

نقش واسطه‌ای سرمایه انسانی در رابطه بین چابکی یادگیری با چابکی استراتژیک

کیوان مرادی^۱، امیر باباجانزاده^۲

چکیده

در نوشتار حاضر نقش واسطه‌ای سرمایه انسانی در رابطه بین چابکی یادگیری با چابکی استراتژیک مورد بررسی قرار گرفت. مشارکت کنندگان پژوهش شامل ۱۱۰ کارمند شعب و مدیریت شعب بانک حکمت ایرانیان بودند. به منظور اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش، پرسشنامه‌های چابکی استراتژیک (ماونگر، ۲۰۱۳)، چابکی یادگیری (برادفورد، ۲۰۱۵) و سرمایه انسانی (نادری، ۱۳۹۰) مورد استفاده قرار گرفت. پایایی و روایی ابزارها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و روایی محتوایی احراز شد. با استفاده از رگرسیون چندگانه به شیوه متوالی هم‌زمان و با به‌کارگیری مراحل پیشنهادی بارون و کنی (۱۹۸۶)، داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد: ۱) بین چابکی یادگیری، سرمایه انسانی و چابکی استراتژیک رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. ۲) سرمایه انسانی نقش واسطه‌ای بین چابکی یادگیری و چابکی استراتژیک دارد. نتیجه اینکه، با بهبود چابکی یادگیری کارکنان، سرمایه انسانی آن‌ها افزایش و در نهایت چابکی استراتژیک سازمان توسعه پیدا می‌کند.

کلید واژه‌ها

سرمایه انسانی، چابکی یادگیری، چابکی استراتژیک

۱. نویسنده مسئول، دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی kImoradi.87@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشگاه آزاد اسلامی

مقدمه

اگر اقتصاد به دوره صنعتی و دانشی تقسیم شود، در عصر صنعتی به کارگیری مؤثر دارایی‌های فیزیکی، مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها بود؛ ولی امروزه دانش و قابلیت‌های کارکنان، عامل اصلی ارزش‌آفرینی در جامعه مبتنی بر دانش^۳ و زمینه اصلی کسب موفقیت سازمان‌ها، محسوب می‌شود (عطافر و دلوی، ۱۳۸۷). لذا، در هزاره سوم دارایی‌های کاملاً متفاوتی مورد نیاز است. این دارایی‌های با ارزش، سرمایه‌های انسانی و یا آن‌طور که «لستر تارو» می‌گوید مهارت، دانش و آموزش‌هایی است که افراد دیده‌اند (هسلین و همکاران؛ ۱۳۷۸: ۱۶). ارائه خدمات متفاوت و متمایز با کیفیت، کاهش هزینه‌ها، خلاقیت و نوآوری و بهبود مزیت استراتژیک پایدار سازمان‌ها از مزایای وجود و به کارگیری کارکنان کیفی و دانش‌مدار است (خدابخش، ۱۳۹۲).

با وجود اهمیت و جایگاه بی‌بدیل سرمایه‌های انسانی در بهبود عملکرد سازمان‌ها، مطالعات اندکی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها صورت پذیرفته است. با بررسی ادبیات مرتبط با سرمایه انسانی، مشخص می‌شود که ابزار دستیابی و عامل اساسی شکل‌گیری و توسعه سرمایه انسانی در سازمان، برنامه‌های مرتبط با یادگیری کارکنان در سطح سازمان و چابکی یادگیری^۴ کارکنان در سطح فردی است. در بین این دو رویکرد یادگیری، چابکی یادگیری اساس و پایه‌ای برای یادگیری سازمانی محسوب می‌شود. چابکی یادگیری رویکردی نوینی در بهبود عملکرد افراد است که نشان‌دهنده تمایل و توانایی فرد برای کسب شایستگی‌های جدید برای عملکرد بهتر، تحت شرایط متفاوت، دشوار و سریع است (لامبردو و ایچنگر، ۲۰۰۰). چابکی یادگیری توانایی یادگیری از تجربیات است که بعضی افراد را در مقایسه با دیگران قادر می‌سازد تا عملکرد و موفقیت بهتری در سازمان‌های معاصر که تغییر و پویایی، هنجاری جدید و یادگیری منبع مزیت رقابتی محسوب می‌شود، داشته باشند (گاروین و همکاران، ۲۰۰۸). یادگیری سریع‌تر (چابکی یادگیری)، مستلزم تمهید راه‌های یادگیری ساده‌تر و کارآمدتر از طریق مراحل کمتر در فرآیند یادگیری و بهره‌گیری بهتر از فرصت‌هاست. یادگیری سریع‌تر حتی ممکن است در مواردی به دلیل توجه به امری مهم‌تر، متضمن فرآیندی کندتر، اما توأم با تفکر بیشتر باشد؛ بنابراین، بهبود چابکی یادگیری کارکنان، شرایط را برای توسعه مهارت‌های فراشناختی،

