

تأثیر چابکی سازمان بر خلاقیت و توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد

دکتر کمال آفانی^۱، گزیزه زرگه^۲

^۱ هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی مهاباد kamalafani@yahoo.com

^۲ آموزش و پرورش، مهاباد gazizezargeh@gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر چابکی سازمان بر خلاقیت و توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد به نگارش درآمده است. روش پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان شاغل در مقطع ابتدایی آموزش و پرورش مهاباد می‌باشند؛ که در حال حاضر ۴۲۱ نفر شاغل هستند نمونه حاضر در این تحقیق ۲۰۰ نفر انتخاب شده است. در این تحقیق برای اندازه‌گیری داده‌ها از پرسش‌نامه توانمندسازی اسپریتزر، پرسش‌نامه چابکی سازمانی اسپایدرز و پرسشنامه خلاقیت رندسیپ استفاده گردید و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری SPSS 24 و AMOS24 استفاده گردید. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که در خصوص تأثیر چابکی سازمانی بر خلاقیت و توانمندسازی معلمان، می‌توان گفت متغیر مستقل چابکی سازمانی به میزان ۲۱ درصد تبیین‌کننده متغیر خلاقیت و نیز به میزان ۴۵ درصد تبیین‌کننده متغیر توانمندسازی معلمان است. متغیر چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت دارد و همچنین این متغیر تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد دارد و پیش‌بینی‌کننده مثبت و منحصر فردی برای این متغیرها هست.

واژگان کلیدی: چابکی سازمان، خلاقیت، توانمندسازی.

۱-۱. مقدمه

در بازار رقابتی، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز پاسخگویی سازمان وجود دارد. امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه‌رو هستند که به واسطه نوآوری‌های تکنولوژیکی، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان، شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز استراتژیک سازمان، اولویت‌های کسب‌وکاری و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است.

به عبارتی می‌توان گفت که: رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی را از دست داده‌اند؛ یا بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. از این رو، یکی از راه‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی چابکی^۱ است. در واقع، چابکی، به‌عنوان پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی است.

امروزه منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و باارزش‌ترین منبع در موفقیت سازمان نقش بسزایی دارد. افزایش قابلیت‌های کارکنان اثر مستقیم در بهبود نتایج سازمان در پی دارد. نیروی انسانی به جهت قدرت تفکر و خلاقیت نقش مهمی در رسیدن به اهداف سازمانی دارد چرا که هرگونه بهره‌وری بهبود در نظام‌ها فرآیندهای سازمانی توسط انسان‌ها صورت می‌گیرد.

بهره‌برداری از توان فکری که از آن به سرمایه نهفته یاد می‌کنند نیازمند وجود ساختارهایی است که بتواند توانمندی‌های کارکنان سازمان در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد.

میل ذاتی بشر به پیشرفت و تکامل همواره منجر به ایجاد تغییرات و ظهور مفاهیم جدید در زندگی انسان می‌شود. از جمله این مفاهیم، پدیده سازمان است که به لحاظ گستردگی، تقریباً تمامی ابعاد زندگی اجتماعی انسان امروزی را در بردارد (میری و همکاران، ۱۳۸۱). سازمان‌های سده بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کرده‌اند. در این سازمان‌ها علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت می‌گردد. تحت این شرایط نه تنها روش‌های سلسله‌مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات خود سریعاً اقدام و در گروه‌هایی که کاملاً خودگردان هستند ایفای نقش کنند. یکی از مهم‌ترین انواع سازمان‌ها در هر جامعه‌ای سازمان‌های آموزشی هستند و وظیفه مدیران آموزشی فراهم ساختن تسهیلاتی جهت پیاده‌سازی توانمندسازی منابع انسانی است. این استراتژی به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان می‌شود و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند مهیا می‌سازد. همین امر نگاهی نو را به منابع انسانی و اختیارات آن طلب می‌کند. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده تا توانمندسازی نیروی انسانی به‌عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به‌سوی خود جلب نماید (عباسی و کرد، ۱۳۸۸). اولین تعریف رسمی از واژه‌ی توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی به‌عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی مطرح شده، همچنین به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت که به معنی پاسخگویی تفسیر شده است. (احمدی و همکاران، ۱۳۸۵) توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به‌نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند (آتش پور و همکاران، ۱۳۸۵) توانمندسازی را می‌توان حاصل و برآیند سه جریان اصلی در سازمان قلمداد نمود: الف: میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان (مدیریت

^۱Agility

مشارکتی؛ ب: حدود واگذاری اختیارات به زیردستان (تفویض اختیار)؛ پ: پاداشی که به کارکنان در ازای موفقیت در انجام وظایفشان پرداخت می‌گردد (پاداش مبتنی بر عملکرد) (گرچی، ۱۳۹۱). هدف از توانمندسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. همچنین هدف این است که ذیصلاح‌ترین کارکنان بیشترین نفوذ را در مناسب‌ترین شیوه‌ها اعمال نمایند و به کار گرفتن افکار کارکنان به‌منظور اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن است (صادقی، ۱۳۹۰). امروزه توانمندسازی به‌عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد. به‌منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب‌وکار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. جهت تحقق این امر، سازمان‌ها از راه توانمندسازی به‌منظور تشویق کارکنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام‌وظیفه به‌عنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند. توانمندسازی کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند (صالحی و همکاران، ۱۳۹۲). دو شیوهی نگرشی به توانمندی سازی عبارت‌اند از: ارتباطی و انگیزشی؛ که رویکرد اول جنبه‌ی بیرونی دارد به‌نوعی تسهیم قدرت اشاره دارد و دومی جنبه‌ی درونی دارد، هر راهبردی که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری «خود تصمیم‌گیری» و کفایت نفس کارکنان بینجامد توانمندسازی آن‌ها را در پی خواهد داشت (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹) بالاخره «توماس و ولتهوس» به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی مفهومی چندبعدی دارد و رویکرد شناختی را معرفی کردند که در آن توانمندسازی عبارت است از «انگیزه فزاینده درون شغلی». که در یک مجموعه شناختی چهاروجهی مشتمل بر معنادار بودن، احساس شایستگی، حق تعیین سرنوشت و احساس مؤثر بودن، تجلی می‌یابد (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷) از طرف دیگر می‌توان گفت توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی انگیزش است که علاوه بر خودکارآمدی سه حوزه‌ی دیگر شناختی را شامل می‌شود؛ اسپریتزر و دونیسون (۲۰۰۵) یک بعد دیگر را به مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی اضافه می‌کنند که شامل احساس شایستگی و خودکفایی است (سلیمانی، ۱۳۹۰) با توجه به مسائل مطرح‌شده در این پژوهش سعی شده است به بررسی تأثیر چابکی سازمانی بر خلاقیت و توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی پرداخته شود.

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی

چابکی سازمانی بر توانمندسازی و خلاقیت معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد

فرضیه‌های فرعی:

۱. چابکی سازمانی بر احساس معنی‌داری در شغل معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
۲. چابکی سازمانی بر احساس شایستگی در شغل معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
۳. چابکی سازمانی بر احساس داشتن حق انتخاب معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
۴. چابکی سازمانی بر احساس مؤثر بودن معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
۵. چابکی سازمانی بر احساس مشارکت معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
۶. چابکی سازمانی بر حساسیت به مشکلات معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
۷. چابکی سازمانی بر انعطاف‌پذیری معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
۸. چابکی سازمانی بر میزان ابتکار و نوآوری معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
۹. چابکی سازمانی بر کنجکاوی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
۱۰. چابکی سازمانی بر احساس و آگاهی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.

۱۱. چابکی سازمانی بر پیشرفت و ترقی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.

۱۲. چابکی سازمانی بر نترسیدن از شکست و ناکامی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.

۱۳. چابکی سازمانی بر توجه و تمرکز معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.

تعریف چابکی

واژه چابک در فرهنگ لغت، به معنای: حرکت سریع، چالاک، فعال و چابکی توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است. ریشه و زادگاه چابکی، ناشی از تولید چابک است و تولید چابک مفهومی است که طی سال‌های اخیر عمومیت یافته و به عنوان استراتژی موفق توسط تولیدکنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه‌ای آماده می‌کنند، پذیرفته شده است. در چنین محیطی، هر سازمانی باید توان تولید هم‌زمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش‌های تولید و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی‌هایی، به آن بنگاه تولیدی، سازمان چابک اطلاق خواهد شد. (شهانی ۱۳۸۶)

تعریف‌های زیادی برای چابکی ارائه شده است اما هیچ‌یک، مخالف با یکدیگر نبوده، یکدیگر را نقض نمی‌کنند. عموماً این تعریف‌ها، ایده سرعت و تغییر در محیط کسب‌وکار را نشان می‌دهند. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد، وجود ندارد.

به باور شریفی و ژانگ^۱ (۱۹۹۹) چابکی به معنای توانایی هر سازمانی برای حس‌گری، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کاری است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده، به آن‌ها به‌عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. آن‌ها درجایی دیگر چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای رویارویی با تهدیدهای بی‌سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به‌عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند.

برایان ماسکل^۲ (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف می‌کند. از این بابت، سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته، از آن‌ها دوری کنند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند.

ورنادات^۳ (۱۹۹۹) معتقد است: چابکی را می‌توان به صورت هم‌راستایی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر درصدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند.

برحسب نتایج و پیامدها، چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت‌گرا و جسورانه (متهورانه) است که متضمن موفقیت در زمینه سهم بازار و دستیابی به مشتریان انبوه می‌باشد. به عبارت دیگر، در اینجا منظور از چابکی، توانایی یک واحد کسب‌وکار برای رشد و بقاء در یک محیط رقابتی است که تغییرات آن مستمر و غیرقابل پیش‌بینی بوده، نیازمند واکنش سریع به بازارهای متغیر است.

بدون تردید، این امر از راه ارزش‌آفرینی در محصولات و خدمات موردنیاز مشتریان صورت می‌گیرد (گلدمن و همکاران، ۱۹۹۵)^۴؛ بنابراین چابکی ممکن است به صورت توانایی یک سازمان برای واکنش سریع به نیازمندی‌های بازار و نیازهای مشتریان تعریف شود.

¹ Sharifi, H and Zhang

² Maskell, B

³ Vernadat, F

⁴ Goldman, S

به اعتقاد کید^۱ (۱۹۹۴) به منظور عملیاتی ساختن پارادایم چابکی، می‌توان آن را تلفیقی از مؤسسات بی‌شمار دانست که هر یک، چندین مهارت یا شایستگی کلیدی را برای فعالیت‌های مشترک دارند و می‌توانند سازمان را به کمک یکدیگر برای واکنش سریع به نیازمندی‌های متغیر مشتریان، آماده سازند. کاملاً مشهود است که منظور اصلی کید در اینجا، همان سازمان مجازی است. کاید یکی از جامع‌ترین تعریف‌های چابکی سازمانی را این‌گونه ذکر می‌کند:

«سازمان چابک یک کسب‌وکار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش‌بینی‌نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد. در چنین کسب‌وکاری فرایندها و ساختارهایی یافت می‌شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده دارای سازمان هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط تجاری کاملاً پویا و غیرقابل‌پیش‌بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی‌تناسب نیست (کید، ۲۰۰۰)».

برای دستیابی به چابکی نمی‌توان نسخه مشخص و از قبل تعریف‌شده‌ای برای تمامی سازمان‌ها ارائه داد. وضعیت هر سازمان برحسب نوع تمرکز استراتژی آن با دیگر سازمان‌ها متفاوت است (میر کاظمی، ۱۳۹۲)؛ بنابراین برای ایجاد چابکی در سازمان نیز، متناسب با ضرورت‌ها و راهبردهای آن مؤلفه‌های ذیل ارائه می‌شود:

پاسخگویی: عبارت است از توانایی سازمان برای پاسخگویی به تغییرات و نا اطمینانی محیطی به‌صورت کنشی و واکنشی؛ که با توجه به نوع پاسخگویی می‌توان به چهار نوع سازمان اشاره کرد (گوناسکاران^۲ و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۶۴-۵۴۹).

فرهنگ تغییر: لین^۳ و همکاران (۲۰۰۶) یکی از ویژگی‌های شرکت‌های چابک را فرهنگ تغییر می‌دانند؛ بنابراین مشکل‌ترین قسمت در تحقق هدف مدیریت چابک، تغییر ساختار و سازمان‌دهی نبوده بلکه تغییر در فرهنگ و شیوه اعمال مدیریت و ایجاد انگیزش در نیروی انسانی است. تحول، تغییر و دگرگونی یعنی فرآیند ذوب شدن اندیشه‌ها، باورها و رفتارهای سنتی و تثبیت ارزش‌های نوین و استقرار نظام‌های جدید، منطبق کردن سازمان‌ها با آخرین پدیده‌های روز، خروج باورهای ناصواب مدیریت سنتی، ورود باورهای صواب مدیریت نوین و معرفت عقلی (لحافی، ۱۳۹۰).

انعطاف‌پذیری: عبارت است از توانایی تولید و ارائه محصولات متنوع و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان؛ که انواعی از انعطاف‌پذیری در حجم و نوع محصول، در شکل و مدل محصول، در سازمان و موضوعات سازمانی و نیز در منابع انسانی و بازار را در برمی‌گیرد (سانتوز-ویجانده^۴ و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۰۸۹-۱۰۷۹).

سرعت: عبارت است از توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان. البته تنها سرعت در ارائه خدمات و محصولات ملاک نیست، بلکه منظور سرعت در انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات ناشی از ادراک است (لین و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۹۹-۲۸۵).

