

رابطه سبک رهبری اصیل با چابکی نیروی انسانی در آموزش و پرورش

حمید رحیمیان^۱، مرتضی بدری^{۲*}

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۱/۱۹ تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۷/۱۵

چکیده

هدف مطالعه حاضر بررسی تأثیر رهبری اصیل بر چابکی نیروی انسانی در آموزش و پرورش بوده است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی بود که به شیوه همبستگی انجام شد. «کارمندان آموزش و پرورش شهرستان قوچان» به عنوان جامعه آماری انتخاب و بدین منظور گروهی متشکل از (۹۵) کارمند از بین کارمندان اداره آموزش و پرورش به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور بررسی ادراک کارکنان از رهبری اصیل، پرسشنامه‌ی استاندارد الیو و والومبا (۲۰۰۷) و برای سنجش و ارزیابی چابکی نیروی انسانی از پرسشنامه استاندارد شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) استفاده شد. روایی ابزارها به صوت صوری و محتوایی و پایایی آن‌ها از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شد که به ترتیب برای پرسشنامه رهبری اصیل (۰/۹۱) و برای چابکی نیروی انسانی (۰/۸۹) به دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی، رگرسیون چندگانه و آزمون t استفاده شد. نتایج نشان داد مؤلفه‌های رهبری اصیل به جز پردازش متوازن در کارکنان آموزش و پرورش بالاتر از جامعه بوده است. در مورد چابکی نیروی انسانی تفاوت معنادار نبود. همچنین مؤلفه‌های رهبری اصیل (۴۹) درصد توانایی پیش‌بینی چابکی نیروی انسانی را داشتند و (۵۱) درصد باقیمانده مربوط به سایر عوامل بوده است. با توجه به مقادیر به دست آمده از آزمون t، زیرمقیاس پردازش متوازن (یکی از زیرمقیاس‌های رهبری اصیل) با $\beta = 0.76$ بر میزان چابکی نیروی انسانی در سطح (۵) درصد اثر معنادار داشت. بنابراین مسئولان و مدیران اداره آموزش و پرورش به عنوان سکان‌دار تعلیم و تربیت یک جامعه لازم است مؤلفه‌های سبک رهبری اصیل را در عمل به کار گیرند تا در جهت ارتقای چابکی نیروی انسانی گام بردارند.

واژه‌های کلیدی: آموزش و پرورش، چابکی نیروی انسانی، رهبری، رهبری اصیل

۱. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران. hamrahimian@yahoo.com
۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران. m.badri@atu.ac.ir

مقدمه

سازمان‌های کنونی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع آن، آن‌ها را ملزم به داشتن استراتژی‌های انطباق‌پذیر می‌کند. در واقع این شکل که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و غیرقابل پیش‌بینی موفق شوند، موضوعی است که به‌عنوان مهم‌ترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. هرچند راهکارهایی مثل تولید بهنگام، مهندسی مجدد، سازمان‌های مجازی و شبکه‌سازی معرفی شده‌اند، اما چابک گشتن سازمان از محبوب‌ترین آن‌ها است. در چنین محیطی، چابکی نیروی انسانی تبدیل به قابلیت مهمی شده است که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد (راویچاندران، ۲۰۰۷).

با توجه به اینکه هر سازمانی به مسیر حرکت و دورنمای مشخص نیاز دارد و داشتن هدف به‌تنهایی برای موفقیت کافی نیست، بنابراین برای برخوردار شدن از موفقیت‌های پایدار، سازمان‌ها باید سطحی از چابکی را در اعضای خود فراهم آورند تا بتوانند خود را با افزایش سطح تغییر و پیچیدگی در محیط، سازگار کنند. چابکی نیروی انسانی شامل مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و شایستگی‌ها است که باعث بقا و پیشرفت سازمان در محیط (که ویژگی اساسی آن وجود تغییرات دائمی و عدم اطمینان است) می‌شود. (خوش‌سیما، ۱۳۸۴). در واقع یکی از بهترین و نوترین راه بقا و موفقیت سازمان‌ها در دنیای متلاطم کنونی، تمرکز آن‌ها بر «چابکی» است. چابکی نیروی انسانی توانایی احساس تغییرات محیطی کارکنان و پاسخگویی سریع به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی است (یانگ و لئو، ۲۰۱۲؛ رابرتز و گراور، ۲۰۱۲؛ ریمینه، ۲۰۱۱ و تالن و پینسانتولت، ۲۰۱۱). چابک بودن به‌عنوان توانا بودن برای تغییر کسب‌وکار و فرآیندهای کسب‌وکار فراتر از سطح معمول از انعطاف‌پذیری تعریف شده است (اوسترهوت، ۲۰۱۰ و پن‌ناگی، ۲۰۰۹). چابکی نتیجه هشیار بودن نسبت به

