

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۴۰۰  
دوره ۱۳، شماره ۳، ص: ۸۸۳ - ۸۷۱  
تاریخ دریافت: ۹۸ / ۰۸ / ۱۰  
تاریخ پذیرش: ۹۹ / ۰۴ / ۳۰

## تحلیل رابطه قابلیت‌های رهبری ناب بر حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از فرایند رتبه‌بندی تفسیری

رضا سپهوند<sup>۱</sup> - عبدالله ساعدی<sup>۲</sup> - معصومه مؤمنی مفرد<sup>۳\*</sup>

۱. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. ۲. دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. ۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل رابطه قابلیت‌های رهبری ناب بر حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از فرایند رتبه‌بندی تفسیری (IRP) انجام پذیرفت. این پژوهش تحقیق قیاسی استقرایی است، چراکه به‌طور توأمان از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی با توجه به نوع داده‌ها و شرایط استفاده می‌شود. جامعه آماری پژوهش ۲۷ نفر از مدیران و خبرگان سازمان‌های ورزشی شهرستان خرم‌آباد بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای تأیید روایی پرسشنامه‌ها، پرسشنامه‌های (IRP) بین خبرگان توزیع شد و مورد تأیید ایشان قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ که مقدار آن برابر با ۰/۸۱ بود، تأیید شد. یافته‌ها مشتمل بر شناسایی قابلیت‌های رهبری ناب و نتایج حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی و همچنین تحلیل رابطه قابلیت‌های رهبری ناب در حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی است. نتایج حاکی از آن است که کمک به افزایش قابلیت‌های کارکنان، مهارت‌های انگیزشی و الهام‌بخشی، بهبود مستمر و تعهد به یادگیری، ترویج کار گروهی و تیم‌سازی و تمرکززدایی به‌ترتیب بیشتر از دیگر قابلیت‌های رهبری ناب موجب حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی می‌شوند. همچنین با استفاده از رویکرد (IRP) چگونگی اثرگذاری قابلیت‌های رهبری ناب در حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی تحلیل شد. برای مثال کمک به افزایش قابلیت‌های کارکنان، افزایش کسب صلاحیت‌های اخلاقی، مهارت و خبرگی، قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، عملی ساختن اندوخته‌ها، استقلال کاری، ارج نهادن به مشتری، قدرت تحمل ابهام و انطباق‌پذیری کارکنان را در پی دارد که می‌تواند به حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در سازمان منجر شود.

### واژه‌های کلیدی

اعتمادبه‌نفس، افزایش قابلیت‌های کارکنان، بهبود مستمر، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های انگیزشی.

### مقدمه

هزاره جدید آستان حوادثی است که امواج تازه‌ای از تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی را پیش روی سازمان‌ها گشوده است، به‌گونه‌ای که قواعد بازی به‌حدی بی‌رحم، پویا، پیچیده و نامطمئن شده است که با تغییرات سطحی در سیستم‌ها، روش‌ها و ساختارها نمی‌توان بقای خود را تضمین کرد (۱). از این‌رو سازمان‌ها باید در پی یافتن پاسخ‌هایی برای تطبیق با این پویایی‌ها باشند؛ باید شرایط یا سبک و سیاقی را فراهم آورند که به جنگ محیط پرتلاطم بروند و نه تنها منتظر عمل محیط نمانند، بلکه متناسب با تغییرات آن اقدام کنند (۲). بدیهی است موفقیت و تعالی سازمان‌ها در برابر این تحولات نسبت مستقیمی با سبک رهبری دارد؛ به‌عبارتی کارآمدی و ناکارآمدی آنها را شیوه‌های رهبری تعیین می‌کند. از طرفی، در قرن بیست‌ویکم رهبران همچون گذشته دیگر نمی‌توانند با حداقل توانایی یا تکیه بر بخشی از مزایای سازمانی، در عرصه رقابت سازمان خود را حفظ کنند (۳). بی‌شک هر فرد سبک رهبری متفاوتی دارد و با طرز فکر و رفتار خود برنامه‌ها و راهبردهای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر این اساس، فضای کسب‌وکار فعلی حضور رهبرانی را می‌طلبد که با هوش و قابلیت‌های خود قادرند با اطلاعات محدود و حتی در برخی موارد بدون اطلاعات درست، با اخذ تصمیماتی سریع و معقولانه عادت‌های سازمانی را مورد هجوم قرار دهند و با تغییرات لازم، سازمان را با شرایط همگام و همراه سازند. این کار فقط از رهبرانی سر می‌زند که در ادبیات مدیریت از آنها به‌عنوان رهبران ناب<sup>۱</sup> یاد می‌شود (۴). رهبری ناب دربرگیرنده اعتقادات، رفتارها و توانایی‌هایی است که نشان‌دهنده احترام به افراد، افزایش انگیزه، بهبود شرایط کاری، کاهش یا تعدیل سیاست‌های سازمانی، اطمینان بخشیدن در استفاده مؤثر از منابع و همچنین از بین بردن سردرگمی و دوباره‌کاری در انجام وظایف و مسئولیت‌هاست (۵). از سوی دیگر، حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی سازمان‌ها را قادر می‌سازد که ضمن افزایش انعطاف‌پذیری، در برابر تهدیدات محیطی حرفی برای گفتن داشته باشند. حرفه‌ای ساختن به ایجاد مهارت‌ها و صلاحیت‌های قابل قبول و سطح بالایی از دانش در فرد منجر می‌شود که در پیشرفت و نیل به موفقیت سازمان‌ها بسیار کارساز است (۶).

