

رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی ادارات ورزش و جوانان با نقش تعدیلگری وضعیت استخدامی

میر حسن سید عامری^۱؛ سیده فریده هادوی^۲؛ یاسر سام خانیانی^{۳*}

۱. استاد مدیریت ورزشی و عضو هیات علمی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه ارومیه ۲. استاد مدیریت ورزشی و عضو هیات علمی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه

آزاد اسلامی واحد اسلامشهر ۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۲۶

The relationship between organizational learning capability on organizational agility of Sport and Youth offices with the role of moderator employment status

Mir Hasan Seyed Ameri¹, Seyedeh Farideh Hadavi², Yaser Samkhaniani^{3*}

1- Professor in Sport Management, Urmia University 2- Professor in Sport Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University 3- Ph. D. Student in Sport Management, Urmia university

Received: (2017/05/16)

Accepted: (2017/08/22)

Abstract

The main objective of the present study is the investigation relationship between organizational learning capability and organizational agility as well as the role of moderator of employment status on the relationship between organizational learning capability and organizational agility. 260 people from this office were randomly selected from 800 staff by Cluster sampling based on Kerjesi and Morgan's table and they answered the Spitzer's organizational agility (2007) and organizational learnability questionnaire of Chiva et al (2007). Content and 2 Validity of this questionnaire was approved by 15 Sport Management Experts. reliability of organizational agility and organizational learning capability questionnaires were calculated by Alpha's Chronbach coefficient 0.96 and 0.89 respectively. Correlational and analytic research method was used in this study. SPSS 24 and Amos 23 softwares were used for analyzing data. Results showed that there is positive and significant relationship between organizational learning capability and organizational agility and role of moderator of employment status was approved.

Keywords

organizational learning capability, organizational agility, Sport and Youth offices, role of moderator.

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران و همچنین بررسی نقش تعدیلگری وضعیت استخدامی بر روی رابطه بین قابلیت یادگیری و چابکی سازمانی این ادارات است. تعداد ۲۶۰ نفر از کارکنان این ادارات به صورت خوشه ای تصادفی و بر اساس جدول کرجسی و مورگان از جامعه حدود ۸۰۰ نفری در این تحقیق حاضر شدند که به پرسشنامه های چابکی سازمانی اسپاتزر (۲۰۰۷) و قابلیت یادگیری سازمانی چیوا و همکاران (۲۰۰۷) پاسخ دادند. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ها توسط ۱۵ نفر از اساتید و محققان مدیریت ورزشی تایید و پایایی پرسشنامه های چابکی سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۶ و ۰/۸۹ به دست آمد. روش تحقیق از نوع همبستگی و تحلیلی بود و از نرم افزارهای Amos 23 و SPSS 24 استفاده گردید و نتایج نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی دارد و نقش تعدیلگری وضعیت استخدامی نیز مورد تایید قرار گرفت.

واژه های کلیدی

قابلیت یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی، ادارات ورزش و جوانان، نقش تعدیلگری.

مقدمه

تغییر^۱ پیوسته یکی از مفاهیم اساسی و کارکردی در سازمانهایی است که در قرن حاضر فعالیت می کنند؛ سازمانهایی که در محیطی بسیار فعال و پویا در حال انجام فعالیت هستند و همواره با تهدیدهایی روبرو می شوند که در صورت عدم پاسخگویی سریع به آنها بی شک از دایره فعالیت و بقا باز خواهند ماند (۲) تهدیدهایی که ناشی از نوآوری تکنولوژی، تغییر محیط بازار و تغییر در تقاضاهای مشتری است (۳۶، ۲۸) و رویکردها و راه حل های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش^۲ های سازمانی و محیط بیرونی معاصر از دست داده اند و باید رویکردها و دیدگاه های جدید جایگزین شود (۴۳). چابک بودن الگوی جدیدی است که سازمانها را قادر می سازد در مقابل تغییرات پیش بینی نشده عکس العمل مناسب نشان دهند (۱۰، ۳۱) و به طور فعال و اثرگذار محیط خود را تعریف و وضع کنند (۱۶) و در شرایط عدم قطعیت^۳ می تواند پاسخهای راهبردی مناسب بدهد. (۲) و مهمترین و نوترین راه بقا و موفقیت سازمانها در دنیای متلاطم کنونی است (۴۳).

مفهوم چابکی سازمانی را اولین بار در سال ۱۹۹۱ مؤسسه یاکوکا^۴ به کار گرفت. در گزارشی که این آژانس ارائه کرد، چابکی امکانی اساسی برای تولیدات جدید معرفی شده است (۵۱) و بعد از آن محققان بسیاری این واژه را مورد بررسی قرار دادند برای مثال گلدمن و همکارانش (۱۹۹۵) چابکی سازمانی را دادن ارزش به مشتری، آمادگی برای مواجهه با تغییرات، توجه به مهارتها و ایجاد مشارکت در کارکنان بیان می کنند و واکورکا^۵ و فلیدندر^۶ (۱۹۹۸) چابکی سازمانی را عرضه محصولات متنوع و با کیفیت در کوتاه ترین زمان می دانند. همچنین ون هوک^۷ و همکارانش (۲۰۰۱) بیان می کنند که چابکی سازمانی به واسطه به دست آوردن توانمندی های ضروری با استفاده از تفکر و پاسخگویی به نیازهای مشتریان حاصل می شود. ایتکن^۸ و همکارانش (۲۰۰۲) نیز توانایی تشخیص نیاز، پاسخ سریع، انعطاف پذیری و تولید همزمان را از ویژگی های چابکی سازمانی می دانند استراتون^۹ و واربرتن^{۱۰} (۲۰۰۳) در تحقیق خود به این نکته اشاره

