

## بررسی رابطه بین توانمندسازی با چابکی سازمانی دبیران مقطع متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه دولتی شهرستان شهریار

سید محمد میر کمالی<sup>۱</sup>، فاطمه فتحی فر<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از اجرای این پژوهش بررسی رابطه توانمندسازی با چابکی سازمانی دبیران مقطع متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار بود. روش پژوهش، توصیفی - همبستگی بوده و جامعه آماری پژوهش را تمامی دبیران مقطع متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار تشکیل می‌دادند (۸۲۵ نفر). تعداد ۲۶۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که گزینش آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شد. جمع آوری داده‌ها براساس دو پرسشنامه توانمندسازی و چابکی سازمانی دبیران صورت گرفت که ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها به ترتیب ۰.۸۹ و ۰.۸۶ به دست آمد. جهت تعیین روایی پرسشنامه، از روایی محتوایی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازی دبیران با چابکی سازمانی آنها رابطه مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۱ دارند. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که از بین پنج بعد توانمندسازی دبیران؛ ابعاد احساس داشتن حق انتخاب، احساس مشارکت با دیگران و احساس شایستگی در شغل هر یک به ترتیب ۰/۳۳، ۰/۲۶، ۰/۱۷ چابکی سازمانی دبیران را پیش‌بینی می‌کنند و روی هم‌رفته ۰/۳۵ از چابکی سازمانی دبیران را تبیین می‌نمایند. ولی دو بعد احساس معنی‌داری شغل و احساس موثر بودن دبیران پیش‌بینی کننده مناسبی برای چابکی سازمانی دبیران نمی‌باشند و از معادله رگرسیونی کنار گذاشته شدند.

**کلید واژه‌ها:** توانمندسازی، چابکی سازمانی، دبیران متوسطه.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۴/۱۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۸/۷

<sup>۱</sup> استاد مدیریت آموزشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) shararehfatahi89@gmail.com

**مقدمه:**

بهترین و نوترین راه بقا و موفقیت سازمان‌ها در دنیای متلاطم کنونی تمرکز آنها بر چابکی سازمانی است، چابکی سازمانی<sup>۱</sup>، پاسخی است آگاهانه و جامع به نیازهای در حال تغییر مداوم در بازارهای رقابتی و کسب موفقیت از فرصت‌هایی که سازمان به دست می‌آورد (یعقوبی، ۱۳۹۱). چابکی یک مفهوم پیچیده و چند بعدی است (لی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)؛ که شامل احساس تغییرات محیطی و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات غیر قابل پیش‌بینی می‌باشد (یانگ و لیو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). مفهوم اصلی چابکی در واقع، در هم شکستن طرز تفکرات، روابط و سلسله مراتب سنتی است (آلبرت و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹).

یک واقعیت قطعی سازمانی آن است که امروزه سازمانها بر خلاف گذشته در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند. در چنین محیطی تغییرات سریع و شدیدی رخ می‌دهد. هر چقدر تغییرات و پیچیدگی محیطی زیاد باشد، به همان نسبت میزان نبود اطمینان محیطی بالا خواهد بود. هر چقدر عدم اطمینان محیطی بالا باشد، سازمانها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیط تطبیق دهند (شفی، ۱۳۸۵ به نقل از باری سوگرمین<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). یکی از پارادایم‌هایی که به منظور افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت مطرح می‌گردد، چابکی سازمانی است (حمیدی، ۱۳۸۸). سازمان چابک سازمانی است که به دنبال تامین رضایت مشتریان و کارکنانش بوده و لازم است توانایی پاسخ‌گویی به تغییرات مداوم در محیط کسب و کار را داشته باشد و همچنین به دنبال استفاده از فرصت بالقوه و ایجاد شرایط با ثبات برای توانمندی‌ها و نوآوری‌های خود باشد (ابراهیمیان، ۲۰۱۱). یکی از تفاوت‌های آموزش و پرورش در گذشته و حال، انعطاف‌پذیری و پویایی در سازگاری خدمات در مدارس امروزه است از این رو ضرورت بکارگیری رویکرد چابکی در اداره مدارس حس می‌شود (بهرنگی، ۱۳۸۷: ۳۶).

---

<sup>1</sup> Organizational Agility

<sup>2</sup> lee & et al

<sup>3</sup> yang & liu

<sup>4</sup> Albert & et al

<sup>5</sup> Bary sogerman

توانمندسازی ابزار دیگری است که مدیران بوسیله آن قادر خواهند بود سازمانهای امروزی را که دارای ویژگیهایی چون تنوع کانالهای نفوذ، رشد و اتکا به ساختار افقی و شبکه ای، حد اقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی می باشند بطور کارآمد اداره می کنند (کرستین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی های محیط رقابتی به سرعت و به طور مناسب عمل نموده، موجبات برتری رقابتی سازمان شان را فراهم آورند.

