

## تعیین نقش میانجی سرمایه انسانی در تأثیر چابکی استراتژیک بر خلاقیت کارکنان فدراسیون ژیمناستیک ایران

پریسا قبادی<sup>۱</sup> - رضا صابونچی<sup>۲\*</sup> - حمید فروغی پور<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.<sup>۳</sup>. استادیار مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۲۷ ، تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۱/۰۱)

### چکیده

از بین رویکردهای متفاوت ارائه شده برای تقابل سازمان با محیط مداخله، چابکی استراتژیک به عنوان پارادایم غالب کسب و کار در هزاره سوم و به مثابه بهترین گزینه برای بقا مورد توجه بیشتر سازمان‌های تولیدی و خدماتی قرار گرفته است. هدف پژوهش حاضر مطالعه نقش میانجی سرمایه انسانی در تأثیر چابکی استراتژیک بر خلاقیت کارکنان فدراسیون ژیمناستیک کشور است. روش تحقیق حاضر از نوع همبستگی با رویکرد معادله ساختاری و از نوع تحقیقات کاربردی است، که به شکل پیمایشی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش نخبگان ژیمناستیک کشور بود. با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از بین ۹۰۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از سه پرسشنامه سرمایه انسانی امیری (۱۳۹۱) با ۲۸ گویه، چابکی استراتژیک مانگور (۲۰۱۳) با ۳۰ گویه و خلاقیت سازمانی رندسیب (۱۹۷۹) با ۵۰ گویه استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادله ساختاری استفاده شد که با استفاده از نرم‌افزار SPSS و AMOS بررسی شد. نتایج پژوهش نشان داد چابکی استراتژیک با خلاقیت ۴۸٪ و با سرمایه انسانی ۷۱٪ رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. از طرفی با توجه به نقش میانجی سرمایه انسانی، اثر چابکی استراتژیک بر خلاقیت به میزان ۳۸٪ رسیده است. چابکی استراتژیک موجب توانایی پویا در تغییر موثر با شرایط نامطمئن بازار برای سود بردن از فرصت‌های در حال تغییر سریع بازار شده و با اطمینان از رویه صحیح در حل مسئله خاص، لذت بردن از ایده‌های جدید و تغییر در منافع شخصی برای تعقیب اهداف شغلی یا مسیر ترقی و تلاش و فدایکاری برای رشد سازمان توسط کارکنان می‌شود.

### واژه‌های کلیدی

چابکی استراتژیک، خلاقیت، ژیمناستیک، سرمایه انسانی.

مقدمة

برخی سازمان‌ها بعد از کسب آن، قادر به حفظ آن نیستند و با گذشت زمان، به علت تمرکز بیش از اندازه بر رشد و موفقیت و فراموش کردن نیاز به چابک شدن، توانایی خود را از دست می‌دهند. بنابراین، سازمان‌ها نیاز دارند که به طور مستمر با سنجش از قابلیت پویای آن آگاه شوند (۲) و عوامل مؤثر بر آن را شناسایی کنند و برای بهبود آنها گام بردارند. به تبع توجه سازمان‌ها به چابکی استراتژیک، تلاش‌های بسیاری در راستای دستیابی به سطح مطلوب و متناسبی از چابکی جریان یافته است. اما بسیاری از این تلاش‌ها به دلیل بی‌توجهی به عناصر اساسی رقابت و مسیرهای نادرست حرکت، محکوم به شکست شده‌اند. تلاش برای چابکسازی از سوی سازمان‌ها گاهی آنها را به اشتباه مهلهکی همچون کم‌اهمیت قلمداد کردن برخی ملزمومات اساسی در دستیابی به این مهم دچار ساخته است. یکی از اساسی‌ترین اشتباه‌ها، نادیده گرفتن نقش برجسته سرمایه انسانی در ارتقای چابکی استراتژیک است (۶). تا چندین سال قبل برخی معتقد بودند، که استراتژی چابکی را می‌توان از طریق فناوری اطلاعات پیشرفتی ایجاد کرد و توسعه داد، اما براساس پژوهش‌های اخیر مشخص شد، که انعطاف‌پذیری و چابکی استراتژیک، بیش از فناوری به کارکنان سازمان بستگی دارد. بنابراین، چگونگی مدیریت و ایجاد انگیزه در سرمایه‌های انسانی نقش کلیدی در حرکت سازمان به سمت چابکی دارد. آپتون (۱۹۹۵) بیان می‌کند، که لازمه انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات، پرورش کارکنان بامهارت، شایسته و سازگار با فناوری‌هاست (۲۷). به عبارت دیگر، بدون اهرمسازی دانش و مهارت کارکنان نمی‌توان به چابکی دست یافت. گلدمون و همکاران (۱۹۹۵) معتقدند که در یک سازمان عامل اصلی بهره‌وری، افراد هستند؛ نه تأسیسات، تجهیزات و فناوری آن سازمان. به سخن دیگر، کسب و نگهداری چابکی استراتژیک مستلزم توسعه