1. Ravichandran
2. Yang & Liu
3. Roberts & Grover
4. Rimiene
5. Tallon & pinsonneault
6. Oosterhout
7. Pan Nagi

تغییرات، به صورتی همه‌جانبه (تشخیص فرصت‌ها و چالش‌ها) هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی است (برانزچیدل و سورش^۱، ۲۰۰۹). از نظر کومر و هندرسون-سلرز^۲ (۲۰۰۸)، روش چابک، عبارت است از روشی که بر کارکنان متمرکز است، رابطه گرا، انعطاف‌پذیر، سریع و واکنشی است. به عقیده رامش و دواداسان^۳ (۲۰۰۷) ساختار سازمان چابک به گونه‌ای است که در آن کارکنان به راحتی با مدیر می‌توانند، رابطه برقرار کرده و احساس رضایتمندی کنند. از طرفی سرعت تغییرات و دگرگونی به حدی است که هیچ‌یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش‌بینی چنین تغییراتی را نمی‌کرد. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود (ناظم و پورشفیعی، ۱۳۹۱).

دنیای امروز، دنیای رقابت بر سر خلاقیت، ابتکار و نوآوری است. نظامی که بیش از سایر نظام‌ها، در زمینه پرورش خلاقیت و نوآوری مسئولیت دارد، آموزش و پرورش است. نظام آموزش و پرورش به حق از بزرگ‌ترین و پیچیده‌ترین نظام‌های اجتماعی است و امروزه سنگ زیربنای توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه به شمار می‌رود. تغییر و نوآوری در این نظام، با توجه به رسالت‌ها و نقش‌های متعدد آن در جهان کنونی و در جامعه ایران و رفع موانع این تغییر، امری حیاتی و ضروری است (صافی، ۱۳۸۲). در این هزاره و مخصوصاً در این دهه که عصر تغییرپذیری و عدم اطمینان است، نیروی انسانی چابک که برگرفته از ضرورت‌های چابکی سازمانی است، راه‌حلی است که می‌تواند ضمن داشتن انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات شدید محیط واکنش سریعی را در برابر الزامات محیطی در خود ایجاد کند. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند قبل از شروع چابکی در سازمان، ضرورت دارد که نیروی انسانی قابلیت‌های ویژه در خود ایجاد کرده یا توسعه دهد. ضمن آنکه لازم است با استفاده از برخی عوامل سازمانی و مدیریتی، مسیر دستیابی به قابلیت‌های نیروی انسانی از طریق تواناسازی‌های چابکی نیروی انسانی، تسهیل گردد (خسروی، ۱۳۹۰). از آنجایی که مهم‌ترین سرمایه در هر سازمانی، سرمایه‌ی انسانی است، شناسایی عوامل مؤثر

-
1. Braunscheidel, Suresh
 2. Qumer, Henderson-Sellers
 3. Ramesh & Devadasan

بر چابکی نیروی انسانی در سازمان می‌تواند نقش مهمی در ایجاد چابکی سازمان ایفا کند (برو، همینگ‌وی و استراثن^۱، ۲۰۰۲). پلونکا^۲ در مطالعه چابکی نیروی انسانی، به اهمیت عوامل انسانی توجه ویژه‌ای داشته است. به این دلیل که توجه به این عامل، فرایند مستمر آموزش و توسعه را به همراه تئوری، تجربه و عمل موردحمایت قرار می‌دهد. همچنین او هرگونه اقدام مربوط به چابکی را به عامل انسانی مربوط می‌کند، مثل انتخاب کارکنان، کسب دانش جدید، یادگیری شتابنده، ارائه آموزش به موقع (پلونکا، ۱۹۹۷). توانا سازه‌های چابکی منابع انسانی را فناوری اطلاعات، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و تحقیق و توسعه برشمرده‌اند (آیوی و ماریجن^۳، ۲۰۱۲). از طرفی قابلیت‌های چابکی نیروی انسانی را شامل پاسخگویی^۴؛ به معنای توانایی شناسایی تغییرات، واکنش سریع و بهره‌گیری از آن (شریفی و ژنگ، ۲۰۰۰ و گاناسکاران و همکاران^۵، ۲۰۰۸). شایستگی^۶؛ مجموعه گسترده‌ای از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت اهداف و مقاصد سازمان فراهم می‌کند (شریفی و ژنگ، ۲۰۰۰). انعطاف‌پذیری^۷؛ عبارت است از توانایی پردازش محصولات، خدمات متفاوت و نیل به مقاصد مختلف با همان امکانات اولیه (شریفی و ژنگ، ۲۰۰۰ و ماریا لیتیکا^۸، ۲۰۱۲) سرعت^۹؛ توانایی انجام وظایف و عملیات در زمان ممکن و کوتاه‌ترین زمان (شریفی و ژنگ، ۲۰۰۰ و لین و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۶) می‌دانند. مرور منابع و ادبیات مربوط به چابکی نشان می‌دهد که باید چابکی نیروی انسانی بر پایه رهبری و یک فرهنگ سازمانی باشد (کروسیتو و یوسف^{۱۱}، ۲۰۰۳). درواقع چابکی، نتیجه و پیامد سبک رهبری اثربخش است (شاکری و هوشی، ۱۳۹۳). به دیگر کلام، سبک رهبری