3. Knowledge-Based Society

4. Learning Agility

توانمندی‌های شناختی و شایستگی‌های عاطفی - ارتباطی آن‌ها فراهم و متعاقب آن افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی سازمان را موجب می‌شود. به عبارت دیگر، چابکی یادگیری در تحقق چابکی استراتژیک سازمان عامل بنیادی قلمداد می‌شود. موفقیت در دگرگونی و تجدید در الگوی کسب‌وکار یکی از پیامدهای اصلی بهره‌گیری از رویکرد چابکی استراتژیک است (دوز و کوسونن، ۲۰۱۰). چابکی استراتژیک مبتنی بر یادگیری ایجاد دگرگونی و چرخش‌های سریع و توانایی انتقال و احیاء سازمان بدون از دست دادن آهنگ شتاب است. ایجاد چابکی استراتژیک در عصر اقتصاد نوآوری، چالشی است که بیشتر سازمان‌ها موفق به انجام آن نیستند؛ بنابراین، سازمان‌ها نیاز دارند که عوامل مؤثر بر بهبود چابکی استراتژیک را شناسایی و برای بهبود آن‌ها گام بردارند (خورشید و همتی، ۱۳۹۲). لذا، هدف اصلی این مطالعه ارائه چارچوبی از شکل‌گیری چابکی استراتژیک بر اساس چابکی یادگیری و سرمایه انسانی است. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد پاسخ‌گویی به این سؤال است که چگونه چابکی یادگیری و سرمایه انسانی می‌توانند به شکل‌گیری چابکی استراتژیک کمک کنند؟

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

چابکی یادگیری: چابکی یادگیری به معنی تمایل و توانایی فرد برای یادگیری از تجربه و کاربرد درس‌های حاصل‌شده از تجربه در جهت بهبود عملکرد آینده است (دیرو و همکاران، ۲۰۱۲). به عبارت دیگر، می‌توان چابکی یادگیری را به‌عنوان تمایل و توانایی افراد برای یادگیری از تجربه و متعاقباً کاربرد آن یادگیری برای انجام کارها به‌صورت مؤثر و موفق تحت شرایط جدید تعریف کرد (لامبردو و ایچینگر، ۲۰۰۰). مفهوم چابکی یادگیری در دنیای کسب‌وکار به‌عنوان یک خصیصه شخصی معرفی شده که در شناسایی افرادی که ممکن است در موقعیت‌های رهبری موفق‌تر عمل کنند، کمک می‌کند (کونر، ۲۰۱۱). افرادی که یادگیری چابک بالایی دارند، پیوسته در جستجوی چالش‌های جدید هستند و فعالانه در پی بازخورد از دیگران برای رشد و توسعه و متمایل به خود انعکاسی، ارزیابی تجارب خود و دریافت نتایج عملی هستند (دی‌موس و همکاران، ۲۰۱۰). چابکی یادگیری مستلزم تمهید راه‌های یادگیری ساده‌تر و کارآمدتر از طریق مراحل کمتر در فرآیند یادگیری و بهره‌گیری از فرصت‌ها است.

لامبردو و ایچینگر (۲۰۰۰)، در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که امروزه نقش‌های مدیران پیچیده، جهانی و دارای پارادوکس حداکثری است و تأکید دارند که حرکت افراد

به این نقش‌ها نیازمند انعطاف‌پذیری، تطبیق‌پذیری و توانایی یادگیری از تجربه است. آن‌ها بیان می‌کنند که پتانسیل مدیریتی، یک کارکرد مبتنی بر توانایی شخص برای یادگیری از تجربه است و تشخیص استعداد رهبری بیشتر از آنکه مبتنی بر عملکرد پیشین فرد در نقشش باشد، بر توانایی یادگیری و تطبیق با الزامات جدید نقش فرد تکیه دارد (دیرو و همکاران، ۲۰۱۲). پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون چابکی یادگیری چندین کاربرد برای سازمان‌ها داشته است. اولاً، سن، نژاد و جنس با چابکی یادگیری فرد مرتبط نیستند. لذا، برای گزینش کارمندان و رهبران، بهره‌گیری از رویکرد چابکی یادگیری، روش مفیدی است. دوم اینکه، اگر سازمان‌ها قصد پیش‌بینی عملکرد کارمندان در موقعیت‌های آینده را دارند، چابکی یادگیری روش بسیار خوبی برای تعیین ظرفیت آن‌هاست. از آنجایی که چابکی یادگیری بر توانایی به‌کار بردن درست اندیشه و دانش در موقعیت‌های جدید تأکید دارد؛ لذا، چابکی یادگیری علل ارتقاء کارمندان و چگونگی برخورد آن‌ها با چالش‌های جدید را روشن می‌کند. سوم، سازمان‌ها می‌توانند با بهبود چابکی یادگیری کارکنان و رهبران، از فرصت‌های یادگیری بیشترین مزیت را کسب کنند.

باوجوداینکه بعضی از جنبه‌های چابکی یادگیری (جنبه‌های مرتبط با خصوصیات فردی) را نمی‌توان به‌آسانی تغییر داد، اما جنبه‌های دیگر آن را می‌توان توسعه و بهبود داد. نوعاً، کارمندانی که خصیصه‌هایی مانند تاب‌آوری، توانایی یادگیری از تجربه، تمایل به تغییر، واکنش مناسب نسبت به ترک عادات و روزمرگی و نیاز قوی برای توسعه دارند، به‌احتمال‌زیاد سطح بالایی از چابکی یادگیری را نشان خواهند داد.

اندازه‌گیری چابکی یادگیری. صاحب‌نظران زیادی در توسعه ابزار سنجش چابکی یادگیری کمک کرده‌اند. مدل چابکی یادگیری لامبرنو و ایچنگر (۲۰۰۰) از جمله معروف‌ترین ابزارهای سنجش چابکی یادگیری محسوب می‌شود که دارای ۸۱ شاخص و چهار عامل چابکی افراد، چابکی نتایج، چابکی فکری و چابکی تغییر هست.