امروزه سازمان‌ها نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق یا اجرای چند طرح بر رقبای کوچک، چابک و فرصت‌گرا و کم‌هزینه فائق آیند، آنها باید شرایطی را فراهم سازند تا همه کارکنان روحیه خلاقانه پیدا کنند و بتوانند به راحتی، مستمر و بهطور فردی یا گروهی فعالیتهای کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند. در کشورهایی که با مشکلات اقتصادی مانند اشتغال و نرخ بالای تورم مواجهند، راه حل‌هایی برای رهایی از این مسائل، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی وجود دارد، یکی از این راه حل‌ها به کارگیری افراد خلاق و نوآور و ریسک‌پذیر است تا در راستای رشد و توسعه سازمان و جامعه خود دست به کار شوند و طرحی نو به سازمان‌ها پیشنهاد دهند. در این زمینه بستر سازی برای تربیت نوآوران سازمانی برای جوامع در حال توسعه مانند ایران از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار است (۶). از بین رویکردهای متفاوت ارائه شده برای تقابل سازمان با محیط متلاطم، چابکی استراتژیک به عنوان پارادایم غالب کسب و کار در هزاره سوم و به مثابه بهترین گزینه برای بقاء مورد توجه بیشتر سازمان‌های تولیدی و خدماتی قرار گرفته است. چابکی استراتژیک به عنوان توانایی تشخیص و بهره‌گیری سریع از فرصت‌ها، مدیریت تغییر و اجتناب از تضاد، سازمان‌ها را در مواجهه با این شرایط می‌تواند یاری رساند (۲۱). چابکی استراتژیک که به عنوان کلید موفقیت در محیط متغیر شناخته شده است، به علت تغییرات سریع، احیا و بازسازی سازمان پدیدار می‌شود و می‌تواند به طریق واکنشی یا فعالانه رخدده و مزیت استراتژیک پایدار سازمان را بر مبنای چیزهای ناشناخته برای رقبا پی‌ریزی کند (۲۲). ایجاد چابکی استراتژیک در عصر اقتصاد نوآور، چالشی است که بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها موفق به انجام آن نیستند و حتی

جهان کنونی است و هر برنامه‌ای که آموزش، ظرفیت و بهره‌وری صحیح این عنصر اصلی و کلیدی توسعه را مورد توجه قرار ندهد، عملأً راه به جایی نخواهد برد. چنین نگاهی به انسان مفهوم جدیدی را تحت عنوان سرمایه انسانی مطرح کرده است. سرمایه انسانی افراد حیاتی‌ترین عامل یک سازمان است که آمیزه‌ای از آموزش و تجربه و قابلیتها و نوآوری است که عملکرد افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱۹). برخلاف روش‌های سنتی، روش‌های چابک با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آنان به مبارزه با بی‌ثباتی‌ها می‌پردازد. سازمان‌ها در مسیر دستیابی به چابکی می‌بایست کارکنان چابک را پرورش دهند تا بتوانند با بهره‌گیری از آنان، به نتایج مورد انتظار دست یابند. در بازار جهانی امروز که تمامی سازمان‌ها به‌وسیله رقبایشان محاصره شده‌اند، لازم است که شرکت‌ها نیروی کارشنان را به عنوان یک سلاح رقابتی درنظر بگیرند (۲۶). در سازمان‌های چابک، نیروی انسانی منابع اصلی بهره‌وری هستند. اینکه مشتریان برای چه کالا یا خدماتی پول بپردازنند، به افرادی بستگی دارد که با دانش خود و اطلاعات و فناوری‌هایی که سازمان در اختیار آنها قرار می‌دهد، قادر به ارضای نیازهای مشتریان باشند (۱۴). هوپ و وان<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) معتقدند نیروی انسانی چابک بر چهار استراتژی هزینه‌ای، کیفی، زمانی و ایجاد تنوع در سازمان اثرگذارند و به چابکسازی سازمان منجر می‌شود (۱۶). برای ایجاد یک برتری رقابتی برای عقب نماندن از تغییرات دائمی محیط کار، بسیاری از سازمان‌ها سرمایه‌گذاری چشمگیری در زمینه توسعه منابع انسانی انجام می‌دهند. با وجود چالش‌هایی مانند پیشرفت‌های فنی، افزایش رقابت، و بهروز نبودن دانش کارکنان برای سازمان‌هایی که با رقابت جهانی روبرو هستند، ضروری است که به‌طور پیوسته دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها کارکنان را ترفیع دهند (۲۵). از طرفی باید این دانش‌های کسب شده

سرمایه انسانی منعطف و دارای مهارت‌های بالا و کارامد در حوزه تکنولوژی است (۱۴). چابکی سرمایه انسانی دامنه گسترده‌ای از مزايا و منافع را (مانند بهبود کیفیت، خدمات رسانی بهتر به مشتری، تسريع منحنی یادگیری و صرفه‌جویی در دامنه و عمق) به همراه دارد (۱۴). نتیجه اینکه سازمان‌ها برای کسب چابکی استراتژیک نیازمند توجه به سرمایه‌های انسانی خود و تلاش برای چابکسازی آنها هستند.

توانایی پاسخ به رویدادهای محیطی مهم‌ترین مسئله برای سازمان‌های چابک است. در قرن حاضر سازمان‌ها پیوسته به‌دبیال چابکسازی خود هستند و با بهره‌گیری از مدل‌های مطرح در این خصوص تلاش می‌کنند، در مقابل تغییرات به‌موقع و سریع واکنش نشان دهند؛ و به اعتقاد بسیاری سیستم تولید چابک به عنوان یک راه حل برای بقای سازمان‌ها پا به عرصه وجود گذاشته است (۹). در این زمینه سازمان‌های سرآمد، مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق ایجاد و تدوین استراتژی مرکز بر ذی‌نفعان و با درنظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند، رسیدن به موفقیت براساس تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدهای، عملکرد کیفیت و ارزشیابی فرایند با نگرش نوآورانه به سازمان قرار می‌دهند (۳). فلسفه استراتژی نشان می‌دهد که درون مایه اصلی استراتژی «فرصت‌ها» است، زیرا بدون دستیابی به فرصت‌های، منافع راهبردی در کار نخواهد بود (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰). در عصر حاضر مدیران سازمان‌ها در یافته‌های که دانش، مهارت و تجربه‌های انسان‌ها مهم‌ترین ثروت سازمان‌ها محسوب می‌شوند، ثروتی که از تجربه‌های زندگی، دانش، انرژی و شور و شوق تک‌تک افراد سازمان تشکیل شده است. بر همین اساس تحول در انسان منشأ تمامی تحول‌ها و به‌ویژه ظهور و پیدایش پیشرفت‌های