در عصر حاضر موضوع توانمندسازی کارکنان به عنوان رویکردی شناخته شده که مدیران به وسیله آن قادر هستند سازمانهای امروزی را با ویژگی های متنوع (انسانی، ساختاری، وظیفه ای و ...) به طور کارآمد و به شکل یادگیرنده اداره کنند (اللهیاری، ۱۳۸۹). توانمندسازی در دهه ۱۹۸۰ با مقوله آموزش آغاز گردید (ادوارد و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲) و هنوز هم بحث در مورد ابعاد مختلف این رویکرد و روشهای انجام آن به طور پویا ادامه دارد (گرسلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). توانمندسازی، فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است که از طریق ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروهها بر تمام قلمروها و وظایف صورت می گیرد و بر روی عملکرد کارکنان و عملکرد کلی سازمان اثر می گذارد (کینلا<sup>۴</sup>، ۱۳۸۳). توانمندسازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیت است که باید در افراد ایجاد شود توانمندسازی در عرصه عمل؛ به مثابه شکلی از مشارکت کارکنان که مدیریت به منظور جلب تعهد و افزایش کمک های آنان به سازمان طراحی کرده، به کار گرفته می شود (اللهیاری، ۱۳۸۹). توانمندسازی ایجاد شرایط و فضایی تعریف شده است که کارکنان بتوانند وظایف شان را بخوبی درک و با بهره وری مطلوب به انجام رسانند (لوکس و ساوری، ۲۰۰۱). به نظر اسپریتزر<sup>۵</sup> (۱۹۹۵)، توانمندسازی مجموعه حالت های روحی، روانی، فکری و فیزیکی تعریف گردیده که به چگونگی عملکرد کارکنان در باره نحوه انجام وظایف و میزان نقش و تاثیر گذاری شان در سازمان، مربوط و موجب احساس اعتماد به نفس و تمایل به همکاری مطلوب در آنان می گردد از نظر وی توانمندسازی

---

<sup>1</sup> Christine

<sup>2</sup> Edvard & et al

<sup>3</sup> Kerstian

<sup>4</sup> Kinla

<sup>5</sup> Spritzer

روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد "احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن" تعریف کرده است این ابعاد نشان دهنده یک جهت گیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است (اسپریتزر، به نقل از واکاراکیات، ۲۰۰۸).

توانمند سازی دیران در شناخت نیازهای دانش آموزان، افزایش شفافیت در مدرسه، صرفه جویی به مقیاس، افزایش کیفیت فعالیتهای آموزش و یادگیری در مدرسه به وجود می آید که در نهایت منجر به چابکی سازمانی می شود و مدارس به واسطه حساسیت و اهمیت در امر آموزش و پرورش بایستی چابک باشند، تا بتوانند در برابر محیطهای پویای امروزی به ارائه خدمات خود ادامه دهند. لذا مدارس برای اینکه بتوانند در ارائه خدمات خود انعطاف پذیر بوده و پاسخ گوی نیازهای متنوع دانش آموزان باشند و به مدرسه‌ای چابک تبدیل شوند، نیازمند توجه به توانمند ساختن دیران و کارکنان دارند. تلاش جهت توسعه توانمندی این سرمایه‌های انسانی ارزشمند امری ضروری است (مرادی، ۱۳۹۳). چون فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی و نادانی می باشد و چالش اصلی میان سازمانها، چالش نیروی انسانی توانا و داناست. از اینرو، منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی و چابکی یا نابودی و بی تحرکی سازمانها را دارند و چون مدیران اغلب مدارس توجه به انسان را سر لوحه خود قرار نمی دهند سازمانها از چابکی لازم برخوردار نمی شوند (مرادی، ۱۳۹۳).

توانمندسازی، فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است که از طریق ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروهها بر تمام قلمروها و وظایف صورت می گیرد و بر روی عملکرد کارکنان و عملکرد کلی سازمان اثر می گذارد (کینلا<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳). تاریخچه اولین تعریف توانمندسازی، به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن، توانمند سازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که در این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی، به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت، واژه‌ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شده است (ویلیکینسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳). «توانمندسازی» به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن

<sup>1</sup> Kynla

<sup>2</sup> Wilkinson

طی تاریخ گویای این موضوع است. شیوه سکونت، ساخت سرپناه و رشد ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری خوراک، شکار، کشاورزی و ایجاد تغییرات و تکامل آن برای حفظ نفس، بقا و بهبود زندگی نشانی از تکامل توانمندسازی بشر است. از این دیدگاه، تمامی تلاش‌های صورت گرفته برای سازگاری با اقلیم، صیانت نفس و استفاده بیش‌تر از توان موجود در انسان را می‌توان «توانمندسازی» نامید (کرم بستی، ۱۳۸۰، به نقل از زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۶). از واژه توانمندسازی در همه رشته‌ها با توجه به کاربرد آن استفاده شده است. تا قبل از آن که این اصطلاح در مدیریت رایج گردد در رشته‌های علوم سیاسی، علوم اجتماعی، نظریه فمینیستی و همچنین در قالب کمک‌های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورد استفاده قرار می‌گرفت. نویسندگان این رشته‌ها اصطلاح توانمندسازی را به معنای «فراهم آوردن منابع و ابزارهای لازم برای افراد به گونه‌ای که برای آنها قابل رؤیت بوده و از آنها در جهت مصالح خود استفاده کنند» به کار می‌گرفتند (نیجل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، به نقل از محمدی، ۱۳۸۰).

