توسعه فردی و تحول سازمانی

تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت بر چابکی کارآفرینانه: نقش میانجی هوشیاری کارآفرینانه

فریبرز فتحی[1*]، مرتضی رضایی صوفی[2]، حاتم اسدپور[3]

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: fathifariborz@student.pnu.ac.ir

شیوه استناددهی: فتحی، فریبرز.، رضایی صوفی، مرتضی.، و اسدپور، حاتم. (۱۴۰۵). تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت بر چابکی کارآفرینانه: نقش میانجی هوشیاری کارآفرینانه. *توسعه فردی و تحول سازمانی*، ۴(۴)، ۲۲-۱.

چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت بر چابکی کارآفرینانه با تأکید بر نقش میانجی هوشیاری کارآفرینانه در وزارت ورزش و جوانان بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل ۹۷۰ نفر از کارکنان، کارشناسان، مدیران و معاونان ستادی وزارت ورزش و جوانان بود که از میان آنان ۳۵۰ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب شدند و در نهایت داده‌های ۲۹۶ پرسشنامه قابل استفاده تحلیل شد. ابزارهای گردآوری داده شامل پرسشنامه محقق‌ساخته مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا، پرسشنامه چابکی کارآفرینانه کارابی (۲۰۱۲) و پرسشنامه هوشیاری کارآفرینانه تانگ و همکاران (۲۰۱۲) بود. روایی صوری، محتوایی و سازه ابزارها تأیید شد و ضرایب آلفای کرونباخ برای مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا، چابکی کارآفرینانه و هوشیاری کارآفرینانه به‌ترتیب ۰.۹۴۸، ۰.۹۰۹ و ۰.۹۰۸ به دست آمد. داده‌ها با استفاده از SPSS ۲۴ و SmartPLS ۴ و روش حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند. نتایج مدل ساختاری نشان داد مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر چابکی کارآفرینانه و هوشیاری کارآفرینانه دارد و هوشیاری کارآفرینانه نیز به‌طور مثبت و معنادار چابکی کارآفرینانه را پیش‌بینی می‌کند. مقدار ضریب تعیین برای هوشیاری کارآفرینانه ۰.۵۲۳ و برای چابکی کارآفرینانه ۰.۵۶۳ بود که قدرت تبیینی قابل قبول مدل را نشان داد. همچنین، شاخص SRMR برابر با ۰.۰۲۱ بود که برازش مطلوب مدل را تأیید کرد. آزمون بوت‌استرپ نشان داد اثر غیرمستقیم مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا بر چابکی کارآفرینانه از طریق هوشیاری کارآفرینانه برابر با ۰.۲۷۱ و معنادار بود (t=۳.۲۱۹، p=۰.۰۰۱، فاصله اطمینان ۹۵٪: ۰.۱۲۸ تا ۰.۴۵۹). استقرار مدیریت منابع انسانی قابلیت‌محور می‌تواند با تقویت توانایی‌های شناختی، تخصصی و رفتاری کارکنان و افزایش هوشیاری آنان نسبت به فرصت‌های محیطی، چابکی کارآفرینانه وزارت ورزش و جوانان را ارتقا دهد؛ بنابراین، هوشیاری کارآفرینانه سازوکار میانجی مهمی در تبدیل قابلیت‌های منابع انسانی به پاسخ‌های سریع، نوآورانه و فرصت‌محور سازمانی است.

کلیدواژگان: مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا، چابکی کارآفرینانه، هوشیاری کارآفرینانه، وزارت ورزش و جوانان، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

تاریخ چاپ نهایی: ۱ آذر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۳ آبان ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲ آبان ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۴ مهر ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۳ تیر ۱۴۰۵

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

The Impact of Capability-Based Human Resource Management on Entrepreneurial Agility: The Mediating Role of Entrepreneurial Alertness

Fariborz Fathi[1]*, Morteza Rezaei Soufi[2], Hatam Asadpour[3]

1. PhD Graduate, Department of Sports Management, Payame Noor University, Tehran, Iran
2. Professor, Department of Sports Management, Payame Noor University, Tehran, Iran
3. Department of Sports Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: fathifariborz@student.pnu.ac.ir

How to cite: Fathi, F., Rezaei Soufi, M., & Asadpour, H. (2026). The Impact of Capability-Based Human Resource Management on Entrepreneurial Agility: The Mediating Role of Entrepreneurial Alertness. *Personal Development and Organizational Transformation, 4*(4), 1-22.

Submit Date: 04 July 2026

Revise Date: 16 October 2026

Accept Date: 24 October 2026

Initial Publish: 25 October 2026

Final Publish: 22 November 2026

© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Abstract

This study aimed to investigate the effect of capability-based human resource management on entrepreneurial agility, with particular emphasis on the mediating role of entrepreneurial alertness in the Ministry of Sport and Youth. This applied study employed a descriptive-correlational design using structural equation modeling. The statistical population consisted of 970 employees, experts, managers, and headquarters deputies of the Ministry of Sport and Youth. A total of 350 participants were selected through simple random sampling, and 296 valid questionnaires were ultimately analyzed. Data were collected using a researcher-developed Capability-Based Human Resource Management Questionnaire, Kharabe's (2012) Entrepreneurial Agility Questionnaire, and Tang et al.'s (2012) Entrepreneurial Alertness Questionnaire. Face, content, and construct validity of the instruments were confirmed. Cronbach's alpha coefficients for capability-based human resource management, entrepreneurial agility, and entrepreneurial alertness were 0.948, 0.909, and 0.908, respectively. Data were analyzed using SPSS 24 and SmartPLS 4 through partial least squares structural equation modeling. Structural model results demonstrated that capability-based human resource management had significant positive direct effects on both entrepreneurial agility and entrepreneurial alertness, while entrepreneurial alertness significantly and positively predicted entrepreneurial agility. The coefficient of determination was 0.523 for entrepreneurial alertness and 0.563 for entrepreneurial agility, indicating acceptable explanatory power. The model also demonstrated satisfactory fit, with an SRMR value of 0.021. Bootstrap mediation analysis further showed that the indirect effect of capability-based human resource management on entrepreneurial agility through entrepreneurial alertness was positive and statistically significant (β=0.271, t=3.219, p=0.001, 95% CI: 0.128–0.459), confirming the mediating role of entrepreneurial alertness. Capability-based human resource management can enhance entrepreneurial agility by strengthening employees' cognitive, professional, and behavioral capabilities and increasing their alertness to emerging opportunities. Entrepreneurial alertness therefore constitutes an important mediating mechanism through which human resource capabilities are translated into faster, more innovative, and opportunity-oriented organizational responses within the Ministry of Sport and Youth.

Keywords: *Capability-Based Human Resource Management, Entrepreneurial Agility, Entrepreneurial Alertness, Ministry of Sport and Youth, Structural Equation Modeling.*

مقدمه

تحولات شتابان فناوری، گسترش اقتصاد دانش‌بنیان، تغییر الگوهای رقابت، افزایش عدم‌قطعیت‌های محیطی و ظهور انتظارات جدید ذی‌نفعان، سازمان‌ها را با شرایطی مواجه کرده است که دیگر نمی‌توانند صرفاً بر ساختارهای ثابت، رویه‌های اداری سنتی و الگوهای از پیش تعیین‌شده تصمیم‌گیری تکیه کنند. سازمان‌های امروزی برای بقا و دستیابی به عملکرد پایدار ناگزیرند ظرفیت‌های خود را به‌طور مستمر بازآرایی کنند، فرصت‌های نوظهور را به‌موقع تشخیص دهند و نسبت به تغییرات محیطی واکنشی سریع، انعطاف‌پذیر و نوآورانه داشته باشند. در چنین شرایطی، چابکی به یکی از قابلیت‌های راهبردی سازمان تبدیل شده است؛ زیرا به سازمان امکان می‌دهد ضمن درک تغییرات محیطی، منابع، فرایندها و تصمیم‌های خود را متناسب با شرایط جدید بازتنظیم کند. مرور نظام‌مند پژوهش‌های مربوط به چابکی سازمانی نشان می‌دهد که چابکی نه یک ویژگی منفرد، بلکه مجموعه‌ای از ظرفیت‌های ادراکی، تصمیمی و عملیاتی است که بر توانایی سازمان برای شناسایی تغییر، پاسخ سریع و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی تأثیر می‌گذارد (Nguyen et al., 2025). این ضرورت در سازمان‌های دولتی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا این سازمان‌ها هم‌زمان با الزام به رعایت ضوابط قانونی و پاسخ‌گویی عمومی، باید بتوانند با تحولات اجتماعی، فناورانه و اقتصادی سازگار شوند و خدمات خود را متناسب با نیازهای در حال تغییر جامعه بازطراحی کنند.

در این میان، منابع انسانی یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌های راهبردی سازمان برای شکل‌گیری چابکی محسوب می‌شود. اگرچه فناوری، ساختار، سرمایه مالی و زیرساخت‌های اطلاعاتی می‌توانند زمینه تغییر را فراهم کنند، نحوه بهره‌گیری از این منابع تا حد زیادی به دانش، شایستگی، انعطاف‌پذیری، ادراک محیطی و توان تصمیم‌گیری کارکنان وابسته است. مدیریت راهبردی منابع انسانی از طریق همسوسازی سیاست‌های جذب، آموزش، توسعه، ارزیابی عملکرد، توانمندسازی و نگهداشت کارکنان با اهداف کلان سازمان، می‌تواند زمینه ایجاد قابلیت‌هایی را فراهم کند که پاسخ‌گویی سازمان به شرایط متغیر را تسریع نماید. در ادبیات مدیریت، منابع انسانی دیگر صرفاً به‌عنوان یک واحد پشتیبان اداری تلقی نمی‌شود، بلکه به منزله یک سازوکار راهبردی برای ساخت و تقویت قابلیت‌های سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (Thakur, 2022). شواهد جدید نیز نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در محیط‌های پیچیده و متلاطم باید از منطق کنترل اداری به سوی منطق قابلیت‌سازی، انعطاف، یادگیری و سازگاری حرکت کند (Meacham et al., 2025). در عین حال، سیاست‌های منابع انسانی در نهادهای عمومی و رسمی همواره در بستر ضوابط و مقررات حقوقی اجرا می‌شوند و چگونگی تنظیم این الزامات می‌تواند بر آزادی عمل مدیران در توسعه و بهره‌گیری از قابلیت‌های کارکنان اثرگذار باشد (Erwin et al., 2025).