رضایت شغلی: صاحب‌نظران معتقدند که رضایت شغلی نوعی نگرش است و در تعریف آن می‌گویند: رضایت شغلی عبارت است از نگرش فرد نسبت به شغل و به زبان ساده چگونگی احساس فرد نسبت به شغلش و جنبه‌های گوناگون آن (سیدجوادین، ۱۳۸۵: ۱۲). مطالعه رضایت شغلی از دو بعد حائز اهمیت است: نخست، از جنبه انسانی که شایسته است با کارکنان به‌صورت منصفانه و با احترام رفتار گردد و دوم، از جنبه رفتاری که توجه به رضایت شغلی می‌تواند رفتار کارکنان را به‌گونه‌ای هدایت نماید که بر کارکرد و وظایف سازمانی آن تأثیر بگذارد و به بروز رفتارهای مثبت

¹Kidd, p

².Gunasekaran A

³.Lin, C. T

⁴.Santos-Vijande

و منفی از طرف آن‌ها منجر گردد (اسپکتور، ۲۰۰۰: ۴۰). در همین رابطه، تحقیقات نشان می‌دهند که علت نگرش مثبت و منفی افراد نسبت به شغل و کارشان به شرح زیر است: عواملی که مربوط به سیاست‌ها و رویه‌های سازمان است؛ عواملی که مربوط به شرایط کار و یا نحوه قرار گرفتن افراد در محل انجام دادن کار است؛ عواملی که در ارتباط با شخصیت‌های فردی کارکنان می‌باشد. به‌طور کلی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان به سه دسته اصلی، شامل عوامل محیطی و عوامل شغلی و عوامل فردی تقسیم می‌گردد (کریستوفر، ۱۹۹۶: ۱۳).

خلاقیت

خلاق یکی از اسامی خداوند است و به معنی بسیار خلق‌کننده، آفریننده، آفریدگار و... در لغت‌نامه‌ی دهخدا معنا شده است. در اصطلاح، خلاق به کسی می‌گویند که در موقعیت‌های لازم و ضروری، در برخورد با مسائل، راه‌حل‌هایی مؤثر و کاربردی برای حل مسائل و رفع موانع ارائه می‌کند. ولی رابرت روزنبرگ^۱ از آن جهت که خلاقیت را کاری عادی و روزمره تعریف می‌کند، عقیده دارد که همگان در هر لحظه در حال خلاقیت‌اند و در نتیجه هرکسی شایسته‌ی لقب خلاق است و مسئله را این می‌داند که کسی فعلاً به خلاقیت آنان پی نبرده است؛ مانند وانگوگ نقاش بزرگ که در فقر و گمنامی مرد وی را بعدها بنیان‌گذار سبک اکسپرسیونیسم دانستند و آثار وی به‌عنوان آثاری خلاق و گران‌بها به شمار آمد. حال این سؤال پیش می‌آید که: چرا خلاقیت عده‌ای به چشم می‌آید و خلاقیت عده‌ای دیگر خیر (به نقل از ساکی و همکاران، ۱۳۸۹)

شاید پاسخ این است که برای درک خلاقیت و شناخت فرد خلاق، باید جامعه و مردم، خلاق شناس و پذیرنده‌ی خلاقیت باشند باید نگاه خلاق بین پیدا کنند. مردم خلاقیت‌هایی را که برایشان قابل درک و فهم است مورد تشویق قرار می‌دهند نه غیر آن را. در این نگاه هرچه اعمالی که فرد انجام می‌دهد عام‌المنفعه‌تر شده، به گرفتن عنوان خلاق نزدیک‌تر می‌شود (البته این تنها یکی از عوامل است). بر اساس نظریه‌ای دیگر، عده‌ای بر این عقیده‌اند که هر قدر فرد دانش، مهارت و ممارست بیشتری داشته باشد و از حافظه‌ی قوی‌تری بهره‌مند بوده و قدرت تجزیه و تحلیل مسائل را از ابعاد متنوع‌تری دارا باشد احتمال بیشتری دارد که خلاق باشد (کمبل^۲، ۱۳۸۴).

خلاقیت از دیدگاه سازمانی

خلاقیت یعنی ارائه‌ی فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کیفیت یا کمیت فعالیت‌های سازمان، مثلاً افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و... روبرت جی استرنبرگ و لیندای اوها^۳ را در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته‌اند:

- ۱: دانش: داشتن دانش پایه‌ای در زمینه‌ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی.
- ۲: توانایی عقلانی: توانایی ارائه‌ی ایده‌ی خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسائل.
- ۳: انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل درآوردن ایده‌های خود برانگیخته می‌شوند.
- ۴: سبک‌فکری: افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه‌شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک‌فکری را برمی‌گزینند.

- ۵: شخصیت: افراد خلاق عموماً دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و درونی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه‌ی هم‌رنگ جماعت شدن هستند.
- ۶: محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند (میر سپاسی، ۱۳۸۲).

¹ Robert Rosenberg

² Campbell

³ Robert J. Sternberg and Linda Oha

(جورج افانلر^۱)، در کتاب هنر و علم خلاقیت، برای خلاقیت مراحل چهارگانه‌ی: آمادگی، نهفتگی، اشراف و اثبات را ذکر کرده است. از این دید، افراد خلاق ابتدا با مسئله یا یک فرصت آشنا شده و سپس از طریق جمع‌آوری اطلاعات با مسئله یا فرصت موردنظر درگیر می‌شوند. در مرحله‌ی بعد افراد خلاق روی مسئله تمرکز می‌کنند، در این مرحله فعالیت ملموسی مشاهده نمی‌شود و فرد سعی در نظم دادن تفکرات، اندیشه‌ها، تجارب و زمینه‌های قبلی خود جهت نیل به یک ایده دارد. درگیری ذهنی عمیق یک فرد (خودآگاه یا ناخودآگاه)، فراهم کردن فرصت (جهت تفکر به مسئله)، منجر به خلق و ظهور ایده‌های جدید و بدیع می‌شود (محمد زاده، ۱۳۸۵).

مؤلفه‌های خلاقیت

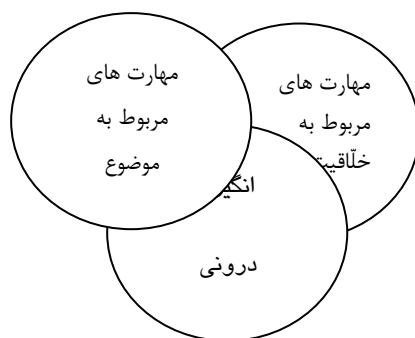
وقتی از مؤلفه‌های خلاقیت سخن به میان می‌آید، منظور عناصری است که خلاقیت را می‌سازد خلاقیت دارای عناصر و اجزایی است که باهم خلاقیت را می‌سازند و بین آن‌ها تعامل و ارتباط برقرار است. آمابلی (نقل از قاسم زاده و عظیمی، ۱۳۷۷) خلاقیت را متشکل از سه عنصر: مهارت‌های مربوط به قلمرو یا موضوع، مهارت‌های مربوط به خلاقیت و انگیزه می‌داند.

الف) مهارت‌های مربوط به موضوع: این مهارت‌ها عبارت‌اند از، دانش و شناخت ما نسبت به موضوع، حقایق، اصول و نظریات و انگاره‌های نهفته در آن موضوع. این مهارت‌ها به‌منزله مواد اولیه استعداد، تجربه و آموزش در یک زمینه خاص به شمار می‌روند. بدیهی است تنها در صورتی در رشته‌ای (برای مثال فیزیک هسته‌ای یا شیمی) امکان خلاقیت داریم که درباره آن اطلاعاتی داشته باشیم.

ب) مهارت‌های مربوط به خلاقیت: مهارت‌های خلاقیت با شکستن قالب‌ها، مهارت‌های موضوعی را در راه جدیدی به کار می‌گیرد. مهارت‌های خلاقیت با ارزش‌های فکری، شکستن عادت، تفاوت دیدن مسائل، وسعت فکری، به تعویق انداختن قضاوت و ارزیابی، درک پیچیدگی و درگیر شدن با آن و غیره همراه است.

ج) انگیزه: یکی از عناصر اساسی و شاید مهم‌ترین اجزا خلاقیت انگیزه است. انسان بدون انگیزه درونی و بیرونی نمی‌تواند کار خلاقانه‌ای انجام دهد. تحقیقات تجربی حاکی از آن است که انگیزه درونی نقش سازنده‌تری در تحقق خلاقیت داشته‌اند. به‌زعم آمابلی برای پرورش خلاقیت، باید به افراد کمک کنیم تا نقاطی را که انگیزه یا علایق و مهارت‌های آن‌ها با یکدیگر منطبق می‌شوند به‌عبارت‌دیگر (محل تقاطع خلاقیت خود را) تشخیص دهند. این محل ترکیب پر قدرتی است زیرا در این نقطه امکان خلاقیت فراهم می‌شود. شکل شماره ۲-۱ محل تقاطع خلاقیت را نشان می‌دهد.

شکل شماره ۲-۱: محل تقاطع خلاقیت



منبع: (سام خانیان، ۱۳۸۷: ص ۳۰)

^۱ Gorge Efanler

شعاری نژاد (۱۳۸۵)، معتقد است خلاقیت تحت تأثیر عوامل: توانایی‌های ذهن، معلومات، شیوه‌های خاص و تفکر، ویژگی‌های خاص شخصیت، انگیزش و محیط حامی از افکار خلاق است. پیر خایفی (۱۳۸۴) در همین راستا مؤلفه‌های خلاقیت را به سه دسته شناختی، انگیزش و شخصیتی تقسیم می‌کند.

مؤلفه‌های شناختی خلاقیت عبارت‌اند از: هوش، سیالی، انعطاف‌پذیری، ابتکار، بسط، ترکیب، تحلیل.

توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی مفهوم جدیدی است که هم‌اکنون نظر بسیاری از اندیشمندان مدیریت را به خود جلب کرده است. این مفهوم که چندبعدی است ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خودشان در شغل و سازمان آن‌ها تعریف‌شده است و حالت‌های روان‌شناختی مختلفی را از جمله باور به خدا، معنا جویی در کار، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری، احساس اعتماد و احساس معنی‌دار بودن شغل به خود اختصاص می‌دهد (ملاحسنی، ۱۳۸۸، ۱۱۸).

ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است و دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند و تغییر را به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. پیش‌بینی تغییرات با دقت نسبتاً معقول با اشکال مواجه خواهد بود. از این‌رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائی‌های حیاتی سازمان به‌حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای جامعه به دنبال خواهد داشت. در واقع، مطالعات رهبری و مدیریت اظهار می‌نمایند که پرداختن به توانمندسازی کارکنان جزء اصلی اثربخشی مدیریت است. بنابراین، توانمندسازی به‌عنوان تسهیل رفتار انگیزاننده تعریف شده است (ضیایی، ۱۳۸۷، ۷۱). توانمندسازی به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای تصمیم‌گیری مستقل به دست آورند. این فرآیند نه‌تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، واگذاری اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است. کوئین و اسپریتز با مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیش‌تاز دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند که در رویکرد مکانیکی، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین تحمل اشتباهات آن-هاست. در این دیدگاه کارکنان باید کارآفرین و ریسک‌پذیر باند؛ و همچنین حس مالکیت نسبت به سازمان داشته باشند. در توانمندسازی فردی کارکنان با کسب مهارت‌ها می‌توانند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند ولی در توانمندسازی عالی، مدیران می‌توانند برنامه‌های کلی سازمان را تدوین نمایند. ابعاد توانمندسازی نیز عبارت است از: (۱) احساس خود اثربخشی (۲) احساس خودسامانی (۳) پذیرفتن شخصی نتیجه (۴) احساس معنی‌دار بودن (۵) احساس اعتماد به دیگران (ملاحسنی، ۱۳۸۸، ۱۱۹). توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران جهت تصمیم‌گیری، انجام برخی فعالیت‌ها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است.

امروزه اهمیت توجه به کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های ارزشمند سازمانی موجب گردیده است تا مدیران نگاه ویژه‌ای به این امر داشته باشند. بی‌شک اولین قدم در پرورش نیروی کارا و مؤثر برای حرکت در جهت اهداف استراتژیک سازمانی اساس توانمندسازی پرسنل است. تاکنون تعاریف بسیاری از مفهوم توانمندسازی ارائه گردیده است. به‌عنوان نمونه به برخی از این تعاریف می‌پردازیم:

- توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی عملکرد کمک می‌شود (ژولیوس^۱، ۲۰۰۵، ۶۴). به‌عبارت‌دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (اسکارپلو^۱، ۲۰۰۶، ۲۶).

¹ Julius

- یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی، توانمندسازی کارکنان است. (محمدی، ۱۳۸۰، ۴۳).
- توانمندسازی عبارت است از شناخت ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند (کانستنس و مارک^۲، ۲۰۰۲، ۲۴).
- توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش‌افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده‌دارند، توأم با کارایی و اثربخشی (کانگر و کانلو^۳، ۲۰۰۲، ۱۳).
- توانمندسازی عبارت است از توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای رسیدن به بهبود مستمر در عملکرد سازمان (ریچارد^۴، ۲۰۰۰، ۱۲).
- توانمندسازی در مفهوم سازمانی عبارت است از تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی (کایله^۵، ۲۰۰۵، ۸۸).
- توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به‌نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را داشته باشند (توماس و جودیت^۶، ۲۰۰۲، ۳۵).