-
1. Breu, K. & Hemingway, C.J. & Strathern
 2. Plonka
 3. Yiwei & Marijn
 4. Responsiveness
 5. Gunasekaran et al
 6. Competency
 7. Flexibility
 8. María Leticia
 9. Speed
 10. Lin et al
 11. Crocitto & Youssef

مناسب را پشتیبان و حمایتگر چابکی نیروی انسانی می‌دانند (تسنگ و لین^۱، ۲۰۱۱). به عبارت دیگر پژوهشگران مجموعه‌ای از اقدامات رهبری را برای سرعت بخشیدن به نوسازی، تحول و چابکی سازمان پیشنهاد می‌کنند (داز و کوسنن^۲، ۲۰۱۰). در این میان بیشتر این سازمان‌ها توجه خود را به رهبران سازمانی داشته و با تلاش ویژه‌ای سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در سازمان دارند؛ چراکه رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد (ججسل و همکاران^۳، ۲۰۰۳). سازمان‌های آموزشی و به‌خصوص آموزش و پرورش، به‌عنوان سازمان‌هایی که در امر تعلیم و تربیت نسل امروز کشور فعالیت می‌کنند، باید از آخرین فناوری‌های روز و فناوری‌های نوین اطلاعاتی بهره‌مند شوند تا به سرعت و چابکی پاسخگوی نیازهای مشتریان خود یعنی دانش‌آموزان، والدین و جامعه باشند. در این میان، نقش رهبران آموزشی در انتقال تجربیات و نیازهای به‌روز شده در این زمینه به منطقه آموزشی و نیز ارائه پیشنهادها و طرح‌های سازنده و تحقیقی، برجسته و حیاتی است (شاکری و هوشی‌السادات، ۱۳۹۳). رهبران باید مهارت‌های جدیدی را برای هدایت صحیح کسب و کار فراگیرند تا قادر باشند سازمان‌ها را به درستی هدایت کنند. در الگوهای جدید کسب و کار، نیاز بیشتری به رهبران فرهمند و الهام‌بخش احساس می‌شود (وان دایرندونک^۴، ۲۰۱۰) ماحصل تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که دیدگاه‌ها و مدل‌های گوناگون در مورد رهبری وجود دارد. بر این اساس مدیران سازمان‌ها با اتخاذ سبک‌های مناسب رهبری می‌توانند وضعیت مطلوب و مناسبی را جهت انجام کار در سازمان فراهم نمایند (امیدی، زارع و صفری، ۱۳۸۹) سبک رهبری به‌عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بهره‌وری سازمان و بهره‌وری کارکنان اثر می‌گذارد. اما اینکه چه سبک مدیریتی در ایجاد انگیزش و بهبود عملکرد سازمان‌ها اثر دارد سؤال است که نزدیک به یک قرن پژوهش در عرصه رهبری به دنبال یافتن پاسخ آن بوده است (پور سلطانی، ۱۳۸۷). از جمله تئوری‌های جدید که برای الهام‌بخشی و به کار گرفتن ظرفیت روان‌شناختی

-
1. Tseng & Lin
 2. Doz & Kosonen
 3. Geijsel & et al
 4. Van Dierendonck

کارکنان مطرح شده است، می‌توان به تئوری رهبری اصیل^۱ اشاره کرد. نظریه رهبری اصیل جدیدترین و کامل‌ترین رویکرد رهبری است که در سال‌های اخیر مطرح شده است (دانایی‌فرد و مؤمنی، ۱۳۸۷). رهبری اصیل در آموزش و پرورش به‌عنوان شیوه‌های رهبری اخلاقی و سواد اخلاقی در رفتارهای مرتبط با رهبران مدرسه، تعریف می‌شود. رهبری اصیل نتیجه‌ی دانش شخصی و حساسیت به جهت‌گیری دیگران بوده و معمولاً به‌عنوان حقیقتی که مورد قبول یک فرد است تلقی می‌شود. آوولیو، گراند، والومبا و می^۲ (۲۰۰۴) رهبری اصیل را بدین گونه تشریح کرده‌اند: «این رهبران می‌دانند که چه کسی هستند، باورهای خود را می‌شناسند و بدان ارزش می‌دهند و بر اساس آن ارزش‌ها و باورها گام برمی‌دارند و در همین حین، بسیار شفاف و واضح با دیگران در تعامل‌اند». اولین تلاش‌ها به‌منظور اجرا و به‌کارگیری رهبری اصیل نیازمند توضیح ویژگی‌های خاص این‌گونه رهبری است: خودآگاهی^۳: خودآگاهی مهم‌ترین عنصر و سنگ بنای مهم رهبری اصیل است و به درک نقاط قوت و ضعف فردی و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون شخص اشاره دارد (دیدداس و چانگ^۴، ۲۰۱۲). به عبارتی رهبران اصیل هم از لحاظ درونی یعنی باورها، ارزش‌ها، اعتقادات (کرنیس^۵، ۲۰۰۳) و هم از لحاظ بیرونی به انعکاس تصویر خود و آنچه دیگران از رهبران‌شان درک کرده‌اند، خود را می‌شناسند (والومبا و همکاران، ۲۰۱۰). پردازش متعادل^۶: دومین جزء رهبری اصیل، پردازش متعادل است. به این معنا که رهبران اصیل قبل از هرگونه تصمیم‌گیری‌ای به تجزیه و تحلیل تمامی اطلاعات مربوط پردازند. رهبرانی که از دیدگاه‌ها و نظرات دیگران آگاه و همان‌طور که از نام آن پیداست، حالتی فعال برای جستجوی ایده‌های مفید و مؤثر با توجه به نظرات دیگرانی که هیچ دینی نسبت به آن‌ها ندارند مثل همکاران غیر وابسته، است (سیدنقوی و کاهه، ۱۳۹۱). افراد اصیل به دلیل اینکه از ویژگی پردازش تحریف‌نشده اطلاعات برخوردارند، در پردازش اطلاعات، چه مثبت و چه منفی،