یکی از رویکردهایی که در این چارچوب اهمیت یافته است، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت یا قابلیت‌گرا است. در این رویکرد، تمرکز اصلی بر شناسایی، توسعه، ترکیب و به‌کارگیری قابلیت‌هایی قرار دارد که کارکنان برای تحقق اهداف راهبردی سازمان به آن‌ها نیاز دارند. این قابلیت‌ها صرفاً به دانش تخصصی محدود نیستند، بلکه مهارت‌های حل مسئله، قدرت تحلیل، یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری شناختی، توان ارتباطی، مدیریت هیجان و آمادگی برای مواجهه با شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر را نیز دربر می‌گیرند. در واقع، مدیریت منابع انسانی قابلیت‌محور می‌کوشد سرمایه انسانی را از مجموعه‌ای از افراد دارای وظایف ثابت به مجموعه‌ای از بازیگران توانمند و سازگار تبدیل کند که قادرند در شرایط متغیر، منابع موجود را به شیوه‌ای نوآورانه به‌کار گیرند. یافته‌های مربوط به مدیریت راهبردی منابع انسانی نشان می‌دهد که توسعه نظام‌مند شایستگی‌ها، یادگیری و توانمندسازی کارکنان می‌تواند یکی از بسترهای اصلی شکل‌گیری چابکی سازمانی باشد (Jian & Regua,

2024). از این منظر، انتظار می‌رود سازمان‌هایی که مدیریت منابع انسانی خود را بر مبنای قابلیت‌های ضروری و آینده‌محور سازمان‌دهی می‌کنند، نسبت به سایر سازمان‌ها از انعطاف‌پذیری و سرعت بیشتری در مواجهه با تغییرات برخوردار باشند.

این دیدگاه با نظریه قابلیت‌های پویا نیز همخوانی دارد. بر اساس این نظریه، مزیت و اثربخشی سازمان صرفاً از برخورداری از منابع ناشی نمی‌شود، بلکه توانایی سازمان در شناسایی تحولات، بهره‌برداری از فرصت‌ها و بازپیکربندی منابع خود متناسب با شرایط محیطی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. مرور مطالعات مرتبط با دیدگاه قابلیت‌های پویا نشان می‌دهد سازمان‌هایی موفق‌ترند که بتوانند منابع داخلی را در پاسخ به تغییرات بیرونی به‌صورت مستمر بازآرایی کرده و از آن‌ها قابلیت‌های جدید ایجاد کنند (Shiferaw & Amentie Kero, 2024). همچنین، قابلیت‌های پویا از طریق تقویت سازوکارهای یادگیری، نوآوری، بازطراحی فرایندها و انطباق با بازار و محیط می‌توانند رقابت‌پذیری و عملکرد سازمان را ارتقا دهند (Chaudhuri et al., 2024). در چارچوب پژوهش حاضر، مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا را می‌توان یکی از سازوکارهای سازمانی برای ایجاد چنین ظرفیت‌هایی دانست؛ زیرا این رویکرد از طریق توسعه سرمایه انسانی، سازمان را قادر می‌سازد با انعطاف بیشتری منابع خود را در مسیر فرصت‌های جدید هدایت کند.

یکی از جلوه‌های مهم چابکی در سازمان‌های امروزی، «چابکی کارآفرینانه» است. چابکی کارآفرینانه به توان سازمان برای تشخیص سریع فرصت‌ها، اتخاذ تصمیم‌های پیش‌نگرانه، تغییر جهت متناسب با شرایط و ایجاد پاسخ‌های نوآورانه اشاره دارد. این مفهوم در نقطه تلاقی ادبیات چابکی و کارآفرینی سازمانی قرار دارد و بیانگر آن است که سازمان علاوه بر پاسخ‌گویی سریع به تغییرات، باید بتواند این تغییرات را به فرصت‌هایی برای نوآوری و خلق ارزش تبدیل کند. مطالعات اولیه در حوزه چابکی سازمانی نشان داده‌اند که توان پاسخ‌گویی به پیچیدگی، سرعت تغییر و تحولات سیستم‌های سازمانی، نیازمند هماهنگی میان فناوری، فرایندها و سرمایه انسانی است (Kharabe, 2012). در سازمان‌های بخش عمومی نیز چابکی کارآفرینانه می‌تواند در قالب شناسایی نیازهای جدید شهروندان، بازآفرینی خدمات، بهره‌گیری از فناوری‌های جدید و توسعه الگوهای متفاوت ارائه خدمات نمایان شود. در این زمینه، رفتارهای کارآفرینانه و چابکی در سازمان‌های دولتی می‌توانند به سازمان کمک کنند تا از انفعال بوروکراتیک فاصله گرفته و به سمت پاسخ‌گویی فعال‌تر، انعطاف‌پذیرتر و فرصت‌محور حرکت کند (Rahnavard & Moghimi, 2020).

اهمیت این مسئله در حوزه ورزش و جوانان دوچندان است. صنعت و مدیریت ورزش در سال‌های اخیر تحت تأثیر تحول دیجیتال، تغییر الگوی مصرف خدمات ورزشی، ظهور کسب‌وکارهای نوین، توسعه فناوری‌های ورزشی، رسانه‌های اجتماعی، تغییر سبک زندگی و افزایش نقش نوآوری و خلاقیت قرار گرفته است. کارآفرینی در ورزش تنها به ایجاد کسب‌وکارهای تجاری محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند شامل نوآوری در طراحی برنامه‌ها، خدمات، رویدادها، شیوه‌های ارتباط با جامعه و مدل‌های ارزش‌آفرینی اجتماعی باشد. شواهد موجود نشان می‌دهد نوآوری و خلاقیت نقش مهمی در توسعه کارآفرینی ورزشی دارند و سازمان‌های فعال در این حوزه برای حفظ اثربخشی خود باید از ظرفیت‌های کارآفرینانه و سازگار با محیط بهره‌مند باشند (Hammerschmidt et al., 2024). در نتیجه، وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان یکی از نهادهای اصلی سیاست‌گذاری و راهبری حوزه ورزش و جوانان، بیش از بسیاری از سازمان‌های دولتی با محیطی پویا، چندذی‌نفعی و متأثر از تحولات سریع اجتماعی و فناورانه مواجه است؛ ازاین‌رو، برخورداری از چابکی کارآفرینانه برای این وزارتخانه می‌تواند یک ضرورت مدیریتی و راهبردی تلقی شود.

با وجود این، ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی لزوماً و به‌طور خودکار به چابکی کارآفرینانه منجر نمی‌شود. کارکنان ممکن است از دانش و مهارت کافی برخوردار باشند، اما اگر نتوانند اطلاعات محیطی را جست‌وجو کنند، نشانه‌های تغییر را به یکدیگر مرتبط سازند و ارزش فرصت‌های جدید را تشخیص دهند، قابلیت‌های آنان لزوماً به رفتارهای کارآفرینانه تبدیل نخواهد شد. در اینجا مفهوم «هوشیاری کارآفرینانه» اهمیت پیدا می‌کند. هوشیاری کارآفرینانه به نوعی آمادگی و حساسیت شناختی برای شناسایی فرصت‌هایی اشاره دارد که ممکن است برای دیگران آشکار نباشند. این مفهوم به‌طور مشخص شامل توان پویش و جست‌وجوی اطلاعات، ارتباط دادن اطلاعات و نشانه‌های پراکنده، و ارزیابی و قضاوت درباره ارزش بالقوه فرصت‌ها است (Tang et al., 2012). بنابراین، هوشیاری کارآفرینانه را می‌توان حلقه شناختی میان برخورداری از قابلیت و اقدام کارآفرینانه دانست.

مطالعات گسترده‌تر درباره این سازه نیز بر نقش آن در فرایند فرصت‌شناسی و رفتار کارآفرینانه تأکید دارند. مرور و فراتحلیل مطالعات مربوط به هوشیاری کارآفرینانه نشان داده است که این مفهوم با طیفی از پیامدهای مرتبط با شناسایی فرصت، نوآوری و رفتار کارآفرینانه ارتباط دارد و از جایگاهی محوری در تبیین فرایندهای شناختی کارآفرینی برخوردار است (Araujoa et al., 2023). به بیان دیگر، هوشیاری موجب می‌شود افراد نسبت به داده‌ها و نشانه‌هایی که دیگران ممکن است نادیده بگیرند، حساس‌تر باشند و بتوانند از ترکیب اطلاعات موجود، فرصت‌های جدید را استنباط کنند. چنین ظرفیتی در سازمان‌هایی که با محیط‌های سریعاً در حال تغییر مواجه‌اند، می‌تواند از اهمیت بالایی برخوردار باشد؛ زیرا سرعت تشخیص فرصت و تصمیم‌گیری درباره آن، فاصله میان یک سازمان پیشرو و یک سازمان واکنشی را تعیین می‌کند. در سطح سازمانی، هوشیاری کارآفرینانه می‌تواند مکانیسمی باشد که از طریق آن سرمایه انسانی توانمند به نوآوری و رشد تبدیل می‌شود. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که هوشیاری کارآفرینانه از طریق ایجاد حساسیت بیشتر نسبت به فرصت‌ها و تغییرات بازار، زمینه بهره‌برداری مؤثرتر از منابع و قابلیت‌های موجود را فراهم می‌کند و می‌تواند به نوآوری و رشد سازمانی منتهی شود (Lanivich et al., 2025). همچنین، شواهد نشان می‌دهد که رابطه میان هوشیاری کارآفرینانه و عملکرد به شرایط و سازوکارهای واسطه‌ای و تعدیل‌کننده وابسته است و صرف وجود این نوع هوشیاری کافی نیست، بلکه باید امکان تبدیل ادراک فرصت به اقدام سازمانی نیز فراهم باشد (Montiel-Campos, 2024). از این منظر، سازمانی که از منابع انسانی توانمند برخوردار است اما ساختارها و فرایندهای آن مانع از بهره‌برداری از تشخیص‌های کارآفرینانه کارکنان می‌شود، ممکن است نتواند از ظرفیت هوشیاری برای ایجاد چابکی استفاده کند.

رابطه میان هوشیاری، قابلیت‌های سازمانی و چابکی در محیط‌های دیجیتال نیز مورد توجه پژوهش‌های اخیر قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد هوشیاری کارآفرینانه در کنار قابلیت‌های پلتفرم دیجیتال و چابکی سازمانی می‌تواند نقش مهمی در نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد شرکت‌های نوآور ایفا کند (Troise et al., 2023). اهمیت این یافته در آن است که هوشیاری کارآفرینانه به‌تنهایی یک ادراک ذهنی منفعل نیست، بلکه هنگامی ارزش‌آفرین می‌شود که به قابلیت سازمان برای واکنش سریع، بازآرایی منابع و طراحی پاسخ‌های نوآورانه متصل گردد. بر همین اساس، می‌توان انتظار داشت که در سازمان‌های دولتی نیز توسعه قابلیت‌های منابع انسانی ابتدا توان پویش و تحلیل کارکنان را افزایش دهد و سپس این هوشیاری تقویت‌شده، زمینه واکنش سریع‌تر و کارآفرینانه‌تر به تحولات محیطی را فراهم سازد.

