدیریت مشارکتی بر کار آفرینی کارکنان (راسخ، ۱۳۸۶؛ پیرمردیان، ۱۳۹۲)، رابطه معنی‌داری ساختار سازمانی با مدیریت مشارکتی (جدیدی، ۱۳۹۲)، نقش مثبت مشارکت در بهبود بهره‌وری کارکنان (حسینی کاخکی، ۱۳۹۰)، رابطه مستقیم مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی (حضور، ۱۳۸۵؛ مقصدولو، ۱۳۹۲)، رابطه معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی (رضایی، ۱۳۸۸)، رابطه مستقیم بین مدیریت مشارکتی و بهره‌وری نیروی انسانی (رنجبر اردکانی و شایان جهرمی، ۲۰۱۱)، رابطه مثبت و معنی‌داری بین مدیریت مشارکتی و انگیزش شغلی کارکنان (سید عامری، ۱۳۸۸) و تأثیر تصمیم‌گیری مشارکتی بر بهبود تلاش‌های فردی (کتاجی و سزن، ۲۰۰۷) می‌باشد. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت مشارکتی و مؤلفه‌های آن، با متغیرهای متخلف دارای نتایج یکسانی می‌باشند و همگی برازش مدل ساختاری نشانگر اینست که همه شاخص و ابعاد مدیریت مشارکتی اعم از مشارکت در هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، حل مشکل و تغییر و تحول و در مجموع مدیریت مشارکتی در وضعیت مطلوب می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت مشارکتی می‌تواند با متغیرهای دیگری نیز وابسته باشد که برخی از این متغیرها

مانند عدم مقاومت کارکنان در برابر تغییر بهره‌وری منابع انسانی از مصادیق چابکی سازمانی می‌باشند.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که میانگین چابکی سازمانی ( $\bar{X} = 105/91$ ) و انحراف معیار آن ( $S = 22/92$ ) است. بر این اساس، وضعیت چابکی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب در وضعیت مطلوبی قرار دارد. مؤلفه‌های سرعت ( $\beta = 0/92$ )، شایستگی ( $\beta = 0/92$ )، انعطاف‌پذیری ( $\beta = 0/85$ )، پاسخ‌گویی ( $\beta = 0/85$ ) بر چابکی سازمانی اثر مستقیم معنی‌داری دارند ( $P < 0/01$ ). بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که همه شاخص‌های آزمون برازندگی مدل ساختاری چابکی سازمانی، دارای نیکویی برازش هستند. این نتیجه با نتایج تحقیق باقرزاده و همکاران (۱۳۸۹) و جهانگیری و خلخالی (۲۰۱۴) و با نتایج تحقیق سواری (۱۳۹۲) مبنی بر وضعیت نامطلوب قابلیت پاسخ‌گویی و سرعت و در مجموع چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان (سواری، ۱۳۹۲) همخوانی ندارد؛ ولی با نتایج تحقیق یار محمدیان (۱۳۹۰) که وضعیت چابکی بیمارستان‌های مورد مطالعه را مطلوب ارزیابی کرد و با نتایج تحقیق سواری (۱۳۹۲) مبنی بر وضعیت مطلوب قابلیت‌های انعطاف‌پذیری و شایستگی در چابکی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان همخوانی دارد. همچنین با نتایج فتحیان و شیخ (۱۳۸۸) که به تأیید مدلی برای چابکی در سازمان‌های ایران می‌پردازد و نتایج تحقیق کوچه مشکی و تیموری (۲۰۱۳) که در مدل نهایی چابکی سازمان به ترتیب اولویت، عامل‌های مشارکت ( $0/97$ )، سرعت ( $0/87$ )، پاسخ‌گویی و تمرکز بر روی مشتری ( $0/86$ )، انعطاف‌پذیری ( $0/82$ ) و شایستگی ( $0/80$ ) از شاخص‌های مهم می‌باشند. همچنین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، همه شاخص‌های مدل که از برازش خوبی برخوردار بودند، نیز تأیید می‌گردد. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که چابکی و مؤلفه‌های آن در سازمان‌های متخلف دارای وضعیت متفاوتی می‌باشند و برازش مدل ساختاری نشانگر آن می‌باشد که همه شاخص و ابعاد چابکی اعم از سرعت، شایستگی، انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی و در مجموع چابکی سازمانی در وضعیت مطلوب می‌باشد که با نتایج (الف و زنجیرچی، ۱۳۸۸) همخوانی داشته و تأیید می‌گردد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مدیریت مشارکتی و مؤلفه‌های آن بر روی چابکی سازمانی، اثر مستقیم و معنی‌داری دارند ( $P < 0/01$ ،  $t = 15/50$ ،  $\beta = 0/85$ ). نتایج آزمون مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) مبین نیکویی برازش مدل