چابکی استراتژیک: امروزه با توجه به سطح بالای تلاطم و عدم قطعیت در محیط، دیگر راه‌های معمولی و متداول جهت برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌ها مفید نیست. لذا، سازمان‌ها در این شرایط باید بر مدیریت مخاطرات و عدم قطعیت تمرکز کنند. چابکی استراتژیک به‌عنوان توانایی تشخیص و بهره‌گیری سریع از فرصت‌ها، مدیریت تغییر و اجتناب از تضاد، سازمان‌ها را در مواجهه با این شرایط می‌تواند یاری رساند (مک‌کین، ۲۰۰۴). مؤسسه مشاوره‌ای استریت‌ویشن (۲۰۰۶)، چابکی استراتژیک را توانایی سازمان در

تعدیل و اصلاح مسیر خود بدون از دست دادن چشم‌انداز تعریف کرده است (به نقل از خورشید و همتی، ۱۳۹۲). چابکی استراتژیک به‌عنوان یک توانایی مداوم برای حساسیت استراتژیک لحظه‌به‌لحظه، تعهدات جمعی چابک و تجدید گسترش سریع و قدرتمند منابع پادزهری است برای درد حاصل از توالی تکراری موفقیت، افول و انعطاف‌پذیری، بحران‌ها و نوسازی‌ها. چابکی استراتژیک نتیجه ترکیبی از ثبات در پروسه‌ها و افراد، در ارزش‌ها و بلند پروازی‌ها و حساسیت و انعطاف‌پذیری در دیدگاه‌ها، سیالی در گسترش منابع و وحدت رهبری در ایجاد تعهدات جمعی است (دوز و کوسونن، ۱۳۹۰). چابکی استراتژیک یک قابلیت پویاست که از استراتژی‌های آفریده شده از دانش مشتق شده که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهتر از عهده مدیریت تغییرات برآیند. لذا، چابکی استراتژیک مستلزم آن است که سازمان‌ها از یک شکل مکانیکی به شکلی ارگانیک دگرگون شوند و سازمان یادگیرنده را به‌عنوان کلیدی برای تولید و ارائه خدمات تسریع دهند (رود، ۱۹۹۶).

سرمایه انسانی: مفهوم سرمایه انسانی به‌وسیله دیدگاه‌های مختلف در رشته‌های علمی، تقسیم‌بندی مختلفی به خود گرفته است. دیدگاه اول بر پایه رویکردی فردی است. شولتز (۱۹۶۱)، به‌عنوان یکی از طرفداران این دیدگاه، سرمایه انسانی را به‌عنوان چیزی می‌داند که همانند دارایی‌های دیگر (به‌ویژه زمین و ساختمان) است که این مفهوم در برابر مفهوم قدرت نیروی کار در دیدگاه کلاسیک قرار می‌گیرد. بر اساس این دیدگاه، پژوهشگران مختلفی نشان داده‌اند که سرمایه انسانی با مهارت‌ها، آموزش و قابلیت‌های افراد ارتباط نزدیکی دارد. دومین دیدگاه در سرمایه انسانی بر فرایند انباشت آن تمرکز دارد. این دیدگاه بر دانش و مهارت‌های به وجود آمده از طریق فعالیت‌های آموزشی، مانند آموزش اجباری، آموزش غیررسمی و آموزش‌های مرتبط با شغل تأکید دارد. علی رقم توسعه این مفهوم، این دیدگاه دانش و مهارت‌هایی که انسان از طریق تجربیاتش به دست می‌آورد را نادیده می‌گیرد. دیدگاه سوم، رویکردی تولید محور به سرمایه انسانی دارد. رومر (۱۹۹۰)، یکی از طرفداران این دیدگاه، سرمایه انسانی را به‌عنوان مهم‌ترین منبع اقتصاد تولیدی به شمار می‌آورد. همچنین روسن (۱۹۹۹)، سرمایه انسانی را به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری که افراد در خود برای افزایش تولیداتشان انجام می‌دهند، در نظر می‌گیرد. فرانک و بمانک (۲۰۰۷)، سرمایه انسانی را به‌عنوان آمیزه‌ای از عامل‌هایی مانند آموزش، تجربه، آموزش عملی، هوش، انرژی، عادات کاری، قابلیت و نوآوری که بر تولید ناچیز یک کارمند اثر می‌گذارد، تعریف می‌کنند. با توجه به دیدگاه تولید محور، سرمایه انسانی به انباشت مهارت‌ها و دانش

تجسم یافته در توانایی فرد برای عملکرد نیروی کار برای تولید ارزش اقتصادی اشاره دارد (به نقل از کوان، ۲۰۰۹). در نتیجه، می توان گفت که مضمون اصلی سرمایه انسانی این نکته است که سرمایه گذاری بر روی افراد منجر به افزایش ظرفیت های مولد و بهره وری آنها می شود که نتیجه آن افزایش خدمات و تولیدات افراد است و منجر به افزایش دریافتی آنان می شود (نادری، ۱۳۸۰).

درک موضوع و اهمیت سرمایه انسانی باعث شده اغلب سازمان ها تلاش های زیادی برای سنجش مؤثر و کارآمد سرمایه های انسانی انجام دهند تا درک صحیحی از جایگاه و وضعیت فعلی خویش در محیط های بیرونی داشته باشند و نقاط قوت و ضعف درون سازمانی خویش را شناسایی کنند. از لحاظ دیگر، سنجش سرمایه انسانی جایگاه بسیار مهمی برای تدوین و اجرای سیاست های مربوط به سرمایه انسانی است. والریا (۲۰۰۸) بیان می کند، هنگامی که افراد به عنوان دارایی های سازمان تلقی می شوند، توانایی کمی کردن ارزش این دارایی ها اهمیت می یابد. این امر برای اتخاذ تصمیم های آگاهانه در مورد شیوه مدیریت و حداکثر سازی نرخ بازده سرمایه گذاری حیاتی است (به نقل از صنوبری، ۱۳۸۸).