از منظر نظری، این زنجیره روابط را می‌توان با منطق قابلیت‌های پویا نیز توضیح داد. مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا بر توسعه منابع و توانمندی‌های انسانی متمرکز است؛ هوشیاری کارآفرینانه ظرفیت «احساس کردن» و تشخیص فرصت را تقویت می‌کند؛ و چابکی کارآفرینانه شکل عملی توانایی سازمان برای اقدام سریع، بهره‌برداری از فرصت و بازپیکربندی منابع است. بنابراین، انتظار می‌رود هوشیاری کارآفرینانه

بتواند به‌عنوان یک سازوکار شناختی واسطه‌ای، بخشی از تأثیر مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا بر چابکی کارآفرینانه را توضیح دهد. در شرایط VUCA نیز مدیریت منابع انسانی زمانی می‌تواند به شکل مؤثری از قابلیت‌های پویا پشتیبانی کند که کارکنان را برای یادگیری، سازگاری، کشف فرصت و پاسخ‌گویی به شرایط نامطمئن آماده سازد (Meacham et al., 2025). همچنین، شواهد مربوط به قابلیت‌های پویا بر این نکته تأکید دارد که صرف داشتن منابع کافی نیست و ارزش واقعی زمانی ایجاد می‌شود که سازمان بتواند منابع خود را متناسب با تغییرات محیطی به‌صورت مستمر ترکیب و بازآرایی کند (Shiferaw & Amentie Kero, 2024).

با وجود گسترش ادبیات در حوزه مدیریت منابع انسانی راهبردی، چابکی سازمانی و کارآفرینی، هنوز چند شکاف قابل توجه وجود دارد. نخست آنکه بخش مهمی از پژوهش‌های منابع انسانی بر پیامدهایی مانند عملکرد، رضایت، تعهد، بهره‌وری یا رفتارهای سازمانی متمرکز بوده است و ارتباط میان مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت و چابکی کارآفرینانه کمتر به‌صورت مستقیم بررسی شده است. دوم آنکه بسیاری از پژوهش‌های مربوط به چابکی در شرکت‌های خصوصی، فناوری‌محور و محیط‌های رقابتی انجام شده‌اند و زمینه سازمان‌های دولتی کمتر مورد توجه بوده است. این در حالی است که محدودیت‌های قانونی، سلسله‌مراتب اداری، الزامات پاسخ‌گویی و ساختارهای رسمی می‌توانند نحوه شکل‌گیری چابکی را در بخش عمومی متفاوت سازند (Erwin et al., 2025). سوم آنکه نقش سازوکارهای شناختی، به‌ویژه هوشیاری کارآفرینانه، در تبدیل قابلیت‌های منابع انسانی به رفتار چابک هنوز نیازمند بررسی بیشتر است. یافته‌های موجود درباره هوشیاری کارآفرینانه اهمیت آن را در شناسایی فرصت و نوآوری تأیید می‌کنند، اما نحوه عملکرد آن به‌عنوان حلقه واسط میان نظام مدیریت منابع انسانی و چابکی کارآفرینانه در یک نهاد دولتی ورزشی کمتر روشن شده است (Araujoa et al., 2023; Lanivich et al., 2025).

این شکاف در وزارت ورزش و جوانان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. این وزارتخانه با طیف وسیعی از ذی‌نفعان، از کارکنان ستادی و ادارات استانی تا فدراسیون‌ها، هیئت‌های ورزشی، ورزشکاران، جوانان و سازمان‌های مرتبط مواجه است و باید هم‌زمان به تحولات حوزه ورزش حرفه‌ای، ورزش همگانی، فناوری ورزشی، مسائل جوانان، تغییرات فرهنگی و انتظارات اجتماعی پاسخ دهد. در چنین بستری، ساختارهای بوروکراتیک سنتی ممکن است سرعت تصمیم‌گیری و انطباق را محدود کنند، در حالی که تقویت قابلیت‌های کارکنان و مدیران می‌تواند ظرفیت سازمان را برای واکنش به تحولات افزایش دهد. پژوهش‌های بخش عمومی نیز بر این نکته تأکید کرده‌اند که رفتارهای کارآفرینانه و چابکی می‌توانند به نهادهای دولتی در عبور از واکنش‌های منفعلانه و توسعه پاسخ‌های نوآورانه کمک کنند (Rahnavard & Moghimi, 2020). از سوی دیگر، مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند با ایجاد نظام‌های هدفمند برای جذب، توسعه و توانمندسازی کارکنان، زیربنای لازم برای چنین تغییری را فراهم آورد (Jian & Regua, 2024).

در مجموع، ترکیب دیدگاه مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا با مفاهیم هوشیاری و چابکی کارآفرینانه می‌تواند چارچوبی منسجم برای درک نحوه تبدیل قابلیت‌های انسانی به رفتارهای سازمانی سریع و نوآورانه فراهم سازد. از یک‌سو، قابلیت‌های انسانی امکان تحلیل، یادگیری و اقدام مؤثر را ایجاد می‌کنند و از سوی دیگر، هوشیاری کارآفرینانه موجب می‌شود کارکنان این قابلیت‌ها را در جهت تشخیص فرصت‌های جدید و ارزیابی محیط به‌کار گیرند. در مرحله بعد، این فرایند شناختی می‌تواند زمینه اقدام چابک و کارآفرینانه را فراهم کند. چنین الگویی با ادبیات چابکی سازمانی که بر پاسخ سریع، انعطاف و بازپیکربندی تأکید دارد همسو است (Nguyen et al., 2025) و با دیدگاه قابلیت‌های پویا درباره اهمیت سازوکارهای احساس کردن، بهره‌برداری و تحول سازمان نیز سازگاری دارد (Chaudhuri et al., 2024). علاوه بر این، در بخش ورزش، که نوآوری و خلاقیت به‌طور فزاینده‌ای با موفقیت مدیریتی و کارآفرینی پیوند خورده‌اند، بررسی این روابط می‌تواند

شواهد کاربردی ارزشمندی برای مدیران فراهم کند (Hammerschmidt et al., 2024). بدین ترتیب، آزمون هم‌زمان روابط مستقیم و میانجی میان این متغیرها می‌تواند هم به توسعه ادبیات نظری در زمینه چابکی کارآفرینانه کمک کند و هم مبنایی برای بازنگری در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی دولتی فراهم سازد.

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت بر چابکی کارآفرینانه با نقش میانجی هوشیاری کارآفرینانه در وزارت ورزش و جوانان است.

روش‌شناسی

هدف از پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت از نوع تحقیقات توصیفی همبستگی با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان، کارشناسان، مدیران و معاونان ستادی وزارت ورزش کشور به تعداد ۹۷۰ نفر می‌باشد که در سال ۱۴۰۲ در آن وزارتخانه مشغول به کار بودند. به منظور تخمین و انتخاب حجم نمونه آماری از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد ۲۷۵ نفر تعیین شد، به دلیل استفاده از روش مدل معادلات ساختاری و به منظور برازندگی مدل وپیشگیری از ریزش نمونه‌ها حجم نمونه در پژوهش حاضر ۳۵۰ نفر به روش تصادفی ساده تعیین شد که بعد از توزیع و پخش پرسشنامه‌های تحقیق تعداد ۲۹۶ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق شامل یک پرسشنامه جمعیت شناختی (سن، جنسیت، وضعیت تحصیلی، پست سازمانی، سابقه خدمت، وضعیت تأهل) و سه پرسشنامه می‌باشد به شرح ذیل می‌باشد:

پرسشنامه مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا: برای سنجش متغیر مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا به دلیل عدم دسترسی به پرسشنامه استاندارد در این زمینه محقق بنابر مطالعه انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا اقدام به طراحی پرسشنامه کرد. پرسشنامه طراحی شده شامل ۴۱ گویه و در سه زیر مؤلفه مدیریت قابلیت استخدام (سؤال۱ تا ۱۰)، مدیریت قابلیت‌های تخصصی (سؤال۱۱ تا ۲۷) و مدیریت قابلیت‌های عاطفی (سؤال ۲۸ تا ۴۱) می‌باشد. مقیاس پاسخگویی به این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (۵= خیلی زیاد تا ۱=خیلی کم) بود. همچنین روایی سازه، پرسشنامه طراحی شده با استفاده از نرم افزار PLS انجام شد و روایی صوری و محتوی پرسشنامه نیز با استفاده از نظر متخصصین و اساتید راهنما مورد تأیید واقع و پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۴۸ گزارش شد.

پرسشنامه چابکی کارآفرینی: برای سنجش متغیر چابکی کارآفرینی از پرسشنامه استاندارد چابکی کار افرینی کارابی (۲۰۱۲) استفاده می‌شود. این پرسشنامه دارای ۹ سؤال بسته پاسخ است بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (۵= کاملاً موافقم تا ۱=کاملاً مخالفم) می‌باشد. مؤلفه‌های پرسشنامه شامل بلادرنگ بودن (۳ سؤال) پیشگیرانه بودن (۳ سؤال) نوآوری رادیکال (۳ سؤال) است. روایی وگرا مؤلفه‌های بلادرنگ بودن (۰/۷۵۶) پیشگیرانه بودن (۰/۵۶۱) نوآوری رادیکال (۰/۸۷۷) روایی همگرا مؤلفه‌های بلادرنگ بودن (۰/۹۰۳) پیشگیرانه بودن (۰/۷۱۵) نوآوری رادیکال (۰/۹۳۵) و پایایی با اسفاده از روش آلفای کرونباخ برای مولفه‌های بلادرنگ بودن (۰/۸۹۸) پیشگیرانه بودن (۰/۷۴۰) نوآوری رادیکال (۰/۹۰۰) محاسبه کردند. در ایران نیز حسینی و همکاران (۱۳۹۸) برای اولین بار روایی پرسشنامه را تأیید و پایایی با اسفاده از روش آلفای کرونباخ چابکی کارآفرینی (۰/۹۰) محاسبه کردند. در این تحقیق نیز همچنین روایی صوری ومحتوی و سازه پرسشنامه با استفاده از نرم افزار PLS انجام شد و پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۰۹ گزارش شد.