کارشنان منتقل می‌کنند، از این‌رو تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه این امکان را به سازمان می‌دهد که بتواند با شرایط متغیر دنیای کنونی منطبق شود، به تهدیدات و فرصت‌ها پاسخ بهموقع دهد و رشد و توسعه یابد. با اینکه تغییر و تحولات فرازینده محیطی سازمان‌ها را در برابر دو راه خلاق بودن یا از بین رفتن قرار می‌دهد، اما سازمان‌ها اغلب خلافیت کارکنان خود را سرکوب می‌کنند. در حقیقت سرکوبی خلاقیت در سازمان‌ها به قدری رایج است که کمتر مورد سؤال قرار می‌گیرد، اما بیشتر مدیران نادانسته خلاقیت را سرکوب می‌کنند و زمانی که خلاقیت سرکوب شود، سازمان یک ابزار رقابتی قدرتمند یعنی تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه را از دست خواهد داد. در واقع مدیران درک درستی از مفهوم خلاقیت و عوامل مؤثر بر آن ندارند و بیشتر افراد نمی‌دانند که چگونه خلاقیت خود را افزایش دهند (۱۷). تبدیل شدن به سازمان خلاق وسیله‌ای برای رقابتی شدن در محیط پویا و تغییرپذیر شده است. از این‌رو ترکیبی از ایده‌های خلاق و مدیریت نوآوری سازمانی، کلید اصلی برای باقی ماندن در حالت نوآوری سازمانی در درازمدت است (۸). توسعه برنامه‌های خلاقانه در سازمان‌ها بدون توجه به عامل انسانی و تدوین برنامه‌هایی برای توانمندسازی منابع انسانی منتج به شکست خواهد شد. صاحب‌نظران عمیقاً بر این باورند که رمز برتری در رقابت‌های سازمان‌ها ایده‌های افراد خلاق است که به عنوان اصلی‌ترین عامل اساسی تولید در سازمان‌ها مطرح می‌شود. سازمان‌ها باید به قدر کافی منعطف باشند تا بتوانند پاسخگوی تمام شرایط ممکن باشند. ایجاد جو خلاقانه در سازمان‌ها کمک می‌کند تا این انعطاف‌پذیری را به دست آورد و سازمان برای هر وضعیتی یک ایده داشته باشد و خلاقیت در سازمان نهادینه شود. در این زمینه، کاتز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان «نوآوری

توسط کارکنان را در سازمان مدیریت کرد تا کارکنان را خلاق و نوآور بهبار آورد و در نتیجه سازمان‌ها نیز بتوانند با توجه به خلاقیت کارکنانشان همگام با تغییرات فنی و تکنولوژیکی جهان امروز گام بردارند. وقتی کارکنان در کارهایشان خلاق و نوآور باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات و رویه‌های سازمان ارائه دهند و به کار گیرند و بدین ترتیب سازمان‌ها نیز می‌توانند با توجه به خلاقیت کارکنانشان از تهدیدهای ارائه شده از جانب رقبایشان به دور بمانند و از همتایان خود نیز عقب نمانند (۱۳). سازمان‌های کنونی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع آن، آنها را ملزم به داشتن استراتژی‌های انطباق‌پذیر می‌کند. در واقع این مشکل که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و پیش‌بینی‌نشدنی موفق شوند، موضوعی است که مهم‌ترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. علی‌رغم سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری سازمان‌ها اخیر به‌واسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیکی، رقابت جهانی و نبود اطمینان اقتصادی کشف کرده‌اند که یکی از منابع کلیدی و مستمر مزیت رقابتی و بقا، جهت خلاقیت سازمانی منابع انسانی توانمند است. خلاقیت سازمانی، به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار جدید در سازمان است که به ساختن تکنولوژیکی یا کارهای مدیریتی در ارتباط با محصولات یا فرایندهای جدید می‌انجامد (۲۳). این مزیت رقابتی مستمر در قالب ایده‌ها محصولات و خدمات تازه ظاهر می‌شود که مستقیم از تفکر خلاق منابع انسانی آن ناشی می‌شود. وقتی کارکنان در کارشنان خلاق و نوآور باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه دهند و به کار گیرند. به علاوه آنها این ایده‌ها را توسعه می‌دهند و آنها را به کارکنان دیگر برای توسعه و به کارگیری در

دارایی یک سازمان و آمیزه‌ای از عواملی مانند آموزش، تجربه، کارآموزی، آگاهی، توان، عادات کاری، قابلیتها و خلاقیت است، که ارزش تولید یک کارمند را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱۹). در این زمینه نیز فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران مانند سایر سازمان‌ها باید برای تغییرات پرستتاب امروزی چابک باشد، بهدلیل اینکه برای ادامه حیات و ماندن در دنیای پر رقابت امروزی، چابکی یک مزیت رقابتی به شمار می‌رود. علاوه‌بر این، سازمان باید برای پاسخگویی به نیازهای متنوع مشتریان و موفقیت، به طور مستمر از فنون مناسب و به روز استفاده کنند که از این توأم‌نمدی‌ها در پاسخگویی به تغییر و تحولات محیطی به کارگیری سرمایه انسانی و خلاقیت است.

در خصوص هدف تحقیق، استفاده از نظرها و پیشنهادهای مدیران حوزه منابع انسانی جهت تعامل هرچه بیشتر و تشکیل جلسات ویژه و مستقل برای انتخاب مردمیان و کادر فنی پیشنهاد می‌شود. در حوزه قوانین و مقررات بهتر است کاهش بوروکراسی در فدراسیون انجام گیرد. در حوزه تصمیم‌گیری بهتر است از نظر کارشناسان و افراد با تجربه در تصمیم‌گیری‌ها استفاده شود. همچنین تا حد امکان تصمیمات به صورت گروهی اتخاذ شود. راهنمایی سیستم جامع جمع‌آوری اطلاعات و آمار و ارائه آمارهای واقعی به مردم انجام شود.