با وجود اینکه اندازه گیری و ارزشیابی سرمایه انسانی زمینه بسیار جالبی برای پژوهشگران و شاغلین در سازمان ها است، اما توافقی بین آنها در مورد شاخص های اندازه گیری سرمایه انسانی وجود ندارد (لیم و همکاران، ۲۰۱۰). به طور کلی سرمایه انسانی با دو رویکرد مختلف مواجه است. در رویکرد سنتی، مخارج مربوط به سرمایه انسانی را هزینه تلقی می کنند. شاخص های سرمایه انسانی فقط بر هزینه و فعالیت متمرکز است، تلاش محدودی برای درک و فهم نرخ بازگشت سرمایه گذاری در سرمایه انسانی انجام می شود و اغلب گزارش هایی که در مورد سرمایه انسانی تهیه و منتشر می شود، داده محور است، مثلاً شامل اطلاعاتی در مورد تعداد افراد و ساعاتی که آنها دوره های آموزشی را گذرانده اند و همچنین بودجه سرانه آموزش سازمان ها است. در رویکرد جدید و در حال شکل گیری مخارج مربوط به سرمایه انسانی را منابعی برای خلق ارزش تلقی می کنند، مدیران ارشد به نحو فزاینده درگیر فرایند تعیین و تخصیص بودجه به فرایند توسعه سرمایه انسانی می شوند، شاخص های سرمایه انسانی تمرکز بیشتری بر نتایج و دستاوردها پیدا می کنند، اندازه گیری و گزارش دهی شاخص های سرمایه انسانی بر اساس نیاز و علاقه مدیران ارشد انجام می شود و در گزارش های مربوط به سرمایه انسانی به جای داده ها به ستاده ها تأکید می شود (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۸).

مطالعه‌های مربوط به اندازه‌گیری سرمایه انسانی را می‌توان به دو نوع تقسیم کرد: اول، اندازه‌گیری سرمایه انسانی به ابعادی که مربوط به تمامی کارمندان و در تمام بخش‌هاست، مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. به عنوان مثال نگ و همکاران (۲۰۰۵) عقیده دارند که ابعاد سرمایه انسانی شامل ساعات کاری، متمرکز شدن بر کار (از قبیل درگیری شغلی)، زندگی کاری، زندگی سازمانی، تجارب کاری، تمایل به استعفا دادن، تجارب کاری بین‌المللی، آموزش، برنامه‌ریزی شغلی، دانش، مهارت سیاسی و سرمایه اجتماعی است. فو و فو (۲۰۰۸)، در مطالعه‌ای که تحت عنوان رابطه سرمایه انسانی و تحرک شغلی انجام دادند، سرمایه انسانی را به‌وسیله ابعادی مانند سن، آموزش، استخدام رسمی و موقعیت اندازه گرفتند. هالند و همکارانش (۱۹۹۱)، از سه دیدگاه (آموزش، تجارب کاری و عملکرد شغلی) سرمایه انسانی را در ۱۳۵۹ مدیر ارشد در سازمان‌های هلندی اندازه گرفتند. کیتون (۱۹۹۶)، سرمایه انسانی را در مدیران زن سازمان‌های دولتی از جنبه‌های آموزش، قابلیت، هوش، مهارت، برنامه‌ریزی شغلی، وضعیت ازدواج و میزان سال‌های کاری اندازه گرفت. از ۱۹۹۰ به بعد، به دلیل ایجاد تئوری سرمایه فکری، تئوری سرمایه انسانی توسعه یافت. پژوهشگران معتقد هستند که سرمایه انسانی در کارکنان هسته مرکزی سازمان است. ونچن و هونگجان (۲۰۱۰)، بر روی ۲۷۶ دانش‌گر مطالعه کردند. آن‌ها چهار بُعد: آموزش، تجارب کاری، توانایی یادگیری و کارآموزی را برای توسعه کارکنان دانشی در نظر گرفتند (به نقل از گیو و همکاران، ۲۰۱۲).

معدود مطالعاتی به بررسی سرمایه انسانی، چابکی یادگیری و چابکی استراتژیک پرداخته‌اند که در ادامه به مهم‌ترین آن‌ها اشاره شده است.

عباسپور و همکاران (۱۳۹۴)، در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که چابکی سرمایه انسانی نقش مهمی و اثرگذاری بر چابکی استراتژیک دارد. دریو و همکاران (۲۰۱۲)، معتقدند که چابکی یادگیری رابطه مثبت و معناداری با توانایی یادگیری و درنهایت بهبود سرمایه انسانی کارکنان سازمان دارد. دای و همکاران (۲۰۱۳)، در مطالعه خود با عنوان نقش چابکی یادگیری در موفقیت مسیر شغلی مدیران اجرایی، به این نتیجه رسیدند که هرچقدر مدیران اجرایی دارای شایستگی چابکی یادگیری باشند، در مسیر کار و شغل موفق‌تر عمل می‌کنند. بدفرد (۲۰۱۱)، در رساله دکتری خود با عنوان نقش چابکی یادگیری در عملکرد کاری و پیشرفت شغلی، به این نتیجه رسید که چابکی یادگیری توانایی پیش‌بینی پیشرفت شغلی کارکنان را دارد، اما نمی‌تواند عملکرد کاری آن‌ها را پیش‌بینی کند. کانلی (۲۰۰۱)،

در پژوهش خود، به این نتیجه رسیده است که بین چابکی یادگیری، توانایی شناختی و یادگیری، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مرادی (۱۳۹۳)، به این نتیجه رسید که سرمایه انسانی کارکنان و مدیران، نقش مؤثری بر چابک سازی سازمان دارد. ضیایی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهش خود که با هدف تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط، صورت دادند به این نتیجه رسیدند که توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی منجر به چابک سازی سرمایه انسانی و سپس چابک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط خواهد شد.

