

## بررسی ارتباط بین مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی اداره کل

### ورزش و جوانان خراسان شمالی

عباس فخرانی<sup>۱\*</sup>، حسن غرایق زندی<sup>۲</sup>، محسن عباسی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ۲. استادیار روانشناسی ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم

ورزشی، دانشگاه تهران، تهران ۳. کارشناس ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۸/۲۲

## Relationship between Psychological factors of Human Capital and Organizational Agility of North Khorasan Administration of Sport and Youth

Abbas Fakhrani<sup>1</sup>, Hassan Gharayagh Zandi<sup>2</sup>, Mohsen Abbasi<sup>3\*</sup>

1- Ph. D. Student in Sport Management, University of Tehran 2- Assistant Professor in Sport Psychology, University of Tehran 3- M. A. in Physical Education and Sport Sciences, Islamic Azad University of Bojnourd, Bojnourd

Received: (2016/11/12)

Accepted: (2017/03/11)

### Abstract

This study was examine relationship between Psychological factors of Human Capital and Organizational Agility in North Khorasan Administration of Sport and Youth. Statistical population was 105 person that all of them were selected as statistical sample. The research instrument was organizational agility questionnaire from Sharifi and Zhang (2001) and human capital assessment scale of Naderi (2011). Their reliability with 30 questionnaires distributed prior to the implementation of research by using Cronbach's alpha (human capital  $\alpha=0.8954$  and organizational agility  $\alpha = 0.812$ ) obtained and validity of questionnaires confirmed by 12 experts. For data analysis, descriptive statistics (mean, standard deviation and percent) and inferential statistics (k-s tests, one-sample t-test, pearson coefficient of correlation and stepwise multiple regression) used. Results showed: the status of Psychological factors of Human capital in North Khorasan Administration of Sport and Youth was upper than average (mean=3.443). Organizational agility status was upper than average (mean=3.421). there was significant and positive correlation between total index of human capital and organizational agility ( $r= 0.645$ ). Stepwise multiple regression analysis showed that components of human capital, cognitive skill with coefficient ( $R=0.457$ ) and meta-cognitive competences ( $R=0.510$ ) can predict organizational agility. So we can conclude that whatever human capital of personnel be more we can see more organizational agility.

### Keywords

Psychological, Human Capital, Organization Agility, Sport and Youth, North Khorasan

### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی ارتباط مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی صورت گرفت. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان این اداره کل، شامل ۱۰۵ نفر بود، که از روش نمونه گیری کل شمار استفاده شد. جهت گردآوری داده ها از پرسشنامه چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) و پرسشنامه سرمایه انسانی نادری (۱۳۹۰) استفاده شد. پایایی پرسشنامه ها با توزیع ۳۰ پرسشنامه پیش از اجرای تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ، برای سرمایه انسانی ۰/۸۹۵ و برای چابکی سازمانی ۰/۸۱۲ بدست آمد. همچنین روایی آن را ۱۲ نفر از متخصصان تایید کردند. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، درصد) و آمار استنباطی (آزمون های کولموگوروف- اسمیرنوف، t تک نمونه ای، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون چندگانه گام به گام) استفاده شد. یافته ها نشان داد: وضعیت مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی بالاتر از سطح متوسط قرار دارد (بامیانگین ۳/۴۴۳). وضعیت چابکی سازمانی کارکنان بالاتر از میانگین نظری قرار دارد (بامیانگین ۳/۴۲۱). بین شاخص کلی روانی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $r=0.645$ ). نتایج رگرسیون چندگانه گام به گام نشان داد توانایی شناختی با ضریب  $R=0.457$  و شایستگی فرانشاختی ( $R=0.510$ ) توانایی پیش بینی چابکی سازمانی را دارند. باتوجه به نتایج این پژوهش می توان انتظار داشت هرچه مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی در کارکنان بالاتر باشد، چابکی سازمانی نیز در آن سازمان بالا باشد.

### واژه های کلیدی

روانشناختی، سرمایه انسانی، چابکی سازمانی، ورزش و جوانان، خراسان شمالی

## مقدمه

در عصر حاضر، مدیران سازمان‌ها دریافته‌اند 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. در روانشناسی و رفتار سازمانی هم یکی از پارامترهایی که همیشه مطرح و بررسی می‌شود موضوع دانش سازمانی افراد است. بر همین اساس تحول در «انسان» منشاء تمامی تحول‌ها و به ویژه ظهور و پیدایش پیشرفت‌های جهان کنونی است و هر برنامه‌ای که آموزش، ظرفیت و بهره‌وری صحیح این عنصر اصلی و کلیدی توسعه را مورد توجه قرار ندهد، عملاً راه به جایی نخواهد برد (۱۵ و ۱۴). چنین نگاهی به انسان مفهوم جدیدی را تحت عنوان سرمایه انسانی مطرح نموده است. سرمایه انسانی و مولفه‌های روانشناختی آن نقش بی‌بدیلی در کسب موفقیت استراتژیک پایدار و بهبود عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌کند. امروز منابع انسانی، سرمایه انسانی سازمان‌ها محسوب می‌شوند و مشخص شده است که انسان‌ها عامل اصلی بقای سازمان‌ها در رقابت هستند (۶). راما، سرمایه انسانی را به عنوان توان بالقوه سازمان برای موفقیت با توجه به توانایی‌ها، قابلیت‌ها و ظرفیت کارکنان آن تعریف می‌کند (۹). نورتون و کاپلان، سرمایه انسانی را شامل موجودیت و در دسترس بودن مهارت‌ها، استعدادها و دانش فنی کارکنان می‌دانند که برای انجام فعالیت‌های سازمانی ضروری هستند (۹). ابعاد روانی سرمایه انسانی در بردارنده هر گونه شایستگی، توانایی و یادگیری آگاهانه است که منجر به شکوفایی اندیشه فرد می‌شود (۷). صاحب‌نظران و محققان مختلفی به معرفی الگوها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های روانشناختی سنجش سرمایه انسانی پرداخته‌اند که مهمترین آنها عبارتند از: (نادری، ۱۳۹۰)، مولفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی را شامل، شایستگی شناختی (اطلاعات، دانش، مهارت و تخصص)، توانمندی‌های فراشناختی (آگاهی از فرایند‌های شناختی، ارزیابی فرایند شناختی، باز آفرینی و اصلاح فرایند شناختی) و شایستگی ارتباطی-عاطفی (خودآگاهی، خود اصلاحی، خود انگیزشی، آگاهی اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی و نوع دوستی)، می‌داند (۸). مالک پور (۱۳۹۳)، مولفه‌های روانی سرمایه انسانی را شامل (دانش، مهارت، ابتکار و توانایی کارکنان)، می‌داند (۸). شولتر و همکاران (۱۹۶۱)، سرمایه انسانی را شامل، سرمایه‌های دانشی، سرمایه‌های شایستگی محوری (استعدادها، توانایی‌ها و تلاش‌ها)، سرمایه‌های نگرشی و روانشناختی (رفتار، ویژگی، صداقت،