### روش تحقیق

مطالعه حاضر توصیفی- همبستگی با رویکرد معادلات ساختاری است. از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش اجرا، پیمایشی است. جامعه آماری، شامل تمامی نخبگان ژیمناستیک ایران (ورزشکاران، مردمیان و داوران)، براساس آمار فدراسیون تعداد ۹۰۹۶ نفر است. نمونه آماری این پژوهش براساس فرمول کوکران و سطح اطمینان ۰/۰۵

در ورزش به عنوان مفهومی کاربردی برای آینده» به این نتیجه رسید سه عامل اصلی استفاده وسیع از نوآوری را تحت تأثیر قرار می‌دهد: هزینه، سهولت کاربرد، اطمینان و پایداری روش‌ها، فرایندها یا فناوری. همچنین وی دریافت استفاده از ابزار و تجهیزات پیشرفته و نیروی انسانی با تخصص بالا در رویدادها و مسابقات ورزشی علاوه‌بر افزایش رضایت استفاده‌کنندگان و شرکت‌کنندگان در رویدادها، جریان نوآوری را در انجام امور مربوط به آنها افزایش می‌دهد (۲۳). شریدان<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) طی تحقیقی در زمینه ارزیابی نوآوری‌های فنی و فناورانه در ورزش به این نتیجه رسید که نقش نوآوری‌های فنی به مراتب تأثیر بیشتری در جذب افراد به ورزش نسبت به نوآوری‌های تکنولوژیکی داشته است و در ادامه بیان می‌کند که در انتشار نوآوری‌های فنی و تکنولوژیکی همیشه باید تنوع فرهنگی و ارزشی جوامع مختلف را به همراه نوع ساختار و تشکیلات ورزش مربوط در نظر گرفت (۲۳). سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود، این است که سازمان‌ها (به ویژه فدراسیون‌ها) چگونه می‌توانند به چابکی دست پیدا کنند؟ برای پاسخ به این پرسش باید تجارت سایر سازمان‌ها در شیوه برخورد با موضوع چابکی بررسی شود. با بررسی مطالعه‌های پیشین در زمینه چابکی سازمانی مشخص شده، که سازمان‌های تولیدی و خدماتی دیگر نیز با افزایش فراینده اهمیت چابکی در سال‌های اخیر به دنبال آن بوده‌اند، که یک سازمان چگونه می‌تواند چابکی را به دست بیاورد و حفظ کند. از ابزارهایی که متخصصان این سازمان‌ها برای تحقق چابکی ذکر کرده‌اند، می‌توان به ساختار انعطاف‌پذیری، سرمایه انسانی، فناوری، فناوری اطلاعات، نوآوری و خلاقیت اشاره کرد. با وجود اهمیت هریک از عوامل و ابزارها جهت چابک‌سازی سازمان، پژوهشگران تأکید کرده‌اند که سرمایه انسانی مهم‌ترین آنهاست (۱۲). سرمایه انسانی مهم‌ترین

۳. کامل بودن سؤال‌ها از نظر کسب اطلاعات در زمینه چابکی سرمایه انسانی، خلاقیت سازمانی و چابکی استراتژیک.

#### ۴. هماهنگی متن سؤال‌ها با گزینه‌های سؤال.

۵. حذف یا اضافه کردن سؤال یا سؤال‌ها.

در فرایند بررسی این نظریات، برخی سؤال‌ها به واسطه مبهم بودن و ناهمگونی با موضوع تحقیق حذف و برخی دیگر به واسطه تکرار یا همپوشانی در هم ادغام گردید. همچنین تعدادی سؤال که به نظر متخصصان برای پرسشنامه ضروری به نظر می‌رسید، به تعداد سؤالات افزوده شد. بدین ترتیب اعتبار صوری و محتوایی پرسشنامه تأیید شد. برای پایایی پرسشنامه‌ها محقق ابتدا به طور تصادفی ساده تعداد ۳۰ پرسشنامه را در جامعه تحت بررسی توزیع کرد، با محاسبه واریانس این پس از تکمیل جمع‌آوری کرد، نمونه، براساس ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه‌ها بهترتیب ۰/۸۵، ۰/۸۷، ۰/۷۷ به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی مانند میانگین، انحراف معیار، توزیع‌های فراوانی ساده و درصدی و آمار استنباطی ضریب همبستگی و معادلات

## مافته‌ها

## فراوانی و درصد توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان در جدول ۱ ارائه شده است.

برابر ۳۶۸ نفر تعیین شد. از آنجا که در این پژوهش بررسی نظرهای متخصصان در فدراسیون ژیمناستیک بهعنوان منبع جمع‌آوری اطلاعات، مدنظر بوده، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. بدینصورت که پرسشنامه‌ها بین مردمیان، داوران، ورزشکاران متناسب با حجم نمونه، توزیع شد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر شامل سه پرسشنامه استاندارد براساس هدف تحقیق پرسشنامه سومایه انسانی امیری (۱۳۹۱) با ۲۸ گویه و سه بعد داشت، تخصص و مهارت، چابکی استراتژیک ماونگر (۲۰۱۳) با ۳۰ گویه و سه بعد حساسیت استراتژیک، واکنش استراتژیک و قابلیت جمعی و خلاقیت سازمانی رندسیب (۱۹۷۹) با ۵۰ گویه و سه بعد عوامل فردی، گروهی و سازمانی که براساس مقیاس لیکرت از نمره یک برای خیلی کم تا نمره پنج برای خیلی زیاد تنظیم شده‌اند. برای تعیین روایی محتوایی، پرسشنامه‌های تحقیق بین ۶ نفر از استادی دانشگاه‌ها و صاحب‌نظران متخصص رشته مدیریت ورزشی توزیع شد و از آنها خواسته شد تا نظریات و پیشنهادهای خود را در خصوص موارد زیر در خصوص سؤالات پرسشنامه بیان کنند:

۱. شکل و محتوای پرسشنامه.
  ۲. نگارش سؤال‌های پرسشنامه.