کردند که وجود تقاضای متغیر و در نتیجه تولید محصولات نوآورانه از عوامل اصلی ایجاد کننده چابکی سازمان هاست (۱). با وجود تعاریف مختلف از چابکی، شریفی و ژانگ مولفه های قابلیت چابکی سازمانی را شامل: الف) پاسخگو بودن^{۱۱} (توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ سریع و بهره گیری از آنها)، ب) شایستگی^{۱۲} (مجموعه وسیعی از توانایی ها که بهره وری فعالیتها را جهت تحقق اهداف و مقاصد سازمان فراهم می کند)، ج) انعطاف پذیری^{۱۳} (به توانایی تولید و ارائه محصولات متنوع و دستیابی به اهداف گوناگون با منابع و امکانات یکسان)، و د) سرعت^{۱۴} (توانایی انجام فعالیتها در کوتاه ترین زمان ممکن) می دانند (۱۷). اگر سازمانی به دنبال چابکی باشد باید این قابلیتها را مورد توجه قرار داده و در درون خود پرورش دهد (۲۴).

از طرفی با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمانی فزونی یافته است و سازمانها نیاز بیشتری به دانش و سرعت آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند (۸) و یکی از قابلیت های مهم سازمانی که می تواند به سازمان ها در خلق مزیت و تسهیم دانش کمک بسیار نماید و برای آنها در مقایسه با سازمانها دیگر مزیت پایدار ایجاد کند، یادگیری سازمانی^{۱۵} است (۲۲) که اشاره به ظرفیت سازمان برای تغییر و بهبود مداوم دارد (۲۹) و سازمان را قادر می سازد با تغییرات سازگاری یابد (۲۵، ۴۲) و همانطور که برکات^{۱۶} می گوید سازمان ها باید بیشتر و بیشتر یاد بگیرند تا بهتر بتوانند با تغییرات ناگهانی در حوزه فعالیت خود منطبق گردند (۶).

واژه یادگیری سازمانی برای نخستین بار در سال ۱۹۶۳ توسط سایرت^{۱۷} و مارچ^{۱۸} در مطالعه اولیه شان بر روی جنبه های رفتاری تصمیم گیری سازمانی به کار گرفته شد. از نیمه دوم ۱۹۷۵ به بعد تعدادی از نظریه پردازان از جمله آرجیس^{۱۹} در سال ۱۹۷۷، آرجیس و شون^{۲۰} در سال ۱۹۷۸ و جیلینک^{۲۱} در سال ۱۹۷۹ فعالیتها را بر یادگیری سازمانی متمرکز کردند. در دهه ۱۹۸۰ نیز پژوهش های در زمینه یادگیری سازمانی ادامه پیدا کرد و دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تنها یکی از

13. Flexibility
14. Speed
15. Organizational learning
16. Berkout
17. Cyert
18. March
19. Argyris
20. Schon
21. Jelinek

1. Chang
2. Challenge
3. uncertainty
4. Iacocca Institute
5. Vokurka
6. Fliedner
7. Van Hoek
8. Aitken
9. Stratton
10. Warburton
11. Responsiveness
12. Competency

فرهنگی می شود و مدیریت در چنین سازمانی نیز پیچیده است و بدون استفاده از دانش مدیریت نمی توان با موفقیت این سازمان را مدیریت کرد (۱۴) و با توجه به این که امروزه سازمان ها ورزشی بیشتر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند (۳۴) و ارتباط و تعامل این سازمانها با عواملی مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمانهای ورزشی ملی و بین المللی و مهمتر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست به دست داده اند تا محیطی پر تلاطم را برای این سازمانها ایجاد شود (۲۴، ۳۴، ۳۹)، و چابک بودن این ادارات می تواند آنها را در برابر این تغییرات پیوسته و محیط متلاطم ایمن کند تا بتوانند وظایف خود را به خوبی انجام داده و بتوانند در رفع نیازهای ارباب رجوعان و مشتریان خود پاسخ سریع و مناسب بدهند. البته در رابطه با چابکی سازمان تحقیقاتی انجام شده است. برای مثال در تحقیقی که شعبانی بهار و همکاران (۲۰۱۵) با عنوان "پیش بینی ابعاد چابکی سازمانی از طریق جو سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران" انجام دادند این نتیجه حاصل شد که جو سازمانی بیشترین اثر را بر ابعاد فناوری، رهبری و تغییر سازمانی دارد (۳۷). در تحقیقی که جوادی پور و همکاران (۲۰۱۵) بر روی کلیه کارکنان پژوهشگاه تربیت بدنی انجام دادند، ارتباط معناداری را بین یادگیری سازمان و چابکی سازمان مشاهده کردند (۲۳). در تحقیقی که کلانی و همکاران (۲۰۱۳) با عنوان "رابطه قابلیت های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران" انجام دادند رابطه معناداری را بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی یافتند و همچنین این نتیجه حاصل شد که وضعیت متغیرهای یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش در حد متوسط به پایین است (۲۴). در پژوهشی که رمضانیان و همکاران (۲۰۱۳) به بررسی چابکی سازمان در ادارات کل ورزش و جوانان استان های گیلان، زنجان و فارس و چهارمحال و بختیاری پرداخت که نتایج نشان داد که از دیدگاه کارکنان، مدیریت کیفیت جامع قویترین و مدیریت منابع انسانی ضعیفترین ابعاد چابکی این ادارات می باشند (۳۴). در تحقیق که احمدی و همکاران (۲۰۱۱) با عنوان رابطه چابکی و سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان ایران انجام داد، همبستگی معناداری را بین سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی پیدا کردند (۳). سواری و همکاران (۲۰۱۳) طبق بررسی که بر روی اداره ورزش و جوانان خوزستان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که این اداره در جنبه