پرسشنامه هوشیاری کارآفرینانه: برای سنجش متغیر هوشیاری کارآفرینانه از شاخص‌های سه گانه استاندارد هوشیاری کارآفرینانه تانگ و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شد. پرسشنامه مذکور داری ۲۴ گویه و سه زیرمولفه (پویش و جستجو: سؤالات۱تا ۸)، (برقراری روابط: سؤالات ۹ تا ۱۶) و (ارزشیابی و قضاوت: سؤالات ۱۷ تا ۲۴) است. مقیاس پاسخگویی به این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (۵= کاملاً موافقم تا ۱= کاملاً مخالفم) می‌باشد. روایی واگر وهمگرا پرسشنامه توسط تانگ و همکاران (۲۰۲۱) مورد تأیید واقع شد. در ایران نیز صفا همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی باعنوان «اعتباریابی و پایایی سنجی مقیاس سنجش هوشیاری کارآفرینانه در میان دانش آموختگان شرکت‌های تجاری کشاورزی استان کرمان» روایی وپایایی پرسشنامه را مورد تأیید قرار دادند. به منظور بررسی پایایی آن از روش پایایی ترکیبی (به منظور اطمینان از پایایی سازه مورد نظر و نتایج حاصله) و به منظور بررسی روایی آن از روش روایی تشخیصی (به منظور اطمینان از به اشتراک‌گذاری واریانس بیش از ۵۱ درصدی نشانگرها با سازه انتخابی) با محاسبه میانگین واریانس استخراج شده، استفاده کردند. روایی مؤلفه‌های (پویش و جستجو: ۰/۵۸۰)، (برقراری روابط: سؤالات ۰/۶۸۲) و (ارزشیابی و قضاوت: ۰/۵۷۴) به دست آوردند و پایایی ترکیبی مؤلفه‌های (پویش و جستجو: ۰/۸۹۱)، (برقراری روابط: سؤالات۰/۸۹۵) و (ارزشیابی و قضاوت: ۰/۸۴۳) به دست آوردند. نائیجی و ابراهیمی (۱۳۹۶) پایایی مؤلفه‌های پرسشنامه را نیز (پویش و جستجو:۰/۸۳۱۱)، (برقراری روابط: سؤالات۰/۸۱۳) و (ارزشیابی و قضاوت: ۰/۸۶۸) به دست آوردند. در این تحقیقی نیز همچنین روایی سازه، پرسشنامه طراحی شده با استفاده از نرم افزارPLS انجام شد و روایی صوری و محتوی پرسشنامه نیز با استفاده از نظر متخصصین و اساتید راهنما مورد تأیید و پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۰۸ گزارش شد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر، ابتدا اطلاعات حاصل از پرسشنامه استخراج و سپس از طریق نرم افزارهای آماری SPSS 24 و smart PLS 4 در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا تأیید و یا عدم‌تأیید فرضیه‌های پژوهش، بررسی گردد. در پایان نیز مدل مفهومی پژوهش آزموده شد. در تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات ابتدا ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان اعم از وضعیت جنسیت، سن و میزان تحصیلات به طور کامل مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش آمار استنباطی به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش، روابط بین متغیرها و به عبارتی تعمیم نتایج به دست آمده از نمونه به جامعه آماری پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد

یافته‌ها

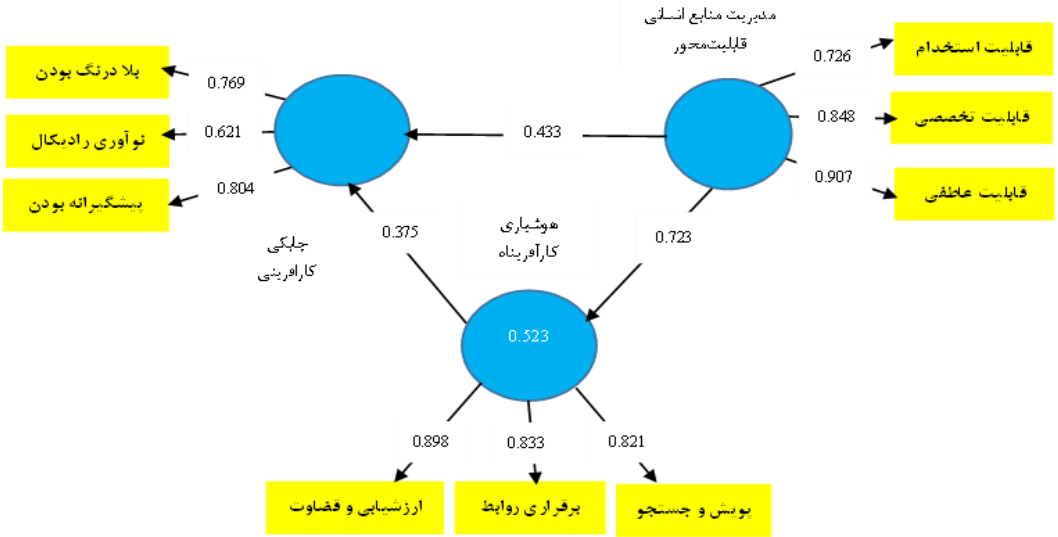
برای تبیین و شرح داده‌های جمع آوری شده در تحقیق از آمار توصیفی استفاده شد. در اینجا از فراوانی و درصد برای نشان دادن بعضی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان که در ابتدای پرسشنامه توسط محقق مورد سؤال قرار گرفته، استفاده شد.

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی

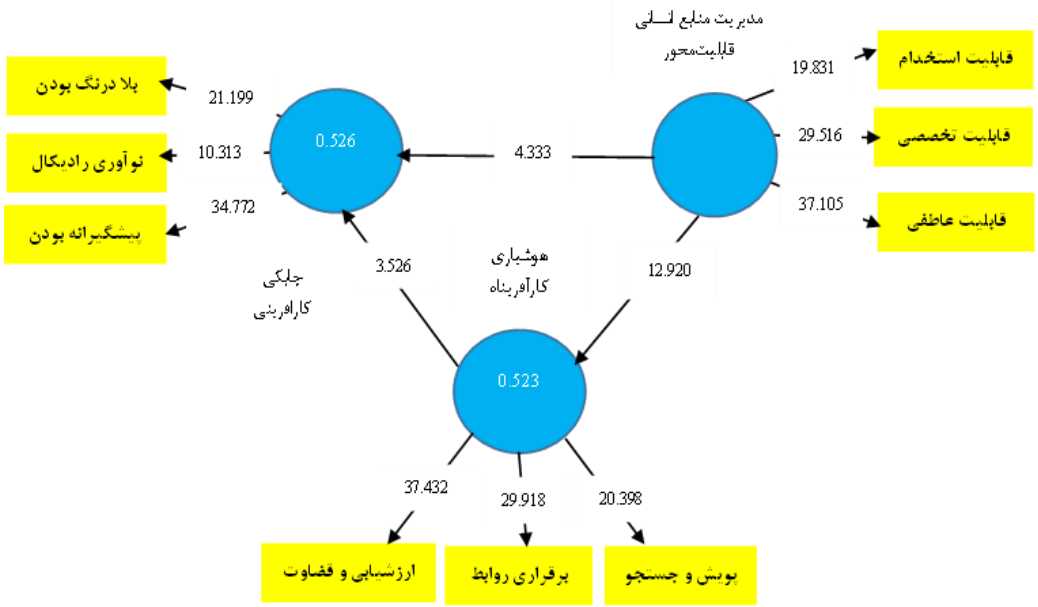
متغیرها	دامنه	فراوانی	درصد فراوانی
سابقه خدمت	۱ تا ۵ سال	۶۱	۲۰/۶
	۶ تا ۱۰ سال	۳۲	۱۰/۸
	۱۱ تا ۱۵ سال	۵۸	۱۹/۶
	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۱۲	۳۷/۸
	۲۱ تا ۲۵ سال	۳۳	۱۱/۱
سن	کمتر از ۳۰ سال	۲۲	۷/۴
	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۷۹	۲۶/۷

	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۱۲۹	۴۳/۶
	بیشتر از ۵۰ سال	۶۶	۲۲/۳
تحصیلات	کارشناسی	۱۰۶	۳۵/۸
	کارشناسی ارشد	۱۵۲	۵۱/۴
	دکتری	۳۸	۱۲/۸
جنسیت	زن	۱۲۳	۵۸/۴
	مرد	۱۷۳	۴۱/۶
وضعیت تأهل	مجرد	۵۳	۱۷/۹
	متأهل	۲۴۳	۸۲/۱

در تحقیقاتی که هدف، آزمون مدل خاصی از رابطه بین متغیرهاست، از تحلیل مدل معادلات ساختاری استفاده می‌شود. مدل‌یابی معادلات ساختاری، تکنیکی بسیار نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر، بسط مدل خطی عمومی است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه‌ای همزمان مورد آزمون قرار دهد. البته مزیت اصلی این روش مدل‌یابی نسبت به دیگر روش‌ها، معتبر بودن نتایج تحقیق در حجم‌های مختلف نمونه است. به عبارت دیگر روش حداقل مربعات جزئی محدودیت حجم نمونه ندارد و نمونه انتخاب شده حتی می‌تواند برابر و یا کمتر از ۳۰ نیز باشد (گری، ۲۰۰۳). بنابراین، با توجه به دلایل بیان شده، در این مطالعه جهت برازش مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها از روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار Smart-PLS استفاده می‌گردد. بررسی مدل پژوهش طی سه مرحله انجام می‌شود. در مرحله اول مدل بیرونی پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد در مرحله دوم نوبت به بررسی مدل درونی می‌رسد و مرحله سوم نیز به بررسی مدل کلی پژوهش اختصاص دارد.



شکل ۱. ضرایب مسیر مربوط به مدل



شکل ۲. ضرایب t مربوط به مدل

مسیرهای مورد بررسی و روابط بین متغیرها دارای مقدار آماره t بزرگ‌تر از ۱/۶۹ است نشان معنی دارای مقادیر ضریب مسیر است. مقدار آماره t مربوط به مسیر بزرگتر از ۱/۹۶ است که تأیید گر آن است که مقادیر ضرایب مسسیر مدل از نظر آماری معنی دار بوده است.

بر اساس نتایج آماری تنها هیچ کدام از مسیرها و شاخص‌های مدل ساختاری دارای خطای بزرگتر از ۰/۰۵ نیت که در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان ادعا نمود شاخص‌ها و مسیرهای مدل معنی دار است برای بررسی روایی مدل بیرونی از دو معیار استفاده شده است. معیار اول روایی همگرا و معیار دوم روایی واگرا می‌باشد.