تأثیرگذار باشد. از جمله مدیریت به شیوه مشارکتی، ضروری و اجتناب ناپذیر است. اعتقاد و وجود مدیریت مشارکتی در بین مدیران و کارکنان فدراسیون‌ها این امکان را می‌دهد که بتوانند با توانایی شناسایی تغییرات، پاسخ سریع به آن‌ها (پاسخ‌گویی) و توانایی انجام وظایف و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن (سرعت)، همچنین توانایی انجام کارهای مختلف و دستیابی به اهداف مختلف (انعطاف‌پذیری) در جهت حفظ بقا و رضایت کارکنان خود در هنگام مواجهه با عوامل مؤثر داخلی و خارجی سازمان خود باشند. همچنین رؤسا و کارکنان فدراسیون با به کارگیری چابکی سازمانی و مؤلفه‌های آن در ساختار خود، ضمن ارتقای شایستگی و توانمندی کارکنان در دستیابی به کسب هدف‌ها و مقاصد سازمان، می‌توانند در دستیابی به

افزایش کیفیت خدمات، توان رقابت، کاهش هزینه‌ها، کاهش زمان ارائه خدمات و رضایت مشتریان و بهره‌وری سازمانی مؤثر و مفید باشند. از جمله این توانمندی و شایستگی که کارکنان باید به کار گیرند، مشارکت همه کارکنان در تصمیم‌گیری و تفویض اختیار توسط مدیران ارشد و تشکیل تیم‌های کاری می‌باشد که مراتب فوق توسط فرندیس و ریبیرو (۲۰۱۰) که اعلام کردند در چابکی سازمانی دارای ابعاد انعطاف‌پذیری به منظور پاسخ‌گویی سریع به تغییرات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده و در محدوده زمانی بسیار کوتاه و استفاده از وسایل مقرون به صرفه، ساده و با کیفیت در محیط پویا می‌باشد که مشارکت کارکنان با دانش و استفاده از تجربیات قبلی می‌تواند بر یادگیری از محیط داخلی و خارجی کمک نماید، نیز تأیید می‌گردد.

### منابع

- احمدی، علیرضا؛ صابونچی، رضا؛ سبحانی، یزدان؛ حاتمی، سعید. (۱۳۹۰). رابطه چابکی سازمانی و سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه تحقیقات علوم ورزشی، سال دوم، شماره ۸، پاییز، صص ۶۵-۷۷. عادل؛ پیشدار، مهسا. (۱۳۹۰). شناسایی و اندازه‌گیری شاخص‌های چابکی سازمانی، پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، شماره یازدهم، بهار، صص ۲۰-۵. اسلام پناه نوبری، اتابک. (۱۳۹۱). بررسی رابطه هوش هیجانی با چابکی سازمانی در نیروگاه حرارتی تبریز بیست و هفتمین کنفرانس بین المللی برق، آبان ماه، تهران. ###آصفی، احمد علی. (۱۳۸۷). بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، پایان نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی. ###امینی، مهسا؛ میردامادی، سید مهدی. (۱۳۸۶). بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثر بخشی مدیران از دیدگاه کارشناسان ستادی سازمان جنگل‌ها و مراتع کشور، یافته‌های نوین کشاورزی، سال دوم، شماره ۱، پاییز. ###باقر زاده، محمد رضا؛ بالوئی جامخانه، عزت الله؛ معافی مدنی، سید رضا. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت قابلیت‌های چابکی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی اداره کل پست مازندران، فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، سال هفتم، شماره ۱۸، تابستان، صص ۴۷-۳۷. ###پورکیانی، مسعود؛ زند، ندا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین میزان به کارگیری سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی با چابکی سازمان در دستگاه‌های اجرایی شهرستان کرمان مجموعه مقالات نخستین همایش ملی مهندسی صنایع و مدیریت پایدار اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لنجان، ۲۰ و ۲۱ آذرماه. ###پیرمادیان، الهام. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر سبک‌های مدیریت بر کار آفرینی کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان سمیرم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه پیام نور استان تهران، دانشکده علوم انسانی و مدیریت. ###جعفرنژاد، احمد؛ شهائی، بهنام. (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: مؤسسه نشر کتاب مهربان، چاپ