پیچیدگی‌های عصر جدید، رقابت جهانی و تجارت رو به رشد در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، فضایی به‌شدت ناپایدار را برای تمامی سازمان‌ها ایجاد کرده است. تأثیرات محیط نامطمئن و

- 
1. Lean Leaders
  2. Professionalization Human Resources

تغییرات مستمر آن در همه لایه‌های زندگی سازمانی به چشم می‌خورد. بدین ترتیب، برای جلوگیری از رکود و نابودی نقش افرادی به‌عنوان رهبر بیش از پیش احساس می‌شود. رهبرانی که از قابلیت‌های ویژه‌ای برای سازمان‌های کنونی برخوردارند، با امتناع از متمرکزسازی قدرت، تشویق کارکنان به مشارکت و عدم دخالت غیرضروری و بیش از حد به خودساماندهی فعالیت‌ها در سازمان کمک می‌کنند. رهبران ناب با افزایش سطح کیفیت، تقویت حس اعتماد و اطمینان نیروی کار، مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کنند که با استفاده از آن می‌توانند کمک زیادی به رقابت راهبردی و کسب بازده در کوتاه‌مدت و بلندمدت کنند (۷).

به نظر سیدان<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نقش و میزان تأثیرگذاری رهبران سازمان در مقابل تغییرات و تحولات محیطی بر مبنای میزان دانش و تخصص وی تعیین می‌شود نه موقعیت سلسله‌مراتبی آن (۸). رهبری ناب نیز از جمله رویکردهای جدید ارائه‌شده در حوزه رهبری است. چای<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که رهبران ناب مسئولیت رفتارهای خود را می‌پذیرند و مهارت‌هایی را که به ایجاد ارزش افزوده منجر می‌شود، حفظ می‌کنند و بهبود می‌بخشند (۹). رهبران ناب تعهد جدی به ناب بودن دارند و این امر را در اجرای راهبردهای سازمان نشان می‌دهند. در واقع تعهد آنها در نهایت فرهنگ سازمانی حمایتی، ارتقای کیفیت و بهبود مستمر را در پی دارد (۱۰). مان<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) معتقد است که رهبران ناب با کنترل بصری، پاسخگویی روزانه، نظم و انضباط کاری و فعالیت‌های منطقی می‌توانند قابلیت و توان سازمان را در پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های پیوسته در حال تغییر مشتریان افزایش دهند (۱۱). رهبران ناب کسانی هستند که همواره یادگیری سازمانی و به‌اشتراک‌گذاری دانش را تشویق و ترغیب می‌کنند. به‌عبارتی رفتارهای آنان حامی مشارکت و توانمندسازی کارکنان است. فوند و هاروی<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) این‌گونه رهبران را به‌عنوان افرادی با اعتمادبه‌نفس بالا، قبول مسئولیت با کمک همدیگر و آزمایش کردن شیوه‌ها و طرق جدید بدون ترس از شکست و انتقاد توصیف می‌کند (۱۲). رهبری ناب مبین نقشی تسهیلگر در بروز ایده‌ها و یادگیری مستمر (۱۳)، حامی و پشتیبان کار گروهی و تیمی در سازمان (۱۴)، درگیر کردن کارکنان با هم در انجام وظایف (۱۵) و مروج سبکی است که در آن رهبر به‌طور مستقیم در زمینه حل مسائل دخالت نمی‌کند (۱۶). نقوی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به ارائه مدلی برای رهبری ناب

