

## شناسایی الگوهای ذهنی مدیران به منظور چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد کیو

امیر هوشنگ نظرپوری<sup>۱</sup>، علی شریعت‌نژاد<sup>۲</sup>، عبدالله ساعدی<sup>۳</sup>، آرزیتا حاجی‌زاده<sup>۴</sup>

۱. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان

۲. دانشجوی دکتری منابع انسانی، دانشگاه لرستان

۳. دانشجوی دکتری منابع انسانی، دانشگاه لرستان\*

۴. دانشجوی دکتری منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۱/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۲۵

### چکیده

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی بود که با استفاده از رویکرد کیو الگوهای ذهنی مدیران در راستای چابک‌سازی سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی شناسایی و تبیین شده است. در این پژوهش، از مصاحبه عمیق به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است که روایی آن با استفاده از رویکرد نسبت روایی محتوا و پایایی آن با استفاده از روش کاپای کوهن تأیید شده است. به علاوه برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است که از روش‌های نمونه‌برداری غیراحتمالی است. در پژوهش حاضر، با استفاده از ۲۳ مصاحبه فضای گفتمان حاصل شد و با استفاده از نظرهای آن‌ها نمونه و گزینه‌های کیو و در ادامه آن، مجموعه کیو به دست آمد. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده ذهنیت مدیران در راستای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی و همچنین، تبیین ذهنیت‌های مدیران در این رابطه است. نتایج نشان داد که حامی شایستگی، پشتیبان یادگیری و هوشمندی، مروج ظرفیت‌سازی و انعطاف‌پذیری، توانمندساز و مشوق، اشاعه‌دهنده انگیزه و جو مثبت و آینده‌نگر و توسعه‌دهنده، شش الگوی ذهنی مدیران در راستای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی هستند. پیشنهادهای پژوهش نیز در دو حیطه کاربردی و پژوهشی برای اقدامی عملی‌تر و کارآمدتر در عرصه چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی ارائه شده‌اند.

**واژگان کلیدی:** چابکی سرمایه‌های انسانی، انعطاف‌پذیری، هوشمندی، سازمان‌های ورزشی

## مقدمه

امروزه، تغییرات سریع و غیرمنتظره به واسطه نوآوری‌های فناورانه، نیازهای درحال تغییر مشتریان و نبود اطمینان در محیط‌های رقابتی، انعطاف‌پذیری و قدرت پاسخ‌گویی سازمان‌ها را با مشکل مواجه ساخته است؛ به‌گونه‌ای که شکل‌گیری این وضعیت بحرانی چاره‌ای جز انجام اصلاحات عمده در چشم‌انداز راهبردی، بازبینی مدل‌های سنتی و اولویت‌های کسب‌وکار را برای سازمان‌ها باقی نگذاشته است؛ بنابراین، سازمان‌ها به‌خوبی می‌دانند که برای رهایی از این چالش‌های محیطی و حفظ توان رقابتی، رویکردها و راه‌حل‌های گذشته قابلیت و توانایی خود را از دست داده‌اند و محیط کنونی پارادیم‌ها و دیدگاه‌های جدیدی را طلب می‌کند؛ از این‌رو، چابکی<sup>۱</sup> سلاحی راهبردی و نوین برای بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه و نیز مقابله مثبت با تهدیدهای محیطی محسوب می‌شود (حامد و یازگت، ۲۰۱۷، ۴۰۹). درواقع، چابکی به توانایی سازمان در پیش‌بینی، واکنش کارآمد و اثربخش، تفکر سریع و هوشمندانه و همچنین، به‌کارگیری راهبرد انتخابی مناسب برای رویارویی با عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمان اشاره دارد (نکودا، ۲۰۱۷، ۳). لازم است ذکر شود درمیان جنبه‌های مختلف چابکی، چابکی سرمایه‌های انسانی<sup>۴</sup> ابزار مهم و مناسبی برای بهبود توانایی کارکنان در واکنش به محرک‌های محیطی، انعطاف‌پذیری و ارتقای عملکرد سازمانی در عرصه رقابت جهانی است. وجود سرمایه انسانی چابک در سازمان، نه به‌عنوان یک ماشین، بلکه مانند یک عنصر پویا و مؤثر، دانش سازمانی شرکت را افزایش می‌دهد و به‌سرعت خود را با تغییر و تحولات درونی و بیرونی سازمان منطبق می‌کند (شریهای، کاروسکی و لایر، ۲۰۰۷، ۴۴۹)؛ بدین ترتیب، چابکی سرمایه انسانی استعداد سازمان‌یافته و پویایی است که به‌سرعت می‌تواند مهارت‌های لازم و موردنیاز سازمان را به‌دست آورد و به‌راحتی آن را در کسب فرصت‌های جدید، شرایط بازار و سازگاری با سطوح بالای نبود اطمینان یاری رساند (مادولی، ۲۰۱۳، ۵۷).

از آغاز هزاره سوم، رقابت شدید بر سر توسعه فناوری، افزایش انتظارات مشتریان، افزایش فشار هزینه‌ای، بی‌ثباتی و ناپایداری بازارها و غیره، از جمله عواملی هستند که لزوم به‌کارگیری الگوها، رویه‌ها و ابزارهای جدیدی را به سازمان‌ها برای موفقیت و بقا تحمیل می‌کنند. افزون‌براین، تشدید رقابت جهانی سازمان‌ها را بر آن داشته است تا از میان راهکارهای متفاوت ارائه‌شده برای تقابل با

- 
1. Agility
  2. Hamad & Yozgat
  3. Nkuda
  4. Human Capital Agility
  5. Sherehiy, Karwowski & Layer
  6. Muduli

محیط متلاطم، چابکی در سرمایه انسانی را به عنوان پارادیم غالب در مواجهه با این شرایط برگزینند؛ بنابراین، توانایی در چابک سازی سرمایه های انسانی دامنه گسترده ای از مزایا و منافع را برای سازمان مانند تسریع منحنی یادگیری، بهبود کیفیت، خدمت رسانی بهتر به مشتری و صرفه جویی در دامنه و عمق می تواند به همراه داشته باشد (عباس پور، میرکمالی، حسام امیری و مرادی، ۲۰۱۴، ۷)؛ بدین ترتیب، سازمان ها برای موفق ماندن در صحنه رقابت، انعطاف پذیری در ارائه خدمات، سرعت و کیفیت پاسخ گویی به نیازهای مشتریان، علاوه بر مدیریت و ایجاد انگیزه در سرمایه های انسانی نیازمند مدیرانی هستند که با توانمندی های ذهنی خود به بهترین شکل ممکن بتوانند کارکنانی با قابلیت ها و مهارت های کافی و نیز سازگار با فناوری های موجود پرورش دهند. در همین راستا، سازمان می تواند به سرعت رشد کند و قابلیت خود را در برابر سیر عظیم تغییر و تحولات محیطی به رخ بکشد. مسئله مهم و قابل بحث در سازمان های کنونی به ویژه سازمان های ورزشی این است که با عوامل مختلفی مانند دولت، حامیان مالی، بخش خصوصی، طرفداران، ورزشکاران در ارتباط می باشند و مهم تر از همه ارتباط آن با عوامل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی ایجاب می کند که سازمان های ورزشی مانند هر سازمان دیگری برای بهبود توان پاسخ گویی خود به تغییرات محیطی باید با به کارگیری روش های نوینی همچون توانمندسازی چابکی سرمایه های انسانی موجب افزایش بهره وری، انعطاف پذیری بالا، افزایش ثروت سازمان و واکنش به موقع و مناسب برای سازمان خود شوند؛ بنابراین، با توجه به اهمیت شناسایی الگوهای ذهنی مدیران در توانمندسازی چابکی سرمایه های انسانی در راستای کمک به سازمان ها در مقابله با چالش ها و تغییرات سریع امروزی، بحث چابکی در حوزه سرمایه های انسانی کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. با توجه به مطالب گفته شده، پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از روش کیو<sup>۱</sup> الگوهای ذهنی مدیران را که باعث توانمندسازی چابکی سرمایه های انسانی می شوند، شناسایی کند.