روایی همگرا معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که به بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، می‌پردازد و به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (بارکلی و همکاران، ۱۹۵). فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار عدد بحرانی ۰/۵ می‌باشد. در جدول زیر مقدار این ضریب برای هریک از سازه‌ها ارائه شده است. نکته قابل توجه این است که در صورتی‌که معیار میانگین واریانس استخراج شده برای یک متغیر پایین‌تر از ۰/۵ بود باید سؤالی را که کمترین بار عاملی را دارد، حذف و دوباره مدل را اجرا نمود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

جدول ۲. میانگین واریانس استخراج شده

سطح آماره	متغیر
۰/۵۹۲	هوشیاری کار افرینانه
۰/۶۹۵	مدیریت منابع انسانی اقبلیت محور
۰/۶۰۷	جابکی کارافرینانه

لازم به ذکر است که روایی همگرایی مدل پژوهش با توجه به بزرگتر بودن مقادیر واریانس‌های استخراجی برای متغیرها از مقدار ۰/۵ تأیید شد.

روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که دو موضوع را پوشش می‌دهد: الف) مقایسه میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر. ب) مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها (داوری و رضازاده، ۱۳۲).

معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطهٔ سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است؛ به‌گونه‌ای که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در دل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱). بررسی این امر به‌وسیله یک ماتریس صورت می‌پذیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است (حنفی‌زاده و زارع، ۱۳۹۱). سپس مقادیر موجود روی قطر اصلی ماتریس را با ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده در AVE جایگزین می‌کنیم و در نهایت جدول زیر ارائه می‌شود.

جدول ۳. فورنل-لارکر پس از جایگذاری مقادیر ریشه دوم AVE

چابکی کارافرینانه	مدیریت منابع انسانی قابلیت محور	هوشیاری کارافرینانه	متغیر
		۰/۷۶۹	هوشیاری کار افرینانه
	۰/۸۳۴	۰/۷۲۳	مدیریت منابع انسانی اقبلیت محور
۰/۷۷۹	۰/۷۰۴	۰/۶۸۸	جابکی کارآفرینانه

همان طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر است.

بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) مربوط نیست و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

مقدار R^2 معیاری است که برای متصل‌کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به‌کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. نکته ضروری این است که مقدار R2 تنها برای سازه‌های وابسته (درون‌زا) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. هر چه مقدار R2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. مقدار این ضریب از صفر تا یک متغیر بوده و مقادیر بزرگتر، مطلوب‌تر هستند. جاین (۱۹۸۸)، مقادیر نزدیک به ۰/۶۷ را مطلوب، مقادیر نزدیک به ۰/۳۳ را معمولی و مقادیر نزدیک به ۰/۱۹ را ضعیف ارزیابی می‌کند. با توجه به جدول فوق می‌توان گفت که مقادیر R2 مربوط به تمام متغیرها در حد متوسط و قابل قبول است.

همچنین کیفیت پیش بینی کنندگی معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند (استون و گریز: ۱۹۷۵). هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان‌دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آن‌ها از نوع انعکاسی می‌باشد، محاسبه

می‌گردد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مطابق جدول فوق مقدار Q2 برای سازه نشان‌دهنده این است که مدل قدرت پیش‌بینی قوی در مورد شاخص‌های آن دارد.

جدول ۴. ضریب تعیین R2 و کیفیت پیش بینی کنندگی (Q2)

سطح آماره ۱-SSE/SSO	ضریب تعیین R۲ تعدیل شده	ضریب تعیین R۲	متغیر
۰/۵۰۹	۰/۵۲۰	۰/۵۲۳	هوشیاری کارآفرینانه
۰/۶۱۱	۰/۵۵۷	۰/۵۶۳	چابکی کار افرینی

بررسی مدل کلی پژوهش با استفاده از معیار RMST انجام می‌شود.

جدول ۵. شاخص نیکویی برازش مدل کلی پژوهش

مد تخمینی	مدل ساختاری	شاخص	
۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	SRMR	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
۰/۰۶۵		RMS Theta	ریشه میانگین مجذور

مقدار کمتر از ۰/۱ یا ۰/۰۸ ریشه میانگین مربعات باقیمانده (در نسخه محافظه کارانه تر) یک تناسب خوب برای مدل را نشان می‌دهد. مقادیر RMS_theta زیر ۰/۱۲ نشان دهنده یک مدل مناسب است، در حالی که مقادیر بالاتر نشان دهنده عدم تناسب است.

جهت ارزیابی اثر میانجی هوشیاری کار افرینانه از آزمون اثرات میانجی (آزمون بوت استرپ) استفاده شد.

جدول ۶. آزمون بوت استرپ مدل با اثرات مستقیم و میانجی

p-value	t-value	فاصله اطمینان ۰/۹۵		اثر غیر مستقیم	مدل
		حدبالا	حدپایین		
۰/۰۰۱	۲۱۹/۳	۴۵۹۰/	۱۲۸۰/	۲۷۱۰/	مدیریت منابع انسانی قابلیت محور --> هوشیاری کار افرینانه --> چابکی کار افرینی

مقدار اثر غیر مستقیم پیش بینی شده مدیریت منابع انسانی قابلیت محور --> هوشیاری کار افرینانه --> چابکی کار افرنی برابر ۰/۲۷۱ است و با توجه به اینکه اثر مستقیم تأیید شده می‌توان اثر غیر مستقیم و میانجی را بررسی نمود. از آنجایی که مقدار آماره t برای (مدیریت منابع انسانی قابلیت محور --> هوشیاری کار افرینانه --> چابکی کار افرنی) در سطح اطمینان ۰/۹۵ برابر ۳/۲۱۹ برآورد شد و از حد بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است اثر میانجی متغیر هوشیاری کارآفرینی ورزشی تأیید خواهد شد و با توجه به اینکه 0/05>p-value است در نتیجه، اثر غیرمستقیم میانجی مشاهده‌شده متغیر هوشیاری کارآفرینی از نظر آماری معنادار است. با توجه به اینکه اثر غیر مستقیم در فاصله اطمینان ۰/۹۵ شامل مقدار صفر نخواهد بود اثر میانجی تأیید خواهد شد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ هوشیاری کار افرینانه نقش واسطه‌ای بین مدیریت منابع انسانی قابلیت محور و چابکی کار افرینی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت بر چابکی کارآفرینانه با نقش میانجی هوشیاری کارآفرینانه در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر چابکی کارآفرینانه دارد. همچنین، مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر هوشیاری کارآفرینانه نشان داد و

هوشیاری کارآفرینانه نیز به‌طور مثبت و معناداری چابکی کارآفرینانه را پیش‌بینی کرد. افزون بر این، نتایج آزمون بوت‌استرپ نشان داد که هوشیاری کارآفرینانه در رابطه میان مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا و چابکی کارآفرینانه نقش میانجی معناداری ایفا می‌کند؛ به‌گونه‌ای که اثر غیرمستقیم مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا بر چابکی کارآفرینانه از مسیر هوشیاری کارآفرینانه برابر با ۰.۲۷۱ بود و با آماره t برابر با ۳.۲۱۹ و سطح معناداری ۰.۰۰۱ تأیید شد. همچنین، ضریب تعیین ۰.۵۲۳ برای هوشیاری کارآفرینانه و ۰.۵۶۳ برای چابکی کارآفرینانه نشان داد که مدل پژوهش از توان تبیینی قابل قبولی برخوردار است. بنابراین، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که توسعه قابلیت‌های منابع انسانی نه‌تنها می‌تواند مستقیماً چابکی کارآفرینانه را افزایش دهد، بلکه بخشی از این اثر از طریق تقویت حساسیت شناختی کارکنان و مدیران نسبت به فرصت‌های جدید و تغییرات محیطی منتقل می‌شود.

یافته نخست پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا بر چابکی کارآفرینانه نشان می‌دهد که هرچه سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بیشتر بر توسعه قابلیت‌های استخدامی، تخصصی و عاطفی کارکنان متمرکز باشند، توان سازمان برای واکنش سریع، پیش‌دستانه و نوآورانه در برابر تحولات محیطی نیز افزایش می‌یابد. این نتیجه را می‌توان در چارچوب دیدگاه منابع انسانی راهبردی تبیین کرد. در این دیدگاه، سرمایه انسانی صرفاً نیروی اجرایی تلقی نمی‌شود، بلکه منبعی راهبردی برای خلق قابلیت‌های سازمانی است. زمانی که نظام استخدام، آموزش، توسعه شایستگی، ارزیابی عملکرد و توانمندسازی بر پایه نیازهای واقعی و آینده‌محور سازمان طراحی شود، کارکنان توانایی بیشتری برای حل مسائل جدید، پذیرش مسئولیت، انعطاف در تصمیم‌گیری و مواجهه با موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی پیدا می‌کنند. در نتیجه، سازمان می‌تواند نسبت به تحولات محیطی با سرعت و انعطاف بیشتری واکنش نشان دهد. این نتیجه با یافته‌های Jian و Regua همسو است که نشان دادند مدیریت راهبردی منابع انسانی از طریق توانمندسازی، توسعه مهارت‌ها و یادگیری مستمر می‌تواند یکی از پیشران‌های اصلی دستیابی به چابکی سازمانی باشد (Jian & Regua, 2024).

این یافته همچنین با دیدگاه Thakur درباره نقش مدیریت راهبردی منابع انسانی در توسعه رفتارهای سازنده و قابلیت‌های کارکنان سازگار است. بر این اساس، نظام منابع انسانی زمانی می‌تواند به نتایج سازمانی مطلوب منجر شود که علاوه بر انجام وظایف اداری، بر ایجاد رفتارهای انعطاف‌پذیر، مشارکتی و مسئولانه تمرکز کند (Thakur, 2022). از سوی دیگر، در محیط‌های ناپایدار و پیچیده، شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی که عمدتاً بر کنترل و ثبات تأکید دارند، پاسخ‌گوی نیاز سازمان نیستند. Meacham و همکاران نشان داده‌اند که در محیط‌های VUCA، مدیریت منابع انسانی باید در خدمت توسعه قابلیت‌های پویا قرار گیرد و کارکنان را برای یادگیری، سازگاری و واکنش به عدم‌قطعیت آماده سازد (Meacham et al., 2025). بر این اساس، می‌توان گفت توسعه قابلیت‌های تخصصی و عاطفی کارکنان وزارت ورزش و جوانان موجب افزایش توان سازمان برای بازآرایی سریع فرایندها، تصمیم‌گیری در شرایط جدید و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی می‌شود. یافته مربوط به تأثیر مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا بر چابکی کارآفرینانه با مبانی نظری قابلیت‌های پویا نیز هماهنگی دارد. طبق دیدگاه قابلیت‌های پویا، برخورداری از منابع به‌تنهایی برای دستیابی به عملکرد مطلوب کافی نیست؛ آنچه اهمیت دارد توانایی سازمان در بازترکیب و بازپیکربندی منابع متناسب با شرایط متغیر است. Shiferaw و Amentie Kero در مرور نظام‌مند خود نشان دادند که قابلیت‌های پویا نقش مهمی در انطباق سازمان با تغییرات محیطی، یادگیری و بازآرایی منابع دارند (Shiferaw & Amentie Kero, 2024). همچنین Chaudhuri و همکاران تأکید کرده‌اند که سازمان‌هایی که قابلیت‌های پویا را توسعه می‌دهند، توان بیشتری برای ارتقای رقابت‌پذیری و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی دارند (Chaudhuri et al., 2024). در وزارت ورزش و جوانان نیز توسعه قابلیت‌های انسانی می‌تواند

زیربنایی برای بازپیکربندی سریع‌تر منابع، اصلاح شیوه‌های اجرایی و طراحی پاسخ‌های نوآورانه در برابر تغییرات حوزه ورزش و امور جوانان فراهم سازد.