1. authentic leadership
2. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, and May
3. self awareness
4. Diddams & Chang
5. Kernis
6. balanced processing

هیچ دخل و تصرفی نمی‌کنند و این فرایند را به سمت وسوی خاصی منحرف نمی‌کنند و کاملاً صادقانه و شفاف عمل می‌کنند (کرنیس، ۲۰۰۳). جنبه‌های درونی اخلاق^۱: این بعد تشکیل‌دهنده رهبری اصیل به رفتارهایی اشاره دارد که بیشتر از آنکه مبتنی بر فشارهای بیرونی از جمله همکاران، سازمان و جامعه باشد، به وسیله ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی درونی شده در فرد هدایت می‌شود (پترسون و همکاران^۲، ۲۰۱۲). شفافیت در روابط^۳: این بعد در حقیقت، ارائه و بیان اصالت خود به دیگران است که این قبیل رفتارها، با آشکارسازی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و بیان افکار و احساسات حقیقی، اعتماد متقابل را بهبود می‌بخشد (نیدر و کریشم^۴، ۲۰۱۱). رهبران اصیل با داشتن تعاملات اجتماعی مثبت نسب به پیروان، این حس را درون آن‌ها برمی‌انگیزانند که کار خود را با اشتیاق بیشتری انجام دهند (الیز، مورگسن و نهرگنگ^۵، ۲۰۰۵).

احساس مثبت اشتیاق رهبران اصیل می‌تواند موجب گسترش دامنه توجه کارکنان و دامنه شناخت مواردی که هنوز ناشناخته هستند و در نهایت به‌طور بالقوه باعث ارتقای و بهبود فعالیت‌های اخلاقانه گردد (رایت و کروپانزانو^۶، ۲۰۰۴). رهبری اصیل با برقراری روابط مثبت و باز، ارزش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حتی نقاط ضعف و اشتباهات خود را در معرض دید و نظر همگان قرار می‌دهد و موجبات پیامدهای مثبتی همچون ایجاد حس اعتماد متقابل، آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید و نو و حتی غیرمعارف و اثربخشی و چابکی سازمان را به دنبال خواهد داشت (نورمن، اولیو و لوتانز^۷، ۲۰۱۰). رهبران اصیل افرادی هستند که به خودشناسی دست یافته‌اند و از چگونگی افکار و رفتار خود آگاهی دارند. آن‌ها بسیار امیدوار، منعطف و شخصیتی بسیار اخلاقی دارند (گاردنر و همکاران^۸، ۲۰۱۱). در مهم‌ترین پژوهش در زمینه چابکی، شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چهار قابلیت مهم

-
1. internalized moral perspectives
 2. Peterson et al
 3. relational transparency
 4. Neider & Schriesheim
 5. Ilies, Morgeson, & Nahrgang
 6. right, T. A. & Cropanzano
 7. Norman, Avolio & Luthans
 8. Gardner & et al