مفهوم توانمندسازی

آنچه در ادبیات توانمندسازی کاملاً آشکار است تعاریفی هستند که جامع نبوده و به‌زعم توماس و ولتهوس بیش از آنکه به تعریف این اصطلاح بپردازند به تشریح مجموعه‌ای از روش‌های خاص و تأثیر آن بر توانمندی سازی می‌پرداختند (Thomas & Velthouse, 1990). در حقیقت یکی از مسائلی که در مراحل اولیه به‌کارگیری این اصطلاح کمتر به آن توجه می‌شد، ارائه تعریفی عملیاتی از آن بود. آنچه سبب گردید تا اندیشمندان در ارائه تعاریف عملیاتی از توانمندسازی توافق نظر نداشته باشند داشتن دیدی متفاوت به توانمندسازی می‌باشد. در حقیقت آنان از سه رویکرد متفاوت ارتباطی، انگیزشی و روان‌شناختی به موضوع پرداختند (ایزدی و محسنی، ۱۳۹۴).

توانمندسازی واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است، ولی روی تعاریف آن توافقی حاصل نشده است. لذا هنوز در ادبیات نظری سازمان و مدیریت واژه توانمندسازی به‌صورت بسیار وسیع به کار می‌رود ولی معنای شفاف‌تری از آن در دست نیست. در عین حال بسیاری از متخصصین، توانمندسازی را ایجاد وضعیتی برای افراد می‌دانند که آن‌ها احساس نمایند بر سرنوشت خودشان کنترل دارند و می‌توانند به اهداف فردی و سازمانی دست یابند. توانمندسازی (تواناسازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد. تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تأثیرگذار است. تواناسازی فراهم آوردن ابزار لازم برای افراد به‌گونه‌ای است که برای آن‌ها قابل فهم باشد و بتوانند از آن در جهت مصالح خود استفاده کنند. در فرهنگ لغت وبستر از تواناسازی به‌عنوان تفویض اختیار یا اعطای

¹ Scarpello

² Constance & Mark

³ Conger & Kanugo

⁴ Richard

⁵ Kyle

⁶ Thomas & Judith

قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. کانگر و کانگو معتقدند هرگونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود تواناسازی آن‌ها را در پی خواهد داشت (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۸، ۷۸).

ابعاد توانمندسازی

نتایج پژوهش باون و لاولر^۱ نشان داد توانمندی هنگامی به وجود می‌آید که قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها در سازمان توزیع شود و اگر یکی از این چهارعنصر موجود نباشد، توانمندی نیز صفر خواهد شد. در ارتباط با ابعاد توانمندسازی یکی از بهترین مطالعات تجربی توسط اسپریتزر^۲ انجام شده است. به‌زعم وی چهار بعد (عامل) شناختی برای توانمندسازی متصور است. مطالعات میشر^۳ نیز یک بعد به ابعاد فوق افزوده و پنج بعد کلیدی توانمندسازی به شرح زیر شکل گرفت:

احساس شایستگی / خود اثربخش:

«خود اثربخشی» در حقیقت احساس افراد در توانایی انجام وظائفشان بامهارت بالاست. وقتی افراد توانمند می‌شوند احساس خود اثربخشی می‌کنند یعنی اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند.

احساس داشتن حق انتخاب (خودسازمانی):

درحالی‌که خود- اثربخشی به احساس قابلیت اشاره دارد، «خودسازمانی» به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است. خود سازمان بودن به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیت‌های مربوط به خود است.

احساس مؤثر بودن (پذیرش شخصی نتیجه):

افراد توانمند شده بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند، تغییراتی را ایجاد نمایند. به اعتقاد گرین برگر^۴ احساس مؤثر بودن، عبارت است از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب.

احساس مهم بودن (ارزشمند بودن):

افراد توانمند شده برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائل شده و آرمان‌هایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند متجانس است؛ بنابراین برای کارهای خود از نظر روحی یا روانی مایه گذاشته و بدین‌سان از نوعی احساس اهمیت مشخص برخوردارند.

احساس داشتن اعتماد به دیگران:

سرانجام، افراد توانمند حسی بنام اعتماد دارند. آن‌ها مطمئن هستند که رفتاری یکسان و منصفانه خواهند دید. کارمند توانمند شده معتقد است حتی در مقام زیردست نیز نتیجه‌نهایی کارهایش عدالت و انصاف خواهد بود نه آسیب و زیان.

1. Bowen & lawler

2. Spereitzer

3. Mishra

4. Green Berger

رضایی جندانی و همکاران (۱۳۹۴) به پیش‌بینی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی با استفاده از مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی در معلمان مدارس ابتدایی شهر اصفهان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که از بین مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی؛ امیدواری، انعطاف‌پذیری و خوش‌بینی به‌صورت معناداری قادر به پیش‌بینی بعد شایستگی معلمان است به‌علاوه، متغیر امیدواری به‌صورت معناداری قادر به پیش‌بینی مؤثر بودن معلمان بود متغیر خودکارآمدی نیز به‌صورت معناداری قادر به پیش‌بینی خودمختاری معلمان بود همچنین، متغیر امیدواری به‌صورت معناداری قادر به پیش‌بینی معنی‌داری معلمان بود. عبدالهی (۱۳۸۴) توانمندسازی روان‌شناختی را شامل چهار بعد شایستگی، مؤثر بودن، معنی‌داری شغلی و اعتماد می‌داند و از سه دسته عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی یاد می‌کند که عبارت‌اند از: راهبردهای مدیریتی، شرایط سازمانی و منابع خودکارآمدی. وی همچنین بیان می‌کند که خودکارآمدی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت و معنادار دارد و از طریق شرایط سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر می‌گذارد.

یوسف و همکاران (۱۹۹۹) در پژوهشی تحت عنوان چابکی سازمانی صورت گرفت بیان کردند که چابکی فقط به‌وسیله یکپارچگی سلسله‌مراتب نیازهای مشتریان در داخل یک چارچوب از محیط داخلی و خارجی سازمان حاصل می‌شود. این امر به‌واسطه داشتن یک دیدگاه کل‌گرا نسبت به تکنولوژی‌های تولیدی پیشرفته سازمانی همراه با توانمندی‌های داخلی که آن‌ها پردازش می‌کنند و از طریق کاربرد تکنولوژی / سیستم‌های اطلاعاتی حاصل می‌شود. ارغوانی (۱۳۹۲)، در تحقیقی تحت عنوان بررسی و تجزیه و تحلیل اثرات فرهنگ‌سازمانی بر خلاقیت سازمانی واحدهای صنعتی استان قم به نتایج زیر دست یافت هر قدر فرهنگ یک سازمان به فرهنگ مشارکتی نزدیک‌تر باشد خلاقیت آن سازمان بالاتر است و هر قدر به فرهنگ سلسله‌مراتبی نزدیک‌تر باشد خلاقیت آن سازمان پایین‌تر خواهد بود. داودآبادی فراهانی (۱۳۹۲)، در تحقیقی تحت عنوان بررسی و تعیین عوامل مؤثر در تشویق، بروز و نهادی ساختن خلاقیت و نوآوری در واحدهای تولیدی کشور به این نتیجه رسید که فرهنگ‌سازمانی عامل مؤثری در تشویق، بروز و به‌ویژه نهادی شدن خلاقیت در واحدهای تولیدی است. وجود امکانات و تسهیلات آزمایشگاهی و کارگاهی لازمه تشویق و توسعه خلاقیت و نوآوری می‌باشد.

بیات (۱۳۹۱)، در تحقیقی تحت عنوان بررسی و تجزیه و تحلیل اثرات فرهنگ‌سازمانی بر روی خلاقیت و نوآوری سازمانی سازمان‌های دولتی استان زنجان به این نتیجه رسید که بین فرهنگ و خلاقیت سازمان رابطه وجود دارد، رابطه بین فرهنگ و خلاقیت سازمان یک رابطه همبستگی می‌باشد.

عطاپور و دیگران (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و خلاقیت فردی کارکنان با چابکی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت‌های کوچک و متوسط منطقه ویژه اقتصادی سیرجان)» نشان دادند که بین مدیریت دانش و خلاقیت فردی کارکنان با چابکی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

کمالی و شبر کمالی (۱۳۹۱) به بررسی رابطه نوآوری با چابکی سازمان شرکت‌های بیمه ایران و پاریس پرداختند که نشان داد چابکی سازمانی و نوآوری قابلیت سازمان را برای ایجاد تغییرات اثربخش افزایش می‌دهند.

سیگال و گاردنر^۱ (۲۰۰۷)، در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه میان توانمندسازی و عوامل زمینه‌ای»، به بررسی رابطه عوامل زمینه‌ای شامل: رابطه با مافوق، روابط عمومی با شرکت، تیم کاری و تمایل به عملکردها با توانمندسازی پرداختند. نتیجه مطالعه آن‌ها به این صورت است که عوامل: رابطه با مافوق و روابط عمومی با شرکت به‌طور معناداری با جنبه‌های معنادار بودن شغلی، تأثیر و خود تعیینی مرتبط‌اند ولی با شایستگی ارتباطی پیدا نکردند (به نقل از وطنی، ۱۳۸۹).

¹ - Siegahh and Gardner

اسپرتیزر (۱۹۹۵) با تحقیق بر توانمندسازی کارکنان بدین نتیجه دست یافت که اعتماد به نفس کارکنان، دسترسی به اطلاعات در مورد رسالت سازمان، عملکرد کاری کارکنان و رفتارهای خلاق و نوآورانه با توانمندسازی روان شناختی ارتباط مثبت و معناداری دارد و بیان نموده اند که بین مؤلفه های توانمندسازی روان شناختی و رشد حرفه ای رابطه وجود دارد (به نقل از کروبی و متانی، ۱۳۸۸).

کانگر و کانگو^۱ در مطالعات خود دریافتند که پاداش نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان ایفا می کند. پاداش ها به ویژه آن هایی که همراه با تحسین و قدردانی مدیران عالی هستند، به افراد احساس شخصیت داده و آن ها را برمی انگیزانند تا از توان بالقوه خود برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند (به نقل از صمدی و محسنی، ۱۳۹۴). چاسمر و کبرگ^۲ (۲۰۱۳)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه ای مثبت بین فرهنگ بروکراتیک و خلاقیت افراد به این نتیجه رسید که با توجه به تحقیقات صورت گرفته در اکثر موارد هیچ رابطه دقیق و کاملی یافت نشد که این مسئله می تواند تابع شرایط زمانی، مکانی و عوامل متعدد دیگری باشد.

گیبرت^۳ (۲۰۱۲)، در پژوهشی تحت عنوان فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان شرکت های نمایشی آلمان به این نتیجه رسید که فرایند خلاقیت در شرکت های نمایشی نیازمند تلاش بیشتر جهت هماهنگی نسبت به نمادهای علمی است. مارتل^۴ (۲۰۱۰)، در پژوهش های خود تحت عنوان اهمیت فرهنگ سازمانی در ایجاد چارچوب آموزشی که در آن خلاقیت و نوآوری به عنوان متغیری اساسی پذیرفته شود، اشاره نمود و به این نتیجه رسید که فرهنگ هر سازمان ممکن است به عنوان عاملی در میزان خلاقیت و نوآوری موجود در سازمان تأثیرگذار باشد. کبرگ و چاسمیر^۵ (۲۰۰۶)، دریافتند بین فرهنگ بروکراتیک و خلاقیت افراد رابطه ای مثبت وجود دارد که احتمالاً به دلیل وجود فرهنگ های گوناگون در بخش ها و حتی گروه های کوچک کاری و همچنین تفاوت ساختارهای موجود است که فرهنگ بروکراتیک بر آن حاکم است.

احساس شایستگی به احساس قابلیت اشاره دارد و استقلال به احساس برخورداری از حق انتخاب منسوب است. افراد توانمند قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم های مستقل اتخاذ نمایند و افکار جدید را بیازمایند (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸؛ توماس و ویل هاوس^۶، ۱۹۹۰؛ ووگت و مورل^۷، ۱۹۹۰). گرینبرگ و همکاران^۸ (۱۹۸۹) بیان می کنند افراد توانمند بر این باورند که می توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند. احساس مؤثر بودن عبارت است از باورهای فرد در مقطعی از زمان درباره توانایی وی برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب (گرینبرگ و همکاران، ۱۹۸۹).

از سویی دیگر افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زبردست نیز نتیجه نهایی کارهای آن ها، نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود (میشرا^۹، ۱۹۹۲ و بابر^{۱۰}، ۱۹۸۳).

¹ - Conger&Kanungo

² Chasmr and Kbrg

³ Gilbert

⁴ Martel

⁵ Kbrg and Chasmyr

⁶ .Thomas & Velthouse

⁷ . Vogt & Murrell

⁸ . Greenberger, et al

⁹ . Mishra

¹⁰ . Baber

روش پژوهش

با در نظر گرفتن محتوای موضوع و از آن جهت که در این پژوهش، شرایط یا پدیده‌های موجود، آن‌طور که هست، مورد بررسی و توصیف قرار گرفته است؛ روش پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است. همچنین، با توجه به هدف اصلی پژوهش که بررسی تأثیر چابکی سازمان بر خلاقیت و توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد و ارزیابی کم و کیف تعامل این متغیرها و ابعادشان است؛ به لحاظ ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی به شمار می‌آید. در جهت سنجش وضعیت موجود متغیرها از جامعه آماری نمونه‌گیری شده و بر این اساس، مطالعه نمونه با توزیع پرسشنامه انجام و سپس به کل جامعه تعمیم داده شده است؛ بنابراین از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها رویکرد پیمایشی بر پژوهش حاکم است. از منظر هدف و ماهیت نیز چون پژوهش قصد توسعه دانش برای به‌کارگیری در یک زمینه خاص در معلمان مقطع ابتدایی آموزش و پرورش را دارد، از نوع کاربردی به شمار می‌آید.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان شاغل در مقطع ابتدایی آموزش و پرورش مهاباد می‌باشند؛ که در حال حاضر ۴۲۱ نفر شاغل هستند. برای محاسبه حجم نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است که حجم نمونه آماری ۲۰۰ نفر بدست آمد. برای انتخاب نمونه‌ای از جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات

الف) پرسش‌نامه توانمندسازی اسپریتزر

برای سنجش توانمندسازی کارکنان از پرسش‌نامه توانمندسازی کارکنان ساخته‌شده توسط اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده خواهد شد. پرسشنامه‌ی توانمندسازی کارکنان در پنج بعد: احساس معناداری شغل، احساس شایستگی در شغل، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس مشارکت با دیگران در ۱۹ گویه تنظیم شده است.