فرضیه‌های پژوهش

- ۱) چابکی یادگیری رابطه معناداری با چابکی استراتژیک دارد.
- ۲) چابکی یادگیری رابطه معناداری با سرمایه انسانی دارد.
- ۳) سرمایه انسانی رابطه معناداری با چابکی استراتژیک دارد.
- ۴) سرمایه انسانی نقش واسطه‌ای در ارتباط بین چابکی یادگیری و چابکی استراتژیک دارد.
- ۵) چابکی یادگیری به واسطه سرمایه انسانی رابطه غیرمستقیم با چابکی استراتژیک دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش برحسب هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل تمامی کارکنان بانک حکمت ایرانیان در سطح کشور در سال ۱۳۹۴-۱۳۹۵ بود. با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۴۰ نفر به دست آمد. البته از مجموع ۱۴۰ پرسشنامه توزیع شده بین مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۱۱۰ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. پس از تعیین حجم، نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. جهت گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های چابکی استراتژیک ماونگر (۲۰۱۳)، چابکی یادگیری برادفورد (۲۰۱۵) و سنجش سرمایه انسانی نادری (۱۳۹۰)، استفاده شد. جهت روایی پرسشنامه‌ها، از روش روایی محتوایی و برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرانباخ استفاده شد. در جدول شماره ۱، میزان آلفای کرانباخ هر کدام از متغیرها به صورت مجزا آورده شده است.

جدول شماره ۱: میزان آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیرها	آلفای کل	ابعاد	آلفا
چابکی استراتژیک	.۹۴۵	حساسیت استراتژیک	.۹۶۷
		واکنش استراتژیک	.۹۶۷
		قابلیت‌های جمعی	.۹۷۶
چابکی یادگیری	.۹۱۷	تراوش فکر	.۹۲۸
		آزمایشگری	.۹۴۳
		جستجوی بازخورد	.۹۳۰
		جستجوی اطلاعات	.۹۳۳
		چابکی	.۹۵۲
سرمایه انسانی	.۸۵۷	اطلاعات	.۹۲۰
		دانش	.۸۷۴
		مهارت	.۹۱۸
		تخصص	.۹۰۵

تحلیل یافته‌های پژوهش

به منظور بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۲، ارائه شده است. همان‌طور که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است، همبستگی مثبت و معنی‌داری بین دو متغیر سرمایه انسانی و چابکی استراتژیک وجود دارد ($r=20/408$)، به طوری که با افزایش سرمایه انسانی، چابکی استراتژیک بانک حکمت ایرانیان نیز افزایش می‌یابد. همچنین، بررسی نتایج رابطه بین چابکی یادگیری

و چابکی استراتژیک، گویای رابطه مثبت و معنی‌دار بین آن‌ها است ($t=10/715$). بین سرمایه انسانی و چابکی یادگیری نیز رابطه مثبت و معنی‌دار به دست آمد ($t=10/536$).

جدول شماره ۲: ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۱. حساسیت استراتژیک	۱														
۲. واکنش استراتژیک	۰/۸۹۳	۱													
۳. قابلیت‌های جمعی	۰/۸۰۳	۰/۸۱۳	۱												
۴. تراوش فکر	۰/۶۵۶	۰/۶۸۱	۰/۶۵۹	۱											
۵. آزمایشگری	۰/۴۲۹	۰/۴۸۵	۰/۵۲۸	۰/۷۸۶	۱										
۶. جستجوی بازخورد	۰/۶۱۷	۰/۶۲۸	۰/۶۷۸	۰/۷۸۶	۰/۷۵۰	۱									
۷. جستجوی اطلاعات	۰/۶۷۶	۰/۶۳۷	۰/۶۶۹	۰/۷۴۶	۰/۶۴۴	۰/۷۹۷	۱								
۸. چابکی	۰/۵۵۲	۰/۵۱۸	۰/۵۳۴	۰/۵۶۹	۰/۵۵۴	۰/۶۶۱	۰/۷۹۹	۱							
۹. اطلاعات	۰/۳۳۳	۰/۲۹۰	۰/۳۲۴	۰/۴۳۴	۰/۳۸۱	۰/۴۰۰	۰/۶۵۱	۰/۷۱۰	۱						
۱۰. دانش	۰/۴۰۸	۰/۳۶۰	۰/۴۴۹	۰/۳۲۷	۰/۳۸۵	۰/۳۹۱	۰/۵۸۸	۰/۷۰۲	۰/۷۲۴	۱					
۱۱. مهارت	۰/۱۵۲	۰/۱۴۸	۰/۱۷۲	۰/۳۰۸	۰/۰۷۷	۰/۱۲۸	۰/۳۸۰	۰/۴۵۹	۰/۴۶۰	۰/۶۷۲	۱				
۱۲. تخصص	۰/۴۰۷	۰/۳۹۶	۰/۴۳۰	۰/۳۳۳	۰/۲۶۷	۰/۳۴۲	۰/۵۱۶	۰/۶۵۳	۰/۴۸۶	۰/۷۶۵	۰/۶۱۳	۱			
۱۳. چابکی استراتژیک	۰/۹۵۲	۰/۹۵۷	۰/۹۲۳	۰/۷۰۷	۰/۵۰۹	۰/۶۷۹	۰/۶۶۱	۰/۵۶۶	۰/۳۴۸	۰/۴۲۹	۰/۶۲۹	۰/۴۳۵	۱		
۱۴. چابکی یادگیری	۰/۶۶۰	۰/۶۷۰	۰/۶۹۶	۰/۸۹۴	۰/۸۷۱	۰/۹۱۱	۰/۸۷۷	۰/۸۰۴	۰/۵۷۶	۰/۵۲۶	۰/۳۳۲	۰/۴۶۹	۰/۷۱۵	۱	
۱۵. سرمایه انسانی	۰/۳۹۷	۰/۳۵۳	۰/۴۰۶	۰/۳۳۶	۰/۳۸۱	۰/۳۷۳	۰/۶۳۱	۰/۷۴۷	۰/۷۹۰	۰/۹۳۴	۰/۸۱۱	۰/۸۴۷	۰/۴۰۸	۰/۵۳۶	۱