در واقع می‌توان گفت که ریشه‌های اصلی توانمندسازی در اصل به انقلاب صنعتی و پیامدهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و به تبع آن انقلاب در مدیریت بر می‌گردد. در پی وقوع انقلاب صنعتی در اروپا و تغییرات بنیادی ناشی از آن، ساختارهای سنتی موجود در جامعه، که دیگر پاسخگوی موقعیت جدید نبود، شکسته شد و ساختارها و قواعد جدید و پویا جای آنها را گرفت. به دنبال آن، مدیریت سنتی در جامعه، که به مدیریت سلسله‌مراتبی معروف است، جای خود را به مدیریت مشارکتی داد که در این نوع مدیریت، توان درونی افراد بهتر، سریعتر و راحت‌تر به عمل می‌گرایید (کارگر کرم بستی، ۱۳۸۲).

اصطلاح چابکی را نخستین بار ناگل و داو (۱۹۹۱) رسماً در موسسه تحقیقاتی یا کوکا در دانشگاه لی‌های در گزارش با عنوان راهبرد بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی منتشر و به همگان معرفی کردند و بعدها دراکر برای اولین بار مفهوم موسسه چابک را به جهان کسب کار شناساند تا ضرورت افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمان‌های معاصر را تبیین کند. پس از معرفی اولیه مفهوم چابکی محققان بسیاری همچون گلدمن و دیگران در سال ۱۹۹۵ و کورکا و فلیدندر در سال ۱۹۹۷، گرلین و کاساردا در سال

---

<sup>۱</sup> Nigel

۱۹۹۷ و رندنیلی و کاساردا در سال ۱۹۹۸ و گوناسکاران در سال ۱۹۹۹، راماسش (۲۰۰۱) ای تی کرنی (۲۰۰۳) ارتتا و گیا چتی (۲۰۰۴) لین و دیگران (۲۰۰۶) و بوتانی (۲۰۰۹) و... در زمینه چابکی تحقیق کردند. پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که سازمان امروزی در پاسخ به فشارهای رقابتی باید با راهبرد متنوعی، جهت دستیابی به چابکی سازمان تلاش کنند. ادبیات پژوهش‌های اخیر بیان می‌کند که امروزه کوشش جریان رقابتی در سطح جهانی به سمت پارادایم چابکی سوق یافته است (یعقوبی، ۱۳۹۱).

چابکی سازمانی را شایستگی سازمان برای کسب موفقیت پایدار از طریق تسلط و بهره‌گیری از تغییرات غیر منتظره، تعریف می‌کند (آلبرت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). چابکی، تغییر سریع کسب و کار و فرایندهای آن ورای سطح نرمال انعطاف‌پذیری، برای مدیریت اثربخش شرایط مبهم و پیش‌بینی نشده که دارای نتایج بالقوه داخلی و خارجی می‌باشد، مبتنی بر قابلیت‌هایی مثل حس‌گری، پاسخ‌گویی و آموختن (ون آسترهات، ۲۰۱۰). چابکی سازمانی یک محرکه سریع، انعطاف‌پذیر و نیرومند سازمان است، چابکی سازمانی توانایی سازمان در سازگاری سریع برای پاسخ به رویدادها و تغییرات غیر منتظره و غیر قابل پیش‌گویی، فرصت‌ها و خواست‌ها و نیازهای مشتریان است (کید<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). در نهایت می‌توان گفت که هدف سازمان چابک عبارتست از: غنی‌سازی و ارج نهادن به کارکنان (مرادی، ۱۳۹۳).

بهار لو (۱۳۹۰) در پایان نامه خود با عنوان بررسی تاثیر اجزای دارایی‌های نا مشهود بر چابکی سازمانی در دبیرستانهای نواحی چهارگانه شهر کرج به این نتایج رسیده که وضعیت چابکی سازمانی در این مدارس در حد متوسط قرار دارد و بین داراییهای نا مشهود و چابکی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و همچنین از بین عناصر دارایی‌های نا مشهود سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی بیشترین ارتباط و سرمایه رابطه‌ای کمترین تاثیر را بر چابکی دارد.

حاتمی نسب و زنجیر چی (۱۳۹۰) در پژوهش خود به عنوان نقش زیر ساختی و فرایندی مدیریت دانش در مسیر چابک‌سازی سازمانی نشان دادند که نتایج آزمون همبستگی مدیریت دانش و چابکی، معناداری بالای این عوامل را نشان می‌دهد. آنها در نتایج آزمونهای رگرسیونی خود نشان دادند که از بین عناصر مدیریت دانش، عوامل ایجاد و کسب دانش به صورت طبقه

<sup>1</sup> Albert

<sup>2</sup> Kid

بندی شده و تسهیل اقدامات مربوط به دانش در راستای اهداف سازمان بیشترین تاثیر را بر چابکی سازمانی دارند.