اولین بار، ریچارد<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) اصطلاح چابکی را در سال ۱۹۵۰ برای توانایی سرعت مانور هواپیما به کار گرفت و در اوایل دهه ۱۹۹۰، چابکی برای تولید در واکنش به درخواست کنگره ایالات متحده برای کسب موفقیت در عرصه رقابت اعمال شد (جوانمردی، خوابشانی و عبدی، ۲۰۱۲، ۴۲۱). یوسف، سارهادی و گانسکران<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) چابکی را قابلیت های پاسخ گویی یک سیستم به نیازهای به سرعت در حال تغییر بازار می دانند. در واقع، چابکی فرصت فوق العاده ای را برای سرعت ارزیابی، واکنش به

---

1. Q

2. Richard

3. Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran

شرایط مختلف و متغیر محیط بازار و اطمینان از قابلیت‌های مداوم در صحنه رقابت برای سازمان فراهم می‌آورد (بونتن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۷۱). چابکی، به‌کارگیری موفقیت‌آمیز مبانی رقابت همانند انعطاف، سرعت، نوآوری و کیفیت برای کمک به یکپارچه‌سازی منابع و تلاش برای تهیه محصولات و خدمات مشتری‌محور در یک محیط متلاطم و مملو از تغییرات سریع است (ترانگ لین، چیو و تسنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، ۹). در تعریفی دیگر، برو، همینگوی، استراتن و بریجر<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) معتقدند که اصطلاح چابکی، سرعت واکنش و انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با رویدادهای داخل و خارج بیان می‌کند (جلالی فراهانی، حیدری و جاوید، ۲۰۱۵، ۳۸). ماسکل<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) نیز چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل‌پیش‌بینی بیان می‌کند (ماسکل، ۲۰۰۱، ۷)؛ بنابراین، چابکی را می‌توان پاسخ‌های فعال به تغییرات، استفاده از تغییرات به‌عنوان فرصت‌های ذاتی در محیط آشفته و توانایی برای زنده‌ماندن و پیشرفت در محیط متغیر و غیرقابل‌پیش‌بینی دانست (نافی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶، ۲۹۹).

امروزه، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برخلاف تصور گذشته، بحث چابکی و چابک‌سازی وابستگی بیشتری به سرمایه‌های انسانی دارد تا فناوری‌های پیشرفته. الحدید و ابورحمان<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) بیان کردند زمانی که یک سازمان با تغییرات دائمی در محیط مواجه می‌شود، سرمایه انسانی چابک می‌تواند با قابلیت و انعطاف لازم نقش‌های حیاتی در سازمان را ایفا کند و به گرفتن تصمیمات درست برای بحران‌های سازمانی کمک کند (الحدید، ۲۰۱۶، ۲۷۵). درواقع، سرمایه انسانی چابک به‌خوبی آموزش‌دیده و انعطاف‌پذیر است و به‌طور کارا و مؤثر به مشکلات و فشارهای محیطی پاسخ می‌دهد و می‌تواند به‌سرعت با فرصت‌های جدید، شرایط بازار، موقعیت‌های راهبردی و سطوح بالای نبود اطمینان، خود را منطبق سازد (مادولی، ۲۰۱۳، ۵۸). به‌عبارتی‌دیگر، چابکی سرمایه انسانی به‌معنای توانایی کارکنان برای واکنش راهبردی به نبود اطمینان است. درواقع، اساس چابکی سرمایه‌های انسانی توانایی برای تغییر قابلیت و ظرفیت سرمایه انسانی و متعاقب آن، آموزش سرمایه انسانی برای تسلط کامل به دانش و مهارت است (زاهدی، خسروی، یاراحمدزهی و احمدی، ۲۰۱۳، ۱۱). برو، همینگوی، استراتن و بریجر (۲۰۰۲) برخی از ویژگی‌های چابکی سرمایه انسانی را این‌گونه برشمردند: سرعت توسعه مهارت‌ها، پاسخ‌گویی به تغییرات بیرونی، سرعت سازگاری با شرایط کاری جدید، استفاده از فناوری‌های سیار، سرعت دسترسی به اطلاعات، فناوری‌های

- 
1. Bunton
  2. Trong Lin, Chiu & Tseng
  3. Breu, Hemingway, Strathern & Bridger
  4. Maskell
  5. Nafei
  6. Alhadid & Aburuhman

مشارکتی و استقلال در محیط کاری (برو، همینگوی، استراتن و بریجر، ۲۰۰۲، ۲۵). پلونکا<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) نیز مشخصه‌های سرمایه‌انسانی چابک را راحت‌کنارآمدن با تغییر، ایده‌ها و فناوری جدید، چابکی در حل مسائل، پذیرش مسئولیت‌های جدید، تمایل به توسعه و آموزش خود و توانایی خلق ایده‌های جدید بیان می‌کند. چابکی سرمایه‌انسانی عموماً به‌عنوان یک راهبرد که به سودآوری سازمان در محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر کمک می‌کند، تشریح شده است. در واقع، سرمایه‌انسانی چابک این قابلیت را دارد که با پرچم نوآوری، بازارهای جدید را فتح کند، توسعه دهد، تعالی سازمان را تضمین کند و آینده‌روشنی را پیش روی آن ترسیم کند (رادینا، زیمپکیس و فوسکس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ۳۶). به‌طور کلی، در جدول شماره یک، برخی از تعاریف چابکی سرمایه‌های انسانی ارائه شده است.

جدول ۱- تعاریف چابکی سرمایه‌های انسانی

ردیف	تعاریف	منبع
۱	توانایی کسب مزایا و منافع در فضای رقابتی برای رشد و بالندگی سازمان	(چانکو و جونز <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۵، ۳۷۵).
۲	یادگیری منطبق با تغییرات زمان و اعمال تغییرات در کوتاه‌مدت	(شریفی و ژانگ <sup>۴</sup> ، ۱۹۹۹، ۱۰).
۳	تمرکز بر انجام وظیفه و حرکت سریع از نقشی به نقش دیگر	(دیر و شافر <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۳، ۳۹).
۴	توانایی استفاده از تغییر و تبدیل آن به فرصت در جهت منافع سازمان	(الابی و دزورادا <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۳، ۴۱۹۶).
۵	ارائه پاسخ راهبردی به نبود قطعیت	(گلینسکا، کار و هالیدی <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۲، ۲۹).

با توجه به مطالعات و پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص شاخص‌ها و ابعاد چابکی سرمایه‌انسانی، در این پژوهش برای تشریح مؤلفه‌های چابکی سرمایه‌های انسانی از مدل دیر و شافر (۲۰۰۳) و برو، همینگوی، استراتن و بریجر (۲۰۰۲) استفاده شده است که عبارت‌اند از:

**انعطاف‌پذیری<sup>۸</sup> (سازگابودن):** شریه‌های، کاروسکی و لایر<sup>۹</sup> (۲۰۰۷) انعطاف‌پذیری سرمایه‌انسانی را نگرش مثبت به تغییرات، بردباری در موقعیت‌های نامشخص و تعامل سازنده با استرس بیان می‌کند (شریه‌های، کاروسکی و لایر، ۲۰۰۷، ۴۵۰). به‌عبارت‌دیگر، انعطاف‌پذیری، یعنی وفق‌پذیری فرهنگی و

1. Plonka
2. Rodina
3. Chonko & Jones
4. Sharifi & Zhang
5. Dyer & Shafer
6. Alavi & Dzuraidah
7. Glinska
8. Flexibility
9. Sherehiy, Karwowski & Layer

بین‌شخصی، همکاری خودانگیخته، فراگیری وظایف و مسئولیت‌های جدید و انعطاف‌پذیری در شغل (عباس‌پور، میرکمالی، حسن امیری و مرادی، ۲۰۱۴، ۹).