سازمان‌های چابک؛ یعنی پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت را شناسایی و روش دستیابی به چابکی از طریق این چهار قابلیت را معرفی کردند. شاکری و هوشی (۱۳۹۳)، در پژوهشی نقش مدیران و رهبران آموزشی را در خصوص انتقال تجربیات و اطلاعات به‌روز به مناطق آموزشی مهم دانستند و بر این باور بودند که چابکی نتیجه و پیامد رهبری اثربخش است. همچنین در بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمان‌های آموزشی، فناوری اطلاعات را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر ایجاد چابکی دانستند. باقری کراچی و عباس‌پور (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «چابکی؛ رهیافتی نوآورانه در مدیریت دانشگاه‌ها»، به این نتایج دست یافتند که مؤلفه‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها عبارت است از: محرک‌های چابکی، قابلیت‌های چابکی، تسهیل‌کننده‌های چابکی، موانع چابکی، پیامدهای چابکی. همچنین یافته‌های کمی نشان می‌دهد که میانگین نمرات پاسخ‌دهندگان در مورد کاربرد تمام مؤلفه‌ها در وضعیت موجود از میانگین کمتر بوده و در تمام مؤلفه‌ها دارای تفاوت معنادار است. پیران‌نژاد (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها» به این نتایج دست یافت که از میان چهار بعد مرتبط با مفهوم رهبری اصیل، به ترتیب: شفافیت در روابط، رفتار اصیل، خودآگاهی و پردازش متعادل اطلاعات، از اهمیت بیشتری برخوردارند. در انتهای پژوهش، راهکارها و پیشنهادهایی برای توسعه و ترویج رهبری اصیل به‌عنوان سبکی ضروری در مدیریت و رهبری دانشگاه‌ها ارائه شده است ورلی و لالر^۱ (۲۰۱۰)، چارچوبی کامل برای چابکی ارائه کردند و از آن برای تشخیص قابلیت سازمان‌ها استفاده کردند. نتایج این مطالعه نشان داد تبدیل شدن به سازمان چابک چالش‌برانگیز است؛ زیرا احتمال گذر از وضعیتی ثابت به وضعیت دیگر بسیار دشوار است. علاوه بر این، چابکی قابلیت پویای طراحی سازمان است که می‌تواند نیاز به تغییر را هم از منابع داخلی و هم از منابع خارجی احساس کند و عملکرد بالایی حد متوسط خود را حفظ کند. تاجی و بردبار (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی» به این نتایج دست یافتند که به کمک

سبک رهبری تحول‌آفرین، بهتر می‌توان استعدادهای انسانی سازمان‌ها را بالا برد و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده‌ی آن‌ها در حرکت به سمت تحقق هدف‌ها و دورنمای سازمانی بهره گرفت. همچنین آن‌ها رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی را تأیید و گزارش کردند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند چابکی نیروی انسانی را افزایش دهد. جاویدی (۱۳۹۱)، در پژوهش خود با عنوان «بررسی تأثیر کاربرد فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی و چابکی نیروی کار در اداره کل آموزش و پرورش فارس» به این نتیجه دست یافت که کاربرد فناوری اطلاعات هم بر چابکی سازمانی و هم چابکی نیروی کار تأثیر مثبت و قوی دارد. حسنی، حسنی و حسینی (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین چابکی سازمان و کار تیمی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان شاهرود» رابطه بین چابکی سازمانی و کار تیمی کارکنان آموزش و پرورش تأیید کردند. فارس‌جانی (۱۳۹۲)، در مطالعه خود با عنوان «تبیین و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها» ضمن تأکید بر این نکته که چابکی، در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی، جایگاه مطلوبی را برای رشد و ارتقاء عملکرد دارد، تفویض اختیارات گسترده در بخش‌های مختلف به همراه تعدیل ساختار سازمانی در بخش‌های مختلف را یکی از عواملی قلمداد کرد که در دستیابی سازمان به چابکی نقش بسزایی می‌تواند ایفاء کند. رگو و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهشی به این نتایج دست یافتند کارکنانی که به‌وسیله رهبران اصیل هدایت و رهبری می‌شوند به دلیل سرمایه روان‌شناختی بالاتری که دارند خلاق‌تر، نوآورتر و به عبارتی چابک‌ترند. یامارینو و همکاران (۲۰۰۸) و اسمیت و همکاران (۲۰۰۹)، به نقل از میرمحمدی و رحیمیان (۱۳۹۳)، در پژوهش‌های خود با عنوان «بررسی ارتباط میان رهبری اصیل و سرمایه روان‌شناختی» به این نتایج دست یافتند که رهبری اصیل قابلیت‌های روان‌شناختی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و می‌تواند آن‌ها را افزایش دهد. میلر^۱ (۲۰۱۰) به نقل از شجاعی (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان «چابکی خدمات: یک عنصر حیاتی از استراتژی خدمات در یک دانشگاه بزرگ دولتی در آمریکا» نشان داد که تعهد مدیریت به کیفیت خدمات باعث