دستگردی (۱۳۸۷) در پایان نامه خود به تعیین ارتباط عوامل توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی پرداخته است. روش تحقیق آن توصیفی همبستگی و جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده کرده است. نتایج بدست آمده به این شرح است: بین احساس معنی دار بودن شغل با یادگیری سازمانی کارکنان ارتباط معنادار و مثبت در سطح ۰/۰۱ وجود داشته است. همچنین بین احساس شایستگی با یادگیری سازمانی کارکنان، بین احساس خودتعیینی با یادگیری سازمانی بین احساس مؤثر بودن کارکنان با یادگیری سازمانی و بین داشتن اعتماد با یادگیری سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد. شفی (۱۳۸۵) به مطالعه رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی پرداخت و به این نتیجه رسید که بین عوامل توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی آنان ارتباط معنی داری وجود دارد. همچنین به این نکته نیز اشاره داشت که مدیریت‌هایی که در آنها احساس شایستگی، حق انتخاب، مؤثر بودن، معنی دار بودن و احساس اعتماد به همکاران در بین کارمندان بالاتر است یادگیری سازمانی بالاتری نیز دارند. براین اساس افزایش شایستگی‌های کارکنان، اعتقاد به توانایی و ظرفیت خود، توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، احساس فردی در مورد حق انتخاب و احساس اعتماد، یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهد.

نیجسن و پیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در مقاله‌ای تحت عنوان مدیریت منابع انسانی، محیط‌های پویا و نهادگرایی: چگونه چابکی به دست می‌آید؟ به این نتیجه رسیدند که چابکی سازمانی مستلزم سه توسعه شایستگی است که موجب بقا در محیط‌های پویا می‌شود، یعنی توسعه نیروی کار، خلق سریع دانش سازمانی و زیر ساخت سازمانی بسیار منعطف. در بررسی مذکور مشخص شد که شایستگی‌های کارکنان نقش کلیدی در خلق چابکی سازمانی دارد.

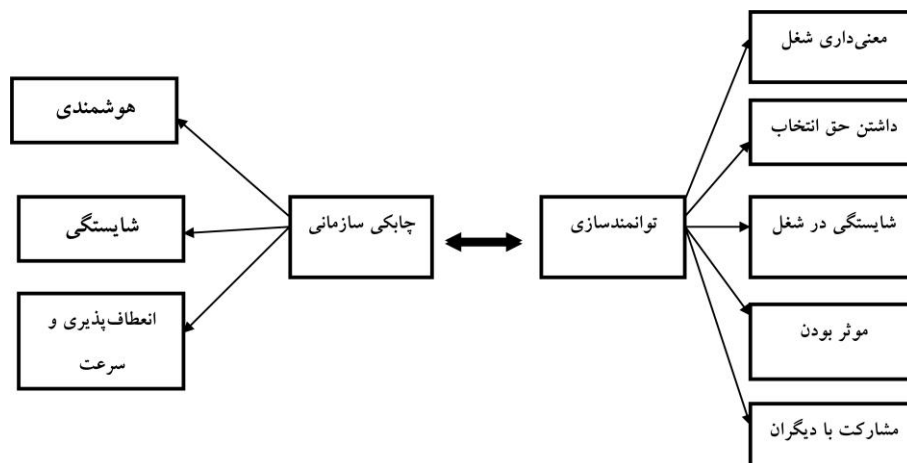
مکنزی و پائول<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای با عنوان یادگیری در سازمان موجب توسعه دانش سازمانی و چابکی رهبری و چابکی سازمانی می‌شود اعلام کردند سازمان‌هایی که از چابکی

<sup>۱</sup> Nijssen & paauwe

<sup>۲</sup> Mc kennzie & paul

بالایی برخوردارند، نظام مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در ارکان آنها وجود دارد که منجر به پیش‌بینی وقایع و اتخاذ رویکرد مناسب در برابر آنها می‌شود. دو تینگ و همکاران (۲۰۰۳) طی تحقیقی با عنوان توانمندسازی روانشناختی در محیط کار، به بررسی ارتباط میان عوامل روانشناختی توانمندسازی و پاسخ‌های رفتاری و احساسی کارکنان پرداختند. آنها بیان کردند که عوامل روانشناختی توانمندسازی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌داری دارد. همچنین، بین توانمندسازی روانشناختی و عملکرد کارکنان ارتباط معنی‌داری مشاهده شد ولی این ارتباط در بهترین حالت، خیلی ناچیز بود. بر اساس نتایج، ابعاد توانمندسازی بطور هم‌زمان، شش درصد از واریانس عملکرد را تبیین می‌کرد (به نقل از نوروزی، ۱۳۸۴).