ب) پرسش‌نامه چابکی سازمانی اسپایدرز

همچنین از پرسشنامه‌ی چابکی سازمانی ساخته‌شده توسط اسپایدرز (۲۰۰۷) استفاده خواهد شد. روش تحلیل پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی به این صورت است که پس از انجام بررسی بالاترین امتیازی که یک سازمان می‌تواند به دست آورد ۱۶۰ بوده و اگر امتیازی در دامنه ۱۰۰-۱۶۰ کسب نماید، مشخص می‌شود که سطح چابکی در آن بسیار بالا است. اگر بین ۸۰-۱۰۰ باشد سازمان چابکی بالایی دارد و در صورتی که امتیاز بین ۸۰-۶۰ باشد چابکی در سطح متوسط است و در نهایت زیر ۶۰ امتیاز پایینی را کسب کرده است.

ج) پرسشنامه خلاقیت رندسیپ^۱

این پرسش‌نامه توسط «رندسیپ» ابداع و در سال ۱۹۷۹ در مجله کارکنان^۲ به چاپ رسیده است. ایوان سیویچ و ماتسون^۳ (۱۹۸۹) در کتاب مدیریت و رفتار سازمانی در فصلی به نام «تصمیم‌گیری» پرسش‌نامه خلاقیت رند سیپ را به‌عنوان ابزاری کامل برای سنجش خلاقیت گزارش کردند این پرسش‌نامه شامل ۵۰ سؤال است که هر سؤال به‌صورت مقیاس پنج ارزشی لیکرت درجه‌بندی شده است.

طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای برای پرسشنامه خلاقیت رندسیپ (۱۹۷۹)

کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
---------------	--------	------------	--------	---------------

¹ Randsip

² personnel journal

³ Ivan switch and Matson

۱	۲	۳	۴	۵
---	---	---	---	---

دامنه‌ی نمرات این پرسشنامه بین ۵۰ تا ۲۵۰ است که به‌قرار زیر است:

نمره ۱۹۲ تا ۲۵۰ = خیلی خلاق؛

نمره ۱۷۲ تا ۱۹۱ = خلاقیت بالای متوسط؛

نمره ۱۵۲ تا ۱۷۱ = خلاقیت متوسط؛

نمره ۱۳۲ تا ۱۵۱ = خلاقیت کمتر از متوسط؛

نمره ۵۰ تا ۱۳۱ = غیر خلاق.

روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

در این پژوهش باوجود آنکه از پرسشنامه‌های استاندارد جهت گردآوری اطلاعات استفاده شد، اما جهت اعتبار بیشتر، روش اعتبار محتوا مورد بررسی قرار گرفتند. جهت تضمین اعتبار محتوای پرسشنامه، از نظر متخصصان، اساتید دانشگاه و کارشناسان خبره و دارای سابقه استفاده شد. با کسب نظرات افراد یادشده، اصلاحات لازم در سؤالات به‌منظور بومی‌سازی پرسشنامه به‌عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه‌های موردنظر پژوهش را می‌سنجند. به‌منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ تحت نرم‌افزار SPSS 24 استفاده شده است. نتایج برآورد آلفای کرونباخ متغیرهای مورد بررسی در جدول شماره ۱ ذکر شده است.

جدول شماره ۱: مقدار آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

نام پرسشنامه	تعداد سؤال‌ها	ضریب الفای کرونباخ
چابکی سازمانی	۳۰	۰/۹۸۲
خلاقیت	۵۰	۰/۹۶۱
توانمندسازی	۱۹	۰/۹۷۲

چون مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای کلیه ابزارها از ۰/۷ بزرگ‌تر است لذا می‌توان گفت که ابزارهای تحقیق از پایایی مطلوبی برخوردار هستند.

روش تحلیل داده‌ها

از آنجاکه به لحاظ هدف، این پژوهش بر آن است که با بررسی دقیق متغیرهای عوامل انگیزشی و بهداشتی و توانمندسازی کارکنان به استنباط علی آن‌ها نائل آید و با نشان دادن همبستگی این دو رابطه، معنی‌داری بین آن‌ها را تبیین نماید، لذا علاوه بر بهره گرفتن از روش‌های تحلیل یک متغیره و توصیفی، برای بررسی هم‌زمان سه متغیر و بررسی رابطه آن‌ها از روش‌های تحلیل دومتغیره و چند متغیره و استنباطی نیز بهره گرفته شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

یافته‌های توصیفی

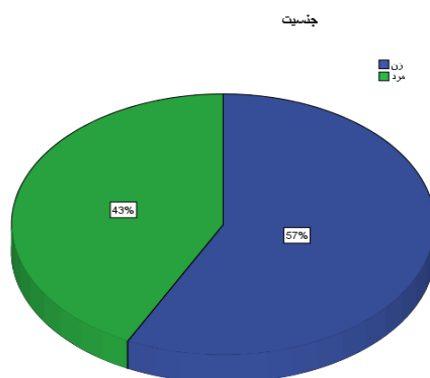
۱- توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان:

بر اساس اطلاعات جدول شماره ۱ ملاحظه می‌شود که در تحقیق حاضر؛ ۴۳ درصد پاسخگویان (۶۰ نفر) مرد و ۵۷ درصد (۸۱ نفر) زن می‌باشند.

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی و درصد جنسیت پاسخگویان

جمع	زن	مرد	نوع پاسخ	کمیت پاسخ
۱۴۱	۸۱	۶۰	فراوانی	
۱۰۰	٪ ۵۷	٪ ۴۳	درصد	

نمودار شماره ۱: دایره‌ای جنسیت پاسخگویان



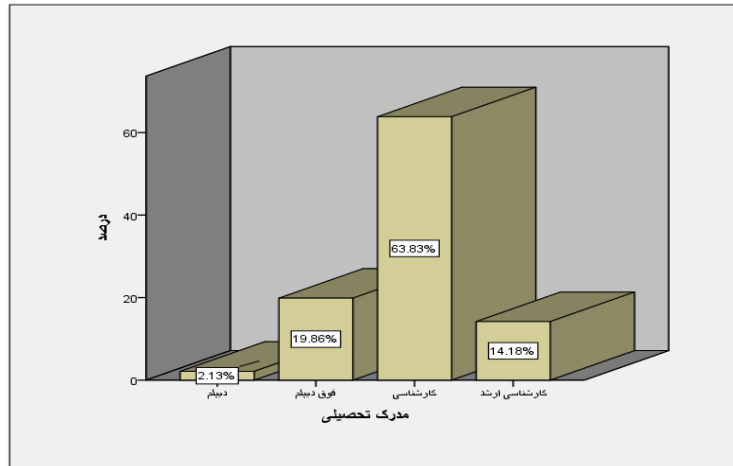
۲- توزیع فراوانی سطح سواد پاسخگویان

بر اساس جدول شماره ۲، ۲/۱ درصد از پاسخگویان (۳ نفر) دیپلم، ۱۹/۹ درصد از پاسخگویان (۲۸ نفر) فوق دیپلم، ۶۳/۸ درصد از پاسخگویان (۹۰ نفر) لیسانس و ۱۴/۲ درصد از پاسخگویان (۲۰ نفر) فوق لیسانس هستند. قابل توجه است که ۷۸ درصد نمونه آماری دارای مدرک لیسانس و فوق لیسانس می‌باشند.

جدول شماره ۲: توزیع فراوانی پاسخ‌های نمونه آماری به سطح سواد پاسخگویان

جمع	دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	نوع پاسخ	کمیت پاسخ
۱۴۱	۰	۲۰	۹۰	۲۸	۳	فراوانی	
۱۰۰	۰	۱۴/۲	۶۳/۸	۱۹/۹	۲/۱	درصد	

نمودار شماره ۲: میله‌ای سطح سواد پاسخگویان



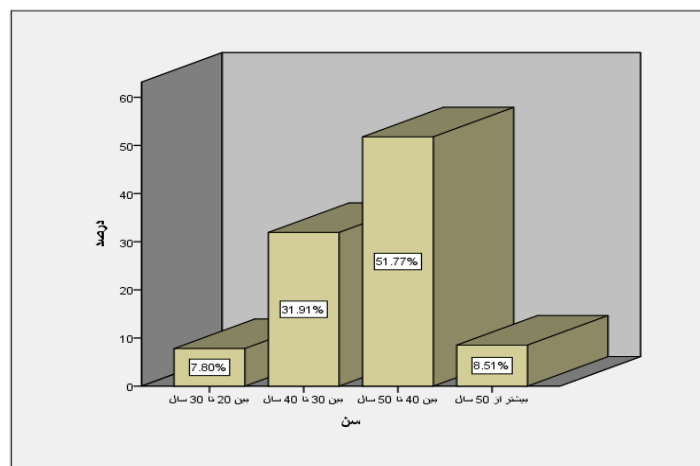
۳- توزیع فراوانی سن پاسخگویان

بر اساس جدول شماره ۳، ۷/۸ درصد از پاسخگویان (۱۱ نفر) بین ۲۰ تا ۳۰ سال؛ ۳۱/۹ درصد از پاسخگویان (۴۵ نفر) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۵۱/۸ درصد از پاسخگویان (۷۳ نفر) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۸/۵ درصد از پاسخگویان (۱۲ نفر) بالای ۵۰ سال سن دارند. نمودار زیر این نتایج را به وضوح نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳: توزیع شاخص‌های آماری سن آزمودنی‌ها

نوع پاسخ	تا ۲۰ سال	بین ۲۰ تا ۳۰ سال	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	بیشتر از ۵۰ سال	جمع
فراوانی	۰	۱۱	۴۵	۷۳	۱۲	۱۴۱
درصد	۰	۷/۸	۳۱/۹	۵۱/۸	۸/۵	۱۰۰

نمودار شماره ۳: میله‌ای سن پاسخگویان



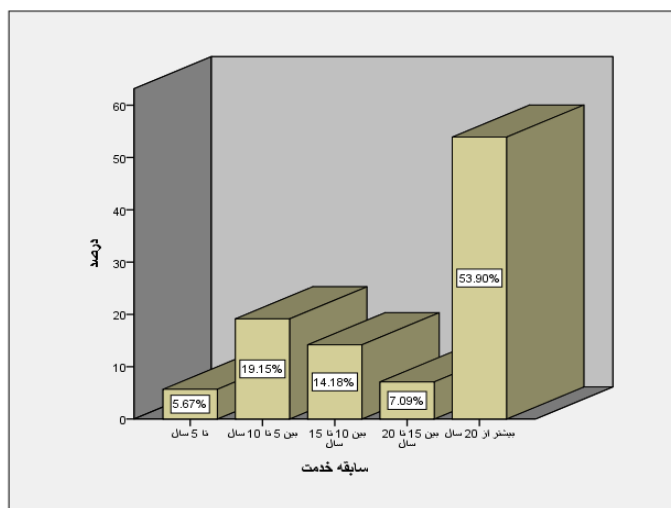
۴- توزیع فراوانی سابقه خدمت پاسخگویان

بر اساس جدول شماره ۴، ۵/۷ درصد از پاسخگویان (۸ نفر) دارای سابقه خدمت کمتر از ۵ سال، ۱۹/۱ درصد از پاسخگویان (۲۷ نفر) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۴/۲ درصد از پاسخگویان (۲۰ نفر) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۷/۱ درصد از پاسخگویان (۱۰ نفر) بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۵۳/۹ درصد از پاسخگویان (۷۶ نفر) بالای ۲۰ سال سابقه خدمت دارند. قابل توجه است که حدود ۵۴ درصد نمونه آماری دارای سابقه خدمت ۲۰ سال به بالا می‌باشند.

جدول شماره ۴: توزیع فراوانی پاسخ‌های نمونه آماری به سابقه خدمت پاسخگویان

نوع پاسخ کمیت پاسخ	تا ۵ سال	بین ۵ تا ۱۰ سال	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	بین ۱۶ تا ۲۰ سال	بیشتر از ۲۰ سال	جمع
فراوانی	۸	۲۷	۲۰	۱۰	۷۶	۱۴۱
درصد	۵/۷	۱۹/۱	۱۴/۲	۷/۱	۵۳/۹	۱۰۰

نمودار شماره ۴: میله‌ای سابقه خدمت پاسخگویان



بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

یکی از مهم‌ترین فرضیات در تحلیل‌های آماری، اطمینان از نرمال بودن داده‌ها قبل از تحلیل است. در این بخش، به منظور استفاده از نرم‌افزار ایموس (AMOS) جهت تحلیل داده‌ها می‌بایست پیش‌فرض‌های ذیل رعایت گردد:

(۱) نرمال بودن چند متغیره: فرضی است بدین معنا که هر متغیر و تمامی ترکیبات خطی متغیرها از توزیع نرمال برخوردارند. این فرض جهت تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری حائز اهمیت است.

(۲) اندازه نمونه: حجم نمونه حداقل می‌بایست ۱۰۰ باشد، ترجیحاً بیش از ۲۰۰. چراکه تخمین پارامترها و آزمون کای-دو، حساس به اندازه نمونه می‌باشد. همچنین جهت اعمال روش تخمین «حداکثر احتمال»، اندازه نمونه می‌بایست حداقل ۱۰۰ باشد؛ (البته در صورتی که تعداد نمونه کم باشد می‌توان از روش حداقل مربعات وزن دار استفاده کرد) (ویرا، ۲۰۱۱).