تحلیل‌های مربوط به فرضیه‌های پژوهش

جهت آزمون رابطه میانجی سرمایه انسانی، از ضرایب رگرسیون چندگانه به صورت هم‌زمان استفاده شده است. در این تحلیل از رویه بارون و کنی (۱۹۸۶) کمک گرفته شد. بر اساس دیدگاه آن‌ها چهار مرحله تحلیل برای انجام آزمون اثرات متغیر میانجی باید طی شود:

- ۱) رگرسیون هم‌زمان متغیر وابسته (چابکی استراتژیک) روی متغیر مستقل (چابکی یادگیری)
- ۲) رگرسیون هم‌زمان متغیر میانجی (سرمایه انسانی) روی متغیر مستقل (چابکی یادگیری)
- ۳) رگرسیون هم‌زمان متغیر وابسته (چابکی استراتژیک) روی متغیر میانجی (سرمایه انسانی) و متغیر مستقل (چابکی یادگیری)

۴) درنهایت، مقایسه مرحله یک و سه چنانچه ضرایب رگرسیون مستقل (چابکی یادگیری) از مرحله یک به سه کاهش یابد، گویای نقش واسطه‌ای سرمایه انسانی بین متغیرهای چابکی یادگیری و چابکی استراتژیک است.

جدول شماره ۴، نتایج چهار گام توصیف شده توسط بارون و کنی (۱۹۸۶)، به منظور پیش‌بینی نقش واسطه‌ای متغیر سرمایه انسانی برای چابکی یادگیری و چابکی استراتژیک، به شیوه رگرسیون چندگانه هم‌زمان را ارائه می‌کند. به این منظور نخست مقدار بتای چابکی استراتژیک از طریق چابکی یادگیری محاسبه شد. در گام اول چابکی یادگیری به عنوان پیش‌بینی‌کننده چابکی استراتژیک وارد معادله رگرسیون شد که معنادار بودن ضریب بتای به دست آمده ($\text{Beta} = 0/408$ و $p < 0/000$) نشانگر آن است که چابکی یادگیری پیش‌بینی‌کننده معنادار چابکی استراتژیک است.

در گام دوم نقش چابکی یادگیری بر سرمایه انسانی بررسی شد. با توجه به معنادار بودن ضریب بتای به دست آمده ($\text{Beta} = 0/536$ و $p < 0/000$) می‌توان نتیجه گرفت، ملاک دوم واسطه‌ای بودن نیز برقرار است. در گام سوم، چابکی یادگیری و سرمایه انسانی به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های چابکی استراتژیک وارد معادله رگرسیون شدند و ضریب رگرسیون بر چابکی استراتژیک محاسبه شد ($\text{Beta} = 0/679$ و $p < 0/000$)، چنانچه سرمایه انسانی یک متغیر واسطه‌ای کامل بین چابکی یادگیری و چابکی استراتژیک باشد، با کنترل سرمایه انسانی اثر چابکی یادگیری باید برابر با صفر باشد. در صورتی که این متغیر میانجی گر جزئی باشد، اثر چابکی یادگیری تا حدی کاهش می‌یابد، ولی حذف نمی‌شود. بنابراین، در گام چهارم نیز از نتایج به دست آمده از گام سوم استفاده می‌شود. با بررسی ضریب شیب به دست آمده برای متغیر چابکی یادگیری ($\text{Beta} = 0/034$ و $p < 0/736$).

می‌توان نتیجه گرفت که مقدار بتای به‌دست‌آمده معنادار نیست. بنابراین، می‌توان پذیرفت سرمایه انسانی نقش یک متغیر واسطه‌ای کامل را در رابطه بین چابکی یادگیری و چابکی استراتژیک ایفا می‌کند.