در بررسی پژوهش‌ها دو کمبود قابل مشاهده بود: اول کمبود پژوهش‌های مستقلی است که فقط به بررسی رابطه توانمندسازی دبیران و چابکی سازمانی پرداخته باشد و دومین کمبود مربوط به پژوهش‌های صورت گرفته بود که اکثر این پژوهش‌ها در صنایع و سازمان‌های تولیدی انجام شده و پژوهش‌چندانی در مدارس صورت نگرفته است. در نتیجه، پژوهشگر نیاز به چنین پژوهشی را در مدارس احساس کرده و دلیل این انتخاب را مغفول ماندن رویکرد چابکی و توانمندسازی در مدرسه می‌داند.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش



### سوالات تحقیق

- ۱- وضعیت توانمندسازی دبیران متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار چگونه است؟
- ۲- وضعیت چابکی سازمانی دبیران متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار چگونه است؟
- ۳- چه رابطه‌ای بین مؤلفه‌های توانمندسازی و چابکی سازمانی دبیران مقطع متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار وجود دارد؟
- ۴- آیا مؤلفه‌های توانمندسازی توانایی پیش‌بینی چابکی سازمانی دبیران متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار را دارند؟

### روش‌شناسی

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل کلیه دبیران مقطع متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار بوده که با توجه به اطلاعات به دست آمده ۸۲۵ نفر می‌باشد. برای انتخاب تعداد نمونه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر از فرمول کوکران استفاده گردید که تعداد ۲۶۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده به عمل آمد. براین اساس برای بررسی متغیر توانمندسازی دبیران از پرسشنامه اسپریتزر که توسط اللهیاری (۱۳۸۹) تعدیل شده و به جای مؤلفه احساس اعتماد، مؤلفه احساس مشارکت با دیگران جایگزین شده است استفاده شد که دارای ۱۹ گویه بوده و ۵ مؤلفه احساس معنی‌داری شغل، احساس شایستگی در شغل، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن و احساس مشارکت با دیگران را می‌سنجد. برای بررسی چابکی سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته (مرادی، ۱۳۹۳) استفاده گردید که این پرسشنامه شامل ۳۱ گویه بوده و ۳ مؤلفه هوشمندی، شایستگی و انعطاف‌پذیری و سرعت را می‌سنجد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر متخصصان تایید شد. پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰.۸۹ و ۰.۸۶ به دست آمد که نشان می‌دهد هر دو پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار اس پی اس نسخه ۲۲ استفاده شد.

## یافته‌ها

۱. وضعیت توانمندسازی دبیران متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار چگونه است؟

به منظور بررسی وضعیت هر یک از پارامترهای مربوط به مؤلفه‌های توانمندسازی و نمره کل توانمندسازی دبیران، از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره (۱) ارائه گردیده است. با توجه به نتایج به دست آمده، وضعیت توانمندسازی دبیران تفاوت معناداری با میانگین نظری دارد و این نتایج گویای این است که وضعیت توانمندسازی دبیران در حد بالاتر از متوسط قرار دارد.

جدول ۱. تعیین وضعیت توانمندسازی دبیران بر حسب آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای (میانگین نظری = ۳) \*

شاخص‌ها مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار $t$	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
احساس معنی‌داری شغل	۳.۱۷	۰.۵۸	۸.۴۲	۰.۱۷	۲۶۱	۰.۰۰
احساس شایستگی در شغل	۳.۳۲	۰.۶۴	۹.۷۵	۰.۳۲	۲۶۱	۰.۰۰
احساس داشتن حق انتخاب	۳.۱۹	۰.۷۰	۵.۳۲	۰.۱۹	۲۶۱	۰.۰۰
احساس موثر بودن	۴.۲۰	۰.۷۶	۳۰.۰۷	۱.۲۰	۲۶۱	۰.۰۰
احساس مشارکت با دیگران	۴.۱۳	۰.۸۴	۲۶.۰۶	۱.۱۳	۲۶۱	۰.۰۰
توانمندسازی	۳.۵۳	۰.۶۱	۱۶.۸۲	۰.۵۳	۲۶۱	۰.۰۰

\* توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره‌گذاری سؤالات (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد بر حسب این دامنه، میانگین نظری جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.

۲. وضعیت چابکی سازمانی دبیران متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار چگونه است؟

به منظور بررسی وضعیت هر یک از پارامترهای مربوط به ابعاد چابکی سازمانی و کل مقیاس چابکی سازمانی دبیران مقطع متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار، از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره (۲) ارائه گردیده است. با توجه به نتایج به دست آمده، وضعیت چابکی سازمانی و مؤلفه‌های آن تفاوت معناداری با میانگین نظری دارد و این نتایج گویای این است که چابکی سازمانی دبیران به غیر از بعد انعطاف‌پذیری و سرعت که در سطح پایین تر از متوسط قرار دارد در تمامی ابعاد در حد بالاتر از متوسط میانگین نظری قرار دارد.