نتیجه دیگر پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر هوشیاری کارآفرینانه دارد. این یافته بیانگر آن است که توسعه دانش، مهارت، توان تحلیلی، انعطاف‌پذیری شناختی و قابلیت‌های ارتباطی کارکنان می‌تواند حساسیت آنان نسبت به تغییرات محیطی و فرصت‌های جدید را افزایش دهد. کارکنانی که از آموزش مناسب، دانش تخصصی، استقلال عمل و حمایت سازمانی برخوردارند، احتمال بیشتری دارد که اطلاعات محیطی را جست‌وجو کنند، نشانه‌های پراکنده را به یکدیگر مرتبط سازند و فرصت‌های بالقوه را زودتر از دیگران تشخیص دهند. چنین تفسیری با مفهوم هوشیاری کارآفرینانه ارائه‌شده توسط Tang و همکاران همسو است. آنان هوشیاری کارآفرینانه را متشکل از سه فرایند اصلی پویش و جست‌وجو، ارتباط و پیوند اطلاعات، و ارزیابی و قضاوت درباره فرصت‌ها می‌دانند (Tang et al., 2012). بنابراین، منطقی است که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت، از طریق تقویت مهارت‌های شناختی و تحلیلی، زمینه رشد این سه فرایند را فراهم کند.

این نتیجه با یافته‌های مرور فراتحلیلی Araujoa و همکاران نیز همخوان است. آنان نشان دادند که هوشیاری کارآفرینانه نقش مهمی در فرایند شناسایی فرصت، رفتار کارآفرینانه و پیامدهای مرتبط با نوآوری دارد (Araujoa et al., 2023). بر این اساس، هر عامل سازمانی که ظرفیت کارکنان برای جمع‌آوری اطلاعات، تفسیر نشانه‌های محیطی و ارزیابی فرصت‌ها را تقویت کند، می‌تواند سطح هوشیاری کارآفرینانه را نیز افزایش دهد. مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا از طریق آموزش هدفمند، توسعه تخصص، غنی‌سازی شغل، ایجاد فرصت‌های یادگیری و تقویت استقلال حرفه‌ای می‌تواند چنین شرایطی را ایجاد کند. در همین راستا، Lanivich و همکاران نیز نشان داده‌اند که هوشیاری کارآفرینانه می‌تواند سازوکاری برای تبدیل منابع و قابلیت‌ها به نوآوری و رشد باشد، زیرا افراد هوشیارتر توان بیشتری برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی دارند (Lanivich et al., 2025).

یافته سوم نشان داد که هوشیاری کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی کارآفرینانه دارد. این نتیجه حاکی از آن است که کارکنان و مدیرانی که نسبت به محیط پیرامون خود حساس‌تر هستند و قابلیت بیشتری برای تشخیص فرصت‌ها دارند، می‌توانند به شکل سریع‌تر و منعطف‌تری به تغییرات پاسخ دهند. چابکی کارآفرینانه مستلزم آن است که سازمان علاوه بر سرعت در عمل، بتواند مسیرهای جدید را پیش‌بینی کند و پاسخ‌های نوآورانه ارائه دهد. این امر بدون برخورداری از ظرفیت شناختی برای تشخیص زودهنگام فرصت‌ها و تهدیدها دشوار خواهد بود. یافته حاضر با نتایج Troise و همکاران هماهنگ است که نشان دادند هوشیاری کارآفرینانه در کنار قابلیت‌های دیجیتال و چابکی سازمانی می‌تواند عملکرد شرکت‌های نوآور را بهبود دهد و زمینه نوآوری در مدل کسب‌وکار را فراهم سازد (Troise et al., 2023). در واقع، هوشیاری کارآفرینانه به سازمان امکان می‌دهد تغییرات را پیش از آنکه به فشار یا بحران تبدیل شوند شناسایی کند و فرایندهای داخلی را متناسب با شرایط جدید بازآرایی نماید.

این یافته را می‌توان با نتایج Montiel-Campos نیز حمایت کرد. وی نشان داد که هوشیاری کارآفرینانه با عملکرد و بهره‌برداری از فرصت‌ها ارتباط دارد و می‌تواند در کنار سایر سازوکارهای سازمانی بر نتایج کارآفرینانه اثرگذار باشد (Montiel-Campos, 2024). بنابراین، در وزارت ورزش و جوانان، زمانی که مدیران و کارشناسان بتوانند روندهای مربوط به تغییرات اجتماعی، فناوری‌های ورزشی، نیازهای نسل جوان، تحولات رشته‌های ورزشی و فرصت‌های جدید ارائه خدمات را به‌موقع تشخیص دهند، امکان واکنش سریع‌تر و

تصمیم‌گیری پیش‌دستانه افزایش می‌یابد. چنین سازمانی به‌جای آنکه پس از وقوع تغییرات اقدام کند، می‌تواند با پیش‌بینی تحولات، منابع خود را از پیش آماده و بازآرایی نماید.

نتیجه مربوط به تأثیر هوشیاری کارآفرینانه بر چابکی را می‌توان با یافته‌های Nguyen و همکاران نیز تبیین کرد. مرور نظام‌مند آنان نشان داد چابکی سازمانی متکی بر مجموعه‌ای از ظرفیت‌های ادراکی و عملیاتی است و سازمان ابتدا باید تغییرات محیطی را تشخیص دهد و سپس به آن‌ها پاسخ دهد (Nguyen et al., 2025). از این منظر، هوشیاری کارآفرینانه بخش ادراکی و شناختی این فرایند را تقویت می‌کند. کارکنانی که در پویش محیطی، ارتباط دادن اطلاعات و ارزیابی فرصت‌ها توانمندترند، ورودی شناختی باکیفیت‌تری برای تصمیم‌گیری سازمانی فراهم می‌کنند و همین امر می‌تواند سرعت و کیفیت پاسخ سازمان را افزایش دهد. بنابراین، چابکی کارآفرینانه را نمی‌توان صرفاً یک توان عملیاتی دانست، بلکه این مفهوم به‌شدت وابسته به توانایی سازمان در ادراک و تفسیر محیط است.

مهم‌ترین یافته پژوهش حاضر تأیید نقش میانجی هوشیاری کارآفرینانه در رابطه میان مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا و چابکی کارآفرینانه بود. اثر غیرمستقیم ۰.۲۷۱ نشان می‌دهد که بخشی از تأثیر مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا بر چابکی کارآفرینانه از طریق افزایش هوشیاری کارآفرینانه منتقل می‌شود. به عبارت دیگر، توسعه قابلیت‌های کارکنان تنها زمانی می‌تواند به‌طور کامل به رفتارهای چابک و کارآفرینانه تبدیل شود که این قابلیت‌ها به حساسیت بیشتر نسبت به محیط، جست‌وجوی فعال اطلاعات و تشخیص فرصت منجر شوند. این یافته نشان می‌دهد میان «توانستن» و «اقدام کردن» یک سازوکار شناختی قرار دارد. نظام منابع انسانی می‌تواند کارکنان را توانمند سازد، اما این هوشیاری کارآفرینانه است که به آنان کمک می‌کند تشخیص دهند این توانمندی‌ها در چه زمان و در چه موقعیتی باید به کار گرفته شوند.

این نتیجه با مدل نظری Tang و همکاران همخوانی دارد؛ زیرا در این مدل، هوشیاری کارآفرینانه سازوکاری برای تبدیل اطلاعات پراکنده به ادراک فرصت است (Tang et al., 2012). همچنین، Araujoa و همکاران نشان داده‌اند که هوشیاری کارآفرینانه به‌عنوان یک سازه شناختی می‌تواند حلقه اتصال میان ویژگی‌ها و منابع فردی از یک سو و رفتارهای کارآفرینانه از سوی دیگر باشد (Araujoa et al., 2023). یافته‌های Lanivich و همکاران نیز از این تفسیر حمایت می‌کند و نشان می‌دهد هوشیاری کارآفرینانه می‌تواند منابع و قابلیت‌ها را به نوآوری و رشد پیوند دهد (Lanivich et al., 2025). بنابراین، نتیجه مطالعه حاضر این دیدگاه را تقویت می‌کند که سرمایه‌گذاری در توسعه قابلیت‌های منابع انسانی زمانی می‌تواند بیشترین تأثیر را بر چابکی داشته باشد که هم‌زمان فرایندهای شناختی مرتبط با شناسایی فرصت نیز تقویت شوند.

نقش میانجی هوشیاری کارآفرینانه همچنین با منطق قابلیت‌های پویا قابل تبیین است. در این نظریه، سازمان‌ها برای انطباق با محیط باید نخست فرصت‌ها و تهدیدها را «احساس» کنند، سپس فرصت‌ها را «غنیمت بشمارند» و در نهایت منابع خود را «بازپیکربندی» کنند. مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا، ظرفیت‌های لازم را برای کارکنان ایجاد می‌کند؛ هوشیاری کارآفرینانه مرحله احساس و تشخیص فرصت را تقویت می‌کند؛ و چابکی کارآفرینانه نمود رفتاری توان سازمان برای اقدام و بازپیکربندی سریع است. یافته‌های Shiferaw و Amentie Kero درباره اهمیت قابلیت‌های پویا در سازگاری و بازآرایی منابع (Shiferaw & Amentie Kero, 2024) و نتایج Chaudhuri و همکاران درباره نقش این قابلیت‌ها در بهبود رقابت‌پذیری و عملکرد (Chaudhuri et al., 2024) از چنین تبیینی پشتیبانی می‌کنند.

یافته‌های پژوهش حاضر در بستر وزارت ورزش و جوانان نیز معنا و اهمیت ویژه‌ای دارد. مدیریت ورزش ماهیتی پویا، اجتماعی و نوآورانه دارد و تحت تأثیر تغییرات سریع در فناوری، سبک زندگی، رسانه، رفتار مصرف‌کنندگان خدمات ورزشی و نیازهای جوانان قرار گرفته است.