می‌شود که مدیریت برخورداردی با کارکنان داشته باشند و کارکنان این گونه درک کنند که مدیریت به دنبال شناسایی توانمندسازی و آموزش کارکنان چابک است و این ادراک باعث تأثیر مستقیم بر چابکی خدمات است. هپ و وان (۲۰۰۴) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی چابکی نیروی کار» به این نتیجه رسیدند که نیروی انسانی چابک از طریق چهار استراتژی هزینه‌ای، کیفی، زمانی و ایجاد تنوع در سازمان اثرگذار هستند و منجر به چابک سازی سازمان می‌شود همچنین کارکنان از طریق آموزش متقابل یا چند تخصصی می‌توانند چابک شده و سازمان را در دستیابی به عملکرد مناسب یاری رسانند. آلگاما (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان ایجاد یک محیط برای یادگیری و چابکی سازمانی به این نتایج دست یافت که رهبران می‌توانند محیطی برای یادگیری سازمانی و نیروی کار ایجاد کنند. آن‌ها می‌توانند برای این هدف و بهبود عملکرد چابکی سازمانی را شناسایی و ارتقا دهند. ویژگی‌های یک سازمان چابک را شامل رهبری، دانش و آگاهی از محیط، فرآیندها و نظام‌های کار می‌داند خوش‌سیما (۱۳۸۱)، در پژوهشی تحت عنوان «ارائه مدلی جهت اندازه‌گیری چابکی سازمان‌های تولیدی با استفاده از منطق فازی» به این نتایج دست یافت که هر سازمانی جهت تبدیل شدن به یک سازمان چابک باید دو توانمندی (پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری) و یک شایستگی (نمونه‌سازی سریع) داشته باشد. سیدنقوی و کاهه (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان» به این نتایج دست یافتند که رهبری اصیل دارای ارتباط مثبت و معناداری با عملکرد خلاق و اشتیاق به کار کارکنان است. کرنی و همکاران^۱ (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان رابطه‌ی رهبری اصیل با خلاقیت و نوآوری به این نتیجه دست یافت که رهبری اصیل با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری را دارد. همچنین موسلدینی و همکاران^۲ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری اصیل بر نوآوری و خلاقیت» اشاره کردند که رهبری اصیل تأثیر معناداری بر نوآوری و خلاقیت کارکنان دارد. رموز^۳ و همکاران (۲۰۰۵)، در پژوهشی با عنوان رهبری اصیل و رفاه؛ مدل چهار مؤلفه‌ای خودآگاهی، پردازش متوازن، روابط شفاف و جنبه‌های درونی

1. Černe & et al
2. Muceldili & et al
3. Remus

اخلاق را مطرح کردند و بر این باور بودند که رهبری اصیل منجر به شایستگی، سعادت و شادی و در نتیجه رفاه افراد می‌شود.

رهبران با اصالت، می‌توانند از طریق ایجاد خلاقیت مورد نیاز، بازخور دادن به پیشرفت اهداف خلاقانه و بهبود سرمایه‌های روان‌شناختی مثبت‌گرا، خلاقیت کارکنان را حمایت و افزایش دهند (ماشل‌دیلی، توران و اردیل، ۲۰۱۳). اگرچه تاکنون سبک‌های مختلفی از رهبری در حوزه تأثیر آن بر خلاقیت، نوآوری و چابکی نیروی انسانی انجام شده، اما مطالعات کمی روی رهبری اصیل به‌عنوان یک الگوی رهبری جهت بهبود خلاقیت و چابکی نیروی انسانی صورت پذیرفته است (سیدنقوی و کاهه، ۱۳۹۱). شناسایی و درک بهتر ارتباط بین رهبری اصیل و چابکی نیروی انسانی اهمیت و ضرورت روزافزونی دارد. پژوهشگران بر این باورند که رهبری اصیل با نگرش کارکنان، رفتار کارکنان، میزان مشارکت، خلاقیت و در نهایت عملکرد سازمان ارتباط دارند (ماشل‌دیلی، توران و اردیل، ۲۰۱۳). کارکنانی که به‌وسیله رهبران اصیل هدایت و رهبری می‌شوند به دلیل سرمایه روان‌شناختی بالاتری که دارند خلاق‌تر، نوآورتر و به عبارتی چابک‌ترند (رگو، سوسا، مارکیوز و کیونها، ۲۰۱۲). به نظر می‌رسد نتایج این پژوهش می‌تواند متولیان امور آموزشی و پرورشی کشور را نسبت به وضعیت نیروهای اداری خود آگاه کند تا با ایجاد بستری مناسب و مطلوب موجبات ارتقاء فرهنگ کار در کشور را فراهم کند. اهمیت این مسئله به لحاظ اینکه آموزش و پرورش وظیفه تربیت و پرورش نیروی متخصص آینده کشور را به عهده دارد دوچندان می‌شود. در نهایت فرضیه و سؤالات پژوهش به‌صورت زیر بیان می‌شوند:

فرضیه اصلی: رهبری اصیل بر چابکی نیروی انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

سؤال‌های پژوهش در زیر بیان شده است:

سؤال اول: وضعیت رهبری اصیل در سازمان آموزش و پرورش چگونه است؟

سؤال دوم: وضعیت چابکی کارکنان آموزش و پرورش چگونه است؟

سؤال سوم: کدام یک از مؤلفه‌های رهبری اصیل پیش‌بینی کننده بهتری برای چابکی نیروی انسانی است؟