جدول ۲. تعیین وضعیت چابکی سازمانی دبیران و ابعاد آن بر حسب آزمون t تک نمونه‌ای (میانگین نظری = ۳)

شاخص‌ها مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
هوشمندی	۳.۸۹	۰.۷۷	۲۲.۰۴	۰.۸۹	۲۶۱	۰.۰۰
شایستگی	۳.۱۹	۰.۶۵	۵.۴۴	۰.۱۹	۲۶۱	۰.۰۰
انعطاف‌پذیری و سرعت	۲.۸۲	۰.۹۸	-۱۱.۲۴	-۰.۱۸	۲۶۱	۰.۰۰
چابکی سازمانی	۳.۱۰	۰.۶۲	۳.۱۲	۰.۱۰	۲۶۱	۰.۰۰۲

۳. چه رابطه‌ای بین مؤلفه‌های توانمندسازی و چابکی سازمانی دبیران مقطع متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار وجود دارد؟

همانطور که در جدول (۳)، نشان داده شده است، نتایج ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های توانمندسازی و چابکی سازمانی دبیران گویای رابطه مثبت و معنادار بین آنها می‌باشد. از بین مؤلفه‌های توانمندسازی و چابکی سازمانی بیشترین رابطه بین احساس موثر بودن و هوشمندی وجود دارد ( $r=0/000$  و  $P\leq 0/000$ ) و کمترین رابطه بین مؤلفه احساس معنی‌داری شغل و انعطاف‌پذیری و سرعت می‌باشد ( $r=0/18$  و  $P\leq 0/01$ ). همچنین بین توانمندسازی و چابکی سازمانی دبیران نیز رابطه مثبت و معناداری یافت شد ( $r=0/63$  و  $P\leq 0/01$ ).

جدول ۳. ماتریس همبستگی رابطه مؤلفه‌های توانمندسازی و چابکی سازمانی دبیران

چابکی سازمانی توانمندسازی	هوشمندی	شایستگی	انعطاف‌پذیری و سرعت	چابکی سازمانی
احساس معنی‌داری شغل	۰.۵۸**	۰.۴۷**	۰.۱۸**	۰.۴۸**
احساس شایستگی در شغل	۰.۶۸**	۰.۵۴**	۰.۳۴**	۰.۶۳**
احساس داشتن حق انتخاب	۰.۶۴**	۰.۴۹**	۰.۲۵**	۰.۵۵**
احساس موثر بودن	۰.۷۳**	۰.۵۴**	۰.۳۷**	۰.۶۴**
احساس مشارکت با دیگران	۰.۶۰**	۰.۵۰**	۰.۲۸**	۰.۵۵**
توانمندسازی	۰.۷۱**	۰.۵۶**	۰.۳۰**	۰.۶۳**

۴. آیا مؤلفه‌های توانمندسازی توانایی پیش‌بینی چابکی سازمانی دبیران متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار را دارند؟

برای بررسی رابطه پیش‌بین مؤلفه‌های توانمندسازی با چابکی سازمانی از روش رگرسیون گام به گام استفاده شد که نتایج آن در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴. نتایج حاصل از روش رگرسیون گام به گام

گام‌ها	متغیرهای پیش بین	R	R <sup>2</sup>	B	Beta	T	P
گام اول	داشتن حق انتخاب	۰/۵۵	۰/۳۰	۰/۳۳	۰/۵۲	۱۲/۶۴	۰/۰۰۰
گام دوم	داشتن حق انتخاب	۰/۳۴	۰/۵۸	۰/۲۵	۰/۳۷	۸/۱۹	۰/۰۰۰
	مشارکت با دیگران			۰/۱۴	۰/۲۱	۴/۹۱	۰/۰۰۰
گام سوم	داشتن حق انتخاب			۰/۱۸	۰/۳۳	۴/۶۰	۰/۰۰۰
	مشارکت با دیگران			۰/۱۳	۰/۲۶	۴/۶۹	۰/۰۰۰
	شایستگی در شغل	۰/۳۵	۰/۵۹	۰/۰۸	۰/۱۷	۲/۳۳	۰/۰۰۰