**کارآمدی:** کارآمدی در سرمایه‌انسانی به معنای خواندن بازار، داشتن دید وسیع، مشتری‌مداری، آینده‌نگری، داشتن دانش نسبت به بازار، محیط و مسیری که سازمان در آن حرکت می‌کند و نتیجه‌گرا بودن (دیر و شفر، ۲۰۰۳، ۳۹).

**شایستگی:** شایستگی به معنای سرعت کسب مهارت‌های ضروری تغییرات فرایندهای کسب‌وکار، سرعت نوآوری مهارت‌های مدیریتی، سرعت کسب مهارت‌های نرم‌افزاری، فناوری اطلاعات جدید و سرعت توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید (برو، همینگوی، استراتن و بریجر، ۲۰۰۲، ۲۶).

**تمرکز:** یعنی برخورداری از توانایی اولویت‌بندی، یافتن راهکارها و راه‌حل‌ها، صبرداشتن و سرعت‌عمل داشتن. صبرداشتن؛ یعنی زمانی که برای دستیابی به هدف نیاز به گذر زمان باشد و سرعت؛ هرگاه که لازم باشد (دیر و شفر، ۲۰۰۳، ۳۹).

**هوشمندی:** یعنی پاسخ‌گویی به شرایط در حال‌تغییر بازار، محیط کسب‌وکار و همچنین پاسخ‌گویی به نیازهای در حال‌تغییر مشتریان (برو، همینگوی، استراتن و بریجر، ۲۰۰۲، ۲۶).

**مولدبودن:** مولدبودن به معنای انتظار مشکلاتی که با مرتبط است با تغییر، ابتکار فردی، ارائه راه‌حل برای تقابل با مشکلات مرتبط با تغییر (سهرابی، جعفری و میاندار باسمنجی، ۲۰۱۷، ۱۰). به عبارت دیگر، ماهر بودن در امور سازمانی، یادگیری سریع، استقبال از تجربه، تمایل به استفاده از دانش جدید و روحیه کار گروهی (دیر و شفر، ۲۰۰۳، ۳۹).

سهرابی، جعفری و میاندار باسمنجی (۱۳۹۶) در پژوهشی به طراحی مدلی برای مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی پرداختند. در نهایت، ۴۵ مؤلفه در پنج بعد جذب، انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداری مدیریت استعداد با رویکرد چابکی سرمایه‌انسانی دسته‌بندی شدند. نتایج نشان می‌دهد که همه مؤلفه‌های شناسایی شده به‌جز بعد نگهداری برای سازمان مهم هستند. امین و میر (۱۳۹۵) تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی را بر چابکی سرمایه‌انسانی بررسی کردند. نتایج نشان داد که از میان متغیرهای جمعیت‌شناختی، تنها سن در انعطاف‌پذیری سرمایه‌انسانی مؤثر است. به علاوه، هیچ‌یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی تأثیری بر سازگاری سرمایه‌انسانی ندارند. عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به تبیین و تشریح نقش چابکی سرمایه‌های انسانی در توسعه

- 
1. Effectively
  2. Competence
  3. Focus
  4. Intelligence
  5. Productive

چابکی راهبردی پرداختند. نتایج این پژوهش بیانگر این است که لازمه پاسخ‌گویی مناسب به چالش‌ها و تحولات پیش روی بانک انصار، فراهم کردن بستر لازم (چابک‌سازی سرمایه انسانی) برای توسعه چابکی راهبردی است. تاجی و بردبار (۱۳۹۴) رابطه رهبری تحول‌گرا و چابکی منابع انسانی را بررسی کردند. نتایج به دست آمده نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌گرا و چابکی نیروی انسانی وجود دارد. به عبارتی، رهبری تحول‌گرا می‌تواند چابکی سرمایه انسانی را افزایش دهد. همچنین، ابعاد رهبری تحول‌گرا غیر از انگیزش الهام‌بخش و حمایت رشدهنده، رابطه مثبت و معناداری با چابکی سرمایه انسانی دارد. آزورا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی به چابکی نیروی کار از دیدگاه منابع انسانی پرداختند و بیان کردند عواملی مانند سازگاری، انعطاف‌پذیری، خودآگاهی و تاب‌آوری می‌توانند به چابکی نیروی کار منجر شوند. صوفی، حسنی و میرسپاسی (۲۰۱۴) به بررسی رابطه رهبری بین چابکی نیروی کار و تسهیم دانش پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری رابطه مثبت و معناداری با چابکی نیروی کار و تسهیم دانش دارد. شریهای، کاروسکی و لایر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) رابطه بین سازمان کار و چابکی نیروی کار را در شرکت‌های کوچک بررسی کردند. نتایج گویای رابطه مثبت بین راهبردهای مدیریتی مبتنی بر پیشرفت، ویژگی‌های شغلی و چابکی نیروی کار است و همچنین، خودمختاری در کار به عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کنندگان چابکی نیروی کار است و نیازهای شغلی اثر قابل توجهی بر چابکی نیروی انسانی دارند. اسویشر، ایچینگر و لومبارد<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی بیان کردند که برای داشتن نیروی انسانی چابک به یادگیری مستمر برای بهبود و توسعه استعداد کارکنان نیاز است. سامو کادوس و ساونی<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) مدلی سلسه‌مراتبی و نظری را پدید آوردند و از نظر تجربی آن را محک زدند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که چگونه اقدامات مدیریت منابع انسانی مانند درگیر کردن، آموزش و انگیزش کارکنان به چابکی سرمایه انسانی کمک می‌کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، اکتشافی و از نظر روش، ترکیبی است که در مرحله بررسی تالار گفتمان، نقش کیفی و در مرحله تحلیل عاملی کیو، نقش کمی دارد و از نوع پارادیم تفسیری - اثبات‌گرایی است؛ بدین ترتیب، با استفاده از رویکرد کیو الگوهای ذهنی مدیران در راستای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی شناسایی و معرفی می‌شوند. کیو، روشی است که ایده اصلی آن

- 
1. Azuara
  2. Sherehiy, Karwowski & Layer
  3. Swisher, Eichinger & Lombard
  4. Sumukadas & Sawhney

شناخت ذهنیت‌ها، نقطه‌نظرها، عقاید و نگرش‌های افراد و مانند آن است و دربرگیرنده مفاهیم متنوعی مانند زیباشناختی، ترجیحات افراد، تجربیات فردی و خانوادگی، نگرش به گروه‌های مختلف و مواردی از این دست است (امین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ۴۱۰). در این پژوهش، از مصاحبه عمیق به‌عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. شکلی از مصاحبه‌های بدون ساختار که در واقع غنی‌ترین داده‌ها را خلق می‌کند و اغلب شواهد شگفت‌آوری را فراهم می‌آورد، در فرهنگ بررسی‌های کیفی، «مصاحبه عمیق» نامیده می‌شود. مصاحبه عمیق یکی از روش‌های شناخته‌شده‌ای است که در گردآوری داده‌ها بسیار به کار برده می‌شود. مصاحبه عمیق، گفت‌وگوی هدف‌دار دوجانبه‌ای است که بین یک مصاحبه‌کننده آموزش‌یافته مجرب و یک مصاحبه‌شونده انجام می‌شود. هدف این نوع مصاحبه، استنباط عمیق جزئیات غنی و مواد مهمی است که بتوان از آن‌ها در تجزیه و تحلیل استفاده کرد (هومن، ۱۳۸۹). در پژوهش حاضر، برای انتخاب نمونه از نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌شود که از روش‌های نمونه‌برداری غیراحتمالی است. مفهوم نمونه‌گیری هدفمند که در پژوهش‌های کیفی به کار می‌رود، بدین معنا است که پژوهشگر افراد و مکان مطالعه را بدین دلیل برای مطالعه انتخاب می‌کند که می‌تواند در فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشد؛ از این رو، در پژوهش حاضر، برای شناسایی افراد مصاحبه‌شونده از نظرهای مدیران و سرپرستان استفاده شده است. در این پژوهش، با استفاده از ۲۳ مصاحبه فضای گفتمان حاصل شد و با استفاده از نظرهای آن‌ها نمونه و گزینه‌های کیو و در ادامه آن، مجموعه کیو به دست آمدند.