موضوعات مطرح در گرایش های مختلف رشته مدیریت شد. آرچریس (۱۹۷۷) یادگیری سازمانی را فرایند کشف و اصلاح خطا می داند و یادگیری سازمانی را حاصل به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات بین افراد و تیم ها می داند (۱۲) و قابلیت یادگیری سازمانی مجموعه ای از منابع یا مهارتهای ملموس و غیر ملموس است که فرایند یادگیری سازمانی را تسهیل می نماید (۵) و زمینه های قابلیت های پویا را برای توسعه توانایی های مثبت سازمان فراهم می کند (۱۱) که طبق نظر چیوا و همکاران (۲۰۰۷) قابلیت های یادگیری سازمانی شامل پنج بعد آزمایش پذیری^۱ (میزانی که ایده ها و پیشنهادات جدید مورد توجه قرار گرفته و با نظر مساعد به آن رسیدگی می شود)، ریسک پذیری^۲ (تحمل ابهام، عدم قطعیت و اشتباهات)، تعامل با محیط خارجی^۳ (میزان ارتباط با محیط خارجی که فراتر از کنترل مستقیم سازمان است مانند: رقبا، عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی)، گفتگو^۴ (تحقیق جمعی پایدار در فرایندها، مفروضات و قطعیتاتی که هر روز تجربه می شود) و مشارکت در تصمیم گیری^۵ (میزان نفوذ کارکنان در فرایند تصمیم گیری) است (۱۲). همانطور که گفته شد چابکی سازمانی باعث می شود که سازمان در برابر تغییرات سریع عکس العملهای سریع و پاسخ های مناسب بدهد و به کارگیری چابکی در سازمانهای دولتی می تواند برای رشد و توسعه این سازمانها مناسب باشد. البته برخی معتقدند که نبود رقابت و سرعت در بخش دولتی و نبود پویایی محیطی در این بخش ها صحبت از چابکی در سازمان های دولتی کار بیهوده ای است. اما با توجه به کثرت ارباب رجوع بخش های دولتی و نیاز بیشتر به رفع نیازهای آنان، نیاز به بالندگی و تعالی در سرعت و کیفیت و کاهش هزینه ها در سازمانهای دولتی بیشتر از سازمانهای خصوصی است (۹) و همچنین طبق تحقیقی که در هشت کشور انجام گرفت، سازمان های دولتی چابک در زمینه های بهره وری و رضایت کارکنان و مشتریان به ترتیب رشد ۵۳، ۳۸ و ۳ درصدی داشتند (۳۵).

سازمانهای ورزشی من جمله ادارات ورزش و جوانان استان ها که که سازمانی دولتی است و نماینده وزارت ورزش و جوانان در استان ها که جایگاه اصلی تربیت بدنی و ورزش کشور است و عملکرد آن در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد تاثیر دارد (۴) و عملکرد خوب این سازمان، پیش نیاز نیل به جامعه سالم و توسعه یافته است و به عکس عملکرد ضعیف آن موجب زمینه سازی برای بروز انواع نارسایی های اجتماعی و

تعدادشان حدود ۸۰۰ نفر بود را تشکیل می‌داد. به منظور تخمین و انتخاب حجم نمونه آماری از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد که تعداد ۲۶۰ نفر به صورت خوشه‌ای تصادفی انتخاب شدند. خوشه‌های جامعه آماری شامل اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، اداره ورزش و جوانان شهر تهران (حوزه‌های شمال غرب، شمال شرق، جنوب غرب و جنوب شرق) و ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های شهریار، ملارد، شهر قدس، شمیران، شهر ری، قرچک، دماوند، فیروزکوه، پیشوا، ورامین، پاکدشت، بهارستان، پردیس، اسلامشهر، رودهن و رباط کریم بودند که از این میان خوشه‌های اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، و ادارات ورزش و جوانان شهر تهران (حوزه شمال شرق) و ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های شهریار، اسلامشهر، ورامین، شمیران، شهر قدس و پاکدشت به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از چک‌لیست عوامل دموگرافیک شامل اطلاعاتی درباره جنسیت، سن، وضعیت تاهل، تحصیلات و وضعیت استخدامی کارکنان، و دو پرسشنامه استفاده گردید. به منظور سنجش چابکی سازمانی از پرسشنامه اسپایدرز^۴ (۲۰۰۷) استفاده شد (۴۰)، که شامل ۳۰ سؤال پنج گزینه‌ای می‌باشد که چهار بعد پاسخگویی (۹ سؤال)، انعطاف پذیری (۷ سؤال)، شایستگی (۹ سؤال) و سرعت (۵ سؤال) را می‌سنجد. این پرسشنامه در تحقیق شعبانی بهار و همکاران (۵۲۰۱)، حیدری و همکاران (۲۰۱۴) و کلانی و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شده و روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته بود (۲۴، ۳۷). همچنین برای سنجش قابلیت یادگیری سازمانی از پرسشنامه قابلیت یادگیری چیوا و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شد (۱۲)، که شامل ۱۴ سؤال پنج گزینه‌ای می‌باشد که پنج بعد آزمایش پذیری (۲ سؤال)، ریسک‌پذیری (۲ سؤال)، تعامل با محیط خارجی (۳ سؤال)، گفتگو (۴ سؤال) و مشارکت (۳ سؤال) را می‌سنجد. این پرسشنامه در تحقیق کریمی و اکبری (۲۰۱۴) و کریمی و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شد و روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت (۲۵، ۲۶). نحوه امتیازدهی پرسشنامه‌ها بر اساس مقیاس لیکرت در یک پیوستار (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) رتبه‌بندی شد. برای اطمینان از روایی و پایایی پرسشنامه‌ها بار دیگر برای تأیید روایی محتوایی، پرسشنامه‌ها مذکور در بین ۱۵ نفر از اساتید و متخصصان مدیریت ورزشی قرار گرفت و از نظرات آنان استفاده شد و سپس برای مطالعه مقدماتی پرسشنامه‌های مذکور در یکی از ادارات جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری شد و پایایی درونی گویه‌های پرسشنامه از

های انعطاف‌پذیری و صلاحیت در وضعیت مطلوبی قرار دارند ولی از لحاظ سرعت و مسئولیت در وضعیت مناسبی قرار ندارند (۳۶). فارل^۱ و کانل^۲ به نقل از جوادی پور و همکاران (۲۰۱۵) تحقیقی را در زمینه چابکی در ورزش و رویدادهای ورزشی انجام دادند و پرسشنامه‌ای با نام "چابکی سازمانی المپیک"^۳ طراحی کردند. این پرسشنامه در زمینه چابکی برقراری امنیت بازی‌های المپیک زمستانی ونکوور^۴ کانادا (۲۰۱۰) طراحی و دارای ابعاد اندازه سازمان، مقاومت در برابر تغییر، انعطاف‌پذیری و نیاز به تخمین پیچیدگی محیط بود (۳۳).