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش در رابطه با این که آیا ابعاد توانمندسازی دبیران توانایی پیش‌بینی چابکی سازمانی دبیران متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه شهرستان شهریار را دارند، و همچنین تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش بین در پیش‌بینی چابکی سازمانی دبیران مذکور از رگرسیون گام به گام استفاده شد. احساس معنی‌داری شغل، احساس داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی در شغل، احساس موثر بودن و احساس مشارکت با دیگران به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات چابکی سازمانی دبیران (متغیر ملاک)، را دارا هستند. همان طور که جدول فوق نشان می‌دهد در گام اول بعد داشتن حق انتخاب وارد معادله شده است که مقدار ضریب همبستگی ۰/۵۵ شد. بدین معنی که بعد داشتن حق انتخاب توانسته ۰/۳۰ از واریانس چابکی سازمانی دبیران را تبیین کند. در گام دوم با اضافه شدن بعد دوم یعنی مشارکت با دیگران به معادله میزان ضریب همبستگی به ۰/۵۸ افزایش یافته است، یعنی این که دو بعد فوق هم‌رفته ۰/۳۴ از چابکی سازمانی دبیران را تبیین نموده‌اند و در گام سوم با اضافه شدن بعد سوم یعنی شایستگی در شغل به معادله میزان ضریب همبستگی به ۰/۵۹ افزایش یافته است؛ یعنی اینکه سه بعد فوق روی هم رفته و جمعاً ۰/۳۵ از واریانس چابکی سازمانی دبیران را تبیین نموده‌اند. بعد معنی‌داری شغل و موثر بودن به دلیل اینکه باعث افزایش همبستگی نشده‌اند از معادله نهایی کنار گذاشته شده‌اند. علاوه بر این، برای تعیین سهم هر یک از ابعاد توانمندسازی دبیران بر چابکی سازمانی آنها بر اساس ضرایب رگرسیون (Beta) در گام سوم می‌توان عنوان کرد که سهم داشتن حق انتخاب، مشارکت با دیگران و شایستگی در شغل به ترتیب برابر با ۰/۳۳، ۰/۲۶، ۰/۱۷ می‌باشد. ابعاد معنی‌داری شغل و موثر بودن به دلیل نداشتن سهم معنادار در پیش‌بینی چابکی سازمانی دبیران از معادله حذف شدند.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه توانمندسازی دبیران و چابکی سازمانی آنها در مدارس دولتی دخترانه دوره دوم شهرستان شهریار صورت گرفته است. برای تعیین وضعیت از  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شد. بررسی وضعیت توانمندسازی دبیران در این مدارس نشان داد که وضعیت توانمندسازی دبیران در حد بالاتر از متوسط قرار دارد. با توجه به نتایج، وضعیت چابکی سازمان و مولفه‌های آن تفاوت معناداری با میانگین نظری دارند و این نتایج گویای آنست که مولفه‌های چابکی سازمانی به غیر از بعد انعطاف پذیری و سرعت که در سطح پایین تری از متوسط قرار دارد، در تمامی ابعاد در حد بالاتر از متوسط میانگین نظری قرار دارد و در ارتباط با پایین بودن این بعد میتوان گفت که عدم توانایی مدارس در ارائه خدمات آموزشی متناسب با نیازهای فراگیران و با کمترین زمان ممکن، و به دور از ساختار بوروکراتیک و داشتن کادر آموزشی و اداری انعطاف پذیر، پایین تر از حد انتظار می باشد.

برای تعیین میزان همبستگی این دو متغیر از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایج نشان داد که بین مولفه‌های توانمندسازی و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و از بین مولفه‌های توانمندسازی و چابکی سازمانی بیشترین رابطه بین احساس موثر بودن و هوشمندی وجود دارد ( $r=0.41$  و  $p \leq 0.01$ ). و در نتیجه بین توانمندسازی و چابکی سازمانی دبیران رابطه مثبت و معناداری یافت شد ( $r=0.41$  و  $p \leq 0.01$ ). و برای پیش‌بینی مولفه‌های توانمندسازی با چابکی سازمانی از روش رگرسیون گام به گام استفاده شد.

احساس معناداری شغل، احساس داشتن حق انتخاب و احساس شایستگی در شغل و احساس موثر بودن و احساس مشارکت با دیگران به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون را دارا بودند که نتیجه نشان داد که سهم هر یک از ابعاد توانمندسازی بر چابکی سازمانی (حق انتخاب، مشارکت با دیگران و شایستگی در شغل) به ترتیب ۰/۳۳ و ۰/۲۶ و ۰/۱۷ می باشد و ابعاد معناداری شغل و موثر بودن به دلیل نداشتن سهم معناداری در پیش‌بینی چابکی سازمان از معادله حذف شدند.

بر اساس نتایج فوق، می توان گفت که دبیرانی که از توانمندی کافی برخوردار می باشند دارای ویژگی‌هایی هستند که مهمترین آنها عبارتند از:

- ۱) در موقعیت‌های مبهم دارای ابتکار عمل هستند.
  - ۲) قادرند در موقعیت‌های مبهم فرصتها را تشخیص دهند.
  - ۳) قادر به بکارگیری مهارت‌های فکری مهم از قبیل آشکار ساختن و آزمایش مفروضات و ارزیابی دلایل ارائه شده هستند.
  - ۴) هم در گروه‌های وظیفه‌ای و هم در درون گروه‌های چند وظیفه‌ای قادر به اجماع نظر برای تصمیمات هستند.
  - ۵) در تلاش هستند تا از طریق کاهش هزینه‌ها و یافتن فرصتهای سرمایه‌گذاری در زمینه‌های جدید، منابع را بهینه کنند.
  - ۶) دارای اعتماد به نفس بوده و فکر می‌کنند که مستعد، خلاق و مورد اعتماد هستند.
  - ۷) حس می‌کنند که خودشان به خوبی قادرند در خصوص زمان و چگونگی انجام وظایف شان تصمیم‌گیری کنند (اللهیاری، ۱۳۸۹).
- ویژگی‌های فوق باعث می‌شوند تا دبیران بتوانند از انعطاف‌پذیری قابل ملاحظه‌ای برخوردار بوده و چابکی سازمانی بالایی داشته باشند.