## جدول ۱. فراوانی و درصد توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت شناختی	
۲۸/۵	۵۳	زن	جنسیت
۷۱/۵	۱۳۳	مرد	
۳۱/۷	۵۹	۳۴-۲۵ سال	
۳۷/۶	۷۰	۴۴-۳۵ سال	سن
۳۰/۶	۵۷	۵۴-۴۵ سال	
۹/۱	۱۷	فوق دبیرلم	
۴۸/۴	۹۰	لیسانس	میزان تحصیلات
۳۸/۲	۷۱	فوق لیسانس	
۴/۳	۸	دکتری	
۶۵/۶	۱۲۲	شاغل	وضعیت اشتغال
۳۴/۴	۶۴	پیکار	

مدرک فوق لیسانس و ۴/۳ درصد افراد نمونه دارای دکتری هستند. همچنین ۶۵/۶ درصد افراد نمونه تحقیق شاغل و ۳۴/۴ درصد افراد بیکارند.

به منظور بررسی چگونگی توزیع داده‌ها و تعیین نوع آزمون مورد استفاده، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد. نتایج در جدول ۲ ارائه شده است.

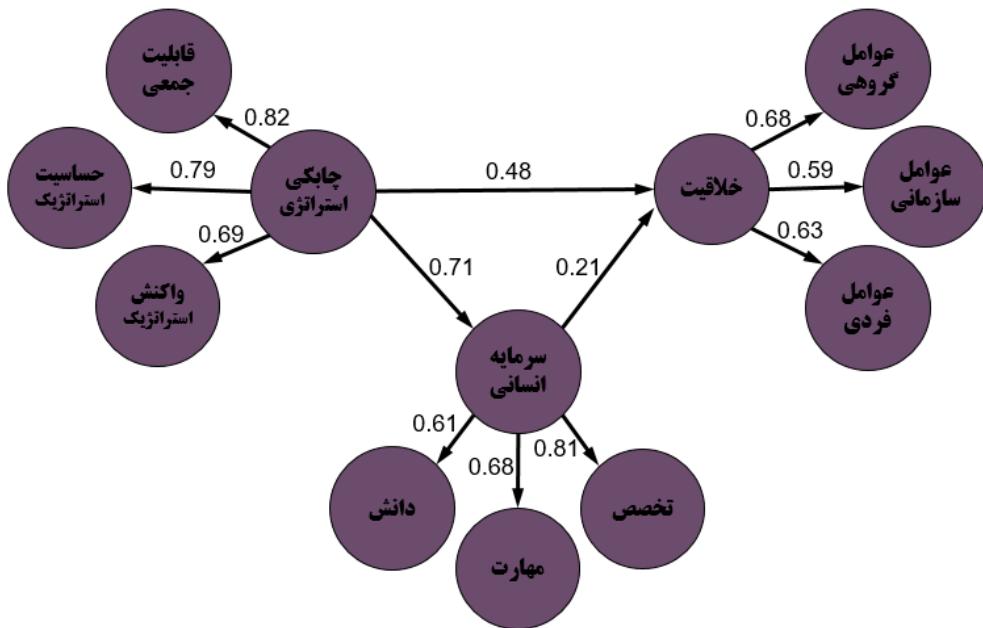
با توجه به جدول ۱، ۲۸/۵ درصد افراد نمونه تحقیق زن و ۷۱/۵ درصد افراد نمونه مرد هستند. با توجه به جدول، ۳۱/۷ افراد ۳۴-۳۵ ساله، ۳۵-۴۴ ۳۷/۶ ساله و ۳۰/۶ افراد ۵۴-۴۵ ساله هستند. با توجه به جدول، ۹/۱ درصد افراد نمونه مورد تحقیق دارای مدرک فوق دیپلم و ۴۸/۴ درصد دارای مدرک لیسانس هستند. ۳۸/۲ درصد افراد دارای

**جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای آزمون طبیعی بودن توزیع نمرات**

متغیرها	کولموگروف - اسمیرنوف	سطح معناداری
دانش	۰/۷۱۴	۰/۶۸۷
مهارت	۰/۸۳۰	۰/۴۹۷
تخصص	۱/۲۵	۰/۰۸۵
حساسیت	۱/۱۶	۰/۱۳۵
واکنش	۰/۶۷۰	۰/۷۶۱
قابلیت جمعی	۰/۸۲۶	۰/۶۹۸
فردی	۰/۷۱۴	۰/۶۸۷
گروهی	۰/۸۳۰	۰/۴۹۷
سازمانی	۱/۳۸	۰/۰۹۵

- برای بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق از معادلات ساختاری استفاده شده و نتایج آن در شکل ۱ و جداول ۳ تا ۵ آمده است.

براساس نتایج به دست آمده از این آزمون که در جدول ۲ ارائه شده است، چون سطح معناداری مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۰۵ بود، بنابراین، توزیع کلیه داده‌ها به شکل نرمال است، برای بررسی فرضیه‌های آماری مربوط به آنها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد.



شکل ۱. بررسی رابطه بین متغیرهای اصلی پژوهش (در حالت استاندارد)

جدول ۳. وزن های رگرسیونی زیر مقیاس های مورد مطالعه مدل اندازه گیری چابکی استراتژیک بر خلاقیت با نقش میانجی سرمایه انسانی