روش پژوهش

این تحقیق از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، یک پژوهش همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارمندان اداره آموزش و پرورش شهرستان قوچان به تعداد ۱۱۸ نفر است. با توجه به اینکه هدف ما استنباط آماری و تعمیم یافته از نمونه به جامعه بود، اقدام به نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده شد. با استفاده از جدول کرجسی-مورگان حجم نمونه ۹۲ نفر تعیین شد. با توجه به افت احتمالی آزمودنی‌ها، حجم نمونه بزرگ‌تر در نظر گرفته شد و تعداد ۱۰۰ پرسشنامه توزیع و در ادامه تعداد ۹۵ پرسشنامه به صورت درست و کامل دریافت شد. برای دستیابی به اهداف تحقیق از دو پرسشنامه‌ی استاندارد استفاده شده است. برای سنجش سطح ادراک کارکنان از رهبری اصیل، از پرسشنامه‌ی ۱۴ سؤالی رهبری اصیل آلیو و همکاران (۲۰۰۷)، که با مقیاس پنج ارزشی لیکرت از بسیار کم تا بسیار زیاد اندازه‌گیری می‌شود، استفاده شد. پرسشنامه مزبور دارای ۴ بعد و ۱۴ گویه شامل شفافیت در روابط (سؤالات ۱ تا ۴)، بعد استدلال اخلاقی درونی (سؤالات ۵ تا ۸)، پردازش متوازن (سؤالات ۹ و ۱۰) و خودآگاهی (سؤالات ۱۱ تا ۱۴) است. همچنین پرسشنامه چابکی نیروی انسانی شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) حاوی ۱۴ سؤال بود که گویه‌های مختلف به شرح زیر مؤلفه‌های گوناگون را اندازه‌گیری کردند. سؤالات (۱ تا ۳) پاسخ‌گویی، سؤالات (۴ تا ۹) مؤلفه شایستگی، سؤالات (۱۰ تا ۱۲) انعطاف‌پذیری و سؤالات ۱۳ و ۱۴ مؤلفه سرعت اندازه‌گیری کردند.

به منظور سنجش روایی سؤالات پرسشنامه‌ها، علیرغم آنکه پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش توسط پژوهشگران و نظریه پردازان شهری تدوین گردیده و همچنین در بسیاری از پژوهش‌های بکار گرفته شده است، هر دو پرسشنامه مطابق با آموزش و پرورش ایران بومی‌سازی شد و روایی صوری و محتوایی آن‌ها به تأیید اساتید این رشته، صاحب‌نظران

دانشگاهی و همچنین کارشناسان اداره آموزش و پرورش شهرستان رسید و از اعتبار لازم برخوردار است.

برای تعیین پایایی سؤالات از روش آلفای کرونباخ استفاده و به همین منظور تعداد ۳۰ پرسشنامه در میان اعضای جامعه آماری توزیع و جمع آوری شد که ضریب پایایی پرسشنامه برای متغیر رهبری اصیل ۰/۹۱ و برای متغیر چابکی نیروی انسانی ۰/۸۹ برآورد گردید

یافته‌های پژوهش

در جدول زیر، بر مبنای سؤالات پژوهش یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها گزارش شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیر	شاخص آماری	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۵۸	۶۱/۱
	زن	۳۷	۳۸/۹
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۱	۱۱/۶
	۳۱ تا ۳۵ سال	۵۳	۵۵/۸
	۳۶ تا ۴۰ سال	۱۲	۱۲/۶
	۴۱ به بالا	۱۹	۲۰
وضعیت تأهل	مجرد	۲۷	۲۸/۴
	متأهل	۶۸	۷۱/۶
مدرک	فوق دیپلم	۱۲	۷۰/۵
	لیسانس	۶۷	۱۶/۸
	فوق لیسانس	۱۶	۱۲/۶

مطابق جدول ۱، ۶۱/۱٪ (۵۸ نفر) از نمونه آماری را مردان و ۳۸/۹٪ (۳۷ نفر) را نیز زنان به خود اختصاص داده‌اند. همچنین بیشترین فراوانی برای افراد با سن ۳۱ تا ۳۵ سال با ۵۵/۸٪ (۵۳ نفر) و کمترین فراوانی برای افراد با سن ۲۰ تا ۳۰ سال با ۱۱/۶٪ (۱۱ نفر) است.

جدول ۲. یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

sig	Z	اسمیرنف	میانگین انحراف از معیار	تعداد	شاخص آماری
					مقیاس
۰/۰۹	۱/۲۵		(۲/۵۶)۱۲/۸۴	۹۵	شفافیت در روابط
۰/۴۰	۰/۸۹		(۲/۲۷)۱۳/۱۷	۹۵	استدلال اخلاقی
۰/۰۹	۱/۲۴		(۳/۳۶)۱۳/۱۰	۹۵	خودآگاهی
۰/۱۸	۱/۰۲		(۱/۵۶)۶/۲۸	۹۵	پردازش متوازن
۰/۸۵	۰/۱۸		(۱۱/۲۲)۴۳/۲۸	۹۵	چابکی نیروی انسانی

با توجه به آماره اسمیرنف و سطح معناداری هر کدام، داده‌های تمام متغیرها نرمال است و برای آزمون هر یک از متغیرها می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. برای شناسایی وضعیت مؤلفه‌های رهبری اصیل و چابکی نیروی انسانی آموزش و پرورش، برای بررسی معنادار بودن تفاوت نمونه پژوهش با میانگین طیف در هر یک از متغیرها از آزمون‌های t تک نمونه‌ای استفاده شد.