### منابع

- اللهیاری، رحمت‌اله (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین توانمندسازی مدیران، کارکنان و یادگیری سازمانی در حوزه ستادی دانشگاه تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران.
- بهارلو، محسن (۱۳۹۰). بررسی تاثیر اجزای دارایی‌های نامشهود بر چابکی سازمانی در دبیرستانهای نواحی ۴ گانه شهر کرج. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت MBA دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور مرکز دماوند.
- بهرنگی، محمدرضا (۱۳۸۷). مدیریت آموزشی آموزشگاهی. تهران: نشر کمال تربیت.
- حاتمی نسب، سیدحسن و زنجیرچی، سید محمود (۱۳۹۰). نقش زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش در مسیر چابک سازی صنعت نساجی کشور. مجله چشم انداز مدیریت صنعتی. شماره ۱ صص ۱۳۵-۱۵۱.
- حمیدی، ناصر؛ حسن پور، اکبر (۱۳۸۸). نقش منابع انسانی در چابکی سازمانی. مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج. سال چهارم، شماره ۸ صص ۱۱۱-۱۲۸.
- دستگردی، کاظم (۱۳۸۷). تعیین ارتباط عوامل توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.

زارعی متین، حسن؛ محمدی الیاسی، قنبر و صنعتی، زینب (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی استان قم). **فرهنگ مدیریت**. سال پنجم. شماره شانزدهم.

شفی، آرزو (۱۳۸۵). **رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی**. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

کارگر کرم بستنی، احمد (۱۳۸۲). بررسی مفهوم، دیدگاهها و مدل‌های توانمندسازی. **مجله مصباح**. سال دوازدهم. شماره ۴۷

کینلا، دنیس (۱۳۸۳). **توانمندسازی منابع انسانی**. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمیان. تهران: انتشارات مدیران.

مرادی، کیوان (۱۳۹۳). **بررسی رابطه سرمایه انسانی و چابکی سازمانی در مدارس متوسطه دولتی و غیر دولتی شهر تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران.

نوروزی، مجتبی. (۱۳۸۴). **بررسی ارتباط میان عوامل روان شناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.

یعقوبی، نور محمد (۱۳۹۱). بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی. **پژوهش‌های مدیریت عمومی**. سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۱۲۰-۱۰۳.

A. T. Kearney, Inc. (2003). **Improving Performance in the Public Sector**. London LSE Public Policy Group

Abrahamianjeludar, S.Y., & Abrahamianjeludar, S. M. (2011). Organizational agility: Speed, accountability and organizational flexibility. **Journal of human development police**, 8(39), 13-34 (in Persian)

Alberts, D. S., Garstka, J. J., Hayes, R. E. & Signori, D. A. (1999). **Understanding Information Age Warfare**. Washington DC: CCRP Publication Series

Arteta, B. M. & Giachetti, R. E. (2004). "A measure of agility as the complexity of the 20.enterprise system". **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**. Vol No. 6. Pp. 495-503

Bottani, E. (2009). "A fuzzy QFD approach to achieve agility". **International journal of Production Economics**. Vol. 119. No. 2. Pp. 380-391 –

Christine, E.W. (1999). organizational learning. **Journal of organizational Change**. Management. Vol. 13. No. 6: 595-618

Edwards, Jennifer L. Green, Kathy E. Lyons, Cherie A. (2002). Personal Empowerment, Efficacy, and Environmental Characteristics. **Journal of Educational Administration**. Vol. 40. No, 1.9-Kidd,p.t(2000).two definition of agility. retrieved juiy,2013,fromwww.cheshirehenbury.com

- Goldman,s.l,nagel,R.N & Priess,k(1995).**Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer**.new york:van nostrand reinhold.
- Greasley, Kay., Bryman, Alan., Naismith, Nicola & Soetanto, Robby(2008) **Understanding empowerment from an employee perspective: What does It mean and do they want it?** Team Performance Management. Vol. 14, No. 1/2,., pp. 39-55
- Lin, C., Chiu, H. & Tseng, Y. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. **International Journal of Production Economics**. Vol. 101. No. 2. Pp. 353-368
- Luks, J. Alan & Savery, Lawson K. (2001). The relationship Levels: between Empowerment, Job satisfaction and Reported Stress Some Australian Evidence. **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 22. No,3
- Mc kennzie,j.&paul,A(2012).**learning to lead the knowledgeable organization: developing leadership agility**. strategic HR review.11(6).
- Nagel, R. & Dove, R. (1991). **Twenty-first Century Manufacturing Enterprise Strategy-An Industry Led Review**. Vols. 1&2. USA: Iacocca Institute, Leigh University
- Nijssen,M.c.p.& paauwe,J.(2010).**HRM,dynamic environments and institutionalism: how to achieve organizational agility?** working paper IIRA. Presented at the HR study group Copenhagen
- Ramasesh, R., Kulkarni, Sh. & Jayakumar, M. (2001). "**Agility in manufacturing systems: an exploratory modeling framework and simulation**". Integrated Manufacturing Systems. Vol. 12. No. 7. Pp. 534-548
- Spreitzer, Gretchen M (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, **Academy of Management Journal** vol.38 No.5
- Van osterhout,m (2010).business agility and information technology in sence organizations. Erasmus university rotterdam: **Erasmus research institute of management**.
- Van Stekelenburg,J.A.W (2012).**Exploring organizational agility and the added value of human resources: creating organizational agility by using individual competencies**.