بر این مبنای، با توجه به اندازه نمونه این پژوهش (۱۴۱)، پیش‌فرض شماره ۲، رعایت شده است. علاوه بر این جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش (پیش‌فرض ۱)، می‌توان از جدول ذیل استفاده نمود. در جدول ذیل، اطلاعات مربوط به میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی ارائه شده است.

جدول شماره ۵: خلاصه نتایج تحلیل آمار تک متغیری برای متغیرهای پیوسته

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی	نتیجه
چابکی سازمانی	۳/۳۴۵	۰/۶۶۹	۰/۰۶۶	-۰/۰۹۶	نرمال
خلاقیت	۳/۸۴۹	۰/۴۲۲	-۰/۲۱۵	۰/۱۶۸	نرمال
توانمندسازی	۳/۸۱۱	۰/۶۸۴	-۰/۷۲۵	۰/۸۶۸	نرمال

با توجه به یافته‌های جدول فوق، هر چه میزان چولگی و کشیدگی کمتر بوده و به سمت صفر میل کند، داده‌ها نرمال‌تر خواهند بود و همچنین اگر چولگی و کشیدگی بین «+۲ تا -۲» باشد داده‌ها تقریباً نرمال می‌باشند (پارک، ۲۰۰۸). جدول فوق تأییدکننده نرمال بودن داده‌های پژوهش است. همچنین علاوه بر نتایج جدول فوق، یافته‌های حاصله از آزمون کولموگروف اسمیرنوف نیز دلیلی بر تأیید نرمال بودن متغیرهای پژوهش حاضر است که در جدول شماره ۶ قید شده است.

جدول شماره ۶: خلاصه نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای پیوسته

متغیرها	آماره آزمون	سطح معنی‌داری	نتیجه
چابکی سازمانی	۰/۰۵۰	۰/۲۰۰	نرمال
خلاقیت	۰/۰۶۹	۰/۲۰۰	نرمال
توانمندسازی	۰/۰۷۴	۰/۰۵۹	نرمال

چون سطوح معنی‌داری حاصله برای هر سه متغیر در جدول فوق بالاتر از ۰/۰۵ است لذا نتیجه می‌گیریم که متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال برخوردار هستند.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

۱- تفسیر نتایج برازش مدل

هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مجموعه وسیعی از معیارها و شاخص‌های برازندگی^۱ وجود دارند که می‌توانند برای اندازه‌گیری برازش کل مدل مورد استفاده قرار گیرند که هیچ‌کدام از آن‌ها در تمام جهات نسبت به بقیه برتری ندارند؛ زیرا یک شاخص برازندگی خاص بسته به حجم نمونه، روش تخمین، پیچیدگی مدل، مفروضات مربوط به نرمال بودن یا ترکیبی از شرایط فوق به‌طور متفاوت عمل می‌کند (قاسمی، ۱۳۸۹: ۱۵۰). در این بخش، الگوی مفهومی پژوهش در قالب تحلیل رگرسیون ترسیم و با استفاده از روش‌های مختلف برازش آن سنجیده می‌شود. یک مدل کامل معادلات ساختاری در حقیقت بیانگر آمیزه‌ای از نمودار مسیر (رگرسیونی) و تحلیل عاملی تأییدی (CFA^۲) است. به‌طور کلی در کار با نرم‌افزار AMOS، هر یک از شاخص‌های به‌دست‌آمده برای مدل به‌تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و باهم تفسیر کرد. برازش مدل از شاخص‌های مجذور خی^۳ (χ^2)، شاخص نسبت مجذور خی دو بر درجه آزادی^۴، شاخص برازش تطبیقی^۵ (CFI)، شاخص برازش تطبیقی مقتصد^۶ (PCFI) و

1- Goodness of Fit

2 - Confirmatory Factor Analysis

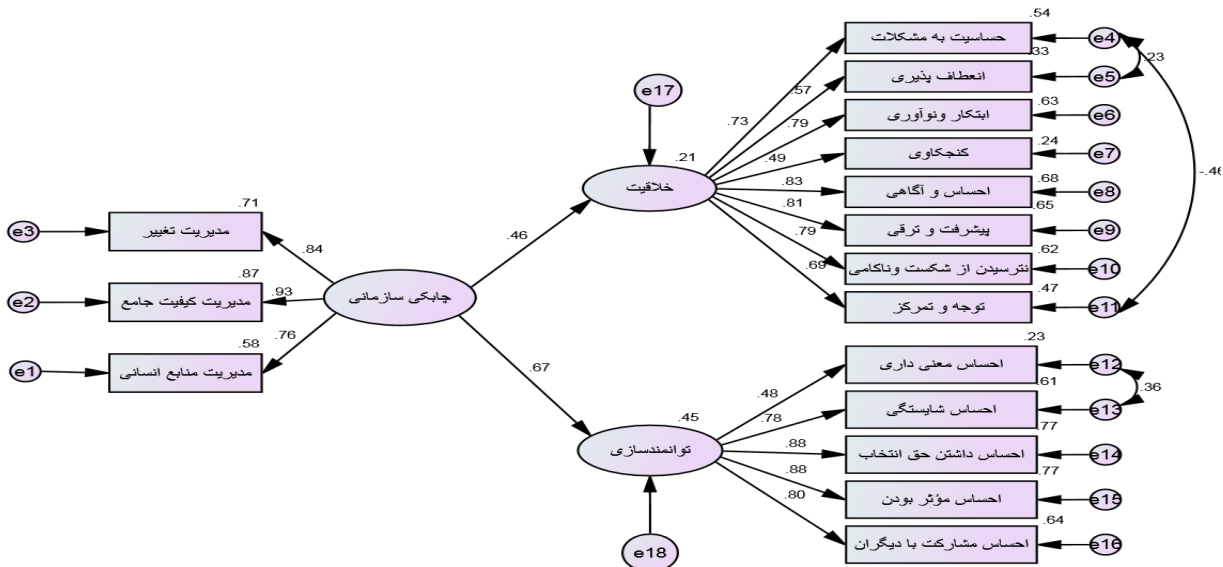
3- Chi Square

4-Degree of Freedom (df)

5- Comparative Fit Index (CFI)

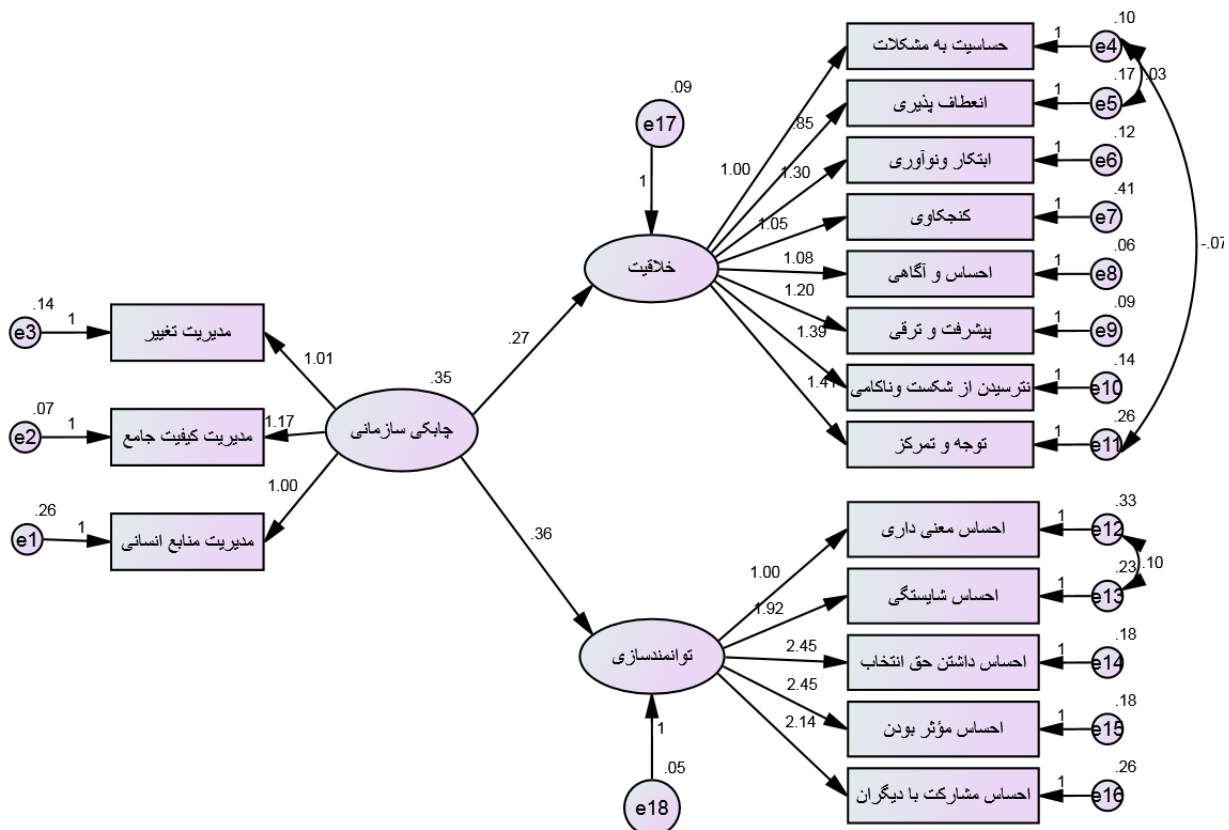
6 - Parsimonious Comparative Fit Index(PCFI)

خطای ریشه مجذور میانگین تقریب^۱ (RMSEA) شاخص نیکویی برازش^۲ (GFI) و شاخص نیکویی برازش
تعمیم یافته^۳ (AGFI) و شاخص برازندگی افزایشی^۴ (IFI) استفاده شده است.



مدل (۵): مدل ساختاری پژوهش در حالت برآورد استاندارد

7 - Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
 8- Goodness Fit Index (GFI)
 9 - Adjusted Goodness-of-fit Index
 5 - incremental fit index



مدل شماره ۶: مدل ساختاری پژوهش در حالت برآورد غیراستاندارد

جدول شماره ۷: شاخص‌های مربوط به برازش مدل

نام شاخص	مدل برازش داده شده	برآزش مطلوب	وضعیت
مجذور خی (χ ²)	۱۸۱/۱۳۹	-----	مطلوب
کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی (CMIN/DF)	۱/۸۳۰	کمتر از ۵	مطلوب
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۸۶۹	بزرگتر از ۰/۹۰	قابل قبول
شاخص نیکویی برازش تعمیم یافته (AGFI)	۰/۸۲۰	بزرگتر از ۰/۹۰	قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۴۰	بزرگتر از ۰/۹۰	مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۷	کوچکتر از ۰/۰۸	مطلوب
شاخص برازندگی افزایشی (IFI)	۰/۹۴۱	بزرگتر از ۰/۹۰	مطلوب

جدول شماره (۷) بیانگر مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل تحقیق است. همان‌طور که در جدول مشخص است، شاخص‌های برازش مدل از وضعیت مناسبی برخوردار هستند. به‌عنوان مثال مقدار کای اسکور مدل از ۵ کمتر است و این نشان از آن دارد که داده‌های تجربی به نحو مناسبی از مدل مفهومی پژوهش حمایت می‌کنند. همچنین مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد نیز کمتر از ۰/۰۸ است و این شاخص نیز برازش مدل را تأیید می‌کند. قابل قبول بودن سایر شاخص‌های مدل نیز در خروجی‌های نرم‌افزار دیده می‌شود. تأیید کلی مدل به آن مفهوم نیست که همه روابط موجود در مدل تأیید شده‌اند و به همین علت روابط موجود در مدل به‌صورت جداگانه نیز مورد بررسی قرار گیرند روابط در مدل، در جدول شماره (۸) و ضرایب استاندارد در مدل شماره (۵) نشان داده شده‌اند.

جدول شماره ۸: وزن‌های غیراستاندارد رگرسیونی و سطح معنی‌داری این ضرایب در روابط مستقیم

سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	برآورد			
۰/۰۰۰۱	۴/۷۲۸	۰/۰۵۶	۰/۲۶۶	چابکی سازمانی	<---	خلاقیت
۰/۰۰۰۱	۴/۸۵۳	۰/۰۷۴	۰/۳۶۰	چابکی سازمانی	<---	توانمندسازی
			۱	چابکی سازمانی	<---	مدیریت تغییر
۰/۰۰۰۱	۱۱/۲۵۹	۰/۱۰۴	۱/۱۶۶	چابکی سازمانی	<---	مدیریت کیفیت جامع
۰/۰۰۰۱	۱۰/۴۴۴	۰/۰۹۷	۱/۰۱۱	چابکی سازمانی	<---	مدیریت منابع انسانی
			۱	خلاقیت	<---	حساسیت به مشکلات
۰/۰۰۰۱	۷/۴۰۶	۰/۱۱۵	۰/۸۵۰	خلاقیت	<---	انعطاف پذیری
۰/۰۰۰۱	۹/۲۱۳	۰/۱۴۱	۱/۳۰۰	خلاقیت	<---	میزان ابتکار و نوآوری
۰/۰۰۰۱	۵/۶۰۰	۰/۱۸۸	۱/۰۵۱	خلاقیت	<---	کنجکاوی
۰/۰۰۰۱	۹/۵۷۸	۰/۱۱۳	۱/۰۷۹	خلاقیت	<---	احساس و آگاهی
۰/۰۰۰۱	۹/۳۸۸	۰/۱۲۷	۱/۱۹۶	خلاقیت	<---	پیشرفت و ترقی
۰/۰۰۰۱	۹/۱۴۷	۰/۱۵۲	۱/۳۹۵	خلاقیت	<---	نترسیدن از شکست و ناکامی
۰/۰۰۰۱	۶/۵۶۵	۰/۲۱۵	۱/۴۱۴	خلاقیت	<---	توجه و تمرکز
			1.000	توانمندسازی	<---	احساس معنی داری در شغل
۰/۰۰۰۱	۶/۶۳۷	۰/۲۹۰	۱/۹۲۵	توانمندسازی	<---	احساس شایستگی در شغل
۰/۰۰۰۱	۵/۹۰۵	۰/۴۱۴	۲/۴۴۷	توانمندسازی	<---	احساس داشتن حق انتخاب
۰/۰۰۰۱	۵/۹۰۷	۰/۴۱۵	۲/۴۵۲	توانمندسازی	<---	احساس مؤثر بودن
۰/۰۰۰۱	۵/۷۱۶	۰/۳۷۴	۲/۱۴۰	توانمندسازی	<---	احساس مشارکت با دیگران

با توجه به سطوح معناداری به دست آمده برای هر یک از وزن‌های رگرسیونی غیراستاندارد در جدول شماره (۸)، همه روابط موجود در مدل قابل تأیید است.