وزن های رگرسیون	میزان برآورده استاندارد شده	خطای استاندارد	عدد تی	سطح معناداری
دانش == سرمایه انسانی	۰/۶۰۹	-	۵/۳۲	۰/۰۰۱
مهارت == سرمایه انسانی	۰/۸۱۰	۰/۱۵۸	۷/۲۶	۰/۰۰۱
تخصص == سرمایه انسانی	۰/۶۸۱	۰/۱۰۵	۶/۸۵	۰/۰۰۱
فردي = « خلاقیت	۰/۵۸۹	-	۴/۲۷	۰/۰۰۱
گروهی == « خلاقیت	۰/۶۸۲	۰/۰۷۹	۵/۳۴	۰/۰۰۱
سازمانی == « خلاقیت	۰/۶۲۲	۰/۰۷۸	۵/۲۹	۰/۰۰۱
حساسیت == « چابکی استراتژیک	۰/۸۴۷	-	۱۲/۵۸	۰/۰۰۱
واکنش == « چابکی استراتژیک	۰/۶۸۷	۰/۲۳۳	۹/۲۹	۰/۰۰۱
قابلیت جمعی == « چابکی استراتژیک	۰/۷۶۵	۰/۲۶۶	۱۰/۳۲	۰/۰۰۱
چابکی استراتژیک == سرمایه انسانی	۰/۶۸۵	۰/۲۳۳	۵/۲۱	۰/۰۰۱
سرمایه انسانی == « خلاقیت	۰/۶۰۳	۰/۲۵۵	۵/۱۹	۰/۰۰۱

برابر با  $0/658$ ، سرمایه انسانی بر خلاقیت  $0/603$  است. بنابراین چابکی استراتژیک بر سرمایه انسانی و سرمایه انسانی بر خلاقیت تأثیر دارد.

براساس نتایج جدول ۳ رابطه بین سرمایه انسانی با چابکی استراتژیک و سرمایه انسانی با خلاقیت سازمانی، خلاقیت با چابکی استراتژیک در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار بوده است. میزان تأثیر چابکی استراتژیک بر سرمایه انسانی

جدول ۴. معیارهای برازش مدل در معادله ساختاری

نتیجه	بازه	شاخصهای برازش مدل
برازندگی عالی	کمتر از ۲	
برازندگی خوب	بین ۲ تا ۵	
برازندگی ضعیف و غیرقابل قبول	بیش از ۵	
مورد قبول	بیش از ۰/۹	<b>IFI</b>
مورد قبول	بیش از ۰/۹	<b>TLI</b>
مورد قبول	بیش از ۰/۹	<b>CFI</b>
مورد قبول	نزدیک ۱	<b>NFI</b>
مورد قبول	بیش از ۰/۹	<b>GFI</b>
برازش متوسط	بین ۰/۰۸ تا ۰/۱	
برازش مناسب	بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸	<b>RMSEA</b>
برازش عالی	کمتر از ۰/۰۵	

جدول ۵. معیارهای برازش مدل

RMSEA	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	$\chi^2/df$	شاخصها
۰/۰۴۳	۰/۹۱	۰/۸۷	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۶	۲/۲۸	مقادیر
							نتیجه
			مورد قبول	مورد قبول	مورد قبول	برازندگی خوب	برازش عالی

استراتژیک با خلاقیت در کل به ۰/۵۶ یا میزان اثر ۳۱٪ رسیده است.

#### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک با خلاقیت ۰/۴۸ و با سرمایه انسانی ۰/۷۱ رابطه مثبت و معنادار دارد. به عبارتی چابکی استراتژیک بر خلاقیت ۰/۲۳٪ و بر سرمایه انسانی ۰/۵۰٪ اثر گذاشته است. سرمایه انسانی نیز با خلاقیت ۰/۲۱ رابطه مثبت و معنادار ۰/۴٪ اثر دارد. از طرفی نتایج نشان داد که با توجه به نقش میانجی سرمایه انسانی، رابطه چابکی استراتژیک با خلاقیت ۰/۴۸ و با سرمایه انسانی ۰/۷۱ رابطه مثبت و معنادار دارد. به عبارتی چابکی استراتژیک بر خلاقیت ۰/۲۳٪ و بر سرمایه انسانی ۰/۵۰٪ اثر گذاشته است.

برخلاف روش‌های سنتی، روش‌های چابک با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آنان به مبارزه با بی ثباتی‌ها و تغییرات می‌پردازند. در نتیجه وجود نیروی انسانی خلاق موجب همگامی با تغییرات فنی و تکنولوژیکی جهان و کلید

با توجه به شاخصهای ارزیابی برازندگی مدل اندازه‌گیری بهویژه نسبت مجدد کای بر درجات آزادی (۲/۲۸) شاخص نیکویی برازش، GFI (۰/۹۱)، شاخص برازندگی تطبیقی، CFI (۰/۹۴)، شاخص برازندگی NFI (۰/۹۷)، شاخص برازندگی هنجارشده، RMSEA (۰/۰۴۳) و شاخص جذر میانگین مجددات خطای تقریب، TLI (۰/۹۷) و شاخص جذر مدل اندازه‌گیری عوامل مکنون از برازندگی و روایی سازه خوبی برخوردار است. همچنین مشاهده می‌شود، چابکی استراتژیک با خلاقیت ۰/۴۸ و با سرمایه انسانی ۰/۷۱ رابطه مثبت و معنادار دارد. به عبارتی چابکی استراتژیک بر خلاقیت ۰/۲۳٪ و بر سرمایه انسانی ۰/۵۰٪ اثر گذاشته است. سرمایه انسانی نیز با خلاقیت ۰/۲۱ رابطه مثبت و معنادار دارد. از طرفی در نتایج مشخص می‌شود که با توجه به نقش میانجی سرمایه انسانی، رابطه چابکی

نیروی انسانی بیش از هر چیز دیگر اهمیت داشته و منابع انسانی بر سایر منابع نظری پول یا تکنولوژی برتری دارد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، منابع انسانی یکی از عوامل کلیدی برای خلاقیت در هر سازمانی است. از این‌رو هر سازمانی که بخواهد خلاق و نوآور باشد باید در درجه اول در جهت رشد و توسعه منابع انسانی خود عمل کند. تغییر از بزرگ‌ترین خصوصیات سازمان‌ها و مؤسسات در حوزه رقابتی است. این وضعیت سبب شده که سازمان‌ها در اولویت‌های کسب‌وکار و دیدگاه‌های استراتژیک خود تجدیدنظر کنند و تأکید خود را بر مقابله و سازگاری با تغییرات محیط کسب‌وکار و پاسخ به نیازهای مشتری از طریق روش‌های نوین همکاری و سازمان‌های یادگیرنده قرار دهند. شرایط در دنیای پر تغییر کنونی به گونه‌ای شده است که همگان دریافته‌اند تنها مزیت رقابتی یک سازمان در آینده این است که مدیران آنها بیاموزند چگونه باید زودتر از رقبایشان یاد بگیرند و این همان مفهوم چابکی است.