با مرور ادبیات چابکی در سازمان‌های ورزشی این نتیجه حاصل می‌شود که تحقیقات گوناگونی در زمینه چابکی در سازمان‌های ورزشی انجام شده و وضعیت چابکی نیز در این سازمانها و ادارات مناسب نمی‌باشد (۳، ۲۴، ۳۴، ۳۵)؛ و موجب کمبود بهره‌وری، دور افتادن سازمان از اهداف، کمبود هماهنگی با تغییرات محیط و آمار ارقام نه‌چندان مناسب ورزش همگانی و قهرمانی شده است (۳)؛ و این وضعیت همانطور که گفته شد ممکن است زمینه ساز بسیاری از مشکلات دیگر از جمله مشکلات و نارسایی‌های اجتماعی و فرهنگی شود. این تحقیق قصد دارد ارتباط بین قابلیت‌های یادگیری سازمانی کارکنان این ادارات را با چابکی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران، که با داشتن ۴ حوزه و ۱۶ شهرستان از اسلامشهر تا شمیرانات و از شهریار تا دماوند، دارای تنوع فرهنگی و سلیقه‌ای متفاوت است و باعث تعدد و تنوع نیازهای گوناگون ارباب رجوعان و مشتریان است، را بررسی کند تا از این طریق این ادارات راحت‌تر بتوانند پاسخگوی این نیازهای متنوع باشد زیرا همانطور که بیل گیتس^۵ می‌گوید اگر سازمانها بتوانند با چابکی و دانش سازمانی ساز و کارهای ایجاد تحول و دگرگونی را در خود ایجاد کنند دیگر نباید نگران آینده غیر قابل پیش‌بینی باشند (۳۱) و همچنین این تحقیق قصد دارد تا نقش تعدیلگری وضعیت استخدامی را بر تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران بررسی کند.

روش تحقیق

روش تحقیق با توجه به هدف که بررسی ارتباط بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی است از نوع همبستگی و تحلیلی است که با استفاده از مدل معادلات ساختاری طراحی شده است. به همین منظور جامعه آماری تحقیق ما را تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران در سال ۱۳۹۵ که

4. vancouver
5. Bill Gates
6. Spitzer

1. Farrell
2. Connell
3. Olympics Organizational Agility

یافته‌های تحقیق

با توجه به نتایج، حدود ۳۳ درصد از پاسخگویان زن و ۶۷ درصد آنها مرد بودند، همچنین اکثر این پاسخ‌دهندگان متأهل (۸۷/۷ درصد) بودند. اکثر نمونه آماری این پژوهش دارای تحصیلات لیسانس (۴۰/۸ درصد) و سابقه کاری بین ۶ تا ۱۰ سال (۲۸/۵ درصد) بودند. همچنین اکثر نمونه آماری بین رده‌های سنی ۲۵ تا ۳۵ و ۳۶ تا ۴۵ سال (حدوداً ۸۸ درصد از نمونه) بودند.

طریق ضریب آلفای کرونباخ بدست آمد که این ضریب برای پرسشنامه چابکی سازمانی ۰/۹۶ و پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی ۰/۸۹ گزارش شد. برای تجزیه تحلیل داده‌ها از SPSS 24 برای آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد و جداول توزیع فراوانی و ...) و برای آمار استنباطی (کلموگروف-اسمیرنف، مدل ساختاری و ...) از AMOS 23 استفاده شد. همچنین برای بررسی تاثیر متغیر تعدیلگر از روش تحلیل چند مرحله‌ای استفاده شد.

جدول ۱: جزئیات اطلاعات توصیفی آزمودنی های تحقیق

متغیرها	زیرمجموعه	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۰۸	۴۱/۵
	زن	۱۵۲	۵۸/۵
تحصیلات	دیپلم	۴۴	۱۷
	کاردانی	۶۱	۲۳/۵
	کارشناسی	۱۰۷	۴۱/۲
	کارشناسی ارشد	۴۰	۱۵/۴
وضعیت استخدامی	دکتری	۸	۳/۱
	رسمی	۷۹	۳۰/۴
	قراردادی	۱۸۱	۶۹/۶

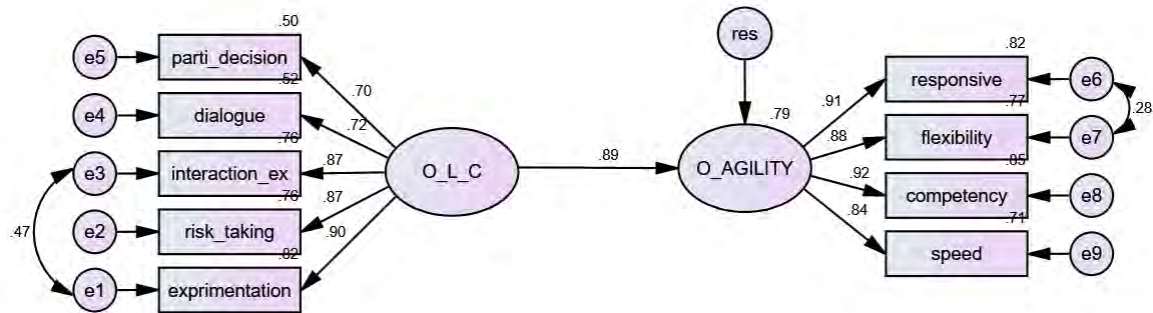
علاوه بر این دیگر نتایج جدول ۲ نشان می دهد که از میان ابعاد چابکی، شایستگی و پاسخگویی بیشترین میانگین را دارند و از میان ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی، گفتگو و تعامل با محیط خارجی بیشترین میانگین را دارند.