انگیزش و رهبری) و سرمایه‌ها چابکی فکری (نوآوری، تقلید، تدوین مسئله، سازگاری و انعطاف پذیری و حل مساله) می‌داند (۱۴). از نظر عباس پور (۱۳۹۱)، سرمایه انسانی شامل، دانش تخصصی کارکنان، دانش مرتبط با کارکنان، شایستگی مرتبط با کار، توانایی خلاقیت و نوآوری، میزان کارآفرینی و لیاقت حرفه‌ای می‌باشد (۲). جنینگز (۱۹۹۷)، مؤلفه‌های سرمایه انسانی شامل توانمندی در تدوین برنامه درسی، سنجش برنامه‌ها، راهنمایی دانشجویان، ایراد سخنرانی، برگزاری کارگاه آموزشی و ارائه مشاوره علمی نیز باشد (به نقل از ۹). شافر و همکاران (۲۰۰۱) نیز مؤلفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی را فعالیت‌های رهبری، درگیری کارمند، دسترسی به دانش، توانایی یادگیری و خوشبینی کارمند می‌داند (۱۶). سرعت فزاینده تغییرات فن آورانه از یک سو و تغییر ماهیت تقاضای مشتریان و تشدید رقابت بین سازمان‌ها از سوی دیگر، باعث شده که سازمان‌ها به شدت به دنبال کسب مزیت‌های جدید برای برتری بر رقبا و تأمین بهتر نیازهای مشتریان باشند (۱۶، ۱۱ و ۶). از این رو، به نظر می‌رسد که حرکت به سوی ایجاد سازمان‌هایی که از سرعت و انعطاف پذیری بالایی در پاسخ به محیط متغیر، ناپایدار و پیش‌بینی ناپذیر برخوردارند، رویکردی حیاتی است. حصول چنین اهدافی در سایه مفهوم جدیدی به نام «چابکی سازمانی» به دست می‌آید (۱۳، ۷ و ۲). در رفتار سازمانی نوین، چابکی سازمانی به مفهوم تطبیق‌پذیری سازمان در مقابل تغییرات مداوم محیط است. این مفهوم ایجاد می‌کند، که سازمان‌ها به ویژگی‌هایی مجهز شوند که بتوانند پاسخ مقتضی و درخوری به تحول‌های جامعه بدهند (۱۵ و ۹). واژه چابکی به مفهوم کارا بودن در تغییرات و دادن پاسخ اثربخش به تغییر و عدم اطمینان محیطی است. تاریخچه چابکی به دوره رکود آمریکا و از دست دادن رقابت‌پذیری صنایع این کشور در طول دهه ۱۸۹۱ بازمی‌گردد و واژه چابکی سازمانی برای نخستین بار در سال ۱۸۸۱ مطرح شد (۱). تعاریف متعددی برای مفهوم چابکی ارائه شده است. از نظر شریفی و ژانگ چابکی سازمانی، توانایی رویارویی با چالش‌های ناخواسته برای فائق آمدن بر تهدیدات جدید و غیرمنتظره محیط کسب و کار و کسب مزایای تغییرات و تحولات به عنوان فرصت‌هاست (۱۹). عباس پور (۱۳۹۱) نیز چابکی سازمانی را توانایی سازمان برای بقاء و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و پیش‌بینی نشدنی معرفی می‌کند (۱). به طور کلی چابکی پاسخی است به چالش‌های محیطی و بهره‌برداری از تغییر مداوم و سریع

است (۳). به طور کلی، سازمان های مختلف کشور در شکوفایی و تربیت همه جانبه و متوازن شایستگی های روانی انسانی دچار کاستی است، و در همپایی تحول های محیطی کند عمل می کند، در برابر نیازهای جامعه پاسخ گو نیست، در تحقق رسالت فرهنگی و اجتماعی ملی و جهانی ناکارآمد است، نرخ بهره وری و اثربخشی آن پایین است، در فرایند پیشرفت و توسعه کشور نقش حداقلی دارد، نظام اداری و اجرایی آن ناکارآمد است و غیره (۱۲). تحقیقات مختلفی در حوزه روانشناسی سازمانی، سرمایه انسانی و چابکی سازمانی صورت گرفته از جمله: رضانیان و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان بررسی چابکی سازمانی ادارات کل ورزش و جوانان استان ها به این نتیجه رسید که مدیران سازمان های ورزشی با آگاهی از ابعاد و شاخص های چابکی سازمانی می توانند به انطباق بیشتر سازمان های ورزشی با تغییرات محیطی و بهره مندی از فرصت های موجود در محیط های پویای امروزی کمک کنند و در جهت ارتقاء و توسعه همه جانبه ورزش گام بردارند (۱۳). مالک پور (۱۳۹۳) نشان داد که مولفه های روانشناسی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی رابطه معناداری باهم دارند و هرچه کارکنان از لحاظ روانشناختی سرمایه انسانی در سازمان بالا باشد، سازمان ها در برابر تغییرات انعطاف بیشتری از خود نشان می دهند (۹). کلانی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که مسئولان و سیاستگذاران وزارت ورزش و جوانان توجه خاصی به عامل یادگیری کارکنان و ارائه شیوه های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکرد سازمان در جهت نیل به یک سازمان چابک داشته باشند. عباس پور و همکاران (۱۳۹۳) نیز بیان کرد که سازمان های چابک کمتر به سیستم ها وابسته اند و بیشتر به هوشمندی، فرصت طلبی و چابکی سرمایه های انسانی خود متکی هستند. قابلیت، مشارکت، وفاداری و توانمندی سرمایه های انسانی در یک سازمان، اساس و محور چابکی استراتژیک هستند. استفاده از مهارت، دانش، ذکاوت، تجربه و هوشمندی افراد برای داشتن ظرفیت سازمانی کامل، یک چالش کلیدی و مهم در راستای نیل به چابکی استراتژیک است (۲). خرمگاه (۲۰۱۲) نشان داد هر چه قابلیت های فردی و کارآفرینی فردی در سازمانی بالا باشد، سازمان مورد نظر چابک تر خواهد بود و تغییرات را به راحتی مدیریت خواهد کرد (۸). اسدی و همکاران (۱۳۸۸) نیز بیان داشتند که قابلیت های روانشناختی منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمانی تاثیر بسزایی داشته و انعطاف در برابر تغییرات از مهمترین پیامدهای وجود منابع انسانی کارا و اثربخش در سازمان ها می باشد (۳). همچنین دیر و شفر (۲۰۰۳) وجود