یافته‌های تحقیقات حاجی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)، شامل رابطه مثبت و معنی‌دار بین سرمایه انسانی استراتژیک با عملکرد سازمان (۱)، تأثیر چابکی منابع انسانی بر بھبود مدیریت بحران (۳)، نقش سرمایه‌های انسانی معلمان و مدیران در چاپک‌سازی مدارس (۵)، رابطه سرمایه انسانی و چابکی سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم و فنون هوای (۲۲)، اثر شایستگی‌های منابع انسانی بر چابکی سازمانی و...، همگی با نتایج تحقیق همخوانی دارد. از آنجایی که سرمایه انسانی بالاترین و بالارزش‌ترین سرمایه و بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان و کشور محسوب می‌شود، و تنها سرمایه‌ای است که با استفاده بیشتر کاهش نمی‌باید و به صورت فزاینده‌ای توسعه پیدا می‌کند. بنابراین چابکی سرمایه انسانی از متغیرهای اساسی سازمان است که با تغییر نگرش می‌توان نسبت به مشارکت بیشتر کارکنان،

موفقیت سازمان‌هاست. امروزه مهم‌ترین دغدغه بیشتر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متتحول و پیچیده محیطی، تضمین کند. بنابراین می‌توان گفت با توجه به اینکه اکثریت سازمان‌های هزاره سوم پژوهش محورند آنچه سازمان‌های عصر حاضر بهشت به آن نیازمندند تا بتوانند در بازارهای پویا و پیچیده امروزی جایگاهی داشته باشند و برای خود کسب مزیت رقابتی کنند، توان تولید محصولات و خدمات جدید و منحصر به فرد و قابل رقابت در بازارهای متغیر امروزی است. این امر میسر نمی‌گردد، مگر با خلاقیت سرمایه انسانی و نیز تأثیر مدیران بر پرورش خلاقیت کارکنان که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود بکوشند. پر واضح است استراتژی کسب‌وکار هر سازمان که جهت‌دهنده در این زمینه است، نقش مهمی در رسیدن سازمان به وضع مطلوب در بین رقبا دارد، و چنان‌که بیان شد، خلاقیت نیز نقش اثرگذاری بر بھبود وضعیت سازمان و حفظ و بقاء بلندمدت آن و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان دارد. براین اساس، چگونگی نهادینه کردن خلاقیت و هماهنگ کردن آن با اهداف سازمانی جهت تدوین و به خصوص اجرای استراتژی‌های رقابتی مؤثر در سازمان، مسئله‌ای حائز اهمیت خواهد بود. از این‌رو برای فدراسیون ژیمناستیک نیز چالش‌های ارتقای کیفیت و توسعه سیستم‌ها به همراه انعطاف‌پذیری و سرعت امری مهم و اجتناب‌ناپذیر است. پاسخگویی به نیازهای مورد انتظار ورزشکاران، افزایش هزینه‌ها، کسب رتبه و مдал در مسابقات بین‌المللی و ... از جمله چالش‌های رقابتی فدراسیون است. فدراسیون باید توسعه کیفیت در فرایندهای استراتژی و عملیاتی خود را به‌منظور حفظ و ارتقای شایستگی در محیط رقابتی به‌طور جدی مدنظر قرار دهد. از سوی دیگر واقعیت این است که در جهان امروز انسان به عنوان عنصر اصلی توسعه محسوب می‌شود و عامل

محدودیت‌های موجود را شناസایی می‌کند. از طرفی فرایند مدیریت کسب‌وکار با بهبود عملکرد حرفه‌ای کارکنان خود و نیز تشویق نوآوری و بازیابی دانش کارکنان، توانایی پاسخ دادن به محصولات یا خدمات جدید رقبا را دارد. این امر موجبات اطمینان از تلاش برای پیروز شدن در انجام عقاید، لذت بردن از ایده‌های جدید، روحیه کار تیمی، قابل اعتماد و مسئولیت‌پذیر بودن، تغییر در منافع شخصی برای تعقیب اهداف شغلی یا مسیر ترقی و تلاش برای رشد سازمان توسط کارکنان را به دنبال دارد که این مهم خود رشد خلاقیت را موجب می‌شود.

توانمندسازی آنان، توسعه فرایند یاددهی و یادگیری به توسعه دانش کمک کرد تا از این طریق بتوان خلاقیت سازمانی و چابکی استراتژیک سازمان را به طور اثربخش توسعه داد و مدیریت کرد.

چابکی استراتژیک توانایی پویا در تغییر مؤثر و کارامد با شرایط نامطمئن بازار و استفاده مناسب دانش برای سود بردن از فرصت‌های در حال تغییر سریع بازار است. سازمان با بهره بردن از چابکی استراتژیک نیازهای مشتری و سناریوی توسعه قابل قبول آینده را تشخیص می‌دهد و ضمن تکمیل دانش و اطلاعات خود، چالش‌ها و