در پژوهش حاضر، برای آزمون روایی ابزار گردآوری اطلاعات از روش آزمون روایی نسبی محتوا با استفاده از شاخص نسبت روایی محتوا<sup>۲</sup> (CVR) استفاده شده است. برای تعیین نسبت روایی محتوا از متخصصان درخواست می‌شود هر آیت‌م را براساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی کنند. سپس، پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه،  $n_E$  تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه‌شده از مقدار جدول بزرگ‌تر باشد، اعتبار محتوای آن آیت‌م پذیرفته می‌شود. با توجه به اینکه تعداد پاسخ‌دهندگان ۲۳ نفر بوده‌اند، براساس جدول نسبت روایی

- 
1. Amin
  2. Content Validity Ratio



محتوا، ضریب  $CVR = 0/37$  یا بالاتر از آن مناسب است. از آنجایی که ضریب نسبت روایی محتوا در پژوهش حاضر  $0/41$  محاسبه شده است، می توان گفت که ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر از روایی مناسبی برخوردار است. افزون بر این، در خصوص پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، در پژوهش حاضر از روش ضریب کاپای کوهن استفاده شده است.

$$k = \frac{P_0 - P_e}{1 - P_e}$$

در این رابطه،  $P_0$  برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آن‌ها توافق وجود دارد.  $P_e$  نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می رود توافق تصادفی باشد. براساس محاسبات انجام شده، در پژوهش حاضر، ضریب کاپای کوهن برابر با  $0/73$  است که حاکی از میزان مناسب پایایی برای ابزار گردآوری اطلاعات است.

زمانی که مطالعه ذهنیات، دیدگاه‌ها، اعتقادات، احساسات، عقاید فردی و مواردی از این قبیل از اهداف پژوهشگر باشد، انجام مطالعه‌ای نظام‌مند با روش ترکیبی همچون روش کیو، پاسخ‌گوی اهداف مطالعه خواهد بود. مشارکت‌کنندگان موظف به رتبه‌بندی و مرتب‌سازی براساس مجموعه‌ای تعریف شده از گزاره‌های کیو یا مجموعه کیو هستند که از فضای گفتمان موضوع چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی احصا می‌شود و سپس، مورد تجزیه و تحلیل آماری و تفسیر بیشتر توسط پژوهشگر قرار می‌گیرد. روش کیو به‌ویژه با هدف مطالعه پیچیدگی و طبقه‌بندی مجزا و مناسب از درک مشترک مشارکت‌کنندگان در جامعه مورد پژوهش یا جوامع متخصص تعریف شده است. فرایند مطالعه کیو شامل گام‌های مختلفی است که دربرگیرنده پنج گام اصلی است (تیلن، وان‌ستا، جدلو، اکسل و ویمار، ۲۰۰۸، ۷۰۰).

- گردآوری تالار گفتمان؛
- انتخاب مشارکت‌کنندگان؛
- تکمیل ارزش‌گذاری نمودارهای کیو و استخراج مصاحبه‌ها؛
- تحلیل داده‌های اطلاعاتی؛
- تفسیر عامل‌ها یا داده‌های اطلاعاتی.

در گام نخست، فضای گفتمان و مجموعه کیو تهیه شده است. تعریف فضای گفتمان پژوهش بر مجموعه جامعی از ادبیات موضوع شامل مطالعه مقالات علمی، روزنامه‌ها، مجلات، متن‌های ادبی و دیگر منابع رسانه‌ای و انجام روش‌های کیفی، مصاحبه و بحث گروهی متمرکز است که مرتبط با

موضوع عوامل اثرگذار بر چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی است. هدف اصلی در این مرحله، تأمین کفایت محتوای تشکیل‌دهنده فضای گفتمان یا نظریه با هدف دریافت افکار، احساسات، عقاید و نگرش‌های مشارکت‌کنندگان است و لزوماً شامل حقایق نیست؛ بلکه عقاید شخصی و برداشت‌های افراد از رفتارها، متغیرها و مفاهیم را در برمی‌گیرد؛ از این رو، عبارات یا گویه‌های جمع‌آوری‌شده، در اصطلاح مفروضات بنیادین افراد و بیان گرایش‌ها و تجربیات درباره موضوع ذهنی هستند و بررسی نحوه تبادل افکار، گفت‌وگوها و میزان خلاقیت نیز مورد توجه است. در این روش، اطلاعات دریافت‌شده نمونه، «نمونه کیوها» هستند که به مجموعه آن‌ها «مجموعه کیو» گفته می‌شود. نمونه کیوها به صورت گزاره‌ها یا عباراتی درباره جنبه‌های مختلف موضوع مورد پژوهش است (لاجوردی، رحیم‌نیا، مرتضوی و گردناتیج، ۲۰۱۶، ۱۲). در این مرحله، گزینه‌های مناسب الگوهای ذهنی مدیران در خصوص چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی انتخاب می‌شوند و هر گزینه روی یک کارت کیو قرار می‌گیرد. این مرحله با استفاده از مصاحبه با ۲۳ نفر از خبرگان سازمان‌های ورزشی انجام شده است که نتایج آن با استفاده از کدگذاری زنده تحلیل شده است.

## جدول ۲- گزاره‌های کیو

ردیف	گفتمان	نمونه کیو
۱	ارتقای مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید برای کارکنان سازمان	گسترش مهارت‌ها و توانایی‌ها
۲	درگیر کردن کارکنان در مسئولیت‌ها و تصمیمات سازمانی	ترویج فضای مشارکتی
۳	افزایش استقلال کاری نیروی انسانی در وظایف و فعالیت‌ها	تفویض اختیار
۴	توسعه قابلیت منابع انسانی در پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر بازار	توانایی ایجاد هوشمندی در کارکنان
۵	توسعه و بهسازی منابع انسانی با دانش و شایسته	توانمندسازی کارکنان
۶	کمک و آماده کردن کارکنان برای تعامل سازنده با استرس	توانایی ایجاد ظرفیت‌های روانی در کارکنان
۷	توسعه و ارتقای منابع انسانی چندوظیفه‌ای	قابلیت ایجاد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای
۸	بهبود ظرفیت کارکنان برای ایجاد تغییرات لازم در خود با هدف هماهنگی با تغییرات محیطی	خودسازمان‌دهی
۹	افزایش وسعت مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان	ترویج مهارت‌های گوناگون
۱۰	تبیین چشم‌انداز روشن و آینده‌نگری برای کارکنان	توانایی ایجاد افق روشن
۱۱	ایجاد فضای مناسب برای کارکنان برای بروز نقش‌های رفتاری متنوع در شرایط متفاوت	اشاعه انعطاف‌پذیری رفتاری
۱۲	ارتقا و توسعه دانش فنی منابع انسانی	کارآمدی منابع انسانی
۱۳	به‌وجود آوردن فضای همکاری و کار گروهی	قابلیت‌های تشریک مساعی