آن برای کیفیت عالی، عملکرد عالی و خدمات یا محصولات مشتری پسند و اساس آن همسو کردن فناوری اطلاعات، کارکنان و فرآیندهای کاری در نظامی همگن و انعطاف پذیر است. چابکی در هر سازمان معمولاً چند قابلیت را در برمی گیرد که شامل: پاسخگویی (توانایی شناسایی تغییرات، واکنش سریع و بهره گیری از آن)، شایستگی (مجموعه ای از توانایی ها که بهره وری فعالیت ها را در جهت اهداف و مقاصد سازمان فراهم می کند)، انعطاف پذیری (توانایی پردازش محصولات و خدمات متفاوت و نیل به مقاصد مختلف با همان امکانات) و سرعت (توانایی انجام فعالیت ها و عملیات در کوتاه ترین زمان ممکن است). اگر سازمانی به دنبال چابکی است، باید این قابلیت ها را مد نظر داشته باشد و تا جای ممکن آن ها را در درون خود پرورش دهد (۹ و ۶). در این میان سازمان های ورزشی نیز به واسطه ماهیت کارشان با خواسته ها و نیازهای متفاوت مراجعان، فشار ها و تغییرات مداوم محیط روبرو هستند. از این رو، ضرورت به کارگیری رویکرد چابکی در اداره این نوع سازمان ها حس می شود (۱۳). همانطور که گفته شد سازمان های امروزی به ویژه سازمان های ورزشی به طور کلی توانایی پاسخ گویی به نیازهای متنوع جامعه و پویایی در ارائه خدمات آموزشی و تفریحی به مراجعان خود را ندارند. لذا، آنها نیز از جمله رویکردهایی که برای مواجهه با این محیط بی ثبات و غیر قابل پیش بین می توان از آن بهره گرفت، استفاده از پارادایم چابکی است. این مفهوم به معنی داشتن توانایی تطبیق و پاسخ گویی نسبت به تغییرات است (۱۸ و ۱۷). چابکی سازمانی منجر به توانمندسازی سازمان ها در شناخت نیازهای مادی و روانی مشتریان، افزایش شفافیت در سازمان، صرفه جویی به مقیاس، افزایش کیفیت فعالیت های مختلف به ویژه خروجی های آنها و غیره می شود (۱۰). از سوی دیگر، به دلیل شرایط متلاطم حاکم بر سازمان های ورزشی که گاه یک تغییر کوچک در حوزه های دیگر جامعه، باعث تغییرهای وسیع و ریشه ای در این سیستم می شود، روش ها و پارادایم های سنتی این حوزه مانند گذشته، دیگر توان پاسخ گویی مناسب به نیازهای مراجعان خود را ندارند (۱۳ و ۷). با مطالعه وضعیت موجود در سازمان های ورزشی کشورمان مشخص می شود، که تلاش موفقیت آمیزی از سوی مسئولین آنها برای شناسایی تغییر و تحول ها و چالش های اثر گذار در این حوزه و بهره گیری از این تغییر و تحول ها در جهت بهبود امر روانشناختی نیروی انسانی خود در سال های اخیر صورت پذیرفته و به عبارتی دیگر، این حوزه هنوز، نظامی غیر پویا و تک محور است و دارای ساختاری بسیار کهنه و کمینه گرا

نیروهای با قابلیت های روانی و سرمایه انسانی بالا برای سازمان های پویای امروزی ضروری بوده و بیان داشتند که برای یافتن جایگاه و مزیت رقابتی در بازار کار این منابع انسانی هستند که نقش مهمی ایفا می کنند. سؤالی که در اینجا مطرح می شود، این است که سازمان های ورزشی چگونه می توانند به چابکی دست پیدا کنند؟ برای پاسخ به این سؤال باید تجارب سایر سازمان ها در شیوه برخورد با موضوع چابکی مورد بررسی قرارگیرد. با بررسی مطالعه های پیشین در زمینه چابکی سازمانی مشخص شده، که سازمان های تولیدی و خدماتی دیگر نیز با افزایش فزاینده اهمیت چابکی در سال های اخیر به دنبال آن بوده اند، که یک سازمان چگونه می تواند چابکی را به دست بیاورد و حفظ کند (۱). از ابزارهایی که متخصصان رفتار سازمانی برای تحقق چابکی ذکر کرده اند، می توان به ساختار انعطاف پذیر، سرمایه انسانی، تکنولوژی، تکنولوژی اطلاعات، نوآوری و خلاقیت اشاره کرد. با وجود اهمیت هر یک از این عوامل و ابزارها جهت چابک سازی سازمان، پژوهشگران تأکید کرده اند که مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی مهم ترین آن ها می باشد (۵). سرمایه انسانی مهمترین دارایی از نظر رفتار سازمانی یک سازمان است، که آمیزه ای از عوامل روانشناختی مانند آموزش، تجربه، کارآموزی، آگاهی، توان، عادات کاری، قابلیت ها و نوآوری است، که ارزش تولید ناچیز یک کارمند را تحت تأثیر قرار می دهد. در نتیجه توسعه سرمایه انسانی ضرورتی اجتناب ناپذیر است، که سازمان ها برای بقاء و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند (۹). همانگونه که اشاره شد، سازمان ها برای اینکه بتوانند پاسخ گوی نیازهای ذینفعان داخلی و خارجی خود باشند، نیازمند آن هستند که خود را به صورتی چابک طراحی کنند. سازمان های ورزشی به واسطه حساسیت و اهمیت در حوزه کاری خود بایستی چابک باشند، تا بتوانند در برابر محیط های پویای امروزی به ارائه خدمات خود ادامه دهند. به ویژه این - که سازمان های ورزشی، نهاد هایی هستند که دائماً بایستی ساختار، برنامه ها، روند ها، منابع و ... خود را با تغییر و تحول ها در جامعه هماهنگ کنند (۳). لذا، سازمان های ورزشی برای اینکه بتوانند در ارائه خدمات خود انعطاف پذیر بوده و پاسخ گوی نیازهای متنوع مادی و روانی مشتریان خود باشند و در نهایت به سازمانی چابک تبدیل شوند، نیازمند توجه به سرمایه های انسانی خود (تمام افراد مرتبط با حوزه ورزش و تربیت بدنی) به عنوان مهم ترین رکن سازمان هستند. به عبارت دیگر، تلاش جهت توسعه این ابعاد روانی سرمایه انسانی ارزشمند، امری ضروری است (۷ و ۳). با وجود اهمیت