جدول شماره ۴. ضرایب حاصل از رگرسیون متغیرهای پیش‌بین

گام	مدل	ضرایب استاندارد نشده		t	معنی‌داری سطح
		B	Beta		
اول	چابکی استراتژیک از طریق چابکی یادگیری	۰/۰۹۹	۰/۸۳۸	۸/۴۳۸	۰/۰۰۰
دوم	سرمایه انسانی از طریق چابکی یادگیری	۰/۰۸۹	۰/۴۶۴	۵/۲۳۶	۰/۰۰۰
سوم	چابکی استراتژیک از طریق سرمایه انسانی	۰/۱۵۰	۰/۵۵۲	۳/۶۸۲	۰/۰۰۰
چهارم	چابکی استراتژیک از طریق سرمایه انسانی و چابکی یادگیری	۰/۱۳۷	۰/۰۴۶	۰/۱۶۹	۰/۷۳۶

در این مطالعه شیب از ۰/۸۳۸ به ۰/۰۴۶ کاهش یافت. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه واسطه‌ای اتفاق افتاده است. بر پایه پیشنهاد بارون و کنی (۱۹۸۶)، چنانچه با ورود متغیر واسطه‌ای به معادله، ضریب متغیر پیش‌بین اولیه به سمت صفر میل نماید واسطه‌گری احراز می‌شود.

برای آزمون فرضیه پنجم پژوهش یعنی میزان اثر غیرمستقیم چابکی یادگیری بر چابکی استراتژیک، ضرایب به‌دست‌آمده از مسیرهای سرمایه انسانی به چابکی سرمایه انسانی و از چابکی سرمایه انسانی به چابکی استراتژیک محاسبه شد که نتیجه مثبت و معنادار به دست آمد ($0/381 = 0/936 \times 0/408$) = مسیرهای غیرمستقیم). این نتایج نشان دادند که متغیر چابکی یادگیری رابطه غیرمستقیم معناداری با چابکی استراتژیک دارد؛ یعنی افزایش چابکی یادگیری افزایش سرمایه انسانی را در پی دارد و افزایش سرمایه انسانی به افزایش میزان چابکی استراتژیک می‌انجامد.

نتیجه‌گیری

شواهد پژوهشی در رابطه بین چابکی یادگیری، سرمایه انسانی و چابکی استراتژیک در ادبیات محدود است. از این رو، هدف این پژوهش آشکارسازی برخی از زوایای پیوند بین این سه متغیر بوده است. نتایج نشان داد که چابکی یادگیری رابطه مثبت و معناداری با سرمایه انسانی و ابعاد آن داشت. این نتیجه، یا نتایج پژوهش‌های درو و همکاران (۲۰۱۲)، دای و همکاران (۲۰۱۳)، بدفرد (۲۰۱۱) و کانلی (۲۰۰۱)، سازگار و هم‌راستا است. همچنین این مطالعه نشان داد که رابطه بین سرمایه انسانی و چابکی استراتژیک مثبت و معنادار است. این نتیجه، با نتایج پژوهش‌های عباسپور و همکاران (۱۳۹۴)، مرادی (۱۳۹۳) و ضیایی و همکاران (۱۳۹۱)، هماهنگ است.

نتایج حاصل از آزمون رگرسیون چندگانه جهت بررسی رابطه میانجی سرمایه انسانی، نشان داد که سرمایه انسانی نقش یک متغیر واسطه‌ای کامل را در رابطه بین چابکی یادگیری و چابکی استراتژیک ایفا می‌کند. به عبارتی دیگر، افزایش چابکی یادگیری افزایش سرمایه انسانی را در پی دارد و افزایش سرمایه انسانی به افزایش میزان چابکی استراتژیک می‌انجامد. به‌طور کلی، نتایج این پژوهش مشخص کرد، کارکنان و مدیرانی که یادگیرندگان چابک‌تری هستند، به‌احتمال بسیار زیاد از تجربه‌هایشان یاد می‌گیرند. سرمایه‌های انسانی‌شان (اطلاعات، دانش، مهارت و تخصص) در سطح مناسب‌تری قرار دارد و در نهایت از جنبه استراتژیک، به چابکی سازمان کمک شایانی خواهند کرد. متخصصان مدیریت استعداد که مهم‌ترین نقش را در شناسایی و بهبود چابکی یادگیری کارکنان دارند، باید با استفاده از ابزارهای مناسب، نسب به سنجش چابکی یادگیری کارکنان و مدیران اقدام کرده و شرایط را جهت بهبود شکاف‌های مربوط به چابکی یادگیری مدیران و کارکنان را فراهم آورند.

مسلماً کارکنانی که دارای ویژگی‌هایی نظیر پیگیری بازخورد از مدیر و همکاران پیرامون عملکرد، بحث‌های سازنده پیرامون اشتباهاتشان با دیگران، جمع کردن داده‌ها و اطلاعات برای افزایش دانش، ارزیابی پیشرفت و آگاهی از قدم‌های بعدی خود، صرف زمان کافی برای تفکر پیرامون چگونگی بهبود اثربخشی خود، همکاری با افراد در دیگر بخش‌های سازمان، ارزیابی وقایع مرتبط با کار خود با همکاران به‌صورت انتقادی جهت فهم آن‌ها، پذیرش فعالیت‌ها و وظایف مخاطره‌آمیز (دارای بروندهای نامعین)، به چالش کشیدن افکار و عقاید دیگران، ارزیابی شیوه‌های متفاوت حل مسائل، توانایی دفاع منطقی از افکار و عقاید خود در برابر عقاید مخالف، ساده‌سازی سریع موضوعات پیچیده، جابجایی سریع بین وظایف و کارهای مختلف در

صورت نیاز، فراگیری سریع و آسان‌تر دانش و مهارت جدید، عکس‌العمل مناسب به مسائل پیش‌بینی‌نشده، درک و فهم بی‌درنگ ایده‌ها و مفاهیم جدید و... هستند، سرمایه‌های انسانی شان نسبت با سایر کارکنان و مدیران، در سطح بالاتری قرار دارد و همواره در جهت توسعه این سرمایه‌ها در تلاش هستند. افراد توانمند و دارای سرمایه‌های انسانی برتر، می‌توانند به سرعت نیازهای متنوع مشتریان را درک کرده و به آن‌ها پاسخ مطلوب دهند، توانایی بالایی در تطبیق سریع و آسان منابع هنگام وقفه و شکست دارند، نوآور، منعطف و به‌روز هستند و همواره درصدد بهبود توانایی سازمان برای پاسخ مناسب و سریع و درعین‌حال منعطف نسبت به تلاطم محیط هستند. به‌عبارتی، سازمان چابک یک ویژگی اساسی دارد و آن هم جذب، حفظ و توسعه افراد مستعد و تلاش در جهت توسعه سرمایه‌های انسانی آن‌ها است.