## ادامه جدول ۲- گزاره‌های کیو

ردیف	گفتمان	نمونه کیو
۱۴	کمک به منابع انسانی برای پیش‌قدم‌شدن در حل مسائل	پیش‌گامی در حل مسائل
۱۵	افزایش دانش کارکنان نسبت به محیط و مسیر حرکت سازمان	توسعه سطح دانش و آگاهی کارکنان
۱۶	توانایی در ایجاد تعهد و وفاداری منابع انسانی به پروژه و سازمان	ترویج وفاداری و تعهد
۱۷	اعطای اختیار و مسئولیت لازم به کارکنان در انجام وظیفه	غنی‌سازی شغلی
۱۸	بالا بردن سرعت کسب مهارت‌های نرم‌افزاری و فناوری سرمایه انسانی	افزایش شایستگی کارکنان
۱۹	فراهم‌سازی و ایجاد آموزش به‌موقع کارکنان	آموزش به‌نگام
۲۰	زمینه لازم برای کاهش قوانین و مقررات دست‌وپاگیر	سطح پایین مقررات رسمی
۲۱	تنظیم و تعریف واضح نقش‌ها و وظایف نیروی انسانی	سیال و روشن بودن تعریف نقش‌ها
۲۲	توسعه و بهسازی مهارت‌ها و آموزش‌های مختلف منابع انسانی	توسعه متنوع و متفاوت مهارت‌ها
۲۳	ایجاد تمایل، انگیزه و علاقه در کارکنان	به‌وجود آوردن علاقه و انگیزه
۲۴	توانایی برای تغییر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های نیروی انسانی	ترویج و توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های جدید
۲۵	توانایی ترغیب تمایل و انگیزه یادگیری در کارکنان	انگیزه یادگیری
۲۶	ارتقای قابلیت و ظرفیت کارکنان برای ارائه پاسخ راهبردی به نبود قطعیت	ترویج ظرفیت‌های اساسی
۲۷	توانایی‌ها، مهارت‌ها و صلاحیت‌های کلیدی منابع انسانی	شایستگی‌های ممتاز
۲۸	افزایش توان نیروی انسانی در راستای پیش‌بینی و انتخاب راه‌حل مناسب با تغییرات	توسعه آینده‌نگری و آینده‌سازی در کارکنان
۲۹	توانمندسازی کارکنان با هدف حرکت سریع از نقشی به نقش دیگر	ترویج انعطاف‌پذیری حرفه‌ای
۳۰	توسعه و اشاعه صبر و شکیبایی در منابع انسانی برای رسیدن به هدف	توانایی ایجاد صبوری در کارکنان
۳۱	ارتقای فضای همکاری درون‌سازمانی و برون‌سازمانی	ایجاد قابلیت همکاری
۳۲	ایجاد فضای خوشایند و توأم با رضایت برای کارکنان	جو خشنودی و رضایتمندی
۳۳	بهبود و بالابردن توان کارکنان در خلق ایده‌های نوآورانه	توسعه ایده‌های نوین
۳۴	تفویض قدرت و اختیار کافی به نیروی انسانی	تسهیم قدرت
۳۵	ارائه پاداش‌های مناسب فراخور شخصیت افراد	پاداش‌های مادی و معنوی
۳۶	ترویج نگرش و تفکر مثبت و بدون ترس نسبت به تغییرات	مثبت‌اندیشی
۳۷	ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی برای پذیرش مسئولیت‌های جدید	ترویج مسئولیت‌پذیری در کارکنان

## ادامه جدول ۲- گزاره‌های کیو

ردیف	گفتمان	نمونه کیو
۳۸	ایجاد حمایت و پشتیبانی سازمانی از تیم‌های مجازی	ایجاد فضای توجه به تیم‌های مجازی
۳۹	ارتقای مهارت‌ها و آموزش مداوم نیروی انسانی	آموزش مستمر
۴۰	محور کردن مرزبندی‌های بین وظایف و واحدها	انعطاف‌پذیری ساختاری
۴۱	به‌کارگیری فناوری‌های ارتقادهنده دانش و مهارت کارکنان	کاربست فناوری‌های جدید
۴۲	ایجاد فضایی آکنده از اعتماد و اطمینان با مشتریان و تأمین‌کنندگان	ایجاد قابلیت اطمینان و اعتماد
۴۳	دسترسی آسان و راحت کارکنان به اطلاعات	تسهیم اطلاعات
۴۴	ایجاد اختیارات گره‌خورده با وظایف و مسئولیت‌ها	تناسب اختیار با مسئولیت

در گام دوم، شناسایی و انتخاب مشارکت‌کنندگان ارزش‌گذاری کیو صورت می‌گیرد. گروه مشارکت‌کنندگان کسانی هستند که نمونه کیو را در جدول آن رتبه‌بندی می‌کنند. بررسی‌ها و مطالعات انجام‌شده در روش‌شناسی کیو تعداد مشارکت‌کنندگان را متفاوت نشان می‌دهند. ممکن است کمتر از ۴۰ نفر برای اهداف خاص کفایت کنند (لاجوردی لاجوردی، رحیم‌نیا، مرتضوی و گردناییج، ۲۰۱۶، ۱۳). در این مرحله، با کمک ۲۳ نفر از مشارکت‌کنندگان، اصلاحات و تغییرات لازم در گزاره‌ها به‌وجود آمدند که براین اساس، تعداد گزاره‌ها از ۵۷ به ۴۴ تقلیل یافتند. در گام سوم، تکمیل ارزش‌گذاری نمودارهای کیو و استخراج مصاحبه‌ها انجام شده است. در این مرحله، با استفاده از اعمال نظرات مشارکت‌کنندگان و اعمال تغییرات و اصلاحات لازم در گزاره‌ها، کارت‌های نهایی برای ارزش‌گذاری در اختیار خبرگان قرار گرفتند و از آنان خواسته شد براساس توزیع اجباری، کارت‌ها را در نمودارها ارزش‌گذاری کنند؛ از این‌رو، گزاره‌ها در اختیار خبرگان قرار گرفتند تا به‌راحتی و براساس توزیع اجباری بتوانند نمونه‌های کیو را ارزش‌گذاری و مرتب کنند.

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۳۵	۱۸	۴۱	۱۲	۲۸	۲۴	۸	۲۳	۴
۲۰	۲۵	۳۲	۴۴	۲۶	۷	۳۷	۲۳	۲۹
۴۲	۳۴	۹	۳۰	۴۳	۱۵	۶	۳۹	۱۶
	۱۷	۳۸	۱۹	۱۴	۳۶	۲۷	۵	
		۳	۱	۳۱	۱۱	۴۰		
			۲۱	۲۲	۲			
				۱۳				
				۱۰				

شکل ۱- ارزش‌گذاری کارت‌های کیو

## نتایج

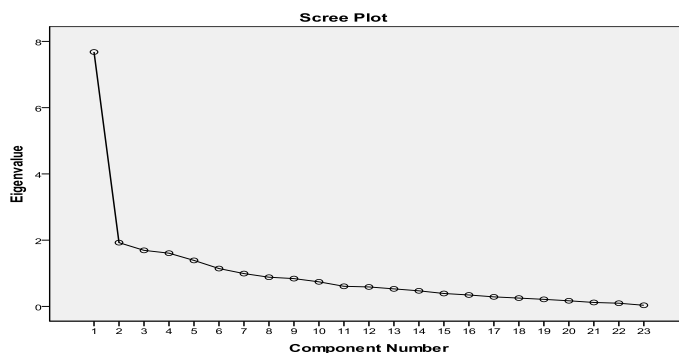
داده‌های حاصل از مرتب‌سازی مشارکت‌کنندگان در نرم‌افزار اس.پی.اس.اس<sup>۱</sup> وارد شدند تا به کمک تحلیل عاملی کیو ذهنیت‌های مختلف مشارکت‌کنندگان شناسایی شوند و به کمک آن به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شود.

روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است. مبنای این روش همبستگی میان افراد است؛ از این رو، از عبارت تحلیل عاملی کیو استفاده می‌شود تا تأکید شود در فرایند تحلیل عاملی، افراد به جای متغیرها دسته‌بندی می‌شوند. از چرخش واریماکس که نوعی چرخش متعامد است برای انجام تحلیل عاملی، استفاده شده است. اعداد استخراج‌شده از تحلیل عاملی کیو به روش مؤلفه‌های اصلی هستند. در جدول شماره سه، مقدار واریانس کل تبیین‌شده آمده است.