این پارادایم نوین در اداره سازمان ها، کار پژوهشی چندانی در مورد چابکی و عوامل مؤثر در دست یابی سازمانهای ورزشی و موسسات مرتبط با حوزه ورزش و تربیت بدنی به آنها به چابکی در داخل کشور صورت نگرفته است. لذا، تلاش برای بررسی تجربی در این مورد، که آیا مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی موجود در سازمان های ورزشی منجر به چابک سازی آنها برای پاسخ مناسب به شرایط متغیر محیطی می شود، امری بسیار ضروری است. با توجه به مسائل مطرحه، عمده ترین سؤالی که این پژوهش در پی پاسخ به آن است، این است که، وضعیت مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی چگونه می باشد؟ آیا میان مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی با چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد؟ اگر رابطه ای وجود دارد به چه میزانی می باشد؟ چه راهکارهایی می توان به منظور توسعه و بهبود مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی ارائه نمود؟ به منظور سنجش سرمایه انسانی و چابکی سازمانی پژوهشگر پس از مطالعه میانی نظری و پیشینه پژوهشی در زمینه سرمایه انسانی، الگوی نظری سرمایه انسانی نادری (۱۳۹۰) را برای اندازه گیری مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی انتخاب کرد. به سه دلیل در این پژوهش از این الگو بهره گرفته شد: ۱) الگو های دیگر بیشتر از حوزه سرمایه فکری به بررسی ابعاد روانی سرمایه انسانی پرداخته اند. با توجه به رویکرد این پژوهش به حوزه سرمایه انسانی به عنوان تئوری مجزا از سایر حوزه های دارایی های نامشهود، الگو های حوزه سرمایه فکری که سرمایه انسانی را یکی از ابعاد سرمایه فکری قلمداد می کنند، کنار گذاشته شدند، ۲) دلیل دوم برای انتخاب الگوی سرمایه انسانی نادری، جامعیت این الگو در اندازه گیری تمام ابعاد روانی حوزه سرمایه انسانی است و ۳) الگوی سرمایه انسانی نادری قابلیت کاربرد برای تمامی سازمان ها، به ویژه سازمانهای ورزشی را دارد. این الگو نه تنها دانش، تخصص، اطلاعات و مهارت را که در اکثر الگو های سرمایه فکری برای اندازه گیری سرمایه انسانی استفاده شده است، در بر می گیرد؛ بلکه مهارت های فراشناختی و شایستگی های عاطفی - ارتباطی کارکنان را نیز شامل می شود. این الگو ترکیبی از نظریه های سرمایه انسانی در حوزه کلان، تئوری هوش عاطفی و رده بندی بلوم می باشد. الگوی مذکور دارای سه بعد اصلی توانمندی های شناختی (که اطلاعات، دانش، مهارت و تخصص افراد را می سنجد)، مهارت های فراشناختی (که

نامه سرمایه انسانی نادری، یک پرسشنامه ۱۱۸ سوالی است که مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی را در ۳ مولفه شایستگی های شناختی، شایستگی های فراشناختی و توانمندی های عاطفی-ارتباطی را مورد بررسی قرار می دهد، که در پژوهش های متعددی از جمله (مالک پور ۱۳۹۳) استفاده شده است. با توجه به اینکه بسیاری از گویه ها مشابه و یک مقوله را اندازه گیری میکرد محقق با نظر متخصصان این حوزه، به تعدیل و یکپارچه کردن پرسشنامه پرداخت، پس از تعدیل این پرسشنامه، در نهایت ۴۶ سوال آن برای سنجش مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی بدست آمد. همچنین برای تایید روایی آن، به متخصصان این حوزه رجوع و روایی آن تایید شد و پایایی آن با توزیع ۳۰ پرسشنامه قبل از توزیع کلی پرسشنامه ها از طریق آلفای کرونباخ، ۰/۸۹۵ بدست آمد، که نسبتاً مطلوب می باشد. ب) پرسشنامه سنجش چابکی سازمانی از شریفی و ژنگ (۲۰۰۱): پرسشنامه سنجش چابکی سازمانی پژوهش حاضر دارای سه بُعد: (۱) هوشمندی، (۲) شایستگی و (۳) انعطاف پذیری وسرعت و شامل ۳۰ سؤال می باشد. لازم به توضیح است که پرسشنامه های مذکور در مقیاس لیکرت در طیف ۵ درجه ای تدوین شده است. به منظور تعیین روایی ابزار اندازه گیری در این پژوهش، از روش روایی محتوایی، و برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد، که برای این پرسشنامه، ۰/۸۱۲ بدست آمد. به منظور تحلیل داده های پژوهش از دو روش آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و درصد) و آمار استنباطی شامل (آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، آزمون t تک نمونه ای، ماتریس همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه گام به گام) استفاده شد.

### یافته های تحقیق

براساس جدول (۱)، کل پرسشنامه مولفه های سرمایه انسانی با آلفای کرونباخ (  $\alpha=0/895$  ) و کل پرسشنامه چابکی سازمانی با آلفای کرونباخ (  $\alpha=0/812$  ) از انسجام بسیار مطلوبی به منظور انجام تحلیل های آماری مربوط به این دو مؤلفه برخوردار می باشند.