Hammerschmidt و همکاران نشان داده‌اند که نوآوری و خلاقیت از عناصر اساسی کارآفرینی در مدیریت ورزش محسوب می‌شوند و سازمان‌های ورزشی برای توسعه و حفظ عملکرد خود به ظرفیت‌های کارآفرینانه نیاز دارند (Hammerschmidt et al., 2024). از این منظر، وزارت ورزش و جوانان برای مواجهه مؤثر با تغییرات حوزه مأموریتی خود نیازمند منابع انسانی‌ای است که نه‌فقط از تخصص اداری، بلکه از توانایی رصد محیط، تشخیص فرصت، تصمیم‌گیری سریع و طراحی پاسخ‌های نوآورانه برخوردار باشند.

همچنین، یافته‌های پژوهش با مطالعات مربوط به بخش عمومی همسو است. Rahnavard و Moghimi نشان داده‌اند که رفتار کارآفرینانه و چابکی در سازمان‌های دولتی می‌تواند نقش مهمی در افزایش پاسخ‌گویی و کاهش انفعال ساختاری داشته باشد (Rahnavard & Moghimi, 2020). اگرچه سازمان‌های دولتی معمولاً با قواعد رسمی، سلسله‌مراتب و الزامات قانونی گسترده مواجه هستند، این محدودیت‌ها الزاماً مانع شکل‌گیری چابکی نیستند. Erwin و همکاران نیز نشان داده‌اند که تنظیمات قانونی و مقرراتی می‌توانند بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار باشند (Erwin et al., 2025). بنابراین، در وزارت ورزش و جوانان، چالش اصلی آن است که سیاست‌های منابع انسانی به‌گونه‌ای طراحی شوند که ضمن رعایت ضوابط اداری، امکان توسعه قابلیت، استقلال حرفه‌ای، یادگیری و ابتکار کارکنان نیز فراهم شود.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد چابکی کارآفرینانه در وزارت ورزش و جوانان محصول یک فرایند چندمرحله‌ای است و نمی‌توان آن را صرفاً با اصلاح ساختار یا افزایش منابع مالی ایجاد کرد. توسعه قابلیت‌های استخدامی، تخصصی و عاطفی کارکنان، زیربنای اصلی این فرایند است؛ اما تأثیر این قابلیت‌ها زمانی افزایش می‌یابد که کارکنان از هوشیاری لازم برای تشخیص فرصت‌های جدید برخوردار باشند. این برداشت با مطالعات Kharabe درباره اهمیت هماهنگی میان منابع، سیستم‌ها و توان سازمان برای چابکی (Kharabe, 2012) و نیز با مرور Nguyen و همکاران درباره ماهیت چندبعدی و راهبردی چابکی (Nguyen et al., 2025) هماهنگ است. بنابراین، ارزش اصلی مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا نه صرفاً در افزایش مهارت‌های کارکنان، بلکه در ایجاد سرمایه انسانی‌ای است که بتواند محیط را بفهمد، فرصت را تشخیص دهد و آن را به اقدام سریع و نوآورانه تبدیل کند.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، طرح پژوهش مقطعی بود و داده‌ها در یک مقطع زمانی گردآوری شدند؛ ازاین‌رو، استنباط روابط علّی قطعی میان مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا، هوشیاری کارآفرینانه و چابکی کارآفرینانه با احتیاط همراه است. دوم، داده‌ها بر اساس پرسشنامه‌های خودگزارشی گردآوری شدند و ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان، مطلوبیت اجتماعی یا برداشت ذهنی آنان قرار گرفته باشند. سوم، پژوهش فقط در ستاد وزارت ورزش و جوانان انجام شد و ادارات استانی، فدراسیون‌ها، هیئت‌های ورزشی و سازمان‌های خصوصی حوزه ورزش در نمونه حضور نداشتند؛ در نتیجه، تعمیم نتایج به تمامی بخش‌های صنعت ورزش نیازمند احتیاط است. افزون بر این، عوامل سازمانی دیگری نظیر فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، بلوغ دیجیتال، ساختار بوروکراتیک، ریسک‌پذیری و حمایت مدیریت عالی در مدل حاضر بررسی نشدند و ممکن است بر روابط میان متغیرهای پژوهش اثرگذار باشند.

پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده از طرح‌های طولی و چندموجی استفاده کنند تا پویایی روابط میان توسعه قابلیت‌های منابع انسانی، شکل‌گیری هوشیاری کارآفرینانه و افزایش چابکی در طول زمان بهتر بررسی شود. همچنین، می‌توان مدل پژوهش حاضر را در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها، فدراسیون‌ها، باشگاه‌های حرفه‌ای، سازمان‌های خصوصی ورزشی و سایر نهادهای دولتی آزمون کرد و نتایج گروه‌های مختلف

را با یکدیگر مقایسه نمود. بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند فرهنگ کارآفرینانه، حمایت مدیریت عالی، تمرکززدایی، بلوغ دیجیتال، تحمل ریسک و شدت بوروکراسی نیز می‌تواند درک جامع‌تری از شرایط تقویت یا تضعیف روابط مدل فراهم کند. استفاده هم‌زمان از روش‌های کمی و کیفی، داده‌های چندمنبعی و شاخص‌های عینی عملکرد نیز می‌تواند به کاهش محدودیت خودگزارشی کمک کند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی قابلیت‌گرا و هوشیاری کارآفرینانه به‌صورت تفکیکی بررسی شوند تا مشخص شود کدام قابلیت‌ها و کدام ابعاد هوشیاری بیشترین سهم را در ایجاد چابکی کارآفرینانه دارند.

مدیران وزارت ورزش و جوانان می‌توانند نظام مدیریت منابع انسانی را از رویکرد مبتنی بر شرح وظایف ثابت به سمت رویکرد مبتنی بر قابلیت و شایستگی هدایت کنند. در فرایند جذب و ارتقا، علاوه بر دانش تخصصی، توان حل مسئله، یادگیری، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و حساسیت نسبت به فرصت‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد. برنامه‌های آموزشی نیز بهتر است علاوه بر مهارت‌های فنی، بر تحلیل محیط، سناریونویسی، تفکر کارآفرینانه، تصمیم‌گیری در شرایط عدم‌قطعیت و شناسایی فرصت‌های نوظهور متمرکز شوند. ایجاد سازوکارهای منظم برای رصد تحولات صنعت ورزش، فناوری‌های جدید، نیازهای جوانان و تجربیات بین‌المللی می‌تواند هوشیاری کارآفرینانه کارکنان را افزایش دهد. همچنین، تفویض اختیار، حمایت از ایده‌های نو، کاهش فرایندهای غیرضروری، تشکیل تیم‌های بین‌بخشی و طراحی نظام پاداش برای پیشنهادها و اقدامات نوآورانه می‌تواند زمینه تبدیل هوشیاری به رفتار چابک را فراهم کند. در نهایت، مدیران ارشد می‌توانند شاخص‌های قابلیت، هوشیاری و چابکی را در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و واحدهای سازمانی وارد کنند تا توسعه این ویژگی‌ها به بخشی پایدار از مدیریت و سیاست‌گذاری منابع انسانی وزارتخانه تبدیل شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Contemporary organizations operate in environments characterized by rapid technological development, growing uncertainty, changing stakeholder expectations, intensified knowledge dependence, and continuous shifts in organizational and service delivery models. Under such conditions, organizational effectiveness increasingly depends on the capacity to recognize environmental changes, respond rapidly to emerging demands, and reconfigure resources in ways that enable innovation and sustained performance. Agility has therefore evolved from an operational concern into a strategic organizational capability. A systematic review of the organizational consequences of agility indicates that agile organizations are better positioned to detect environmental changes, respond flexibly to uncertainty, and realign internal processes with emerging

opportunities and threats (Nguyen et al., 2025). This requirement is particularly important in public organizations, where responsiveness and innovation must be achieved while maintaining accountability, regulatory compliance, and alignment with public objectives.

Human resources constitute a central foundation for developing such adaptive capacity. Although technological infrastructure, financial resources, and formal organizational structures are important, their effective utilization depends largely on employees' competencies, knowledge, learning capacity, cognitive flexibility, and willingness to respond to changing circumstances. Strategic human resource management can contribute to organizational adaptability by aligning recruitment, development, training, performance management, and empowerment practices with long-term organizational priorities (Thakur, 2022). Recent perspectives further suggest that human resource management in volatile and uncertain environments should move beyond administrative control toward the development of dynamic competencies, organizational learning, resilience, and adaptive behavior (Meacham et al., 2025). At the same time, formal and legal regulations influence the design and implementation of human resource practices, particularly in public-sector organizations in which managerial discretion is often constrained by institutional requirements (Erwin et al., 2025).

Within this context, capability-based human resource management emphasizes identifying, developing, and deploying the competencies required for current and future organizational challenges. Such capabilities include not only professional expertise but also problem-solving skills, analytical competence, emotional capabilities, continuous learning, adaptability, and the ability to function under uncertainty. Evidence suggests that strategically designed human resource systems can facilitate organizational agility by strengthening employee competencies, empowerment, and organizational readiness for change (Jian & Regua, 2024). This perspective is consistent with the dynamic capabilities view, according to which organizational effectiveness depends not merely on possessing valuable resources but on the ability to integrate, renew, and reconfigure those resources in response to changing environmental conditions (Shiferaw & Amentie Kero, 2024). Dynamic capabilities can consequently support competitiveness, adaptation, and organizational performance by improving the capacity to sense environmental developments and realign organizational resources (Chaudhuri et al., 2024).

An important manifestation of agility is entrepreneurial agility, which reflects an organization's ability to identify opportunities rapidly, act proactively, innovate, and adjust its resources and decisions to changing circumstances. Earlier research on organizational agility has emphasized that effective adaptation requires the integration of human, technological, and organizational systems rather than isolated structural changes (Kharabe, 2012). In public-sector organizations, entrepreneurial behavior and agility can help reduce bureaucratic inertia and enhance innovative responses to societal needs (Rahnavard & Moghimi, 2020). This issue is especially relevant in sport organizations, where technological innovation, changing patterns of sport participation, evolving youth expectations, digital platforms, and new service models continuously redefine organizational priorities. Innovation and creativity have consequently become central components of sport entrepreneurship and contemporary sport management (Hammerschmidt et al., 2024).