جدول ۳- واریانس تبیین‌شده

الگوها	واریانس تجمعی	درصد واریانس	جمع کل
۱	۱۵/۲۹	۱۵/۲۹	۳/۵۱
۲	۲۹/۰۳	۱۳/۷۴	۳/۱۶
۳	۴۰/۷۸	۱۱/۷۴	۲/۷۰
۴	۵۱/۰۰	۱۰/۲۲	۲/۳۵
۵	۶۰/۵۳	۹/۵۳	۲/۱۹
۶	۶۷/۱۱	۶/۵۷	۱/۵۱

همچنین در شکل شماره دو، نمودار سنگ‌ریزه نشان داده شده است. در این نمودار، عامل با مقادیر ویژه بالای یک که نشان‌دهنده الگوهای ذهنی هستند، کاملاً مشخص هستند.



شکل ۲- نمودار سنگ‌ریزه

در جدول شماره چهار، ماتریس چرخش یافته عامل‌ها نشان داده شده است. با توجه به این ماتریس، افرادی که در هریک از این شش الگوی ذهنی قرار می‌گیرند، مشخص شده‌اند.

جدول ۴- چرخش عامل‌ها

الگوی ششم	الگوی پنجم	الگوی چهارم	الگوی سوم	الگوی دوم	الگوی اول	مشارکت‌کنندگان
۰/۱۹۶	۰/۲۳۰	۰/۱۸۱	۰/۱۸۹	۰/۱۶۵	۰/۷۷۶	P2
۰/۲۴۱	۰/۱۷۳	۰/۱۴۱	۰/۱۳۹	۰/۱۶۲	۰/۶۴۰	P10
۰/۲۲۶	۰/۱۸۲	-۰/۱۳۵	۰/۱۳۴	۰/۳۷۷	۰/۶۷۰	P11
۰/۱۸۳	۰/۱۸۹	۰/۲۲۱	۰/۳۳۷	۰/۱۴۸	۰/۷۱۰	P12
۰/۱۵۶	۰/۱۲۸	۰/۱۴۶	۰/۲۳۵	۰/۱۶۱	۰/۷۸۱	P19
۰/۱۳۶	۰/۱۳۰	۰/۲۳۷	۰/۱۱۹	۰/۷۳۱	۰/۱۶۶	P1
۰/۱۵۷	۰/۲۵۴	۰/۱۸۷	۰/۱۶۱	۰/۶۶۴	۰/۲۴۱	P3
۰/۱۴۳	۰/۳۱۶	۰/۱۳۵	۰/۲۱۱	۰/۷۴۲	۰/۱۷۶	P9
۰/۲۳۶	۰/۱۹۲	۰/۲۶۸	۰/۱۹۱	۰/۸۰۴	۰/۳۲۸	P15
۰/۱۹۵	۰/۱۹۹	۰/۰۳۷	۰/۱۸۴	۰/۵۹۳	۰/۱۴۴	P23
۰/۲۸۹	۰/۲۴۶	۰/۲۰۴	۰/۸۵۸	۰/۲۶۸	۰/۱۴۰	P4
۰/۱۸۳	۰/۱۸۵	۰/۲۶۷	۰/۵۱۵	۰/۲۳۳	۰/۳۶۱	P6
۰/۲۸۷	۰/۱۷۷	۰/۲۰۲	۰/۶۴۶	۰/۰۴۹	۰/۱۲۷	P8
۰/۱۲۲	۰/۱۷۳	۰/۱۷۱	۰/۷۰۱	۰/۱۴۴	۰/۱۹۶	P16
۰/۴۰۱	۰/۲۳۹	۰/۶۹۱	۰/۰۵۱	۰/۳۲۸	۰/۲۵۶	P14
۰/۳۷۵	۰/۱۱۳	۰/۷۳۰	۰/۱۸۱	۰/۳۴۷	۰/۲۷۳	P17
۰/۳۱۲	۰/۱۰۵	۰/۶۵۳	۰/۰۲۲	۰/۱۱۴	۰/۲۶۱	P20
۰/۲۲۶	۰/۱۹۱	۰/۷۶۱	۰/۱۸۸	۰/۲۰۵	۰/۲۷۷	P22
۰/۱۷۱	۰/۶۵۳	۰/۲۰۷	۰/۰۷۳	۰/۴۱۲	۰/۱۰۹	P5
۰/۲۰۳	۰/۷۰۳	۰/۰۶۲	۰/۲۷۰	۰/۳۸۳	۰/۱۱۶	P7
۰/۱۲۶	۰/۱۸۹	۰/۱۰۴	۰/۰۸۳	۰/۱۶۶	۰/۰۹۵	P18
۰/۹۰۵	۰/۰۸۹	۰/۱۲۱	۰/۲۱۷	۰/۱۳۴	۰/۲۶۵	P13
۰/۶۹۳	۰/۳۰۶	۰/۲۴۵	۰/۳۶۴	۰/۱۰۲	۰/۰۳۶	P21

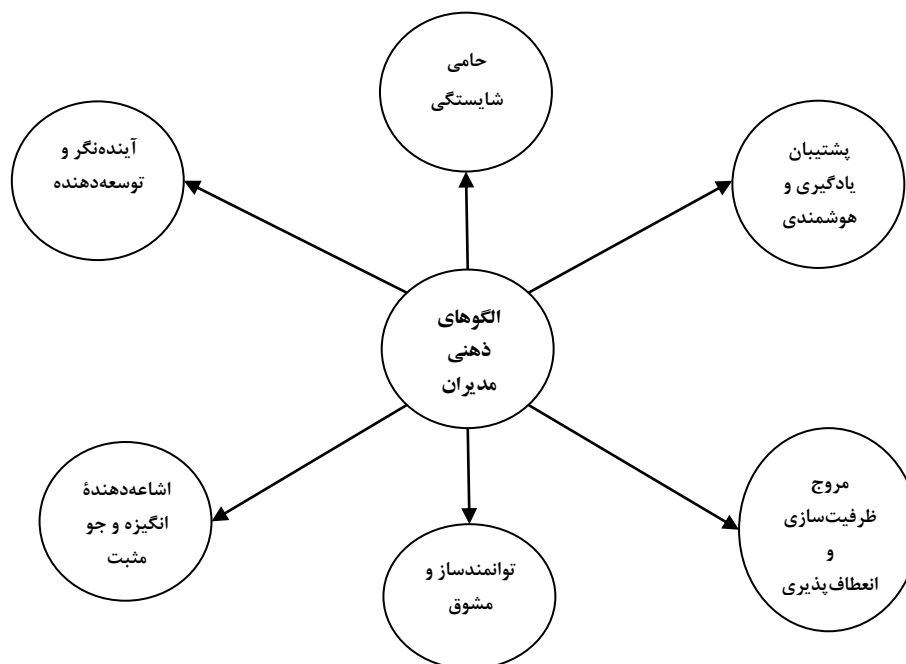
1.96

برای آزمون معناداری، اگر قدرمطلق بار عاملی بزرگ‌تر از  $\sqrt{n}$  باشد، آن‌گاه آن بار عاملی در سطح خطای پنج درصد معنادار است. لازم است ذکر شود که  $n$  برابر با تعداد اعضای نمونه است. براساس فرمول، حد استاندارد برابر با ۰/۴۰ است. با توجه به جدول شماره سه و با توجه به این نکته که همه