جدول ۲: میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای تحقیق

متغیر	انحراف معیار \pm میانگین
چابکی سازمانی	پاسخگویی $3/18 \pm 0/78$
	انعطاف پذیری $3/10 \pm 0/81$
	شایستگی $3/19 \pm 0/87$
	سرعت $3/08 \pm 1/01$
قابلیت یادگیری سازمانی	آزمایش پذیری $2/98 \pm 1/18$
	ریسک پذیری $2/95 \pm 1/00$
	تعامل با محیط خارجی $3/08 \pm 0/94$
	گفتگو $3/20 \pm 1/17$
	تصمیم گیری مشارکتی $3/03 \pm 1/32$

قابلیت یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران از مدل معادلات ساختاری استفاده گردید.

همچنین نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنف نشان داد که داده های تحقیق از توزیع نرمالی برخوردار است. جهت بررسی تاثیر



شکل ۱: مدل ساختاری اثر قابلیت یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران در حالت استاندارد

نشان از برازش ضعیف می‌داند (۲۰). همچنین هو (۲۰۰۸) مقادیر کمتر از ۰/۰۵ را نشانه برازش عالی و مقادیر تا ۰/۰۸ را نشانه برازش معقول و مقادیر بین ۰/۰۸ تا ۰/۱۰ را نشانه برازش متوسط می‌داند (۱۹). همچنین کوچ و همکاران (۲۰۱۶) نیز مقادیر کمتر از ۰/۱۰ را معقول می‌دانند (۲۷). در این مدل مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۸۸ است که با توجه به مطالب گفته شده مقدار قابل قبولی است.

شاخص‌های دیگری که برای برازش مدل استفاده می‌شود، شاخص برازندگی (GFI) و شاخص تعدیل یافته برازندگی (AGFI) است. طبق نظر هوپر و همکاران (۲۰۰۸) هرچه این دو مقدار نزدیک ۰/۹۰ و بیشتر باشد نشان از برازش خوب مدل است (۲۰). همچنین طبق نظر شرمیل و موسبرگر به نقل از کوچ و همکاران (۲۰۱۶) مقدار GFI باید بیشتر از ۰/۹۰ باشد و مقدار AGFI باید بیشتر از ۰/۸۵ باشد (۲۶). در مدل ما مقادیر GFI و AGFI به ترتیب ۰/۹۳۹ و ۰/۸۸۶ که نشان می‌دهد مدل ما دارای برازش مناسبی است.

از شاخص‌های دیگری که برای برازش مدل استفاده می‌شود شاخص‌های توکر لوییس (TLI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) است که طبق گفته وانگ و همکاران (۲۰۱۶) هرچه این دو مقدار به ۱ نزدیکتر شوند نشان از برازش کاملتر است (۴۱) و مقادیر TLI و CFI برای مدل ما به ترتیب ۰/۹۶۶ و ۰/۹۷۷ است که نشان از برازش مناسب مدل ما دارد.

همانطور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود بیشترین بار عاملی برای متغیر قابلیت یادگیری سازمانی آزمایش-پذیری و بعد از آن نیز ریسک‌پذیری و تعامل با محیط خارجی است و برای متغیر چابکی سازمانی نیز بیشترین بار عاملی شایستگی و پاسخگویی است.

حال نوبت آن است که برازش مدل بررسی شود. به نظر برخی متخصصان آمار دانشگاه ایالتی کالیفرنیا شمالی (۲۰۰۸) به چند دلیل قضاوت درباره برازش مدل، اگر صرفاً بر مبنای مقدار مربع کا و سطح معناداری باشد، می‌تواند گمراه کننده باشد و بنابراین محقق اغلب نیازمند به شاخص‌های برازش دیگری برای تصمیم‌گیری نهایی است (۳۲).

شاخص مربع کا نسبی (CMIN/D) به عنوان یکی از شاخص‌ها برای قابل قبول بودن مدل است. حد قابل قبول این شاخص در منابع مختلف بیان شده است. برای مثال شوماخر و لومکس مقداری بین ۱ تا پنج را قابل قبول بیان کرده‌اند (۳۲) و وانگ همکاران (۲۰۱۶) و کوچ و همکاران (۲۰۱۶) نیز مقادیر بین ۱ تا ۳ را قابل قبول می‌داند (۴۱، ۲۷). در این مدل شاخص مربع کا نسبی ۲/۹۸۶ به دست آمد که مقدار قابل قبول و مورد پذیرشی است.

شاخص دیگری که استفاده شد شاخص ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین (RMSEA) است. طبق نظر مک کالوم و همکاران به نقل از هوپر (۲۰۰۸) مقادیر بین ۰/۰۵ تا ۰/۱۰ را مقدار مناسبی برای برازش می‌داند و مقادیر بالاتر از ۰/۱۰ را

جدول ۳: مقادیر شاخص‌های برازش مدل معادله ساختاری تحقیق

شاخص برازش	CFI	TLI	AGFI	GFI	RMSEA	CMIN/DF
مقدار	۰/۹۷۷	۰/۹۶۶	۰/۸۸۶	۰/۹۳۹	۰/۰۸۸	۲/۹۸۶

جدول ۴: معادله ساختاری برای بررسی معناداری فرضیه تحقیق

سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطا	تخمین غیر استاندارد	متغیر مکنون (مستقل)	متغیر مکنون (وابسته)
۰/۰۰	۱۷/۵۰۲	۰/۰۳۳	۰/۵۸۴	قابلیت یادگیری سازمانی	چابکی سازمانی