However, possessing capable human resources may not automatically result in entrepreneurial agility. Employees must also be able to recognize environmental signals, connect dispersed information, and evaluate emerging opportunities. Entrepreneurial alertness provides a cognitive explanation for this process. It refers to an individual's or organization's sensitivity to potentially valuable opportunities and encompasses scanning and searching for information, connecting previously unrelated information, and evaluating the potential value of opportunities (Tang et al.,

2012). A meta-analytic and empirical review has confirmed the importance of entrepreneurial alertness in opportunity recognition and entrepreneurial outcomes (Araujoa et al., 2023). More recent evidence indicates that entrepreneurial alertness can serve as a mechanism through which organizational resources and competencies are converted into innovation and growth (Lanivich et al., 2025). Its consequences may nevertheless depend on complementary organizational mechanisms that permit recognized opportunities to be translated into action (Montiel-Campos, 2024).

The relationship between entrepreneurial alertness and organizational agility is particularly relevant because recognizing an opportunity is valuable only when an organization can respond to it rapidly. Research on innovative firms has shown that entrepreneurial alertness, digital platform capabilities, organizational agility, and business model innovation jointly contribute to organizational performance (Troise et al., 2023). Thus, entrepreneurial alertness may function as a cognitive mechanism connecting capability development with agile action. In the Ministry of Sport and Youth, where employees and managers must respond to changing social demands, technological developments, sport-industry trends, and youth-related challenges, this mechanism may be especially consequential. Accordingly, the present study aimed to investigate the effect of capability-based human resource management on entrepreneurial agility through the mediating role of entrepreneurial alertness in the Ministry of Sport and Youth.

Methods and Materials

This study was applied in purpose and employed a descriptive-correlational research design based on structural equation modeling. The statistical population consisted of 970 employees, experts, managers, and headquarters deputies working in the Ministry of Sport and Youth. Based on the required sample size and consideration of potential nonresponse, 350 questionnaires were distributed using simple random sampling. Of these, 296 complete and usable questionnaires were returned and included in the final analyses.

Data were collected using three instruments. Capability-based human resource management was measured with a researcher-developed 41-item questionnaire consisting of three dimensions: recruitment capabilities, professional capabilities, and emotional capabilities. Entrepreneurial agility was assessed using a nine-item instrument covering immediacy, proactiveness, and radical innovation. Entrepreneurial alertness was measured using a 24-item questionnaire encompassing scanning and search, association and connection, and evaluation and judgment. Responses were recorded using five-point Likert scales. Face, content, and construct validity were examined and confirmed. Cronbach's alpha coefficients were 0.948 for capability-based human resource management, 0.909 for entrepreneurial agility, and 0.908 for entrepreneurial alertness, indicating satisfactory internal consistency.

Data analysis was conducted using SPSS 24 and SmartPLS 4. Descriptive statistics were initially used to summarize participant characteristics. The measurement model was subsequently evaluated using convergent and discriminant validity criteria. The structural model was assessed through path coefficients, t statistics, coefficients of determination, predictive relevance indicators, and overall model fit indices. Bootstrapping was employed to examine the statistical significance of direct and indirect effects and to determine the mediating role of entrepreneurial alertness.

Findings

The results supported the adequacy of the measurement and structural models. Average variance extracted values were 0.592 for entrepreneurial alertness, 0.695 for capability-based human resource management, and 0.607 for entrepreneurial agility, all exceeding the recommended

minimum value of 0.50. Discriminant validity was also supported because the square roots of the AVE values exceeded the corresponding inter-construct correlations.

Structural model analysis demonstrated that capability-based human resource management had a positive and statistically significant effect on entrepreneurial agility. Capability-based human resource management also exerted a positive and statistically significant effect on entrepreneurial alertness. Furthermore, entrepreneurial alertness had a positive and significant effect on entrepreneurial agility. The corresponding path statistics exceeded the required critical values, confirming the significance of the hypothesized direct relationships.

The coefficient of determination for entrepreneurial alertness was $R^2=0.523$, with an adjusted R^2 of 0.520, indicating that capability-based human resource management explained approximately 52.3% of the variance in entrepreneurial alertness. The coefficient of determination for entrepreneurial agility was $R^2=0.563$, with an adjusted R^2 of 0.557, showing that the predictors included in the model explained approximately 56.3% of its variance. Predictive relevance values were 0.509 for entrepreneurial alertness and 0.611 for entrepreneurial agility, indicating strong predictive capability.

The overall structural model also demonstrated satisfactory fit. The standardized root mean square residual was 0.021, while RMS Theta was 0.065, both indicating an acceptable model. Most importantly, bootstrapping analysis confirmed the mediating role of entrepreneurial alertness. The indirect effect of capability-based human resource management on entrepreneurial agility through entrepreneurial alertness was 0.271, with $t=3.219$ and $p=0.001$. The 95% confidence interval ranged from 0.128 to 0.459 and did not include zero. Therefore, entrepreneurial alertness significantly mediated the relationship between capability-based human resource management and entrepreneurial agility.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that capability-based human resource management represents an important organizational mechanism for strengthening entrepreneurial agility in the Ministry of Sport and Youth. When human resource practices are designed around the development of recruitment, professional, and emotional capabilities, employees appear to become better prepared to respond rapidly and innovatively to environmental changes. Developing competencies therefore contributes not only to improved individual performance but also to a broader organizational capacity for flexibility, proactive action, and innovation.

The significant effect of capability-based human resource management on entrepreneurial alertness provides further insight into how human resource practices generate agile behavior. Employees with stronger professional knowledge, analytical competence, emotional capability, and organizational support are more likely to search for relevant information, recognize meaningful environmental signals, connect dispersed information, and evaluate emerging opportunities. Capability development can consequently improve the cognitive readiness required for opportunity recognition.

The positive relationship between entrepreneurial alertness and entrepreneurial agility indicates that recognizing environmental developments is an essential prerequisite for agile entrepreneurial action. An organization cannot respond rapidly to opportunities that it fails to perceive. Employees and managers who continuously scan their environment and identify potentially valuable developments can facilitate faster decision-making, proactive responses, and innovative organizational adjustments. This mechanism is particularly important in the Ministry of Sport and Youth because its activities are directly affected by changes in sport technologies, social expectations, youth preferences, service delivery models, and broader cultural and economic developments.

The mediation analysis constitutes the most important contribution of the study. The significant indirect effect demonstrates that capability-based human resource management does not influence entrepreneurial agility exclusively through a direct organizational pathway. Part of its effect operates by increasing entrepreneurial alertness. In other words, developing employee capabilities provides the necessary potential for agile behavior, whereas entrepreneurial alertness helps employees determine when, where, and how those capabilities should be applied. Entrepreneurial alertness therefore serves as a cognitive bridge between human resource capability development and entrepreneurial action.

The explanatory power of the structural model further indicates that these constructs account for a substantial proportion of variation in entrepreneurial alertness and agility. These findings suggest that improving entrepreneurial agility in a public sport organization requires more than structural reform or technological investment. Human capabilities and cognitive readiness must also be systematically developed. Human resource systems should therefore support continuous learning, professional development, analytical thinking, environmental scanning, opportunity recognition, and employee autonomy.

In conclusion, capability-based human resource management can enhance entrepreneurial agility both directly and indirectly through entrepreneurial alertness. The results emphasize that human resource capabilities become most valuable when they are accompanied by the cognitive ability to identify and evaluate emerging opportunities. For the Ministry of Sport and Youth, establishing competency-oriented recruitment and development systems, strengthening opportunity-oriented learning, facilitating environmental scanning, encouraging innovative thinking, and empowering employees to respond proactively may provide an effective pathway toward greater entrepreneurial agility. The study therefore demonstrates that entrepreneurial alertness is a key mediating mechanism through which investment in human capabilities can be transformed into faster, more innovative, and more adaptive organizational behavior.

References

Araujoa, C. F., Karamib, M., Tangc, J., Roldana, L. B., & dos Santosa, J. A. (2023). Entrepreneurial alertness: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Business Venturing Insights*, *19*, 1-15. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2023.e00394

Chaudhuri, R., Sheshadri, C., & Vrontis, D. (2024). Assessing the role of dynamic capabilities to improve competitiveness and internationalization performance of organizations. *Competitiveness Review*, *35*(3), 457-475. https://doi.org/10.1108/CR-03-2024-0051

Erwin, E., Rauf, A., & Idy, M. Y. (2025). The influence of legal regulation on human resource management practices. *INJOSEDU: International Journal of Social and Education*, *2*(2), 443-445.

Hammerschmidt, J., Huertas Gonzalez-Serrano, M., Puumalainen, K., & Calabuig, F. (2024). Sport entrepreneurship: the role of innovation and creativity in sport management. *Review of managerial science*, *18*, 3173-3202. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00711-3

Jian, W., & Regua, O. U. D. (2024). The role of strategic human resource management in achieving organizational agility. *International Journal of Science and Engineering Applications*, *13*(8), 92-96.

Kharabe, A. T. (2012). *Organizational Agility and Complex Enterprise System Innovations: A Mixed Methods Study of the Effects of Enterprise Systems on Organizational Agility* [PhD thesis, Western Reserve University].

Lanivich, S., Zahoor, N., Donbesuur, F., Miri, D., & Adomako, S. (2025). Entrepreneurial alertness: A mechanism for innovation and growth in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*, *42*, 109-136. https://doi.org/10.1007/s10490-024-09978-w

Meacham, H., Ferrer, J., Holland, P., & Kulesza, C. H. (2025). From disaster to discovery: How dynamic capabilities can inform human resource management practices in a VUCA environment. *Personnel Review*, *55*(3), 869-882. https://doi.org/10.1108/PR-02-2025-0183

Montiel-Campos, H. (2024). Entrepreneurial alertness and new firm performance: a moderated mediation mode. *Sam Advanced Management Journal*, *89*(3), 253-271. https://doi.org/10.1108/SAMAMJ-06-2024-0030

Nguyen, T., Le, V., Nguyen, M., Nguyen, G., Lien, T. T. H., & Nguyen, O. (2025). The organizational impact of agility: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, *75*, 2709-2757. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00446-9

Rahnavard, A., & Moghimi, S. M. (2020). Entrepreneurial behavior and agility in public sector organizations. *Journal of Iranian Management Studies*, *13*(4), 555-578.

Shiferaw, R. M., & Amentie Kero, C. H. (2024). Dynamic capabilities view practices of business firms: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 1-15. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336309

Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, *27*(1), 77-94. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.001

Thakur, A. (2022). Strategic human resource management and organizational citizenship behavior: A critical review of the relationship in the presence of employee diversity. *Management Review*, *18*, 5-24.

Troise, C., Jones, P., Candelo, E., & Sorrentino, M. (2023). The role of entrepreneurial alertness, digital platform capability, organisational agility and business model innovation on young innovative companies' performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, *38*(3), 265-278. https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2209223