تأثیر مدیریت مشارکتی بر چابکی سازمانی هستند و می‌توان گفت که مدیریت مشارکتی بر چابکی سازمانی تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد. این نتیجه با نتایج تحقیق جعفرنژاد و شهبائی (۱۳۸۶) در خصوص معرفی مشارکت کارکنان به عنوان یکی از معیارهای بیست‌گانه‌ای برای چابکی سازمانی و نتایج تحقیق کروکیو و یوسف (۲۰۰۳) در خصوص جنبه‌های انسانی چابکی سازمانی که شامل مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، ایجاد کیفیت محصول و مشاغل غنی شده، آموزش در فناوری و تدارک سیستم پاداش که موجب ارتقای چابکی سازمانی می‌شود، همچنین با نتایج پژوهش کراو (۲۰۰۵) و نتایج تحقیق رامش و دوادسان (۲۰۰۷) مبنی بر نقش فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و مدیریت مشارکتی در سازمان‌های چابک و با نتایج تحقیق عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۱) در خصوص نقش ساختار، نیروی کار چابک، فرهنگ، فناوری اطلاعات و مشارکت به عنوان توانمندسازهای چابکی همخوانی دارد. همچنین نتایج تحقیق حاضر با نتایج قاسمی (۱۳۸۸) و کوچه مشکی و تیموری (۲۰۱۳) در رتبه‌بندی ابعاد چابکی و نقش همکاری متقابل در چابکی کارکنان و تأیید عامل‌های مشارکت در نتیجه مدل چابکی سازمانی و نیز با نتایج تحقیق یعقوبی و همکاران (۱۳۹۱) و لحافی (۱۳۹۰) مبنی بر نقش کار تیمی به عنوان توانمندساز ساختاری چابکی سازمانی و تأثیر کار تیمی بر مؤلفه‌های چابکی سازمانی نیز همخوانی دارد؛ ولی با نتایج تحقیق مقصودی (۱۳۸۹) مبنی بر عدم تأثیر مستقیم و معنی‌دار استراتژی چابکی بر چابکی نیروی کار همخوانی ندارد. با عنایت به مراتب فوق، می‌توان نتیجه گرفت که فدراسیون‌های ورزشی همانند سایر سازمان‌ها برای انطباق خود با شرایط متغیر از توانمندی چابکی سازمانی استفاده نموده‌اند که برای این امر نوع مدیریت حاکم بر فدراسیون‌ها نیز می‌تواند