جدول ۵: معادله ساختاری برای بررسی ضرایب مسیر فرضیات

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	نسبت بحرانی	نتیجه
فرضیه	قابلیت یادگیری سازمانی ← چابکی سازمانی	۰/۸۸۶	۱۷/۵۰۲	تایید

جدول ۶: بررسی تاثیر متغیر تعدیلگر وضعیت استخدامی بر رابطه قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی

مسیر	رسمی		قراردادی		Z-score
	تخمین غیر استاندارد	سطح معناداری	تخمین غیر استاندارد	سطح معناداری	
قابلیت یادگیری سازمانی ← چابکی سازمانی	۰/۶۵۷	۰/۰۰۰	۰/۵۶۴	۰/۰۰۰	-۳/۱۰۸**

$p\text{-value} < 0/01^{**}$, $p\text{-value} < 0/05^*$

سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارد که این نتایج با جوادى پور و همکاران (۲۰۱۵)، کلانی و همکاران (۲۰۱۳)، احمدی و همکاران (۲۰۱۱) و همسو می باشد (۳، ۲۳، ۲۴). این بدان معنا است که با افزایش قابلیت یادگیری کارکنان ادارات ورزش و جوانان می توانیم انتظار بهتر شدن چابکی را در این ادارات داشت. به منظور بهتر شدن وضعیت قابلیت یادگیری کارکنان این ادارات و در قبال آن بهتر شدن وضعی چابکی این ادارات بهتر است مدیران این ادارات نسبت به ایده ها و پیشنهادات جدیدی که کارکنان در انجام وظایف ارائه می دهند حمایت بیشتری از خود نشان دهند زیرا همانطور که از نتایج برآمد وضعیت مولفه آزمایش پذیری قابلیت یادگیری سازمانی با این که از حد متوسط بیشتر بود ولی نسبت به دیگر مولفه ها کمتر بود و این در حالی است که این مولفه طبق نظر محققان بسیاری به طور محکمی به عنوان یکی از مولفه های یادگیری تایید شده است (۱۲). یکی از راه های اخذ ایده ها و پیشنهادات سازمان نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات است. نظام پیشنهادات باعث می شود دانش نهفته کارکنان به سرعت به دانش ضمنی صریح تبدیل شود (۷، ۳۰) و به عنوان منبع نوآوری و به عبارتی ارتقا دهنده ایجاد ایده های جدید و تسهیل بهبود و تقویت فعالیتهای موجود مطرح است (۷). در هنگام دریافت پیشنهادات از کارکنان سعی شود این تفکر القا شود که پیشنهادات آنان در نزد مسئولان از ارزش و اهمیت خاصی برخوردار است. زیرا در هنگام ارائه پیشنهادات، ادراک کارکنان از اهمیت و ارزش پیشنهاد بسیار مهم است به طوری که اگر کارکنان از ارائه پیشنهاد ادراک مثبت و خوشایندی داشته باشند احتمال ارائه پیشنهاد دیگر را نیز وجود دارد (۱۷). از طرفی هم باید رویه ها و فرایندها ارائه پیشنهادات واضح و ساده باشد زیرا طبق گفته رودر

همچنین با توجه به دو جدول معناداری فرضیه (جدول ۴) و ضرایب مسیر فرضیه (جدول ۵) فرضیه تحقیق مبنی بر ارتباط بین قابلیت یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی به دلیل این که مقدار بحرانی در بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) قرار ندارد یا با توجه سطح معناداری که کمتر از ۰/۰۵ است موجب شده فرضیه تحقیق ما تایید شود. از طرفی شدت ارتباط متغیر قابلیت یادگیر سازمانی با متغیر چابکی سازمانی ۰/۸۸۶ است و جهت آن نیز مستقیم است. برای بررسی تاثیر متغیر تعدیلگر وضعیت استخدامی بر رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی از روش تحلیل چند گروهی استفاده شد. بدین صورت که داده ها را به دو گروه، رسمی و قراردادی جدا کرده و تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی را یک بار برای گروه رسمی و بار دیگر برای گروه قراردادی بدست آورده و سپس معناداری اختلاف این دو معلوم می کند که آیا وضعیت استخدامی نقش متغیر تعدیلگر بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی را ایفا می کند. همانطور که در جدول ۶ مشاهده می کنیم با احتمال ۹۹ درصد می توان گفت که وضعیت استخدامی باعث تقویت منفی رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی می شود یعنی می توان این نتیجه را گرفت که قابلیت یادگیری سازمانی در کارکنان رسمی نسبت به کارکنان قراردادی باعث تاثیر بیشتری بر روی چابکی آنان دارد.

بحث و نتیجه گیری

همانطور که بیان شد هدف از تحقیق حاضر بررسی تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران و همچنین بررسی نقش تعدیلگری وضعیت استخدامی بر روی تاثیر قابلیت یادگیری بر چابکی سازمانی این ادارات بود. نتایج این تحقیق نشان داد که قابلیت یادگیری