- 
1. Seddon
  2. Chay
  3. Mann
  4. Found & Harvey

پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که فلسفه ناب و فرهنگ ناب پرنفوذترین شاخص‌های رهبری ناب و شاخص‌های تولید و خدمات ناب دارای کمترین نفوذ در رهبری ناب هستند (۵). براساس نتایج پژوهش بیجل و همکاران (۲۰۱۹) رهبری ناب تأثیر مثبت و معناداری بر الگوهای ارتباطی در سازمان دارد. آنها همچنین دریافته‌اند که رهبران ناب نقش بسزایی در به‌اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات در سازمان دارند (۷). مارودین (۲۰۱۹) در پژوهشی به ارائه بینشی در خصوص رفتارها و ویژگی‌های رهبران ناب پرداخت. وی دریافت که رهبران ناب با افزایش قابلیت‌های کارکنان سبب بروز رفتارهای فرانقشی، حس اعتماد، احترام، انطباق‌پذیری و افزایش انگیزه در آنها می‌شوند. همچنین رهبری ناب با ایجاد نظم و انضباط در محیط کاری، سبب می‌شود تا زیردستان احساس کنند در سایه دستان توانمندی قرار دارند (۱۵). همچنین یافته‌های لوه و همکاران (۲۰۱۸) حکایت از آن دارد که رهبران ناب توان کافی در ایجاد شور و انگیزه در کارکنان را دارند و سازمان و کارکنان را در کسب اهداف کمک می‌کنند (۹). ترنکر (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای نشان داد که رهبران ناب کارکنان را به تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری اندوخته‌ها و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها تشویق می‌کنند و نقش چشمگیری در بهبود عملکرد آنها دارند (۱۷). ایچ و همکاران (۲۰۱۵) با توجه به یافته‌های پژوهش خود معتقدند که در اجرای استراتژی ناب به مهارت‌ها و اصول رهبری ناب نیاز است تا از طریق آن بتوان کارایی و اثربخشی کارکنان و در نتیجه سازمان را بهبود بخشید (۱۱). امیلیانی و امیلیانی (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود خاطرنشان کردند که افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی از وظایف مهم و خطیر رهبران ناب تلقی می‌شود (۱۸).

حرفه‌ای ساختن کارکنان به معنای افزایش مهارت‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد به‌منظور رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده است (۱۹). گالاکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) حرفه‌ای‌سازی را شامل توانایی در کسب دانش، مهارت به‌کارگیری دانش مکتسبه در عمل، آمادگی کامل، هوشمندی، داشتن رفتار اخلاقی و صداقت می‌داند (۲۰). حرفه‌ای‌سازی نه تنها سبب کسب شایستگی‌های فنی می‌شود، بلکه بروز صلاحیت‌های اخلاقی همچون نوع‌دوستی و رفتارهای فرانقشی را نیز در پی دارد (۲۱). حرفه‌ای‌سازی نماد نگرش‌ها و رفتارهای بهینه در فرد است. در واقع قابلیت است که از طریق دانش در افراد شکل می‌گیرد و آنها را به بالاترین سطح تفکر و رفتار می‌رساند (۲۲). لاگوان و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی را بررسی کردند. نتایج پژوهش آنها حاکی از آن بود که افزایش قابلیت‌ها و

شایستگی‌های کارکنان می‌تواند انعطاف‌پذیری آنها و در نتیجه سازمان را افزایش دهد (۶). باثروک (۲۰۱۴) در مطالعه خود اذعان داشت که حرفه‌ای‌سازی سبب می‌شود که کارکنان قابلیت پذیرش مسئولیت‌های مهم و خطیر را داشته باشند (۱۹). نتایج پژوهش کسلر و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد که فراگرفتن دانش و پیاده‌سازی آن در عمل پیامد حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی است (۲۰).