اول## جوانمردی، محمد؛ رنجبرچی، سید محمود؛ کرباسیان، مهدی؛ خوشانی، اعظم. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل مؤثر بر افزایش سطح چابکی سازمان با رویکرد شبکه‌های عصبی RBF جهت ارتقا پدافند غیر عامل مجله علمی و پژوهشی علوم و فناوری پدافند غیر عامل، سال دوم، شماره ۲، تابستان، صص ۷۱-۸۲## حسن زاده، رمضان؛ اثنی عشری، ابوالقاسم؛ منزوی ثانی، فاطمه؛ فریور، سهیلا. (۱۳۸۴). اثر مدیریت مشارکتی بر بهره‌وری و نوآوری سازمان. نشریه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، زمستان، شماره ۱، صص ۷۴-۶۳## حسینی کاخکی، احمد. (۱۳۹۰). مدلی برای تبیین نقش مشارکت در بهبود بهره‌وری کارکنان بخش دولتی: تحقیق موردی گمرک جمهوری اسلامی ایران. رساله دکترای تخصصی (چاپ نشده)، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری## حضور، محمد جواد. (۱۳۸۵). بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی و تمایل به تغییر کارکنان دانشگاه پیام نور و ارائه راه‌کارهای استقرار نظام پیشنهاد، پیک نور، سال ششم، شماره اول، بهار ۱۳۸۷، صص ۲۴-۱۴## آسوخ، نازنین. (۱۳۸۶). تعیین ارتباط بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی در دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی## رهنورد، فرج‌الله. (۱۳۷۹). درجه مشارکت و نیازهای غالب افراد. مدیریت دولتی. شماره ۴۸ و ۴۹ تابستان و پاییز صص ۵۱-۴۳## سلطانی، صفر. (۱۳۹۳). بررسی رابطه مشارکت و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان رضوی پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه پیام نور استان تهران، دانشکده علوم انسانی## سواری، فاطمه. (۱۳۹۲). شناسایی و ارزیابی ابعاد چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان با رویکرد منطق فازی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده تربیت بدنی## سیدعامری میرحسن. (۱۳۸۸). تبیین رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی به عنوان یک شیوه مؤثر و انگیزش شغلی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی. نشریه مدیریت ورزشی (حرکت).## شهائی، بهنام. (۱۳۸۵). بعد انسانی چابکی سازمان، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۵، آذر ماه، سازمان مدیریت صنعتی، صص ۲۴-۲۱## صمدی، عباس؛ حسینی، سید حیدر؛ شعبانی، شیوا؛ سهرابی، سعید. (۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان با قابلیت‌های چابکی آن (مطالعه‌ی موردی: سرپرستی و شعب بانک‌های صادرات ملی، کشاورزی، ملت و مسکن شهرستان خرم آباد).## ضیایی، محمدصادق؛ حسینی پور، طهمورث؛ عباس‌پور، عباس؛ یاراحمدزهی، محمدحسین. (۱۳۹۱). تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط (مطالعه‌ای در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره پانزدهم، بهار، صص ۴۴-۲۷## عباس‌پور، عباس؛ آقازاده، احمد؛ باقری کراچی، امین. (۱۳۹۱). طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، زمستان، سال ۲۲، شماره ۹۶، صص ۱۷۱-۲۱۷## عباس‌زادگان، سید محمد. (۱۳۷۶). مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری. تهران: انتشارات شرکت سهامی## فتحیان، محمد؛ شیخ، عاطفه. (۱۳۸۸). ارائه‌ی مدلی برای چابکی در سازمان‌ها، مهندسی صنایع و مدیریت شریف، دوره ۱-۲۶، شماره ۲، صص ۱۳۸-۱۲۷## قاسمی، شهریار. (۱۳۸۸). شناسایی و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر چابکی کارکنان بانک ملی شهرستان سنجند. پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده). دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنجند## قربانی زاده، وجه‌الله؛ هورمنش، فاطمه؛ غلامحسینی، حسین. (۱۳۹۰). نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در چابکی سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول سال ۲۱، شماره ۶۵، پاییز، صص ۷۲-۴۷## لایف، حسن؛ رنجبر، رحیم. (۱۳۸۱). بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶، صص ۵۰-۳۳## لحافی، بیان. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی (مطالعه موردی بانک‌های خصوصی و دولتی شهرستان سنجند)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده). دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنجند## مقصودلو، سعیده. (۱۳۹۲). بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی با رضایت شغلی کارکنان فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی## مقصودی، سمیرا. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط بین استراتژی چابکی، سازماندهی کار و چابکی نیروی کار با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختار یافته و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی (مطالعه موردی: صنایع نساجی ایران)، کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت## نیک پور، امین؛ سلاجقه، سنجر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان، پژوهش‌های مدیریت، سال سوم، شماره هفتم، بهار، صص ۱۸۴-۱۶۹## واقفی اسفیدانی، سید جواد. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مشارکت و مقاومت در برابر تغییر کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه پیام نور استان تهران، دانشکده علوم انسانی## یارمحمدیان، محمدحسین؛ سموعی، راحله؛ خدایاری زرنق، رحیم؛ ایوبیان، علی؛ باقریان محمودآبادی، حسین. (۱۳۹۰). وضعیت چابکی بیمارستان‌های شهر اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت (۸)، صص ۱۱۲۸-۱۱۲۲## یعقوبی، نورمحمد؛ شگری، علی؛ راحت دهمرده، محبوبه. (۱۳۹۱). مطالعه توانمندسازهای ساختاری چابکی سازمانی در نظام بانکی اندیشه مدیریت راهبردی، سال ششم، شماره اول، بهار و تابستان، پیاپی ۱۱، صص ۱۵۸-۱۳۳##

- Argenti, P.A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6, 368-374.
- ## Ahmadi, Seyed Ali Akbar. Fathizadeh, Alireza. Sadeghi, Javad, Daryabeigi, Mohsen and Taherkhani, Leila. (2012). A study on the relationship between organizational structure and organizational agility: A case study of insurance firm, *Management Science Letters*, 2, pp. 2777-2788.
- ## Alzoubi, Haider Abed Elkareem. Al-otoum, Firas Jamil. & Albatainah, AbdelKarim Fawwaz. (2011). Factors Associated Affecting Organization Agility on Product Development, *IJRRAS*, December, Vol 9, Issue 3 pp: 503-516. [www.arpapress.com](http://www.arpapress.com)
- ## Arteta, B.

Giachetti, R. (2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6), 495-503.

Asadi Kenari, Bita. Karimi Alavijeh, M. Hamidi, Mehrzad. Sajjadi, S. N. (2012). The Relationship between Participative Management and Job Attitudes of Employees of National Olympics and Paralympics Academy of Iran, *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. Feb, Vol. 2 Issue 2, pp.123-129.