آگاهی فرد از فرایندهای شناختی خود، ارزیابی فرد از فرایندهای شناختی خود و توانایی فرد برای بازآفرینی و اصلاح فرایندهای شناختی خود را می سنجد) و شایستگی های عاطفی - ارتباطی (که آگاهی اجتماعی، خوداصلاحی، خودانگیزی، مهارت های اجتماعی-عاطفی و نوع دوستی فرد را می سنجد)، در بر می گیرد(۱۱ و ۹). در این پژوهش هر سه مولفه روانشناختی سرمایه انسانی مورد مطالعه و پژوهش قرار گرفته است. همچنین در این پژوهش برای اندازه گیری چابکی سازمانی در سازمان های ورزشی، بررسی جامعی از الگو ها، مبانی نظری و پژوهش های تجربی صورت گرفته در این حوزه، صورت گرفت. پژوهشگر از الگوی تلفیقی برای تدوین الگوی چابکی و تعیین مولفه های آن استفاده کرد. پژوهشگر با بررسی الگو ها و پژوهش های صورت گرفته در حوزه چابکی سازمانی، دیدگاه شریفی و ژنگ (۲۰۰۱) و عباس پور و همکاران (۱۳۹۱) را برای طراحی مولفه های چابکی سازمانی مناسب قلمداد کرد. الگوی شریفی و ژنگ (۲۰۰۱) دارای سه قسمت عمده است: محرک های چابکی، قابلیت های چابکی و فراهم سازهای چابکی. قابلیت های چابکی (ابعاد چابکی) در الگوی شریفی و ژنگ شامل چهار بعد پاسخ گوئی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت می باشد (۱۹ و ۱۰). لذا با توجه به اهمیت مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی و همچنین چابکی سازمانی و اینکه تحقیقات چندانی در حوزه ورزش و سازمان های ورزشی در این زمینه صورت نگرفته است، تحقیق حاضر بر آن است ابتدا مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی را در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی بدست آورد، سپس چابکی سازمانی و مولفه های آن را در این اداره کل تعیین و در نهایت ارتباط این دو متغیر را با هم بسنجد، در صورت وجود ارتباط معنی دار بین این دو متغیر از آن رگرسیون چندگانه گام به گام گرفته می شود.

### روش تحقیق

این تحقیق بر حسب هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده ها، توصیفی از نوع همبستگی می باشد جامعه آماری این پژوهش، متشکل از ۱۰۵ نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی بود، که در این پژوهش از روش نمونه گیری کل شمار استفاده شد. ابزار پژوهش: الف) پرسشنامه سنجش سرمایه انسانی نادری (۱۳۹۰): پرسش

جدول ۱. میزان آلفای کروناخ مولفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی و ابعاد آنها در اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی

متغیر	آلفای کل	مؤلفه‌ها	تعداد گویه	سطح آلفا
مولفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی	۰/۸۹۵	توانایی شناختی شایستگی فراشناختی مهارت‌های ارتباطی - عاطفی	۲۱ ۷ ۱۸	۰/۸۴۵ ۰/۸۹۲ ۰/۸۳۲
چابکی سازمانی	۰/۸۱۲	هوشمندی شایستگی انعطاف‌پذیری و سرعت	۶ ۱۶ ۸	۰/۸۰۱ ۰/۸۲۵ ۰/۸۰۹

$p=0/05$

به منظور بررسی درجه مناسب بودن وضعیت هر یک از پارامترهای مربوط به مؤلفه‌های سرمایه انسانی کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی، از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شد. یافته‌ها طبق جدول (۳) نشان داد، با سطح خطای (۰/۰۵)، وضعیت مولفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی در تمامی مؤلفه‌ها (توانایی شناختی، فراشناختی و ارتباطی - عاطفی) و شاخص کلی سرمایه انسانی در سطح بالاتر از میانگین فرضی قرار داشتند.

براساس جدول (۲)، به دلیل اینکه داده‌های پژوهش از توزیع نرمال برخوردار بودند، برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آزمون‌های آماری پارامتریک استفاده شد.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

متغیر	K-S	Sig	نتیجه آزمون
مولفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی کارکنان	۰/۷۹۵	۰/۰۸۷	داده‌ها نرمال است
چابکی سازمانی کارکنان	۰/۸۳۱	۰/۰۷۲	داده‌ها نرمال است

جدول ۳. تعیین وضعیت مولفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی بر حسب آزمون  $t$  تک نمونه‌ای (میانگین فرضی = ۳)\*

مولفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی کارکنان	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	مقدار $t$	سطح معنی‌داری
توانایی شناختی	۱۰۵	۳/۵۲۱	۰/۸۲۱	۵/۸۳۴	۰/۰۰۱
شایستگی فراشناختی	۱۰۵	۳/۴۱۲	۰/۸۹۴	۶/۳۰۲	۰/۰۰۱
مهارت ارتباطی - عاطفی	۱۰۵	۳/۳۵۲	۰/۹۲۱	۵/۷۸۵	۰/۰۰۱
شاخص کلی سرمایه انسانی	۱۰۵	۳/۴۴۳	۰/۸۵۴	۶/۲۲۱	۰/۰۰۱

لیکرت از ۱ تا ۵ گزارش شده است، بنابراین براساس این طیف مقدار دامنه عددی ۱ تا ۲/۳۳ نامطلوب، دامنه میانگین نمرات ۲/۳۴ تا ۳/۶۷ نسبتاً مطلوب و دامنه میانگین نمرات ۳/۶۷ تا ۵ مطلوب می‌باشد (۹). با توجه به نتایج بدست آمده وضعیت مولفه‌های روانشناختی سرمایه انسانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی و مؤلفه‌های آن در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارند.

برای تعیین میزان مطلوبیت وضعیت هر کدام از ابعاد سرمایه انسانی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی از طیف بازگان استفاده شد. که نتایج آن در جدول شماره (۴) ارائه گردیده است. جهت محاسبه میانگین سؤالات، ابتدا ارزش عددی هر کدام از گزینه‌ها (خیلی زیاد = ۵؛ زیاد = ۴؛ متوسط = ۳؛ کم = ۲؛ خیلی کم = ۱) در تمامی نمونه‌ها جمع‌زده و سپس بر تعداد سؤالات تقسیم شد، و جهت قضاوت در مورد مطلوبیت مؤلفه‌ها، با توجه به اینکه میانگین‌ها بر اساس طیف

**جدول ۴.** تعیین مطلوبیت وضعیت مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی براساس طیف بازرگان

دامنه طیف بازرگان		
نامطلوب	نسبتا مطلوب	مطلوب
مؤلفه ها		
	۳/۵۲۱	توانایی شناختی
	۳/۴۱۲	شایستگی فراشناختی
	۳/۳۵۲	مهارت ارتباطی - عاطفی
	۳/۴۴۳	شاخص کلی سرمایه انسانی

خطای (۰/۰۵) ، وضعیت چابکی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی در تمامی مؤلفه ها (هوشمندی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت) و شاخص کلی چابکی سازمانی در سطح بالاتر از میانگین فرضی قرار داشت.