ضرایب به دست آمده در صورتی معنادار می‌باشند که مقدار نسبت بحرانی (Critical Ratio) آن‌ها از ۱/۹۶ بیشتر یا از ۱/۹۶- کمتر باشد و در نتیجه، فرضیه صفر رد و فرضیه یک تأیید می‌گردد. مقادیر نسبت بحرانی (CR) در جدول فوق برای کلیه متغیرها و گویه‌ها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد که حاکی از معنادار بودن رابطه موجود در مدل پژوهش خواهد بود.

حال پس از تأیید برازش مدل و مناسب بودن آن جهت پیش‌بینی الگوی ارتباط مابین متغیرها، فرضیات پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند تا بدین طریق تأیید یا عدم تأیید آن‌ها آشکار گردد.

نتایج حاصل از خروجی‌های AMOS نشان می‌دهد فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. جدول زیر مقادیر استاندارد، نسبت بحرانی و نتایج فرضیه‌ی مطرح شده را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد.

جدول شماره ۹: نتایج فرضیه‌ی اصلی تحقیق

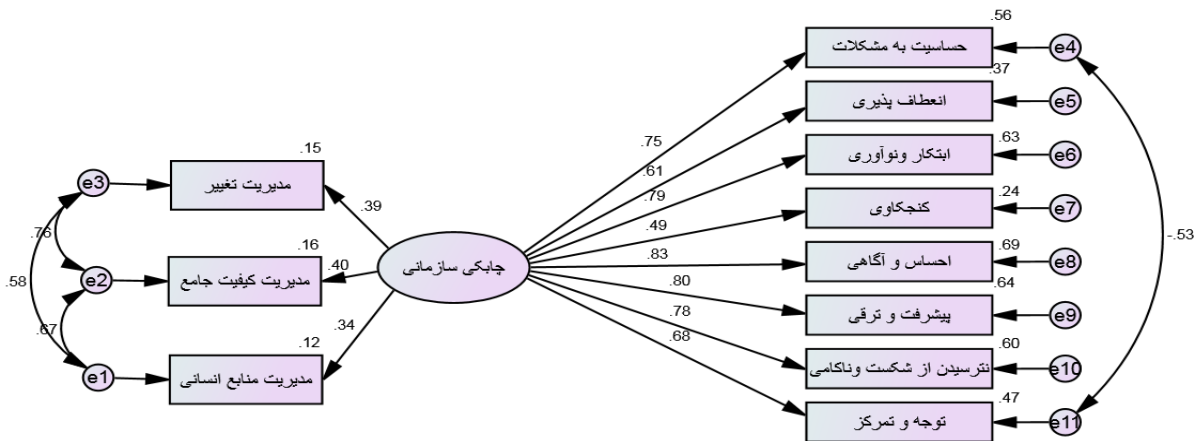
ردیف	فرضیه اصلی	برآورد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی	نتیجه
۱	چابکی سازمانی بر خلاقیت معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد	۰/۲۶۶	۰/۰۵۶	۴/۷۲۸	تأیید
۲	چابکی سازمانی بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد	۰/۳۶۰	۰/۰۷۴	۴/۸۵۳	تأیید

در فرضیه اصلی پژوهش ادعا شده بود که چابکی سازمانی بر خلاقیت و توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول (۴-۹)؛ ضریب معناداری

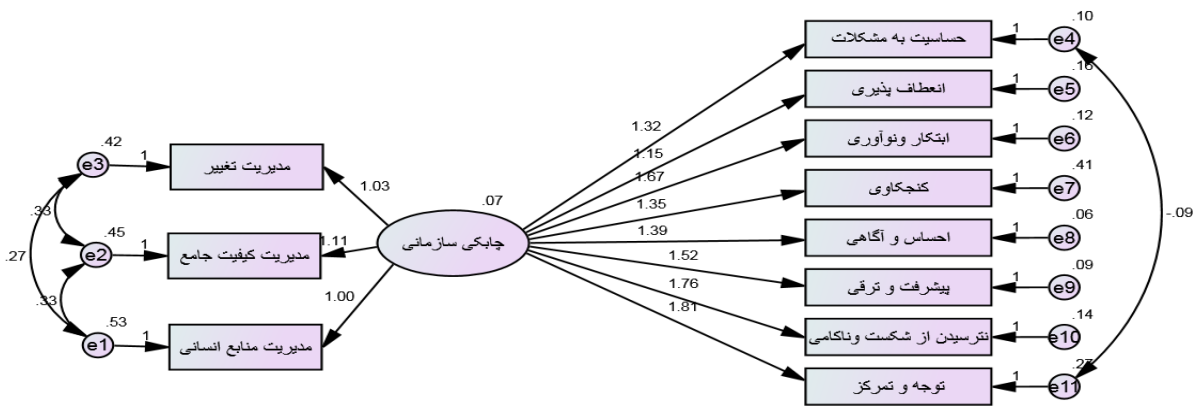
مسیر مابین دو متغیر چابکی سازمانی و خلاقیت برابر (۴/۷۲۸) و نیز ضریب معناداری مسیر مابین دو متغیر چابکی سازمانی و توانمندسازی برابر (۴/۸۵۳) است و چون این مقادیر بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشند، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد. از طرفی چون اعداد معنی‌داری به دست آمده مثبت می‌باشند لذا این اثرات مستقیم می‌باشند.

بررسی فرضیه فرعی ۱

جهت بررسی فرضیات فرعی تحقیق از مدل زیر استفاده شده است.



مدل (۷): مدل ساختاری پژوهش در حالت برآورد استاندارد



مدل شماره ۸: مدل ساختاری پژوهش در حالت برآورد غیراستاندارد

جدول شماره ۱۰: شاخص‌های مربوط به برازش مدل

وضعیت	بrazش مطلوب	مدل برازش داده شده	نام شاخص
مطلوب	-----	۷۶/۶۸۷	مجذور خی (χ²)
مطلوب	کمتر از ۵	۱/۹۱۷	کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی (CMIN/DF)
مطلوب	بزرگتر از ۰/۹۰	۰/۹۱۳	شاخص نیکویی برازش (GFI)
قابل قبول	بزرگتر از ۰/۹۰	۰/۸۵۷	شاخص نیکویی برازش تعمیم یافته (AGFI)
مطلوب	بزرگتر از ۰/۹۰	۰/۹۵۷	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
قابل قبول	کوچکتر از ۰/۰۸	۰/۰۸۱	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
مطلوب	بزرگتر از ۰/۹۰	۰/۹۵۸	شاخص برازندگی افزایشی (IFI)

جدول شماره (۱۰) بیانگر مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل فرضیه فرعی تحقیق است. همان‌طور که در جدول مشخص است، شاخص‌های برازش مدل از وضعیت مناسبی برخوردار هستند. به‌عنوان مثال مقدار کای اسکور مدل از ۵ کمتر است و این نشان از آن دارد که داده‌های تجربی به نحو مناسبی از مدل مفهومی پژوهش حمایت می‌کنند. همچنین مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد نیز کمتر از ۰/۰۸ است و این شاخص نیز برازش مدل را تأیید می‌کند.

قابل قبول بودن سایر شاخص‌های مدل نیز در خروجی‌های نرم‌افزار دیده می‌شود. تأیید کلی مدل به آن مفهوم نیست که همه روابط موجود در مدل تأیید شده‌اند و به همین علت روابط موجود در مدل به‌صورت جداگانه نیز مورد بررسی قرار گیرند روابط در مدل، در جدول شماره (۴-۱۱) و ضرایب استاندارد در مدل شماره (۷) نشان داده شده‌اند.

جدول شماره ۱۱: وزن‌های غیراستاندارد رگرسیونی و سطح معنی‌داری این ضرایب در روابط مستقیم

سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	برآورد			
۰/۰۰۰۱	۳/۹۴۱	۰/۳۳۴	۱/۳۱۸	حساسیت به مشکلات	<---	چابکی سازمانی
۰/۰۰۰۱	۳/۷۵۰	۰/۳۰۷	۱/۱۵۲	انعطاف‌پذیری	<---	چابکی سازمانی
۰/۰۰۰۱	۴	۰/۴۱۶	۱/۶۶۵	میزان ابتکار و نوآوری	<---	چابکی سازمانی
۰/۰۰۰۱	۳/۴۸۶	۰/۳۸۸	۱/۳۵۲	کنجکاوی	<---	چابکی سازمانی
۰/۰۰۰۱	۴/۰۳۵	۰/۳۴۵	۱/۳۹۲	احساس و آگاهی	<---	چابکی سازمانی
۰/۰۰۰۱	۴/۰۱۰	۰/۳۸۰	۱/۵۲۳	پیشرفت و ترقی	<---	چابکی سازمانی
۰/۰۰۰۱	۳/۹۸۵	۰/۴۴۳	۱/۷۶۵	نترسیدن از شکست و ناکامی	<---	چابکی سازمانی
۰/۰۰۰۱	۳/۸۵۹	۰/۴۶۸	۱/۸۰۷	توجه و تمرکز	<---	چابکی سازمانی

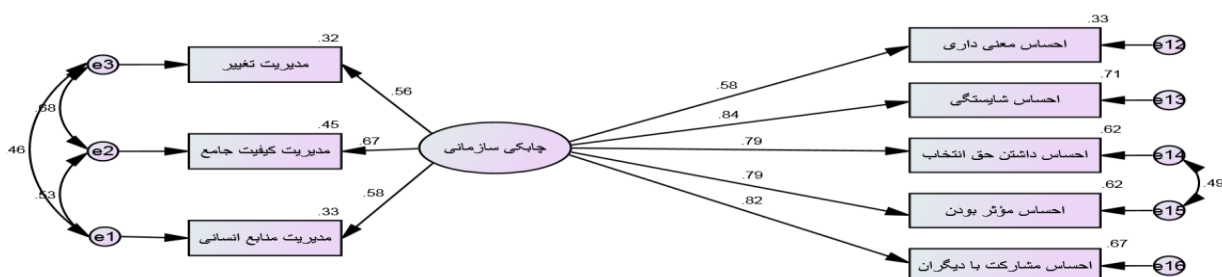
با توجه به سطوح معناداری به‌دست‌آمده برای هر یک از وزن‌های رگرسیونی غیراستاندارد در جدول شماره (۱۱)، همه روابط موجود در مدل قابل تأیید است. از طرفی دیگر، مقادیر نسبت بحرانی (CF) در جدول فوق برای کلیه متغیرها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است که حاکی از معنادار بودن روابط موجود در مدل فرضیه‌ی فرعی پژوهش خواهد بود.

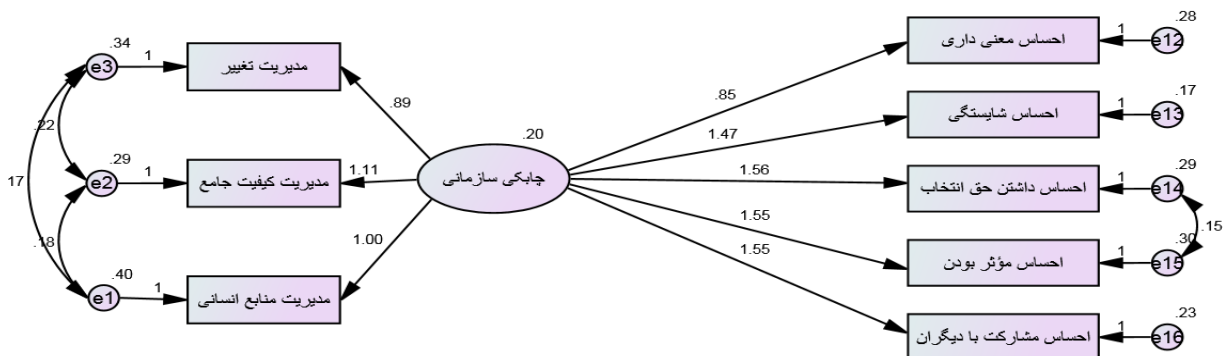
با توجه به مندرجات جدول شماره (۱۱)، چابکی سازمانی به‌صورت مستقیم بر مؤلفه‌های حساسیت به مشکلات، انعطاف‌پذیری، میزان ابتکار و نوآوری، کنجکاوی، احساس و آگاهی، پیشرفت و ترقی، نترسیدن از شکست و ناکامی و توجه و تمرکز معلمان اثر مثبت و معنی‌داری دارد، چراکه کلیه سطوح معناداری حاصله کمتر از ۰/۰۵ می‌باشند.

بررسی فرضیه‌ی فرعی ۲

جهت بررسی فرضیات فرعی تحقیق از مدل زیر استفاده شده است.