Challenger, L. Lee, S.Y., & Brand, J.L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25, pp. 323-333.

Chen, Jin. Wang, Deliang & Pan, ShanL. (2011). Understanding Organizational Agility Development for Government- A Process Model of Resource Configuration, PACIS 2011 Proceedings. Paper 42.

Crocitto, Madeline. Youssef, Mohamed. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 103, Issue: ۳۹۷, pp.388-397.

Crowe, K. M. (2005). Collaborative Leadership: A Model for Reference Services. *Reference Librarian*. Vol. 39, Issue 81, pp. 59-69.

Dries, Nicky. Vantilborgh, Tim & Pepermans, Roland. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential, *Personnel Review*, Vol. 41, Issue. 3, pp. 1-25.

Fernandes, M. T & Ribeiro, L. (2010). Exploring Agile Methods in Construction Small and medium Enterprises: A case study, *Journal of Enterprise information Management*, vol .23, pp.161-180.

Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International Journal of production Economics*, Volume 62, Issues 1-2, May, pp. 87-105.

Jahangiri, Faezeh. Khalkhali, Ali. (2014). Analysis of Organizational Agility in Education System of Iran, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, Vol(3), No (12), December, 2014. pp. 869-873.

Kitapçı, H., & Sezen, B. (2007). The effects of participation in decision making, individual improvement efforts and training on the quality of the product design process. *Production Planning & Control*, 11(1), 3-8.

Kooche moshki, Mitra. Teimouri, Hadi. (2013). A Survey on the Level of Organization Agility and Proposition of a Comprehensive Model (the case of Nir Pars Company), *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 3, No. 3, pp:60-77. Available online at [www.macrothink.org](http://www.macrothink.org).

Kuilboer, Jean-Pierre. Russ, Hanne & Ashrafi, Noushin. (2012). Business intelligence as an enabler of organizational agility, University of Massachusetts Boston, Boston, United States, [https://www.guidedbees.com/ruben/EDSI/papers/kuilboer\\_business.pdf](https://www.guidedbees.com/ruben/EDSI/papers/kuilboer_business.pdf).

Landaran, Saeed. Forghani, Mohammad Hossein. Hamidi, Vahid and Raei Dehaghi, Morteza. (2014). Studying the Relationship between Organizational Learning and Dimensions of Organizational Agility: A Case Study-University of Isfahan, *Journal of Social Issues & Humanities*, Volume 2, Issue 2, February, pp. 146-151.

Patricia, M. Swafford. Soumen, Ghosh. Nagesh, Murthy. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *International Journal of Production Economics*, Volume 116, Issue 2, December, pp. 288-297.

Ramesh, G & Devadasan, S.R. (2007). Literature Review on agile manufacturing criteria, *journal of manufacturing technology management*, vol. 18(2), pp.182-201.

Ranjbar Ardekani, Samad and Shayan Jahromi, Shapour Amin. (2011). Relationship between Participative Management and Personnel Productivity: A Survey in Gachsaran Gas and Oil Company, *World Applied Sciences Journal*, 15 (9): 1319-1324.

Ravichandran, T. (2007). IT Competencies. Innovation Capacity and Organizational Agility: Performance Impact and the Moderating Effects of Environmental Characteristics, Lally School of Management & Technology, Rensselaer Polytechnic Institute-Submitted to CIST, INFORMS.

Rui, Bi. Robert, M. Davison. Booi, Kam & Kosmas, X. Smyrnios. (2012). Developing Organizational Agility through It and Supply Chain Capability *Journal of global information management*, Vol. 21, p. 38-55. Available online at <http://aisel.aisnet.org>.

Siddiqui, Jamshed. Rahman, Zillur. Siddiqui, Jamshed. Zillur, Rahman. (2007). TQM principles' application on information systems for empirical goals: A study of Indian organizations, *The TQM Magazine*, Vol. 19 Iss: 1, pp.76 - 87.

Spitzer, D. (2007). Transforming Performance Measurement Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success, American Management Association, Web site: [www.amacombooks.org](http://www.amacombooks.org).

Tallon, Paul.P. Alain Pinsonneault. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model, *MIS Quarterly*, Volume 35 Issue 2, June, PP: 463-484.

Trinh-Phuong, T. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: Developing and Exploring a Causal Model, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, School of Business Information Technology and Logistics Business College, RMIT University.

Vinodh S., Sundararaj, G. and Devadasan S.R. (2008). Impact of Total Agile Design System in Organizational Scenario', *International Conference on Digital Factory (ICDF 2008)* held at Coimbatore Institute of Technology, Coimbatore, during August 11-13.