به منظور بررسی درجه مناسب بودن وضعیت هر یک از پارامترهای مربوط به مؤلفه های چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی، از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. یافته ها طبق جدول (۵) ، نشان داد، با سطح

**جدول ۵.** تعیین وضعیت چابکی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی بر حسب آزمون t تک نمونه ای (میانگین فرضی = ۳)\*

چابکی سازمانی کارکنان	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	سطح معنی داری
هوشمندی	۱۰۵	۳/۴۵۲	۱/۰۴۲	۶/۷۰۳	۰/۰۰۱
شایستگی	۱۰۵	۳/۳۸۵	۰/۹۱۱	۶/۴۲۲	۰/۰۰۱
انعطاف پذیری و سرعت	۱۰۵	۳/۴۰۱	۰/۸۹۵	۵/۶۲۱	۰/۰۰۱
شاخص کلی چابکی سازمانی	۱۰۵	۳/۴۲۱	۰/۹۲۶	۶/۴۵۵	۰/۰۰۱

آمده وضعیت چابکی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی و مؤلفه های آن در سطح نسبتا مطلوبی قرار دارند.

برای تعیین میزان مطلوبیت وضعیت موجود هر کدام از ابعاد چابکی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی از طیف بازرگان استفاده شد. که نتایج آن در جدول شماره (۶) ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست

**جدول ۶.** تعیین مطلوبیت وضعیت چابکی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی

دامنه طیف بازرگان		
نامطلوب	نسبتا مطلوب	مطلوب
مؤلفه ها		
	۳/۴۵۲	هوشمندی
	۳/۳۸۵	شایستگی
	۳/۴۰۱	انعطاف پذیری و سرعت
	۳/۴۲۱	شاخص کلی چابکی سازمانی

شمالی از ماتریس همبستگی پیرسون استفاده شد. با توجه به نتایج بدست آمده در جدول (۷) ، و سطح خطای (۰/۰۵) ، می توان گفت رابطه همبستگی مثبت معناداری بین تمامی مؤلفه های روانشناختی سرمایه انسانی (شایستگی های شناختی،

به منظور تحلیل رابطه بین مؤلفه های روانشناختی سرمایه انسانی (شایستگی های شناختی، فراشناختی و ارتباطی - عاطفی) و مؤلفه های چابکی سازمانی (هوشمندی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت) ، در اداره کل ورزش و جوانان خراسان

استفاده از رگرسیون گام به گام) در جدول (۸) آمده است. نتایج این روش نشان می‌دهد که متغیر توانایی شناختی در گام اول با ضریب تعیین ۲۱ درصد توانایی پیش‌بینی چابکی سازمانی را دارد. در ادامه با ورود متغیر شایستگی فراشناختی در گام دوم ضریب همبستگی چندگانه به عدد ۰/۵۱ رسید. لذا می‌توان چنین استنباط کرد که متغیرهای توانایی شناختی و شایستگی فراشناختی به ترتیب قادر به تبیین ۲۱ و ۲۶ درصد از واریانس متغیر چابکی سازمانی بوده‌اند.

فراشناختی و ارتباطی-عاطفی) و مؤلفه‌های چابکی سازمانی (هوشمندی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت) در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی وجود دارد. و بین شاخص-کلی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی رابطه همبستگی بالایی (۰/۶۴۵) به دست آمد. در ادامه برای تعیین تاثیر متغیر سرمایه انسانی بر چابکی سازمانی، مؤلفه های متغیر سرمایه انسانی به عنوان متغیرهای پیش بین و چابکی سازمانی به عنوان متغیر ملاک وارد معادله رگرسیون شدند که خروجی این تحلیل (با

جدول ۱. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام

مدل گام به گام	متغیرهای پیش بین	R	R <sup>2</sup>	Beta استاندارد	t	sig
گام اول	توانایی شناختی	۰/۴۵۷	۰/۲۱	۰/۴۵۷	۵/۴۷۰	۰/۰۰۱
گام دوم	توانایی شناختی	۰/۵۱	۰/۲۶	۰/۳۵۷	۴/۱۲۰	۰/۰۰۱
	شایستگی فراشناختی			۰/۲۴۸	۲/۴۴۲	۰/۰۰۱

باید در مدیریت و برنامه ریزی های آتی خود توسعه و ارتقاء اطلاعات، دانش، مهارت، تخصص، شایستگی های فراشناختی و مهارت های ارتباطی-عاطفی کارکنان خود را در اولویت قرار دهد تا کارکنان این اداره کل در سطح مطلوبی از سرمایه انسانی باقی بمانند و همواره در این زمینه توسعه یابند. همچنین یافته ها نشان داد که وضعیت چابکی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. این نتایج با یافته های پژوهش رضانیان (۱۳۹۲)، کلانی (۱۳۹۲) و مالک پور (۱۳۹۳) در تمامی زیرمؤلفه های چابکی سازمانی همسو است. احتمالاً یکی از مهمترین دلایل همسو بودن نتایج این پژوهش با مطالعه های مذکور می تواند، شباهت در هوشمندی، انعطاف پذیری و سرعت و شایستگی های جوامع مورد مطالعه باشد. رضانیان در پژوهش خود نشان داد که مدیران سازمان های ورزشی با آگاهی از ابعاد و شاخص های چابکی سازمانی می توانند به انطباق بیشتر سازمان های ورزشی با تغییرات محیطی و بهره مندی از فرصت های موجود در محیط های پویای امروزی کمک کنند و در جهت ارتقاء و توسعه همه جانبه ورزش گام بردارند (۱۳). تافلر در کتاب مشهور خود با عنوان "موج سوم" به سه مرحله تغییر در تاریخ بشر شامل تمدن اولیه، انقلاب صنعتی و تمدن دهکده که حاصل جهش نجومی پیشرفت و توسعه تکنولوژی در چند دهه اخیر است، اشاره می کند. موج سوم که هم اکنون در آن قرار داریم، به انسان هایی نیاز دارد که مسئولیت پذیر و انطباق پذیر باشند. در نتیجه،