مدل (۹): مدل ساختاری پژوهش در حالت برآورد استاندارد





مدل شماره ۱۰: مدل ساختاری پژوهش در حالت برآورد غیراستاندارد

جدول شماره ۱۲: شاخص‌های مربوط به برازش مدل

نام شاخص	مدل برازش داده شده	برآزش مطلوب	وضعیت
مجذور خی (χ^2)	۲۵/۳۱۶	-----	مطلوب
کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی (CMIN/DF)	۱/۵۸۲	کمتر از ۵	مطلوب
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۵۶	بزرگتر از ۰/۹۰	مطلوب
شاخص نیکویی برازش تعمیم یافته (AGFI)	۰/۹۰۰	بزرگتر از ۰/۹۰	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۸۷	بزرگتر از ۰/۹۰	مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۶۴	کوچکتر از ۰/۰۸	مطلوب
شاخص برازندگی افزایشی (IFI)	۰/۹۸۷	بزرگتر از ۰/۹۰	مطلوب

جدول شماره (۱۲) بیانگر مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل فرضیه فرعی تحقیق است. همان‌طور که در جدول مشخص است، شاخص‌های برازش مدل از وضعیت مناسبی برخوردار هستند. به‌عنوان مثال مقدار کای اسکور مدل از ۵ کمتر است و این نشان از آن دارد که داده‌های تجربی به نحو مناسبی از مدل مفهومی پژوهش حمایت می‌کنند. همچنین مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد نیز کمتر از ۰/۰۸ است و این شاخص نیز برازش مدل را تأیید می‌کند.

قابل قبول بودن سایر شاخص‌های مدل نیز در خروجی‌های نرم‌افزار دیده می‌شود. تأیید کلی مدل به آن مفهوم نیست که همه روابط موجود در مدل تأیید شده‌اند و به همین علت روابط موجود در مدل به‌صورت جداگانه نیز مورد بررسی قرار گیرند روابط در مدل، در جدول شماره (۱۳) و ضرایب استاندارد در مدل شماره (۹) نشان داده شده‌اند.

جدول شماره ۱۳: وزن‌های غیراستاندارد رگرسیونی و سطح معنی‌داری این ضرایب در روابط مستقیم

سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	برآورد	سطح معناداری	ضرایب استاندارد
۰/۰۰۰۱	۵/۵۱۶	۰/۱۵۳	۰/۸۴۵	<---	احساس معنی‌داری در شغل
۰/۰۰۰۱	۷/۰۱۳	۰/۲۰۹	۱/۴۶۸	<---	احساس شایستگی در شغل
۰/۰۰۰۱	۶/۷۵۳	۰/۲۳۱	۱/۵۶۱	<---	احساس داشتن حق انتخاب
۰/۰۰۰۱	۶/۷۳۱	۰/۲۳۱	۱/۵۵۴	<---	احساس مؤثر بودن
۰/۰۰۰۱	۶/۹۱۶	۰/۲۲۵	۱/۵۵۵	<---	احساس مشارکت با دیگران

با توجه به سطوح معناداری به دست آمده برای هریک از وزن‌های رگرسیونی غیر استاندارد در جدول شماره (۱۳)، همه روابط موجود در مدل قابل تأیید است. از طرفی دیگر، مقادیر نسبت بحرانی (CF) در جدول فوق برای کلیه متغیرها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است که حاکی از معنادار بودن روابط موجود در مدل فرضیه‌ی فرعی پژوهش خواهد بود. با توجه به مندرجات جدول شماره (۱۳)، چابکی سازمانی به صورت مستقیم بر مؤلفه‌های احساس معنی‌داری در شغل، احساس شایستگی در شغل، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس مشارکت با دیگران اثر مثبت و معنی‌داری دارد، چراکه کلیه سطوح معناداری حاصله کمتر از ۰/۰۵ می‌باشند.

جدول شماره ۱۴: خلاصه نتایج فرضیات فرعی تحقیق

نتیجه	فرضیات فرعی
تأیید	چابکی سازمانی بر احساس معنی‌داری در شغل معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
تأیید	چابکی سازمانی بر احساس شایستگی در شغل معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
تأیید	چابکی سازمانی بر احساس داشتن حق انتخاب معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
تأیید	چابکی سازمانی بر احساس مؤثر بودن معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
تأیید	چابکی سازمانی بر احساس مشارکت معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
تأیید	چابکی سازمانی بر حساسیت به مشکلات معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
تأیید	چابکی سازمانی بر انعطاف‌پذیری معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
تأیید	چابکی سازمانی بر میزان ابتکار و نوآوری معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
تأیید	چابکی سازمانی بر کنجکاوی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
تأیید	چابکی سازمانی بر احساس و آگاهی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
تأیید	چابکی سازمانی بر پیشرفت و ترقی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
تأیید	چابکی سازمانی بر نترسیدن از شکست و ناکامی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.
تأیید	چابکی سازمانی بر توجه و تمرکز معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد.

نتیجه‌گیری توصیف آماری ویژگی‌های آزمودنی‌ها

حجم نمونه موردپژوهش برابر با ۶۰ معلم ابتدایی مرد و ۸۱ معلم ابتدایی زن بود که از این تعداد؛ ۱۱ نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۵ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۷۳ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۲ نفر بالای ۵۰ سال سن داشتند. همچنین ۳ نفر از افراد مورد مطالعه دیپلم، ۲۸ نفر فوق‌دیپلم، ۹۰ نفر لیسانس و ۲۰ نفر فوق‌لیسانس بودند. شایان‌ذکر است که به لحاظ سابقه خدمت، ۸ نفر از معلمان دارای سابقه خدمتی کمتر از ۵ سال، ۲۷ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۰ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۰ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۷۶ نفر بالای ۲۰ سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش داشتند.

نتیجه‌گیری تحلیلی داده‌های آماری

نتایج یافته‌ها در فصل چهار در خصوص فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر «چابکی سازمانی بر خلاقیت و توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد تأثیر دارد»، حاکی از تأیید این فرضیه بود. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که در خصوص تأثیر چابکی سازمانی بر خلاقیت و توانمندسازی معلمان، می‌توان گفت متغیر مستقل چابکی سازمانی به میزان ۲۱ درصد تبیین‌کننده متغیر خلاقیت و نیز به میزان ۴۵ درصد تبیین‌کننده متغیر توانمندسازی معلمان است. متغیر چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت دارد و همچنین این متغیر تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان مهاباد دارد و پیش‌بینی‌کننده مثبت و منحصر فردی برای این متغیرها هست.

نتایج این پژوهش با نتیجه پژوهش عطاپور؛ علی‌رضایی و احمدی زیدآبادی (۱۳۹۴) و کمالی و کمالی (۱۳۹۱) مطابقت دارد زیرا عطاپور و دیگران (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و خلاقیت فردی کارکنان با چابکی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت‌های کوچک و متوسط منطقه ویژه اقتصادی سیرجان) نشان دادند که بین مدیریت دانش و خلاقیت فردی کارکنان با چابکی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. کمالی و کمالی (۱۳۹۱) به بررسی رابطه نوآوری با چابکی سازمان بی‌مهم ایران و پارسیان پرداختند که نشان داد چابکی سازمانی و نوآوری قابلیت سازمان را برای ایجاد تغییرات اثربخش افزایش می‌دهند. مورس (۲۰۱۲) نیز بیان کرد بین توانمندسازی روان‌شناختی و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

امروزه، سازمان‌ها در سراسر جهان به دلیل تقاضاهایی که از آن‌ها می‌شود، نیازمند چابکی در محیط کار با سرعت بیشتر، هزینه کمتر و اثربخش‌تر هستند. چابکی توانایی سازمان را برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان است. یک سازمان چابک با اتفاقات و تغییرات ناگهانی به‌سادگی از پا در نمی‌آید. یک سازمان چابک، سریع‌السير، سازگار و قدرتمند است و به تغییرات ناگهانی، فرصت‌های جدید بازار و نیازمندی‌های مشتری پاسخ سریع می‌دهد. سازمان چابک برای درک و پیش‌بینی تغییرات محیط کسب‌وکار طراحی شده و در این راستا به ساختارمندی خود می‌پردازد (جعفر نژاد و شهائی، ۱۳۸۶).

از این رو حضور فعالانه سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و پیدایش مشاغل جدید و لزوم چند مهارتی شدن کارکنان، توانمندسازی آنان را امری اجتناب‌ناپذیر کرده است. توانمندسازی جریانی است که با دادن استقلال بیشتر به کارکنان و سهیم کردن آنان در اطلاعاتی که به مهار عواملی که عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، می‌پردازد. توانمندسازی باعث می‌شود از شرایطی که باعث ضعف کارکنان و سازمان شده است دور شده و احساس خودکفایتی کارکنان افزایش یابد، خلاقیت و نوآوری و عزم و اراده و پشتکار کارکنان تقویت شود و شرایط برای مسلط شدن بر شرایط و غلبه بر مشکلاتی که ممکن است با آن مواجه شوند، فراهم آید. در این تحقیق نیز مشخص شد که چابکی سازمانی بر کلیه ابعاد توانمندسازی (احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس مشارکت) و ابعاد خلاقیت (حساسیت به مشکلات، انعطاف‌پذیری، میزان ابتکار و نوآوری، کنجکاوی، احساس و آگاهی، پیشرفت و ترقی، نترسیدن از شکست و ناکامی و توجه و تمرکز) اثر مثبت و معنی‌داری دارد که مؤید مبانی نظری تحقیق در این راستا می‌باشد.

بنیس و نانوس^۱ (۱۹۸۵) معتقدند که افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند، برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائل‌اند و اقدامات و تلاش‌های آنان از جنس آرمان‌ها و استانداردهای آن‌هاست افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند (بنیس و نانوس، ۱۹۸۵).

بسیاری از محققان و پژوهشگران بر این باورند که افراد توانمند احساس می‌کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار بهره‌مندند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند (زیمرمان^۲، ۱۹۹۰؛ گیکاس^۳، ۱۹۸۹؛ کانگر و کانانگو^۴، ۱۹۸۸؛ بنیس و نانوس، ۱۹۸۵).

احساس شایستگی به احساس قابلیت اشاره دارد و استقلال به احساس برخورداری از حق انتخاب منسوب است. افراد توانمند قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل اتخاذ نمایند و افکار جدید را بیازمایند (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۸؛ توماس و ویل هاوز، ۱۹۹۰؛ ووگت و مورل، ۱۹۹۰). گرینبرگ و همکاران (۱۹۸۹) بیان می‌کنند افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند. احساس مؤثر بودن عبارت است از باورهای فرد در مقطعی از زمان درباره توانایی وی برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب (گرینبرگ و همکاران، ۱۹۸۹).

از سویی دیگر افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهای آن‌ها، نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود (میشرا، ۱۹۹۲ و بابر، ۱۹۸۳).

بر طبق ادبیات نظری، مطالعات صورت گرفته در این خصوص نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان در گرو به‌کارگیری از مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان در راستای اهداف سازمانی است، به‌عبارت‌دیگر توانمندسازی آزاد کردن قدرت دانش و تخصص کارکنان در جهت اثربخشی و کارایی است. توانمندی یک احساس است. در سازمان توانمند، کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می‌روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده‌سازی می‌کنند. در نتیجه این شرایط می‌توان شاهد افزایش چابکی سازمانی بود.

جعفر نژاد و زارعی (۱۳۸۴) در مطالعه‌ای، عوامل درونی سازمان مؤثر بر چابکی را فرهنگ مشارکتی، فرهنگ مخاطره‌پذیری، فرهنگ مشتری‌گرایی، رهبری آینده‌نگر و هدف‌گرا، توانایی حل مسئله، توانمندسازی و بهبود نیروی انسانی، توجه به مسئله انگیزشی کارکنان، کار تیمی و خلاقیت کارکنان، اثربخشی واحد تحقیق و توسعه، نحوه کارکرد واحد تحقیق و توسعه، رسمیت ساختار سازمانی، میزان تمرکز سازمانی، میزان استفاده از فناوری اطلاعات، اثربخشی فناوری اطلاعات، انسجام و یکپارچگی فناوری اطلاعات، انعطاف‌پذیری، سرعت، شایستگی و پاسخگویی عنوان می‌کنند. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه گرفت هرچقدر سازمان از وضعیت چابکی بالاتری برخوردار باشد، کارمندان بیشتر به مؤثر بودن خود نسبت به نتایج و پیامدهای راهبردی، عملیاتی و اداری شغل خود معتقد می‌شوند. همچنین در راستای آن، افراد احساس بهتری نسبت به باارزش بودن اهداف شغلی خودشان پیدا خواهند کرد و افراد از استقلال کاری بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت در سازمان برخوردار می‌گردند و نهایتاً معلمان ابتدایی آموزش‌وپرورش، با داشتن

1. Bennis & Nanus

2. Zimmerman

3. Gecas

4. Conger & Kanungo

محیطی چابک، وظایف شغلی را بامهارت بیشتری انجام خواهند داد که به موازات آن محیط چابک باعث نوآوری و خلاقیت در کارمندان می‌شود که به نوبه خود همه این عوامل، منجر به عملکرد بهتر و سودآوری بالاتری برای سازمان در آینده خواهند شد.