با توجه به مرور مطالعات گذشته، می‌توان اذعان داشت قابلیت‌های رهبری ناب از منظرها و جهات مختلف در پژوهش‌های خارج از کشور مورد توجه قرار گرفته و تأثیر آن در توسعه و حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی به‌طور غیرمستقیم بیان شده است. شایان ذکر است که تحقیقات صورت‌گرفته در این زمینه بیشتر در سازمان‌های صنعتی و غیرورزشی بوده و چنین پژوهشی در کشور نه‌تنها در سازمان‌های غیرورزشی، بلکه در سازمان‌های ورزشی هم انجام نگرفته است که این امر ضرورت انجام این تحقیق را بیش از پیش محقق می‌سازد. بی‌شک سازمان‌های ورزشی به‌عنوان سازمان‌های مشتری‌مدار که خدمات ارزنده و متنوعی را به اقصای مختلف جامعه ارائه می‌کنند، نیازمند وجود رهبرانی هستند که ضمن ترسیم چشم‌اندازی روشن از آینده، با تمرکززدایی و جلوگیری از انحصار قدرت در بخش‌های مختلف سازمان، فائق آمدن بر مشکلات و سختی‌ها را تسهیل کرده و آنها را به‌سوی موفقیت و کامیابی رهنمون سازند. بر این اساس، آگاهی از قابلیت‌های سبک رهبری ناب برای مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی زمینه ارتقا و حرفه‌ای ساختن کارکنان و در نهایت مقابله با تهدیدها و استفاده بهینه از فرصت‌ها را برای سازمان فراهم می‌سازد. بنابراین، پژوهش حاضر بر آن است تا رابطه قابلیت‌های رهبری ناب در حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی را تحلیل کند.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های آمیخته و براساس تحقیق کیفی و کمی است که در زمره پژوهش‌های قیاسی - استقرایی قرار می‌گیرد. در این پژوهش از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی با توجه به نوع داده‌ها و شرایط استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، مدیران و خبرنگاران سازمان‌های ورزشی شهرستان خرم‌آباد بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری ۲۷ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه مقایسه زوجی است که در فرایند رتبه‌بندی تفسیری به‌منظور تعیین ارتباط میان قابلیت‌های رهبری ناب با حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی استفاده شد. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا و پایایی پرسشنامه با بهره‌گیری از ضریب آلفای

کرونیخ که مقدار آن ۰/۸۱ بود، تأیید شد. پرسشنامه پژوهش بین ۲۷ نفر از خبرگان و مدیران سازمان‌های ورزشی توزیع شد و در نهایت با استفاده از رویکرد فرایند رتبه‌بندی تفسیری، تجزیه و تحلیل اطلاعات انجام گرفت. فرایند رتبه‌بندی تفسیری (IRP)<sup>۱</sup> یک روش رتبه‌بندی ابتکاری است که در سال ۲۰۰۹ توسط سوشیل آمطرح شده است. این روش بر مبنای نقاط قوت رویکرد مقایسه زوجی است که حجم بالای سردرگمی‌های شناختی را به حداقل می‌رساند. همچنین در فرایند رتبه‌بندی تفسیری از این طریق که خبرگان مجبور می‌شوند علت منطق تفسیری غلبه یک عامل بر عامل دیگر در هر مقایسه زوجی را شفاف بیان کنند، بر نقص AHP و تحلیل مقایسه زوجی مرسوم که تفسیر قضاوت‌های خبرگان برای محقق و استفاده‌کننده مبهم باقی می‌ماند، فائق می‌آید (۲۳).

## یافته‌ها

بررسی داده‌های مربوط به جنسیت نشان داد که ۲۴ نفر (۸۹ درصد) مرد و ۳ نفر (۱۱ درصد) زن هستند. همچنین در بین نمونه انتخابی ۹ نفر ۳۱ تا ۴۰ ساله (۳۳ درصد) بودند. اعضای نمونه بالاتر از ۴۱ سال نیز ۱۸ نفر بودند (۶۷ درصد). در این میان ۶ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۲۱ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاترند.

شناسایی مجموعه متغیرها: در گام اول پس از مطالعه اکتشافی در مورد قابلیت‌های رهبری ناب و نتایج حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی مؤلفه‌های زیر شناسایی شد. برای سهولت در ترسیم جداول مربوط به رتبه‌بندی تفسیری شاخص‌های شناسایی شده به صورت جدول ۱ کدگذاری شدند.

مدل فرایند رتبه‌بندی تفسیری تحلیل قابلیت‌های رهبری ناب و ارتباط آن با حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی: این رویکرد (IRP) از دو مجموعه متغیر استفاده می‌کند؛ به این صورت که یک مجموعه از متغیرها باید رتبه‌بندی شوند و مجموعه دیگر متغیرهای مرجعی (حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی) هستند که اساس این رتبه‌بندی را فراهم می‌سازند.