## منابع و مأخذ

۱. آقادوسینی، مصطفی؛ رضایی دولت‌آبادی، حسین؛ نیلی‌پو، سید اکبر. (۱۳۹۵). «تأثیر چابکی منابع انسانی بر مدیریت بحران». *فصلنامه مدیریت بحران*، ش. ۵، ص. ۴۱-۵۰.
۲. خورشید، صدیقه؛ همتی، مریم. (۱۳۹۲). «مطالعه تطبیقی چابکی استراتژیک در صنایع تولیدی شهر سمنان». *فرایند مدیریت و توسعه*، ش. ۲۶، ص. ۵۹-۳۰.
۳. شفیع‌زاده، حمید. (۱۳۸۹). «ارتقاء کیفیت آموزش عالی با تأکید بر مدل تعالی EFQM». *فصلنامه پژوهشنامه*، ش. ۴، ص. ۸۳-۱۰۶.
۴. غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۰). *استراتژی اثربخش*، چ. هفتم، تهران: فرهنگی فرا.
۵. حاجی‌زاده، فاطمه؛ لاری دشت بیاض، محمود؛ صوفی، هاشم علی. (۱۳۹۶). «بررسی رابطه سرمایه انسانی استراتژیک با بهبود عملکرد مالی در صنعت بانکداری». *فصلنامه پژوهش‌های پولی-بانکی*، ش. ۱۰، ص. ۲۶۵-۲۴۷.
۶. حمیدی امانی، هادی. (۱۳۹۸). طراحی استراتژی‌های منابع انسانی در جهاد دانشگاهی، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، ص. ۱۶.
۷. محجوب، حسن؛ مالک‌پور، داریوش؛ شیرانی، فربنا. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه سرمایه انسانی و چابکی سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری». *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ش. ۱۰، ص. ۲۲-۷.
۸. نجاتیان، مجید؛ حسنی، رضا؛ زنجیرچی، سید محمود؛ صوفی، حامد؛ مولایی، محمد اسماعیل. (۱۳۹۲). «پارادایم چابکی به منظور چارچوب‌بندی مشخص از نیروی انسانی چابک و سازمان چابک». *فصلنامه بهبود مدیریت*، ش. ۷، ص. ۹۸-۷۷.
9. Adams, R., Bessant, J., Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review *International Journal of Management Reviews banner*, 8(10), pp: 21-47.
10. Crocitto, M., Youssef, M. (2003). The human side Organizational agility. *Industrial Management& Data Systems*, 103(6), pp: 388-397.

11. Doz, Y. L., Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp: 370-38.
12. Dyer, L., Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for advanced Human Resource Studies.
13. Duffy. D. (1998). Knowledge champion, CIO Enterprise Magazine,(15 November).
14. Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations. New York: Van Noseband Reinhold.
15. Hamel, G. (2007). The future of management. Boston: Harvard Business School, Press.
16. Hopp, W. J., Van Oyen, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination. *IIE Transactions*, 36, pp: 919-940.
17. Johannessen. J.A. (2008). Organizational innovation as part of knowledge management. *International journal of information management*.28, pp: 403-412.
18. Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development: A comparative study. *Technovation*, 29(6-7), pp: 408-421.
19. Kwon, D.B. (2009). Human capital and its measurement. The 3<sup>rd</sup> OECD World forum, Bussan, Korea.
20. Kang a, L., Lee, K., & Kim, H.(2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing". *Computers in Human Behavior* 74, 175-187.
21. McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27 (1), pp: 42-50.
22. Santala, M. (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: Case SWOT consulting, organization and management. Master's thesis. Department of Marketing and Management, Helsinki School of Economics.
23. Simon, H.A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Journal of organizational science*. 2(1), pp: 124-134.
24. Sheridan, H. (2007). "Evaluating Technical and Technological Innovations in Sport. Journal of Sport and Social". 31(2): 179-185.
25. Tennant .C., et al. (2002).The design of a training programmed measurement model. *Journal of European industrial training*. 26(5), pp:230-240.
26. Van Stekelenburg, J.A.W. (2012). Exploring organizational agility and the added value of human resources: Creating organizational agility by using individual competencies and organizational practices. Master's thesis human resource studies. School of social and behavioral sciences, Tilburg University.
27. Upton, D.M. (1995). Flexibility as process mobility: The management of plant capabilities For quick response manufacturing. *Journal of Operations Management*, 12 (3/4), pp: 205-24.
28. Wan, H. L. (2007). Human capital development policies: enhancing employee's satisfaction. *Journal of industrial training*. 31(4), pp:297-322.

## Determining the Mediating Role of Human Capital in the Effect of Strategic Agility on the Creativity of Employees of Gymnastics Federation of Iran

Parisa Ghobadi<sup>1</sup> -Reza Saboonchi<sup>\*2</sup> - Hamid Foroghipour<sup>3</sup>

1.Ph.D. Student in Sport Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran 2,3. Assistant Professor in Sport Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

(Received: 2019/05/17;Accepted: 2020/07/22)

### Abstract

Among the different approaches presented for the interaction between the organization and the turbulent environment, strategic agility has been considered as the dominant paradigm of business in the third millennium and as the best option for survival of most productive and service organizations. The aim of this study was to determine the mediating role of human capital in the effect of strategic agility on creativity of employees in Gymnastics Federation of I.R.I. The methodology was correlation with a structural equation approach; the study was applied which was carried out as a survey. The population consisted of gymnastic elites of Iran. 368 subjects were selected from 9096 subjects as the sample of the study by stratified sampling method and Cochran formula. Three questionnaires were used to collect data: Amiri Human Capital (2012) with 28 items, Mangrove Strategic Agility (2013) with 30 items and Randsip Organizational Creativity (1979) with 50 items. Pearson correlation coefficient and structural equation modeling were used to analyze the data using SPSS and AMOS software. The results showed a positive and significant relationship between strategic agility and creativity (0.48) and human capital (0.71). On the other hand, considering the mediating role of human capital, the effect of strategic agility on creativity reached 38%. Strategic agility will cause a dynamic ability to effectively change with uncertain conditions of market in order to take advantage of upcoming opportunities and will ensure the correct way to solve exceptional problems and enjoy new ideas and change in personal interests in order to pursue career goals or promotion and effort and devotion to the growth of organization by the employees.

### Keywords

creativity, gymnastics, human capital, strategic agility.

\* Corresponding Author: Email: saboonchi.reza@yahoo.com; Tel: +989163626975