فهرست منابع

- احمدی، ع؛ صادقی، م (۱۳۸۵)، نیازهای کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران: اولویت‌ها و مقایسه آن‌ها برحسب ویژگی‌های جمعیت شناختی، دانشور رفتار، شماره ۱۷، صص ۱۵ تا ۳۰.
- احمدی، علیرضا. (۱۳۸۹). تجزیه و تحلیل ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان وزارتخانه بهداشت و درمان پزشکی. دو فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت. ۱۴. ۲۰۱-۲۲۳.
- ارغوانی، محمدجواد. (۱۳۹۲). بررسی و تجزیه و تحلیل اثرات فرهنگ سازمانی بر خلاقیت سازمانی واحدهای صنعتی استان قم. پایان نامه کارشناسی ارشد. وزارت آموزش و پرورش معاونت تأمین و تربیت نیروی انسانی، مرکز آموزش عالی فرهنگیان.
- ایزدی، صمد؛ محسنی، عباس (۱۳۹۴)، بررسی راه‌های توانمندسازی کارکنان ستادی ادارات آموزش و پرورش مازندران و ارائه الگوی مناسب، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۶، شماره ۳، پیاپی، صص ۲۳ تا ۴۱.
- بیات، علی. (۱۳۹۱). بررسی و تجزیه و تحلیل اثرات فرهنگ سازمانی بر روی خلاقیت و نوآوری سازمانی سازمان‌های دولتی استان زنجان. پایان نامه ارشد، علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد زنجان، دانشکده علوم انسانی.
- پیر خافی (۱۳۸۴) بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور، پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۳، صص ۱۲۱ تا ۱۳۷.
- تورنس، پال. (۱۳۸۲). خلاقیت. ترجمه: قاسم‌زاده، حسن. تهران: نشر دنیای نو.
- داوود آبادی فراهانی، سعید. (۱۳۹۲). بررسی و تعیین عوامل مؤثر در تشویق، بروز و نهادی ساختن خلاقیت و نوآوری در واحدهای تولیدی کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی، مشهد.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۸). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی، رضائیان و سید محمد، اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضایی جندانی، محبوبه؛ هویدا، رضا؛ سماواتیان، حسین (۱۳۹۴)، پیش‌بینی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی با استفاده از مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی در معلمان مدارس ابتدایی شهر اصفهان، دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، سال شانزدهم، شماره ۱، صص ۷۸ تا ۸۷.
- ساک. رضا، قلی پور. زهره، رضایی. منیژه (۱۳۸۹). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی معلمان و عملکرد تحصیلی دانش آموزان در مدارس راهنمایی دخترانه منطقه ۶ تهران، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی سال ۴ شماره ۳ پائیز ۱۳۸۹ صفحه ۸۵ - ۶۱.

- سلیمانی، اسفندیار، (۱۳۹۰) مدیریت منابع انسانی، تهران: سمت.
- سید جوادین، سید رضا، (۱۳۸۸) مبانی مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه تهران، سیدجوادین، رضا (۱۳۸۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران، نگاه دانش: چاپ چهارم.
- سیدجوادین، رضا؛ حیدری، حامد و سعید شهباز مرادی (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۷۵ تا ۸۸.
- شهبایی، بهنام (۱۳۸۶) بعد انسانی چابکی سازمانی، مجله تدبیر ۱۷۵ صص ۲۱-۲۴
- شهبایی، بهنام و جعفر نژاد، احمد. (۱۳۸۶) چابکی سازمانی و تولید چابک. مهربان نشر
- شهبائی، بهنام؛ سبحانی نژاد، مهدی: (۱۳۸۵) سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوی تحقق و سنجش)؛ چاپ اول، انتشارات یسطرون.
- صالحی و همکاران، (۱۳۹۲). تکنیک‌های خلاقیت فردی و گروهی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ضیائی، م، نرگسیان، ع، آیباغی اصفهانی، س، «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران»، نشریه مدیریت دولتی، ۱۳۸۷، دوره ۱، شماره ۱، صص ۶۷ تا ۸۶.
- طبرسا و آهنگر، (۱۳۸۷) فرهنگ سازمانی. تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
- عباسی، محمدجواد. (۱۳۸۸). مدیریت و سرپرستی اثربخش. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- عبدالهی، بیژن. (۱۳۸۴). توانمندسازی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی، بر اساس مدل معادلات ساختاری، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی، آموزش عالی، (۱)، ۶۳- تا ۶۷.
- عبدالهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، رحیم (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، نشر ویرایش، چاپ اول.
- عطاپور، عباس؛ علیرضایی، اسداله و احمدی زیدآبادی، مهسا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و خلاقیت فردی کارکنان با چابکی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت‌های کوچک و متوسط منطقه ویژه اقتصادی سیرجان)، هشتمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، تهران، مؤسسه اطلاع‌رسانی نفت، گاز و پتروشیمی، -https://www.civilica.com/Paper-IKMC08-IKMC08_423.html
- قنبری، زهرا. (۱۳۸۹). مقایسه خلاقیت و رضایت شغلی دبیران گروه هنر و علوم انسانی منطقه ۱۷ تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- کرمانی، بهناز (۱۳۸۷)، یادگیری و چابکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت چاپ اول، تهران: بهینه

- کروبی، مهدی؛ و مهرداد، متانی. (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت. نشریه فراسوی مدیریت. شماره ۹ ص ۳۰-۷.
- کمالی، عبدالنبی و کمالی، شبر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه نوآوری با چابکی سازمان شرکت‌های بیمه ایران و پارسین، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم، دانشگاه پیمان نور استان خوزستان، https://www.civilica.com/Paper-ICMINP01-ICMINP01_062.html
- کمبل، داگلاس. (۱۳۸۴). حل مسئله خلاق: روش‌هایی در خلاقیت عملی. ترجمه: توکلی، علیرضا. تهران: انتشارات مدرسه.
- لحافی، بیان (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی و دولتی شهرستان سنندج)؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی: واحد سنندج.
- محمدی، علی؛ امیری، یاسر (۱۳۹۱)، ارائه مدل ساختاری تفسیری دستیابی به چابکی از طریق فناوری اطلاعات در سازمان‌های تولیدی، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۴، شماره ۱۳، صص ۱۲۶-۱۳۴.
- ملاحسنی، ع، ارسلان، ا، «بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان»، مجله توسعه و سرمایه، ۱۳۸۸، سال دوم، شماره ۴، صص ۱۱۷ تا ۱۴۰.
- ملاحسنی، ع، ارسلان، ا، «بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان»، مجله توسعه و سرمایه، ۱۳۸۸، سال دوم، شماره ۴، صص ۱۱۷ تا ۱۴۰.
- منوریان، عباس و بختیایی، امیر. (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران ص ۱-۱۵.
- مهداد، علی. (۱۳۸۱). روانشناسی صنعتی سازمانی. اصفهان: نشر جنگل.
- موغلی، رسول و مالک طبس، علی. (۱۳۸۶). رابطه فرهنگ سازمانی با خلاقیت سازمانی کارکنان دولتی در سطح سازمان‌های دولتی سیستان و بلوچستان. اولین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی و فرهنگ سازمانی، از سایت سیویلیکا (مرجع دانش) مقالات علمی کنفرانس‌های کشور.
- میرسپاسی، نیما. (۱۳۸۲). مدیریت روابط انسانی و نیروی کار. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- میرکاظمی، سیدمسعود (۱۳۹۲)، بررسی عوامل مؤثر بر چابکی اقلام فرسوده در سازمان، فصلنامه علمی، ترویجی اندیشه‌آمد، شماره ۴۴، سال نوزدهم.
- وطنی، خسرو (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی (مطالعه موردی ادارات کل برنامه‌ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت)، پژوهش‌گر، فصلنامه مدیریت، سال ۷، شماره ۲۰، صص ۴۲ تا ۵۰.

- Allen TD, Facticeau JD, Facticeau CL.(2004), Structured interviewing for OCB: Construct validity, faking, and the effects of Question type. *Human Performance*; 17(1): 91- 24.
- Alsop. Ruth and Heinsohn. Nina, (2005). “Measuring empowerment in practice: structuring analysis and framing indicators”, world Bank policy research working paper 3510, February.
- Amichai. Yair. H, Katelyn. Y. A. M and Samuel. A, (2008). “Assessment of organisational involvement in implementing empowerment”, *Journal of computers in human behavior*, Vol.14, PP 34-49.
- I Dore, ., R Corrigan, ., J Boulanger, ., E Beaumier, N., Bartolomucci, ., S Appelbaum, C.(2004). "Organizational citizenship behavior : a" case and Serroni, ., C Girard, ., pp13-40 , leadership and trust management decision Vol.42 No.1 culture , study of New York: Bennis, W and Nanus, B.(1985). *Leaders: The strategics for taking charge*. Harper and Row.
- Bienstock CC, DeMoranville CW, Smith RK.(2003). Organization citizenship behavior and service quality. *Journal of Service Marketing*; 17(8): 357-378.
- Bogler R, somech A.(2004). Influence of teacher empowerment on teachers organizational commitment professional commitment and organizational citizenship professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Journal of teaching and teacher Education*; 20: 277-289.
- Brightman,B.K., and Moran,J.W.(1999)," Building Organizational citizenship",*Management Decision*, .37,No.9,pg.678.
- Castro, Carmen.B & Armario, Enrique.M & Ruiz, David.M (2004), “ the influence of employee organizational citizenship Behavior on customer loyalty “ , international journal of Service industry management , Vol.15 No.1.
- Cohen, Aaron & Kol, Yardena ,(2004), “ professionalism and organizational citizenship behavior “ an empirical examination among Israeli nurses , journal of managerial psychology , Vol.19. No.4.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988); *The empowerment process: Integrating theory and practice*. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cropanzano, Russell & Byrne, S.Zinta,(2000),“the relationship of emotional exhaustion to work attitudes , job performance rating , and organizational citizenship behaviors “ fifteenth annual conference of society for industrial and organizational psychology in new Orleans.
- Cyert. R. M and March. J. G, (2007). “A behavioral theory of the firm”, Prentice hall, Upper saddle river, NJ, PP 128-287.
- Dimitriades. Zoe. S (2005). “Employee empowerment in the greek context”, *International journal of manpower*, Vol.26, No.1, PP 80-92.

- Ergenli. Aziz, Saglam. Guler and Metin. Selin, (2007). "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", Journal of business research, Vol.60, PP 41-49.
- Sociology Gecas, V (1989). The social psychology of self- efficacy. Annual Review of 15: 291-316.
- Graham, J.(1994). " An essay on organizational citizenship behavior " , Journal of Employee Responsible Rights , Vol.4, pp.249-270.
- Gresov. C and Drazin. R, (2007). "Equifinality: functional equivalence in organization design", Academy of management review, Vol.22, PP 403-428.
- Hodson, R. (2002). "Management citizenship behavior and its consequences", work and pp64-96 ,Vol .29 No.1 occupations,
- jacqueline & shapiro (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior, Journal of Organizational Behavior, N. 23, PP. 927-949.
- Kim S.(2006), Public Service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. International journal of manpower; 27(8): 714-22.
- Littrell. Romie. F, (2007). "Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager", International journal of intercultural relations, Vol.31, PP 87-110.
- Loraine. Powell, (2002). "Shedding a tier: flattening organizational structures and employee empowerment", The international journal of educational management, Vol.16, No.1, PP 54-59.
- March, J. and Simon, H, (2009). "Organizations", Blackwell, Cambridge, MA, PP 195-324.
- Markoczy livia and xin Katherine (2004), "The virtues of omission in organizational citizenship behaviour", university of californial.
- Menon, S. T, (2001). "Employee empowerment: an integrative psychological approach", Applied psychology – an international review, Vol.50, No.1, PP 153-180.
- Mihm. Jürgen, Loch. Christoph. H, Wilkinson.(2010), Dennis and Huberman. Bernardo. A, "Hierarchical structure and search in complex organizations", Management science, Vol.56, No.5, PP 831-848.
- Modassir, A. & Singh, T.(2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Leadership Studies, Vol. 4, No. 1, pp. 3-21.
- Organ D W.(1994), Personality and organizational citizenship behavior. Journal of Management ; 20(9): 465–78.
- Organ, D.W. (1988), organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome , Lexington book, Lexington, MA.

- Peterson. N. Andrew and Zimmerman. Marc. A, (2004). "Beyond the individual: toward a nomological network of organizational empowerment", *American journal of community psychology*, Vol.34, No.1/2, PP 129-148.
- Pitts, D. W. (2005). Leadership, empowerment, & public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 25(1), 5-28.
- Podsakoff PM, Mackenzie SB, Beth Pain J, Bachrach DG.(2000). empirical literature and suggestions for future research. *Journal Of Management*; 26(3): 513-26.
- Premasagunnam N.(2009), Relationship of personal factors and organizational citizenship behavior. *Journal of Education*; 30(12): 177-199.
- Rafiq Mohammed , Pervaiz . k . Ahmed (1998); "A contingency Model For Empowering Customer-contact Services Employees" ; *Management Decision* ; Vol. 36; No.10; PP.683-693.
- Robbins. T. L & Crino. M. D & Fredendall. L. D, (2002). "An integrative model of the empowerment process", *Human resource management review*, No12, PP 419-420.
- Roy. Yong. J. C & Lyenger. Sheena. S, (2005). "Empowerment through choice? a critical analysis of the effects of choice in organizations", *Research in organizational behaviors*, Vol.27, PP 41-79.
- spreitzer, G.M. (1995). individual empowerment in the work place: Dimension, and validation, *academy of management journal*, 38:1442-1465., measurement
- Spreitzer. Gretchen. M & Doneson. David, (2005). "Musings on the past and future of employee empowerment", *Forthcoming in the handbook of organizational development* (Edited by tom cummings).
- Spreitzer. Gretchen. M, (1996). "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of management journal*, Vol.39, PP 483–504.
- Thomas. K & Velthouse. B, (1990). "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation", *Academy of management review*, No.15, PP 666-681.
- distinction Zimmerman, M.A (1990). Taking aim on empowerment research: On the Journal of Community between individual and psychological conception. *American Psychology*18: 169-177.