- 
1. Interpretive Ranking Process
  2. Sushil
  3. Analytical Hierarchy process

جدول ۱. قابلیت‌های شناسایی شده رهبری ناب و حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی

کد	حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی	کد	قابلیت‌های رهبری ناب
H1	کسب صلاحیت اخلاقی	R1	ترسیم دقیق چشم‌انداز
H2	بهبود مهارت و خبرگی	R2	کمک به افزایش قابلیت‌های کارکنان
H3	تفکر تحلیلی و سیستمی	R3	مهارت‌های ارتباطی
H4	عملی ساختن اندوخته‌ها	R4	بهبود مستمر و تعهد به یادگیری
H5	استقلال کاری	R5	مهارت‌های انگیزشی و الهام‌بخشی
H6	تعهد و مسئولیت‌پذیری	R6	تواضع و فروتنی
H7	مشتری‌مداری	R7	اعتمادبه‌نفس و قاطعیت
H8	ارتقا و بهبود انگیزه	R8	شناخت قوت‌ها و ضعف‌های کارکنان
H9	قدرت تحمل ابهام	R9	تمرکززدایی
H10	انطباق‌پذیری بالا	R10	ترویج کار گروهی و تیم‌سازی

ایجاد ماتریس روابط متقابل: در این مرحله (مرحله دوم) ماتریس روابط متقابل وجود یا نبود رابطه میان هر اقدام و عملکرد را نشان می‌دهد. شایان ذکر است که عدد ۱ بیانگر وجود رابطه و عدد ۰ (صفر) نبود رابطه را نشان می‌دهد.

تفسیر روابط: در گام سوم با توجه به جدول ۲ که در آن وجود و نبود روابط متقابل بر مبنای اعداد صفر و یک نشان داده شده است، در جدول ۳ ماتریس روابط متقابل در قالب جملات تفسیری بیان می‌شود. برای مثال (H2, R2) بدین شکل تفسیر می‌شود: بهبود صلاحیت‌های کارکنان توسط رهبران ناب موجب مهارت و خبرگی آنها می‌شود.

جدول ۲. ماتریس روابط متقابل

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
H1	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱
H2	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱
H3	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰
H4	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱
H5	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
H6	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
H7	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
H8	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱
H9	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱
H10	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱

جدول ۳. ماتریس تفسیر روابط متقابل

### جدول ۳ در کادر جا نمی شود لطفا دو قسمت شود.

رتبه‌بندی متغیرها: در این مرحله روابط در قالب ماتریس تسلط خلاصه می‌شود. هر سلول در این ماتریس تعداد عملکردهایی را که یک متغیر رتبه‌بندی (قابلیت‌های رهبران ناب) در آن حوزه بر متغیر رتبه‌بندی دیگری تسلط پیدا می‌کند یا تحت سلطه متغیر رتبه‌بندی دیگری قرار می‌گیرد، نشان می‌دهد. شایان ذکر است که خالص تسلط برای یک متغیر رتبه‌بندی از طریق رابطه D-B محاسبه می‌شود، D تعداد کل دفعاتی است که در آن متغیر عملکردی بر سایر متغیرها تسلط پیدا می‌کند و B تعداد کل دفعاتی است که متغیر رتبه‌بندی تحت تسلط دیگر متغیرهای رتبه‌بندی قرار می‌گیرد. بدین ترتیب، می‌توان با توجه به خالص تسلط متغیرها را رتبه‌بندی کرد. در جدول ۴ ماتریس تسلط رتبه‌بندی قابلیت‌های رهبران ناب نشان داده شده است.



جدول ۴. ماتریس رتبه‌بندی

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	D	D-B	رتبه نهایی
H1		2	3	1	1	3	2	1	2	2	17	-30	نهم
H2	8		8	6	7	7	8	7	6	6	63	42	اول
H3	3	2		1	1	5	4	4	4	2	26	-23	هشتم
H4	8	3	8		5	7	8	6	6	5	56	32	سوم
H5	9	2	9	4		8	8	6	7	6	59	33	دوم
H6	1	1	2	1	1		1	2	1	1	11	-39	دهم
H7	5	2	4	2	2	7		3	3	3	31	-13	هفتم
H8	5	2	4	2	3	4	4		2	3	29	-10	ششم
H9	4	3	5	3	3	5	4	4		3	35	-1	پنجم
H10	4	4	5	4	4	4	5	6	5		41	10	چهارم
B	47	21	49	24	26	50	44	39	36	31			