بارهای عاملی مشخص شده دارای مقداری بیش از ۰/۴۰ هستند، می‌توان گفت که تمامی مقادیر معنادار هستند؛ از این رو، مشارکت‌کنندگان دو، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۹ الگوی شماره یک، مشارکت‌کنندگان یک، سه، نه، ۱۵ و ۲۳ الگوی شماره دو، مشارکت‌کنندگان چهار، شش، هشت و ۱۶ الگوی شماره سه، مشارکت‌کنندگان ۱۴، ۱۷، ۲۰ و ۲۲ الگوی شماره چهار، مشارکت‌کنندگان پنج، هفت و ۱۸ الگوی شماره پنج و همچنین، مشارکت‌کنندگان ۱۳ و ۲۱ الگوی شماره شش را انتخاب کرده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی الگوهای ذهنی مدیران سازمان‌های دولتی، در راستای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی با استفاده از روش کیو انجام شد. نتایج پژوهش مشتمل بر ارائه الگوهای ذهنی مدیران در راستای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی و مؤلفه‌های اثرگذار بر این ذهنیت‌ها است. نتایج پژوهش حاکی است که در شکل‌گیری ذهنیت‌های مدیران در چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی ۴۴ عامل دخیل هستند. این عوامل عبارت‌اند از: گسترش مهارت و توانایی، ترویج فضای مشارکتی، توانایی ایجاد هوشمندی در کارکنان، توانمندسازی کارکنان، توانایی ایجاد ظرفیت‌های روانی در کارکنان، قابلیت ایجاد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، خودسازمان‌دهی، ترویج مهارت‌های گوناگون، توانایی ایجاد افق روشن، اشاعه انعطاف‌پذیری رفتاری، کارآمدی منابع انسانی، قابلیت تشریک مساعی، پیش‌گامی در حل مسائل، توسعه سطح دانش و آگاهی کارکنان، ترویج تعهد و وفاداری، غنی‌سازی شغلی، افزایش شایستگی‌های کارکنان، آموزش بهنگام، سطح پایین مقررات رسمی، سیال و روشن بودن تعریف نقش‌ها، توسعه متنوع و متفاوت مهارت‌ها، به‌وجودآوردن علاقه و انگیزه، توسعه و ترویج ظرفیت‌های جدید، انگیزه یادگیری، شایستگی‌های ممتاز، توسعه آینده‌نگری و آینده‌سازی در کارکنان، توانایی ایجاد صبوری در کارکنان، ترویج انعطاف‌پذیری حرفه‌ای، ایجاد قابلیت همکاری، ترویج ظرفیت‌های اساسی، جو خشنودی و رضایتمندی، توسعه ایده‌های نوین، تسهیم قدرت، پاداش‌های مادی و معنوی، مثبت‌اندیشی، ترویج مسئولیت‌پذیری در کارکنان، ایجاد فضای توجه به تیم‌های مجازی، آموزش مستمر، انعطاف‌پذیری ساختاری، کاربست فناوری‌های جدید، ایجاد قابلیت اطمینان و اعتماد، تسهیم اطلاعات و تناسب اختیار با مسئولیت. علاوه بر این، با توجه به نتایج پژوهش، دیدگاه‌های متمایز به‌عنوان الگوهای ذهنی مدیران سازمان‌های ورزشی آشکار شده‌اند که گونه‌های متفاوت تفکر و ادراکات ذهنی مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهند؛ بنابراین، براساس بازنمایی محتوای دیدگاه‌ها، شش الگوی ذهنی مدیران برای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. در شکل شماره سه، الگوهای ذهنی مدیران ارائه شده‌اند.



شکل ۳- دسته‌بندی الگوهای ذهنی مدیران

با توجه به نتایج پژوهش می‌توان اذعان کرد که حامی شایستگی، الگوی ذهنی مدیرانی است که برای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی از افزایش شایستگی کارکنان، کارآمدی منابع انسانی و شایستگی‌های ممتاز استفاده می‌کنند. افزون‌براین، الگوی ذهنی پشتیبان یادگیری و هوشمندی الگوی غالب ذهنیت مدیرانی است که با استفاده از توانایی ایجاد هوشمندی در کارکنان، انگیزه یادگیری و توسعه سطح دانش و آگاهی کارکنان، چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی را برای سازمان خود به‌ارمغان می‌آورند. الگوی ذهنی مروج ظرفیت‌سازی و انعطاف‌پذیری ویژه مدیرانی است که چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی را با ترویج انعطاف‌پذیری حرفه‌ای، توانایی ایجاد ظرفیت‌های روانی در کارکنان و قابلیت ایجاد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، برای پیش‌برد هرچه‌بهرتر اهداف و رسالت سازمانی فراهم می‌آورند. الگوی ذهنی توانمندساز و مشوق، ذهنیت مدیرانی را نشان می‌دهد که براساس آموزش مستمر، ترویج و توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های جدید و نیز توانمندسازی کارکنان در صدد چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی خود هستند. اشاعه‌دهنده انگیزه و جو مثبت نیز الگویی است که برای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی بر مبنای توانایی مدیران در مثبت‌اندیشی،



به وجود آورنده علاقه و انگیزه و ترویج فضای مشارکتی تأکید دارد. در نهایت، آینده‌نگر و توسعه‌دهنده، ذهنیت مدیرانی است که معتقدند که چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی در گرو توسعه آینده‌نگری و آینده‌سازی در کارکنان، خودسازمان‌دهی و ترویج مسئولیت‌پذیری در کارکنان است. با توجه به نتایج می‌توان گفت وجه نوآوری پژوهش حاضر این است که تا پیش از انجام این پژوهش هیچ پژوهشی الگوهای ذهنی مدیران را برای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی تدوین و تبیین نکرده است. به علاوه، در خصوص محدودیت‌های پژوهش باید به محدودیت ذاتی پژوهش‌های مبتنی بر روش کیو اشاره کرد که چون مبنای تحلیل در این روش حقایق نیست و صرفاً به ذهنیت افراد توجه می‌کند، قابلیت تعمیم‌پذیری کمی دارد. افزون‌براین، استفاده از خبرگان به عنوان اعضای نمونه و محدودیت در نمونه‌گیری، به عنوان محدودیت‌های پژوهش حاضر یاد می‌شوند. همچنین، لازم است ذکر شود که با توجه به نتایج، پیشنهادهای کاربردی پژوهش به صورت زیر بیان شده است.

- با توجه به نتایج، پژوهش حاضر به مدیران سازمان برای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی پیشنهاد می‌کند که حمایت خود را برای ایجاد و افزایش شایستگی در کارکنان مدنظر داشته باشند. آن‌ها می‌توانند با کارآمد ساختن و افزایش شایستگی‌های ممتاز در نیروهای انسانی خود، علاوه بر دستیابی به این مهم، سازمان خود را در برابر تغییرات و چالش‌های محیطی حفظ کنند؛
- براساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران برای چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی خود، باید پشتیبان و حامی یادگیری و هوشمندی کارکنان باشند. مدیران سازمان می‌توانند برای نیل به چنین هدفی با ایجاد هوشمندی، افزایش سطح دانش و آگاهی و همچنین، با کمک بهبود و ارتقای انگیزه یادگیری در کارکنان، نیروی انسانی چابک و توانمند را برای سازمان خود به‌ارمغان آورند؛
- یافته‌های پژوهش گویای آن است که اگر مدیران سازمان خواهان داشتن نیروی انسانی چابک هستند، لازم است خودشان مروج ظرفیت‌سازی و انعطاف‌پذیری باشند. مدیران برای انعطاف‌پذیری و چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی می‌توانند انعطاف‌پذیری حرفه‌ای و وظیفه‌ای را در سرمایه‌های انسانی خود ترویج کنند. علاوه بر این، مدیران باید توانایی ایجاد ظرفیت‌های روانی را فراخور کمک و آماده‌سازی کارکنان برای تعامل سازنده با استرس داشته باشند؛
- با توجه به یافته‌ها، پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که مدیران چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی را در سایه داشتن ذهنیت توانمندساز و مشوق خواهند داشت؛ بدین ترتیب، مدیران با آموزش مستمر، ترویج و توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های جدید و نیز توانمندسازی کارکنان با هدف توسعه و بهسازی منابع انسانی با دانش و شایسته می‌توانند به این مهم دست یابند؛