## بحث و نتیجه گیری

به طور کلی وضعیت مؤلفه های روانشناختی سرمایه انسانی براساس طیف بازگان که معیار شفاف سازی نتایج مربوط به یافته های آزمون t تک نمونه ای می باشد، در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. این نتایج با یافته های پژوهش مرادی (۱۳۹۳) و مالک پور (۱۳۹۳)، در تمامی زیرمؤلفه های روانشناختی سرمایه انسانی ناهمسو است. یکی از مهمترین دلایل همسو نبودن نتایج این پژوهش با مطالعه های مذکور احتمالاً می تواند، تفاوت در هوشمندی، انعطاف پذیری و سرعت و شایستگی های جوامع مورد مطالعه باشد، زیرا هر جامعه آماری ویژگی های مربوط به خود را دارد. امروزه کشور ما که یک کشور قدرتمند در سطح منطقه و از جمله کشور های مدعی در سطح قدرت های جهانی می باشد، که سرمایه انسانی با شایستگی ها و توانایی های مطلوب بسیار ضروری و مورد نیاز می باشد. نتایج این پژوهش نشان داد که مؤلفه های روانشناختی سرمایه انسانی کارکنان شامل توانایی های (شناختی، فراشناختی و ارتباطی-عاطفی) در اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی در سطح نسبتاً مطلوب می باشد که با یافته های حاصل از پژوهش های رضانیان (۱۳۹۲)، کلانی (۱۳۹۲) همسو می باشد، که با توجه به وضعیت متحولی که سازمان های ورزشی کشور، به ویژه این استان به دلیل پیشرفت های اخیر و نیازهای متنوع مراجعه کنندگان خود با آن روبه رو هستند، اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی



شناختی، فراشناختی و ارتباطی-عاطفی) و مؤلفه های چابکی سازمانی (هوشمندی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت)، کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی رابطه مثبت و معناداری (۰/۶۴۵) ، وجود دارد. نتایج این پژوهش (وجود ارتباط میان مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی و مولفه های چابکی سازمانی) ، با یافته های رضانیان و همکاران (۱۳۹۲) ، عباس پور و همکاران (۱۳۹۱) ، اسدی و همکاران (۱۳۹۱) ، دیر و شفر (۲۰۰۳) ، همسو می باشد. همانطور که می دانیم ابعاد روانی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی دو عنصر اساسی در هر سازمانی در جهت رشد و توسعه می باشند، چنانچه مدیران و برنامه ریزان در سطوح کلان و خرد بتوانند برنامه ریزی انجام دهند که به مسائلی از جمله: توسعه چابکی سازمانی و سرمایه های انسانی کارکنان و عوامل موثر بر بهبود آنها، سرمایه گذاری اقتصادی و تخصیص منابع بیشتر به بخش ورزش کشور، طراحی یک سیستم مناسب جهت استخدام، نگهداری و مدیریت سرمایه انسانی موجود، و ... توجه نمایند، احتمالاً می توان در آینده سازمانی چابک، انعطاف پذیر در مقابل تحولات متغیر آینده داشته باشند (۱۷)، ۱۴ و ۱۰). همچنین نتایج آزمون رگرسیون چندگانه گام به گام نشان داد که متغیرهای توانایی شناختی و شایستگی فراشناختی به ترتیب قادر به تبیین ۲۱ و ۲۶ درصد از واریانس متغیر چابکی سازمانی بوده اند. که با یافته رضانیان و همکاران (۱۳۹۲) همسو می باشد. رضانیان در پژوهش خود نشان داد که متغیرهای مرتبط با ابعاد روانی سرمایه انسانی قادر به تبیین چابکی سازمانی کارکنان ادارات کل ورزش استان ها می باشد (۱۳). بنابراین می توان با در نظر گرفتن این دو متغیر چابکی سازمانی کارکنان را تبیین و پیش بینی نمود و احتمالاً در صورت مشاهده هرگونه کاستی برای حل آن چاره جویی کرد. در این تحقیق پژوهشگر با توجه به مبانی نظری و یافته های به دست آمده در ارتباط با مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی به منظور توسعه و بهبود این دو مؤلفه در توانمندی ها و شایستگی های کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی و با هدف بهبود کیفیت نظام اداری، ورزش قهرمانی، همگانی، حرفه ای و پرورشی و افزایش کیفیت بخش آموزشی و پژوهش این اداره کل راهکارهایی پیشنهادی به شرح زیر ارائه کرده است: با توجه به این که بین ابعاد روانی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری (۲=۰/۶۴۵) ، وجود داشت، بنابراین پیشنهاد می شود، که بیش از پیش نسبت به توسعه ی مؤلفه های (هوشمندی، شایستگی، انعطاف پذیری و