## بحث و نتیجه‌گیری

رهبری از پیچیده‌ترین و در عین حال مؤثرین عوامل در هدایت سازمان‌های امروزی است. رهبران نقش بسیار مهم و حیاتی در رشد و بالندگی سازمان‌ها دارند. آنها در کارآمدی و عبور از تنگنایهای محیطی شیوه‌های خاصی را به کار می‌گیرند. رهبران ناب با مشارکتی فعال و مستمر و همچنین ترویج تلاش‌های ناب در سراسر سازمان وضعیت تعادل آن را به چالش می‌کشند و با حمایت همه‌جانبه خود می‌توانند به‌عنوان سکوی پرتاب این تحول شناخته شوند. به این ترتیب، پژوهش حاضر با هدف تحلیل رابطه قابلیت‌های رهبری ناب در حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی با استفاده از فرایند رتبه‌بندی تفسیری (IRP) انجام پذیرفت. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی قابلیت‌های رهبری ناب و نتایج حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی و همچنین تحلیل تسلط قابلیت‌های رهبری ناب در حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی است. بنابراین، بر مبنای یافته‌ها شایان ذکر است که مهم‌ترین قابلیت‌های رهبری ناب عبارت‌اند از: ترسیم دقیق چشم‌انداز، کمک به افزایش قابلیت‌های کارکنان، مهارت‌های ارتباطی، بهبود مستمر و تعهد به یادگیری، مهارت‌های انگیزشی و الهام‌بخشی، تواضع و فروتنی، شناخت قوت‌ها و ضعف‌های کارکنان، اعتماد به نفس و قاطعیت،

تمرکززدایی و ترویج کار گروهی و تیم‌سازی. از سوی دیگر، با توجه به یافته‌های پژوهش، کسب صلاحیت اخلاقی، بهبود صلاحیت و خبرگی، تفکر تحلیلی و سیستمی، عملی ساختن اندوخته‌ها، استقلال کاری، تعهد و مسئولیت‌پذیری، مشتری‌مداری، ارتقا و بهبود انگیزه، انطباق‌پذیری و قدرت تحمل ابهام نتایج حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در سازمان است. علاوه بر مطالب پیش‌گفته کمک به افزایش قابلیت‌های کارکنان بیشتر از دیگر قابلیت‌های رهبری ناب در حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی تأثیرگذار است. همچنین مهارت‌های انگیزشی و الهام‌بخشی، بهبود مستمر و تعهد به یادگیری، ترویج کار گروهی و تیم‌سازی و تمرکززدایی به ترتیب دیگر قابلیت‌های رهبری ناب در حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی است. بعد از بیان کلیات نتایج، لازم است به جزئیات نتایج پژوهش نیز پرداخته شود. در این بخش بیان می‌شود که قابلیت‌های رهبری ناب از چه طریقی موجب حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در سازمان می‌شود. از این رو، می‌توان ادعا داشت که رهبران ناب با کمک به افزایش قابلیت‌های کارکنان سبب کسب صلاحیت‌های اخلاقی، افزایش مهارت و خبرگی، توان بالای قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، عملی ساختن ایده‌ها، افزایش استقلال کاری، ارج نهادن به مشتری، قدرت تحمل ابهام و افزایش انطباق‌پذیری کارکنان می‌شوند که این امر می‌تواند به حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در سازمان بینجامد. همچنین مهارت‌های انگیزشی و الهام‌بخشی رهبران از طریق کسب صلاحیت‌های اخلاقی، افزایش مهارت و خبرگی، توان بالای قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، عملی ساختن ایده‌ها، افزایش استقلال کاری، ارج نهادن به مشتری، افزایش انگیزه، قدرت تحمل ابهام و افزایش انطباق‌پذیری به حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی منجر می‌شود. از طرفی ترویج کار گروهی و تیم‌سازی نیز از طریق کسب صلاحیت‌های اخلاقی، افزایش مهارت و خبرگی، تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان، ارج نهادن به مشتری، افزایش انگیزه و افزایش انطباق‌پذیری سبب حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی می‌شود. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت‌گرفته باید گفت که مارودین (۲۰۱۹) و امیلیانی و امیلیانی (۲۰۱۳) نیز در پژوهش‌های خود دریافتند که رهبران ناب با افزایش قابلیت‌های کارکنان سبب بروز رفتارهای فرانشی، حس اعتماد، احترام، انطباق‌پذیری و افزایش انگیزه در آنها می‌شوند. وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش بیجل و همکاران (۲۰۱۹) حکایت از آن دارد که آنها نیز توان رهبران ناب در الهام‌بخشی و ایجاد شور و اشتیاق در کارکنان را به‌وضوح نشان دادند. همچنین با یافته‌های لاگوان و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت و همخوانی دارد؛ آنها نیز نشان دادند که انعطاف‌پذیری از پیامدهای مهم حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی است. در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر باید گفت که روش IRP به‌خودی‌خود روشی کاملاً نوین است که در پژوهش حاضر از آن استفاده شده است. افزون‌بر