منابع و مأخذ

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس. (۱۳۸۸). سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه جهانی‌سازی. گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس منابع انسانی. تهران: انتشارات سرآمد.
- خدابخش، عباس. (۱۳۹۲). عوامل تأثیرگذار بر معماری سرمایه انسانی. فصل‌نامه فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۶ (۴)، ۱۷۵-۱۹۹.
- خورشید، صدیقه و همتی، مریم. (۱۳۹۲). مطالعه تطبیقی چابکی استراتژیک در صنایع تولیدی شهر سمنان. فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۶ (۱)، ۲۹-۶۰.
- دوز، ایوال و کوسونن، میکو. (۱۳۹۰). استراتژی سریع: نقش چابکی استراتژیک در بازیابی زمان از دست رفته در کار. ترجمه احمد روستا. تهران: انتشارات کلک سمین.
- صنوبری، محمد. (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر سرمایه انسانی: مفاهیم، ویژگی‌ها و شاخص‌های اندازه‌گیری. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶ (۲۲)، ۱۲۰-۱۳۶.
- ضیایی، محمد صادق، عباس‌پور، عباس، حسینی‌پور، طهمورث و یاراحمدزهی، محمدحسین. (۱۳۹۱). تبیین مدل سرمایه انسانی با هدف چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵ (۱۵)، ۲۷-۴۶.
- عباس‌پور، عباس، میرکمالی، سید محمد، حسام‌امیری، روزبه و مرادی، کیوان. (۱۳۹۳). تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک. فصل‌نامه توسعه مدیریت پولی و بانکی، ۲ (۴)، ۱-۲۴.
- عطافر، علی و دلوی، محمد رضا. (۱۳۸۷). مدیریت سرمایه انسانی. فصل‌نامه علمی- ترویجی مدیریت و توسعه، ۱۰ (۳۷)، ۶۹-۹۴.
- مرادی، کیوان. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سرمایه انسانی و چابکی سازمانی در مدارس شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- نادری، ابوالقاسم. (۱۳۸۰). نقد میانی روش‌شناسی مطالعات تجربی سرمایه انسانی و ارائه راه‌حل مناسب. مجله برنامه و بودجه، ۶۰-۶۱، ۴۱-۸۴.
- نادری، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). طراحی مدل برای سنجش سرمایه انسانی در سازمان‌ها، شرکت‌ها و موسسات. تهران: دانشگاه تهران.
- هسلین، فرانسیس، گلداسمیت، مارشال و بک‌هارد، ریچارد. (۱۳۷۸). سازمان فردا. ترجمه فضل‌الله امینی. تهران: انتشارات فرا.
- Bedford, C.L. (2011). The Role of Learning Agility in Workplace Performance and Career Advancement. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. Faculty of the Graduate School, University OF Minnesota.
- Bradford, C.S. (2015). How Does Learning Agile Business Leadership Differ? Exploring a Revised Model of the Construct of Learning Agility in Relation to Executive Performance. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. Columbia University.
- Connolly, J. (2001). Assessing the Construct Validity of a Measure of Learning Agility. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. Florida in International University.
- Connor, J. (2011). Deepening the Talent Pool through Learning Agility. People Management, 40-43.

- Dai, G., De Meuse, K.P., & King, Y.T. (2013). The Role of Learning Agility in Executive Career Success: The Results of Two Field Studies. *Journal of Managerial Issues*, XXV (2), 108-131.
- De Meuse, K.P., Dai, G., & Hallenbeck, G.S. (2010). Learning Agility: A Construct Whose Time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62 (2), 119-130.
- Derue, D.S., Ashford, S.J., & Myers, C.G. (2012). Learning Agility: Many Questions, a Few Answers, and a Path Forward. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 316-322.
- Doz, Y.L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility. *Long Range Planning*, 43, 370-382.
- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is your Organization a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 109-116.
- Guo, W., Xiao, H., & Xi, Y. (2012). An Empirical Research on the Correlation between Human Capital and Career Success of Knowledge Workers in Enterprise. *Physics Procedia*, 25, 715-725.
- Kwon, D.B. (2009). Human capital and measurement. Korea: OECD World forum Busan.
- Lim, L.L.K., Chan, C.C.A., & Dallimore, P. (2010). Perceptions of Human Capital Measures: From Corporate Executives and Investors. *Journal Bus Psychol*, 25, 673-688.
- Lombardo, M.M., & Eichinger, R.W. (2000). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management*, 39, 321-330.
- Mavengere, N.B. (2013). Information systems role in strategic agility: A supply chain context. For the degree of doctor of information sciences. School of Information Sciences, University of Tampere.
- McCann, J. (2004). Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments. *Human Resource Planning*, 27 (1), 42-50.
- Roth, A.V. (1996). Achieving Strategic Agility through Economies of Knowledge. *Strategy and Leadership*, 24 (2), 30-37.