سازمان های ورزشی امروزی باید هوشمند باشند؛ یعنی توانایی درک و شناسایی سریع نیاز های روانشناختی، انگیزه ها و تقاضاهای مراجعان خود را داشته باشند، بتوانند عوامل مؤثر بر افت و خیز مسائل ورزش قهرمانی، حرفه ای، پرورشی، همگانی، پژوهشی و آموزشی را شناسایی کنند و واکنش مناسبی به تغییرات اثرگذار بر حوزه داشته باشند (۷ و ۳). به عبارت دیگر، سازمان های ورزشی برای هوشمند شدن باید تغییرات محیط را به سرعت و قبل از اینکه آنها را متأثر کند، شناسایی و از آن بهره برداری کنند. از سوی دیگر، این سازمان ها بایستی شایسته باشند؛ یعنی متناسب با چشم انداز استراتژیک ورزش همگانی، قهرمانی، حرفه ای و پرورشی در سطح کشور و بین الملل عمل کنند، توانایی لازم را برای ارائه خدمات مختلف ورزشی داشته باشند و غیره (۳). همچنین، سازمان های ورزشی باید انعطاف پذیر باشند؛ یعنی منابع خود را سریعاً با یک روش قابل انعطاف و سیال در پاسخ به نیازهای گوناگون و دائم در حال تغییر مراجعان خود تخصیص دهند و کارکنان این مراکز در مواجهه با تغییرات، انطباق پذیر و چند مهارتی باشند. با مقایسه وضع مطلوب ترسیم شده در مباحث بالا و وضع موجود که از یافته های پژوهش به دست آمده و نشان داد وضعیت چابکی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی در سطح کاملاً مطلوبی قرار ندارد، می توان گفت ممکن است اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی توجه کمی به شناسایی محرک ها و تغییرات محیطی و ترجیح ها و نیازهای روانی و مادی کارکنان دارند و به طور کلی از نظر چابکی سازمانی در وضع مناسبی که درخور سازمان های ورزشی به عنوان یک سازمان مهم و تاثیر گذار در جامعه باشند، قرار ندارند. شاید یکی از مهم ترین دلایل به وجود آمدن این شرایط، اداره این اداره کل به شیوه متمرکز است که آن هم بیشتر به دلیل ماهیت سنتی آن می باشد. در کشور ما معمولاً دستورات از سوی ادارات مرکزی ابلاغ می شود و مراکز زیرمجموعه ملزم به اجرای آنها هستند. این شیوه اداره خود مانعی در حرکت سازمانهای ورزشی دولتی به سمت چابکی می باشد (۲). با بررسی ساختار اداری این سازمان ها مشخص می شود که گاهی اشاعه دیوان سالاری موجب شده که اختیار و تصمیم گیری های نهایی بر عهده بالاترین مقامات در سلسله مراتب تشکیلاتی قرار گرفته و این مسئولان برای سازمان های مختلف که با مشکلات و نیازهای متفاوتی روبرو هستند، نسخه واحدی پیچیده و کادر اداری همچنین ذینفعان آنها کمترین آزادی عمل را برای حل و فصل مسائل و رفع نیازهای خود دارند (۵). یافته ها نشان داد بین مؤلفه های روانشناختی سرمایه انسانی (شایستگی های

انطباق بیشتر سازمان های ورزشی با تغییرات محیطی و بهره مندی از فرصت های موجود در محیط های پویای امروزی کمک کنند و در جهت ارتقاء و توسعه همه جانبه ورزش گام بردارند (۱۸). همچنین مسئولان و سیاستگذاران وزارت ورزش و جوانان به عنوان سازمان بالادستی اداره کل می تواند توجه خاصی به سرمایه انسانی کارکنان و ارائه شیوه های نو و خلاق برای افزایش سرمایه انسانی و عملکرد سازمان در جهت نیل به یک سازمان چابک داشته باشند.

سرعت، توانمندی های شناختی، شایستگی های فراشناختی و مهارت های ارتباطی-عاطفی) کارکنان در برنامه ریزی ها، سرمایه گذاری اقتصادی و تخصیص منابع خود توجه نماید. سازمان ها باید به طور پیوسته چابکی سازمانی و سرمایه انسانی خود را بسنجند و در صورت لزوم براساس مدل های ارائه شده به توسعه و بهبود چابکی سازمانی و سرمایه انسانی خود اقدام نماید. همچنین مدیران سازمان های ورزشی با آگاهی از ابعاد و شاخص های چابکی سازمانی می توانند به

### منابع

1. Abbas Pour, A. Aghazadeh, A. Bagheri Karachi, A. Design pattern to achieve optimal organizational agility in universities. *Journal of Management Studies (improve development)*. 2013. 22 (69). pp. 171-217. [ Persian]
2. Abbas Pour, A. Mirkamali, S M. Hossam Amiri, R. Moradi, K. Clarifying the role of human capital in the development of strategic agility (Case Study: Ansar Bank). *Quarterly development of monetary and banking management*. 2015. Issue 4, pp. 1-24. [ Persian]
3. Asadi, H. Ghanbarpour Nosrati, A. Ghorbani, M H. Dousti, M. The relationship between learning and organizational performance in the Islamic Republic of Iran Physical Education Organization experts. *Journal of Sport Management*. 2010. 1 (1). pp 237-247. [ Persian]
4. Doz, Y. L. Kosonen, M. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal Original Research Article. *Long Range Planning*. 2012. 43 (2-3), 370-382.
5. Dyer, L. Shefer, R.A. Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for dvanced Human Resource Studies. 2003. pp 1-15.
6. Hasanvand, d. Compare the situation of human capital in the Faculty of Social and Behavioral Sciences faculty members of Tehran University and a proper strategy for its development. Master's thesis. Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran. 2012. pp. 2-110. [ Persian]
7. Kalani, A. Tarkhāni, E. Mohammadi Shams Abadi, A M. Tayyebi, S. The relationship between organizational learning capabilities and organizational agility in Iran Youth and Sports Ministry. 2014. 1 (1). pp. 73-84. [ Persian]
8. Khoramgah, S. Analysis Relationship between Entrepreneurship & Organizational Agility. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Resaerch inBusines*. 2012. 3 (11), 860-868.
9. Malelk Pour, D. human capital of faculty members and academic achievement of students in technical schools of Tehran University, master's thesis. Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran. 2015. pp. 1-118. [ Persian]
10. Moradi, K. Investigate the relationship between human capital and organizational agility boys in secondary schools in Tehran. *Journal of Educational Leadership and Management*. 2015. 8 (1). pp. 143-168. [ Persian]
11. Naderi, A. A model for assessing human capital in organizations, companies and institutions. According to a research project. University of Tehran. 2012. pp. 4-150. [ Persian]
12. Navid Adham, M. Management requirements radical change in education. *Quarterly culture strategy*. 2013. Issue 1718, pp. 296-323. [ Persian]
13. Ramezani, M R. Mollaei, M. Absalan, Sh. Organizational Agility Survey on Sport and Youth offices provinces. *Journal of Sport Management*. 2014. No. 20. pp. 185-204. [ Persian]
14. Schultz, Th. Investment in human capital. *American Economic Review*. 1961. 51 (2), 1-17.
15. Schultz, Th. Investment in human resources and economic development. (Translation by Tavassoly, M).. Tehran: Institute for Monetary and Banking Studies. 1993. pp. 1-150. [ Persian]
16. Shafer, R.A. Dyer, L., Kilty, J. Amos, J. Ericksen, G.A. Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management*. 2001. 40 (3), 197-

- 211.
17. Sherehiy, B. Waldemar, K. & Layer, J. A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 2007. 37. 445-460.
  18. Worley, CG. Lawler, EE. Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework Organizational Dynamics. *International Journal of Agile Management Systems*. 2010. 39(2):194-204.
  19. Zhang, Z. Sharifi, H. A methology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management*. 2000. 20 (4), 496-512.