این در پژوهش حاضر قابلیت‌های رهبری ناب به لطف روش IRP تک به تک براساس عواملی که موجب حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی می‌شوند، مورد سنجش قرار گرفته‌اند که این رویکرد در هیچ تحقیقی در این زمینه تاکنون انجام نگرفته است. در نهایت در خصوص محدودیت‌های تحقیق باید گفت با توجه به ماهیت روش IRP پژوهشگر فقط قادر است بخشی از شاخص‌ها و متغیرهای مفاهیم را به کار ببرد که این مهم در کنار محدودیت در استفاده از خبرگان به‌عنوان نمونه آماری در قالب مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش ذکر می‌شود. در ادامه براساس یافته‌ها و نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های ورزشی به افزایش قابلیت‌های کارکنان، مهارت‌های انگیزشی و الهام‌بخشی، بهبود مستمر و تعهد به یادگیری، ترویج کار گروهی و تیم‌سازی و تمرکززدایی که از مهم‌ترین شایستگی‌های رهبری ناب در حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی هستند، توجه کنند.

پژوهش حاضر بر مبنای یافته‌ها پیشنهاد می‌کند که رهبران سازمان تا حد امکان بهبود و افزایش قابلیت‌های کارکنان را در دستور کار خود قرار دهند، چراکه افزایش قابلیت‌های کارکنان سبب کسب صلاحیت‌های اخلاقی، افزایش مهارت و خیرگی، توان بالای قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، عملی ساختن اندوخته‌ها، افزایش استقلال کاری، ارج نهادن به مشتری، قدرت تحمل ابهام و در نهایت افزایش انطباق‌پذیری آنها می‌شود که این امر می‌تواند زمینه‌ساز حرفه‌ای‌سازی ساختن نیروی انسانی در سازمان شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که پیاده‌سازی و به‌کارگیری مهارت‌های انگیزشی و الهام‌بخشی به‌عنوان ابزاری مهم و حیاتی برای رهبران سازمان بسیار حائز اهمیت است. تحقق این امر به افزایش کسب صلاحیت‌های اخلاقی، افزایش مهارت و خیرگی، توان بالای قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، عملی ساختن اندوخته‌ها، افزایش استقلال کاری، ارج نهادن به مشتری، افزایش انگیزه، قدرت تحمل ابهام و افزایش انطباق‌پذیری افراد در سازمان منجر می‌شود.

به‌منظور حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی، پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که شایستگی ترویج کار گروهی و تیم‌سازی رهبران ناب در سازمان مورد توجه و عنایت قرار گیرد. بر این اساس، ترویج کار گروهی و تیم‌سازی می‌تواند مهارت و خیرگی، تعهد و مسئولیت‌پذیری، ارج نهادن به مشتری، انگیزه و انطباق‌پذیری کارکنان را افزایش دهد.

## منابع و مأخذ

1. Akparep, J., Jengre, E., & Mogre, A. (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana, *Open Journal of Leadership*, 8(4), 1-22.
2. Craps, M., Vermeesch, I., Dewulf, A., Sips, K., Termeer, K., & Bouwen, R. "A Relational Approach to Leadership for Multi-Actor Governance", *administrative sciences*, 2019; 9(12), 1-12.
3. Weintraub, Ph., & McKee, M. "Leadership for Innovation in Healthcare: An Exploration", *International Journal of Health Policy and Management*, 2019; 8(3), 138- 144.
4. Seidel, A., Saurin, T., Marodin, G & Ribeiro, J . "Lean Leadership Competencies: a multi-method study", *Management Decision*, 2017; 1-33.
5. Naghavi, M. A., Hamzehpour, M, Bamdad Sufi, J & Etemadi, M. "Designing Structural Conceptual Model; Interpreting Lean Leadership; Based on Comprehensive Approaches to Lean Concept Essence", *Tomorrow's Management*,. (in persian). 2018; 17, 234- 253
6. Laguan, L., Poell, R., & Meerman, M. "Practitioner Reserch for the Professionalization of Human Resource Practice: Emprical data form the Netherlands", *Human Resource Development International*, 2018; 4(9), 1-24.
7. Bijl, A., Ahaus, K., Ruel, G., Gemmel, P., & Meijboom, B. "Role of lean leadership in the lean maturity—second-order problemsolving relationship: a mixed methods study", *BMJ Open*, 2019; 1-7.
8. Kutbi, Z. "Lean Leadership as a Tool to Minimize the Impact of Uncertainty on Individual and Organizational Attitudes and Behaviour: A Meta-Analysis", *Arab Journal of Administration*, 2018; 38(3), 1-18.
9. Loh, K., Yusof, Sh., & Lau, D. "Blue ocean leadership in lean sustainability", *International Journal of Lean Six Sigma*, 2018; 1-21.
10. Hu, Q., Mason, R., Williams, S.J. & Found, P. "Lean implementation within SMEs: a literature review", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2015; 26 (7), 980-1012.
11. Aij, K., Visse, M., & Widdershoven, G. "Lean leadership: an ethnographic study", *Leadership in Health Services*, 2015; 28(2), 119-134.
12. Poksinska, B., Swartling, D., & Drotz, E. "The daily work of Lean leaders –lessons from manufacturing and healthcare", *Total Quality Management & Business*, 2013; 24(8), 886-898.
13. Mann, D. "The missing link: Lean leadership", *Frontiers of Health Services Management*, 2009; 26(1), 15–26.
14. Liker, J. K., & Convis, G.L. "The Toyota Way to Lean Leadership - Achieving and sustaining excellence through leadership development", New York: McGraw Hill, 2012; 59-71.