- نتایج پژوهش حاکی است که اگر مدیری خواهان چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی در سازمان باشد، باید خود مروج انگیزه و جو مثبت در سازمان باشد. چنین مدیری قابلیت ایجاد علاقه و انگیزه و همچنین، مثبت‌اندیشی در سازمان دارد و با ترویج فضای مشارکتی به درگیر کردن کارکنان در مسئولیت‌ها و تصمیمات سازمانی مبادرت می‌کند؛
- براساس نتایج، پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که مدیران به آینده‌نگری کارکنان خود اهمیت دهند؛ زیرا، سرمایه انسانی آینده‌نگر و آینده‌ساز افزایش توان پیش‌بینی و انتخاب راه‌حل مناسب با تغییرات را دارد، می‌تواند توسعه و تعالی سازمان را تضمین کند و آینده روشنی را پیش روی آن ترسیم کند؛
- درنهایت، به پژوهشگران دیگر پیشنهاد می‌شود که با استفاده از نظریه داده‌بنیاد مدلی را در جهت چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی طراحی و تدوین کنند. به‌علاوه، پیشنهاد می‌شود با استفاده از تکنیک دلفی فازی، عوامل مؤثر در چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی را شناسایی و اولویت‌بندی کنند.

## منابع

1. Abbaspour, A., Mirkamali, S. M., Hesam Amiri, R., & Moradi, K. (2014). Explanation of the role of human capital agility in the development of strategic agility (Case Study: Bank Ansar). *Quarterly Development of Monetary and Banking Management*, 2(4), 1-24. (Persian).
2. Alavi, S., & Dzuraidah, A. W. (2013). A review on workforce agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195-9.
3. Alhadid, N. (2016). The effect of organization agility on organization performance. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 273-9.
4. Amin, Z. (2000). *Q methodology: A journey into the subjectivity of human mind*. *Singapore Med Journal*, 41(8), 410-4.
5. Azuara, V. (2015). *A human resource perspective on the development of workforce agility*, Thesis PHD, School of Business and Management, Pepperdine University.
6. Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 77(1), 21-31.
7. Bunton, T. (2017). *Agility within higher education it organizations: A loosely coupled systems perspective*. Teses PHD, Philosophy in Communication, The University of Wisconsin-Milwaukee.
8. Chonko, L. B., & Jones, C. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, J. Person. Sell. Sales Manag, 25(4): 371-82.
9. Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). *Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people*. Center for Advanced Human Resource Studies. Available at: <http://catalog.library.cornell.edu>, [Accessed, 14 may 2017].

10. Glinska, M., Carr, S. D., & Halliday, A. (2012). Workforce agility: An executive briefing. Batten briefing innovators' roundtable series. Available at: <https://www.darden.virginia.edu>, [Accessed: 13 may 2017].
11. Hamad, Z. M. M., & Yozgat, U. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7, 407-22.
12. Homan, H. (2009). A practical guide to qualitative research (2nd ed.). Tehran: Organization for the Study and Compilation of Humanities at Universities. (Persian).
13. Jalali Farhani, M., Saberi, A., Hidari, M., & Javid, M. (2015). Specify the relationship organizational forgetting and organizational learning with organizational agility in staff of office of youth and sports in Hamadan province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(8), 35-43. (Persian).
14. Javanmardi, M., Khabushani, A., & Abdi, A. (2012). Analysis information technology infrastructures toward supply chain agility in home appliance industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(3), 416-29.
15. Lajevardi, S., Rahimnia, F., Mortazavi, S., & Gharnajaj, A. (2016). Application of Q Method in Understanding Patterns: Assessing the factors of human resource productivity from the point of view of faculty members, *Public Administration Research*, 9(31), 5-28.
16. Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 5-11.
17. Muduli, A. (2013). Workforce agility: A review of literature. *The IUP Journal of Management Research*, 12(3), 55-65.
18. Nafei, W. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
19. Nkuda, M. (2017). Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16(1), 1-13.
20. Rodina, E., Zeimpekis, V., & Fouskas, K. (2003). Remote workforce business processes integration through real-time mobile communications. In *Proceedings of 2nd International Conference on Mobile Businesses*, Vienna. McGraw-Hill.
21. Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations, an introduction. *International Journal of Production Economics*, 12(1), 7-22.
22. Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics* 37, 445-60.
23. Sohrabi, R., Jafari, D., & Miandar basmanji, F. (2017). Provide a talent management framework with a human resource agility approach, *Human Resource Management Research*, 2(9), 1-23. (Persian).
24. Suofi, H., Hosnavi, M., & Mirsepasi, N. (2014). A study on relationship between workforce agility and knowledge sharing. *Management Science Letters*, 4(5), 1015-20.

25. Swisher, V. V. Eichinger, R. W. & Lombard. M. M. (2012). Leadership Development: Exploring, Clarifying, and Expanding Our Understanding of Learning Agility. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(9), 280-6.
26. Tielen, M., Van Staa, A., Jedeloo, S., Exel, V., & Weimar, W. (2008). Q methodology to identify young adult renal transplant recipients at risk for nonadherence. *Transplantation*, 85(5), 689-715.
27. Trong Lin, C., Chiu, H., & Tseng, Y. H. (2005). Agility evaluation using Fuzzy Logic. *International Journal of Production Economics*, 7(12), 1-16.
28. Zahedi, Sh., Khosravi, A., Yarahmadizehi, M., & Ahmadi, R. (2013). Investigate dimensions and indicators of agility capacity of human resources. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 1(4), 1-24. (Persian).
29. Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A., (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics* 62(5), 33-43.

#### استناد به مقاله

نظریور، امیرهوشنگ، شریعت‌نژاد، علی، ساعدی، عبدالله، و حاجی‌زاده، آریتا. (۱۳۹۷). شناسایی الگوهای ذهنی مدیران به‌منظور چابک‌سازی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد کیو. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۰ (۵۰)، ۴۶-۲۲۷. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.4928.1951.

Nazar Poori, A.H., Shariat Nejad, A., Saedi, A., & Haji Zade, A. (2018). Identifying the Manager's Mental Pattern in Order to Human Capital Agility in Sports Organizations Using the Q Approach. *Sport Management Studies*. 10(50), 227-46. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2018.4928.1951.

## **Identifying the Manager's Mental Pattern in Order to Human Capital Agility in Sports Organizations Using the Q Approach**

**A. Nazar Poori<sup>1</sup>, A. Shariat Nejad<sup>2</sup>, A. Saedi<sup>3</sup>, A. Haji Zade<sup>4</sup>**

1. Associate Professor of Public Management, University of Lorestan
2. Ph.D. Student of Human Resources, University of Lorestan
3. Ph.D. Student of Human Resources, University of Lorestan\*
4. Ph.D. Student of Human Resources, Ferdowsi University of Mashhad

**Received: 2017/10/17**

**Accepted: 2018/04/10**

---

### **Abstract**

The present study is a qualitative research. In this paper, using the Q approach, the managers' mental pattern in direction of Human capital agility is identified. A deep interview is the main tool for collecting data which its validity is confirmed using the CVR relative validity approach and its reliability using the Kapa Kohn method is confirmed. In addition, for sample selection, purposive sampling was used. In the present study with 23 interviews, discourse space was obtained. The results of the research include identifying the factors that make up the mentality of managers the results indicate that Supporter competence, Learning and intelligence support, promotes capacity building and flexibility, Promoters and positive and prospective promoters and developers, six subjective patterns of managers are aimed at Human capital agility. Research suggestions as well in two areas of applied and research for a more practical and effective action in the realm Human capital agility are provided.

**Keywords:** Human Capital Agility, Flexibility, Intelligence, Sports Organizations

---

---

\*Corresponding Author

Email: saediabd115@gmail.com