گیری مشارکتی مربوط می شود به تاثیر کارکنان در فرایند تصمیم گیری (۱۳). باید مدیران و مسئولان برای بهتر شدن وضعیت این مولفه کارکنان را در تصمیم گیری ها دخالت دهند. البته با توجه به تحقیقات هافستد کشور ایران از نظر داشتن توان و قابلیت اجرای تصمیم گیری مشارکتی دارای وضعیت مناسبی است (۳۳) در نتیجه از نظر فرهنگ ملی این شرایط فراهم می باشد اما در زمینه فرهنگ سازمانی باید بهبود و تغییراتی صورت گیرد. در آخر هم می توان به متغیر وضعیت استخدامی به عنوان یک متغیر تعدیلگر در ارتباط بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی ادارات ورزش و جوانان پرداخت. همانطور که نتایج نشان داد وضعیت استخدامی باعث تقویت منفی رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی می شود به عبارت دیگر تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در کارکنان قرار دادی کمتر از کارکنان رسمی می باشد. با توجه به این نتیجه می توان استدلال کرد که با بهتر شدن وضعیت استخدامی کارکنان می توان انتظار بهبود تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران را داشت. در آخر می توان بیان کرد که اگر چه این تحقیق تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی را بر چابکی ادارات ورزش و جوانان بررسی کرد، ولی این تحقیق فقط وضعیت چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی را در استان تهران پوشش می دهد و بنابراین می توان این تحقیق را در کل ادارات ورزش و جوانان ایران انجام داد تا از این طریق بتوان هم وضعیت چابکی ادارات ورزش و جوانان در سراسر ایران مشخص شود و هم تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی را بر چابکی این ادارات بررسی کرد. علاوه بر این می توان این تحقیق را در باشگاه های ورزشی که آن ها نیز با محیطی متغیر سر و کار دارند نیز انجام داد.

و کورنیا (۲۰۰۳) اگر فرایند ارائه پیشنهادات از نظر کارکنان مبهم و پیچیده به نظر برسد باعث مشارکت پایین کارکنان در نظام پیشنهادات می شود (۳۵).

مولفه ریسک پذیری نیز که به قدرت تحمل ابهام و عدم اطمینان و اشتباهات تعریف شده نیز در حد متوسط به بالا است ولی نسبت به سایر مولفه های قابلیت یادگیری در حد پایین تری قرار دارد. قوانین و مقررات حاکم بر این سازمان ها باید طوری باشد تا به کارکنان تا حدودی اجازه اشتباه و خطا در کار را دهد و حالت میج گیری نداشته باشد. زیرا همانطور که سیتکین (۱۹۹۶) می گوید اشتباه کردن از الزامات اساسی یادگیری سازمانی موثر است. اشتباه کردن موجب می شود تا افراد قدرت ریسک پذیری بدست آورند و به مسائل توجه بیشتری کنند و به دنبال راه حل های متفاوتی باشند و به راحتی مشکلات را تشخیص دهند و پاسخهای سازمانی متنوع تری بدهند (۳۸).

دیگر مولفه یادگیری سازمانی که دارای بار عاملی بالایی است تعامل با محیط خارجی است. منظور از محیط خارجی عواملی است که فراتر از کنترل مستقیم سازمان است مانند رقبا، عوامل اجتماعی و اقتصادی و سیاسی و ... همانطور که از نتایج برآمد وضعیت این مولفه در بین کارکنان در حد تقریباً مطلوبی است. این نشان دهنده این است که کارکنان این ادارات با محیط خارجی خود تعامل مناسبی دارند و این باعث می شود در حالی که محیط تغییر می کند سازمان نیز به طور همزمان به رشد خود ادامه می دهد (۱۲).

مولفه بعدی گفتگو است که به عنوان تحقیق جمعی پایدار در فرایندها، مفروضات و قطعیتاتی است که تجارب روزانه را تشکیل می دهد (۱۲). برای بهتر شدن این مولفه باید کارکنان را تشویق به ارتباطات باز با یکدیگر کرد. راه های ارتباطی کارکنان را تسهیل کرد تا بهتر بتوانند دانش و تجربه روزانه خود را در اختیار هم قرار دهند. مولفه بعدی تصمیم گیری مشارکتی است. تصمیم

منابع

1. Agarwal, A.; Shankar, R. & Tiwari, M.K. "Modeling Agility of Supply Chain. Industrial Marketing Management, 2007, Vol. 36, pp. 443-457.
2. Aghaei M, Aghaei R. present a conceptual model of organizational agility. Journal of Technological development, 2014, 10(39): 37-43.(persian)
3. Ahmadi A, Saboonchi R, Sobhani Y, Hatami S. The relationship between organizational agility and learning organization in the Ministry of Youth and Sports of the Islamic Republic of Iran. Journal of Researches of Sport Science, 2011, 2(8): 65-77. (persian)
4. Asadi H, Ghanbarpoor Nosrati A, Ghorbani M, Doosti M. The relationship between learning and organizational performance in the Islamic Republic of Iran Physical Education Organization experts. Journal of Sport Management, 2009, 1(1):237-247. (Persian)
5. Alegre, J & Chiva, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance. Technovation, 2008, 28(6), 315-326.