15. Marodin, A. "How Can general leadership Theories help to expand the knowledge of lean leadership?", *Production Planning & Control*, DOI: 10.1080/09537287.2019.1612112, 2019; 1-16.
16. Dombrowski, U & Mielke, T "Lean Leadership fundamental principles and their application", *Conference on Manufacturing Systems*, 2013; 569-574.
17. Trenkner, M. "Implementation of lean leadership, *DE Gruyter Open Management*", 2016; 20 (2), 129- 142.
18. Emiliani M.L, & Emiliani, M. "Music as a framework to better understand Lean leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 2013; 34(5), 407-426.
19. Buyruk, H. " Professionalization” or “Proletarianization”: Which Concept Defines the Changes in Teachers’ Work?", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2014; 11(6) , 1709 – 1714.
20. Kessler, I., Heron, P & Dopson, S. " Professionalization and Expertise In Care Work: The Hoarding and Discarding of Tasks in Nursing", *Human Resource Management* 2015; 54(5), 737-752.
21. Bochove, M., & Oldenhof, L. "Institutional Work in Changing Public Service Organizations: The Interplay Between Professionalization Strategies of Non-Elite Actors", *Administration & Society*, 2018; 1-27.
22. Noordegraaf, M., van der Steen, M., & van Twist, M. "Fragmented or Connective Professionalism? Strategies for Professionalizing the Work of Strategists and Other (Organizational) Professionals", *Public Administration*, 2014; 92, 21-38.
23. Sushil, D. "Interpretive Ranking Process", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 2009; 1-10.

## **Analysis of the effect of Lean Leaders Capabilities on Professionalization Human Resources in Sports organizations Using the Interpretive Ranking Process**

**Reza Sepahvand<sup>1</sup> - Abdollah Saedi<sup>2</sup>- Masoome Momeni Mofrad<sup>\*3</sup>**

**1.Professor, Department of Management, School of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad,Iran 2.Ph.D in Human Resources Management, Department of Management, School of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad,,Iran3.Ph.D student in Human Resources Management, Department of Management, School of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad,,Iran**

**(Received:01/11/2019; Accepted: 20/06/2020)**

### **Abstract**

The aim of this study was to analyze the effect of the lean leaders capabilities on professionalization of human resources Using the interpretive ranking process approach. This research was an inductive- deductive study that two qualitative and quantitative research approaches were used according to the type of data and conditions. The statistical population included 27 Sports organizations experts and managers Khorramabad city selected using purposive sampling. To confirm the validity, the questionnaire was distributed among the experts and they were approved. The Reliability of the questionnaire was confirmed by using Cronbach's alpha, which was equal to 0.81. The findings included the identification of the lean leaders capabilities, The results of the professionalization of the human resources and also the analysis of the effects of the lean leaders capabilities on professionalization of the human resources. The results indicated that lean leaders capabilities enhance staff capabilities, motivational and inspirational skills, continuous improvement and commitment to learning, promoting teamwork and team building and decentralization, respectively Lean Leaders capabilities Cause professionalization human resources. The IRP approach was utilized to analyze the effectiveness of the lean leaders capabilities on professionalization Of the human resources. For example, lean leaders capabilities enhance the employee capabilities, the acquisition of ethical competencies, skills and knowledge, the ability to analyze issues, making changes, work independence, respect to the customers, toleration of ambiguity, and adaptability which leads to professionalization of the human resources In the organization.

### **Keywords**

Communication Skills, Motivational Skills, Self-Confidence, Increasing personnel Abilities, Continuous Improvement.

---

\* Corresponding Author:Email: [momeni.ma@fc.Iu.ac.ir](mailto:momeni.ma@fc.Iu.ac.ir); Tel:+989166594402