6. Aydin, B & Ceylan, A. "The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity", *African Journal of Business Management*, 2009, Vol.3 (5), pp. 184-190.
7. Axtell C. M, Parker S.K. "Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training". *Human Relation*, 2003, 56(1):113-131.
9. Bagheri M. Investigating ways to promote organizational learning and empowerment of human resources in the security agencies. *A Security Studies Quarterly*, 2012, 11(38): 241-272.(persian)
10. Bagherzadeh M, Kobra Dibavar A. Exploring the relationship between organizational intelligence and organizational agility. *Journal of Business management*, 2010, 2(5): 103-120. (Persian)
11. Bazyar A. Agility: Central requirement in Business. *Monthly of Method*, 2005, 15(97):50-52.(Persian)
12. Bustinza, O. F., Molina, L. M & Arias-Aranda, D. Organizational learning and the operational capabilities of the firm. *African Journal of Business management*, 2010, 4 (18), 4067-4078.
13. Chiva, R., Alegre, J. and Lapiedra, R. "Measuring organizational learning capability among the workforce", *International Journal of Manpower*, 2007, Vol. 28 No. 3, pp. 224-42.
14. Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Foggat K.L., Lengnick-Hall, M.L. and Jennings, K.R. 'Employee participation: diverse forms and different outcomes', *Academy of Management Review*, 1988, 13(1), 8-22.
15. Goodarzi M, Koozechian H, Ehsani M. designing and Explaining pattern of Triple managerial skills in managers of Islamic Republic of Iran Physical Education Organization. *Journal of Movement*, 2014, 6(11): 51-78. (Persian)
16. Gunasekaran A., Mcgaughey R., and Wolstencroft V. *Agile Manufacturing: Concepts and Framework*. In *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*. Elsevier 2001, 25-49.
17. Hamidi N, Hasanpoor A, Kiaei M, Moosavi H. The role of human resource management in organizational agility. *Journal of Industrial Management*, 2009, 4(8): 111-127.
18. Hasanpoor A, Noori R, Hasanpoor M, Hoseyni S. Identifying Factors Affecting Employees Behavioral Tendency for Participation in Suggestion system. *Journal of International Academy of Organizational Behavior Management*, 2014, 2(1): 46-64.(Persian)
19. Heydari M, Siadat S, Hoveyda R, Shahin A. Relationship enablers of organizational excellence and organizational agility capabilities in Isfahan Public Universities. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 2014,5(17): 21-38. (persian)
20. HOE, Siu Loon. Issues and Procedures in Adopting Structural Equation Modeling Technique. *Journal of Applied Quantitative Methods*. 2008, Vol 3(1):76-83.
21. Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M.: *Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit*. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2008, 6(1), 53-60.
22. Hoseyni S, Cheli seril N. The impact of organizational intelligence on Learning in Organization. *Journal of Management Studies (improvement and Evolution)*, 2012, 23(71): 131-159.(Persian)
23. Hosnavi R, Ramezan M. Increasing Intellectual capital in the organization: Investigating the role of organizational learning. *Journal of Improvement of Management*, 2011, 5(12): 25-39.(Persian)
24. Javadipoor M, Kalani A, Saatchian V. The Role of Organizational Learning in facilitating organizational agility. *Journal of Sports Management Studies*, 2015, 7(31): 105-120.(Persian)
25. Kalani A, Tarkhaani E, Mohammadi Shams Abadi A, Tayebi S. The relationship between organizational learning capabilities and organizational agility in Iranian's Ministry of Youth and Sports. *Journal of Human Resource Management in Sports*, 2013, 1(1): 73-84. (persian)
26. Karimi F, Ahmadi Dastjerdi S, Rajaeipoor S. Structural Model of the Relationships between social capital and organizational learning capability with innovation of employees. *Journal of Productivity Management (Beyond Management)*, 2014, 7(27): 165-182.(Persian)
27. Karimi F, Akbari M. Pattern of relationships between organizational learning capabilities and organizational intelligence with organizational citizenship behavior of University's employees. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 2014, 5(18): 143-158.(persian)
28. Koç, Tugba; Hamit Turan, Aykut; Okursoy, Algin. Acceptance and usage of a mobile information system in higher education: An empirical study with structural equation modeling. *The International Journal of Management Education*, 2016, 14(3) 286-300.

29. Kooche moshki, Mitra; Teimouri, Hadi. 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*, 2013, 3(3): 62-77.
30. Lin, C., Chiu, H. & Tseng, Y. "Agility evaluation using fuzzy logic". *International Journal of Production Economics*. 2006, 101(2): 353-368.
31. Locke, E.A & Jain, V. K. "Organizational learning and continuous improvement". *International Journal of Organizational Analysis*, 1995, 3(1) 45-68.
32. Nikpoor A, Salajagheh S. Investigating of organizational agility in Kerman's public organizations. *Journal of Beyond Management*, 2012, 6(23): 39-54. (Persian)
33. Rabbani R, Abbaszadeh M, Mahmood Molaei Kermani B, Eslami Bonab S. A sociological study of impact social capital on the feeling of insecurity of women by using graphics Amos (Case Study: Isfahan University Students). *Journal of Strategic Studies of security and social order*, 2013, 2(5): 25-52. (persian)
34. Ramezani M, Abdollahian F, Safardoost A. Investigating Aspects of Manager's tendency to decision-making and its impact on organizational commitment (A Case Study in service organizations Gilan). *Journal of Improvement of Management*, 2012, 7(19): 86-109. (persian)
35. Ramezani M, Molaei M, Absalan S. Investigating Organizational Agility on province's Sport and Youth offices. *Journal of Sports Management Studies*, 2013, 5(20): 185-204. (Persian)
36. Rhodes, R.E. & Courneya, K.S. "Self-efficacy, controllability, and intention in the theory of planned behavior: Measurement redundancy or causal interdependence? *Psychology and Health*, 2003, 18(1), 79-91.
37. Savari, Fateme; Mehdipour, Abdolrahman; Azmsha, Tahereh. *International Journal of Sport Studies*, 2013, 3 (6): 643-648.
38. Shabani Bahar G, Goodarzi M, Loghmani M. Predicting the Organizational Agility Components through Organizational Climate of Iranian Sport and Youth Ministry. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2015, 2(7): 31-41. (Persian)
39. Sitkin, S.B. 'Learning through failure: The Strategy of Small Losses. *research in organizational behavior*, 1992, vol 14: 231-266.
40. Soleymani B, Tojjari F, Shojaei V. Investigating sport organizations based pattern of learning organizations: A case study in Mazandaran. *Journal of Sport Management and motor behavior*, 2010, 6(11): 41-50. (Persian)
41. Spitzer D. Transforming Performance Measurement Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success. *American Management Association*. 2007, PP: 237-235
42. Wang, yang; han, qi; de vries, bauke; zuo, jian . How the public reacts to social impacts in construction projects? A structural equation modeling study. *International Journal of Project Management*, 2016, 34(4): 1433-1448.
43. Wixom B., Watson H. An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly* 2001; 25(1): 17-32.
44. Yaghoobi N, Shokri A, Rahat Dahmardeh M. Study of Structural enablers of organizational agility in the banking system. *Journal of Strategic Management Thought*, 2012, 6(11): 133-158.