جدول ۳. مقایسه میانگین نمونه با جامعه در مؤلفه‌های رهبری اصیل و چابکی نیروی انسانی

شاخص آماری متغیرها	میانگین نمونه	میانگین جامعه	تفاوت میانگین‌ها	مقدار t	درجات آزادی	سطح معناداری
						سطح معناداری
شفافیت در روابط	۱۲/۸۴	۱۲	۰/۸۴	۲/۹۶	۹۴	۰/۰۰۱
استدلال اخلاقی	۱۳/۱۷	۱۲	۱/۱۷	۳/۹۴	۹۴	۰/۰۰۱
خودآگاهی	۱۳/۱۰	۱۲	۱/۱۰	۳/۰۸	۹۴	۰/۰۰۱
پردازش متوازن	۶/۲۸	۶	۰/۲۸	۱/۶۳	۹۴	۰/۱۱
چابکی نیروی انسانی	۴۳/۲۸	۴۲	۱/۲۸	۱/۱۱	۹۴	۰/۲۶

همان‌گونه که نتایج جدول نشان می‌دهد بین میانگین مؤلفه‌های رهبری اصیل به‌جز پردازش متوازن، در کارکنان آموزش و پرورش با میانگین جامعه متفاوت است. همچنین با توجه به مقادیر مثبت t می‌توان گفت مؤلفه‌های رهبری اصیل به‌جز پردازش متوازن در کارکنان آموزش و پرورش بالاتر از جامعه است. در مورد چابکی نیروی انسانی نیز تفاوت معناداری مشاهده نشد.

به منظور بررسی این فرضیه که کدام یک از زیرمقیاس های رهبری اصیل می تواند نقش مؤثری در پیش بینی چابکی نیروی انسانی ایفا کند از روش رگرسیون خطی چندگانه استفاده شد. پس از تأیید برقراری مفروضه های اصلی تحلیل رگرسیون چند متغیری (نرمال بودن، عدم وجود هم خطی بین متغیرهای پیشین و استقلال خطاها)، مدل مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۴. تحلیل رگرسیون پیش بینی چابکی نیروی انسانی از طریق مقیاس های پیشین پژوهش

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	R	R ²	R ² _{adj}	sig
رگرسیون	۵۹۸۸/۶۴	۴	۱۴۶۷/۱۶	۲۳/۰۱	۰/۷۱	۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۰۰۱
باقیمانده	۵۸۵۶/۶۸	۹۰	۶۵/۰۷					
کل	۱۱۸۴۵/۳۳	۹۴						

همان گونه که در جدول ۴ مشاهده می شود سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ شده است و نشان از معنی دار بودن مدل رگرسیون دارد. شاخص R²_{adj} «ضریب تعیین چندگانه اصلاح شده» نشان می دهد که مؤلفه های رهبری اصیل ۴۹ درصد توانایی پیش بینی چابکی نیروی انسانی را دارند.

با توجه به معنادار بودن کل مدل به منظور بررسی اینکه کدام متغیر یا متغیرها تأثیر معنادار در مدل دارند از آزمون t استفاده می شود.

جدول ۵- ضرایب استاندارد، غیراستاندارد و آماره تی متغیرهای وارد شده در معادله رگرسیون

متغیر پیشین	ضرایب رگرسیون		t آماره	sig	سطح معناداری
	استاندارد نشده	استاندارد شده			
مقدار ثابت	۱۷/۶۱		۳/۸۵	۰/۰۰۱	۰/۰۵
شفافیت در روابط	۱/۱۷	۰/۲۸	۱/۵۵	۰/۱۲	۰/۰۵
استدلال اخلاقی	۰/۶۷	۰/۱۷	۰/۸۳	۰/۴۱	۰/۰۵
خود آگاهی	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۹۹	۰/۰۵
پردازش متوازن	۵/۰۷	۰/۷۶	۴/۷۹	۰/۰۰۱	۰/۰۵

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده از آزمون t ، زیرمقیاس پردازش متوازن با $\beta = 0/76$ ، بر میزان چابکی نیروی انسانی در سطح ۵ درصد تأثیر معنادار دارند. مثبت بودن ضرایب در واقع نشان‌دهنده این است که با افزایش این زیرمقیاس، میزان چابکی نیروی انسانی نیز افزایش می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نقش رهبری اصیل در چابکی نیروی انسانی را مطالعه کرده است. برای شناسایی میزان ادراک کارکنان از رهبری اصیل و چابکی نیروی انسانی از آزمون t تک‌نقاله‌ای استفاده شد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از نمونه مورد مطالعه استنباط می‌شود که تفاوت مشاهده‌شده بین میانگین مؤلفه‌های رهبری اصیل به‌جز پردازش متوازن، در کارکنان آموزش‌وپرورش با میانگین جامعه متفاوت است. به عبارتی می‌توان گفت که مؤلفه‌های رهبری اصیل به‌جز پردازش متوازن در کارکنان آموزش‌وپرورش بالاتر از طیف است. در مورد چابکی نیروی انسانی تفاوت معنادار نیست. کسب پایین‌ترین رتبه توسط بعد پردازش متعادل اطلاعات در بین شرکت‌کنندگان در این پژوهش، با نتایج پژوهش پیران‌نژاد (۱۳۹۲) همخوانی دارد. برای بررسی تأثیر رهبری اصیل بر چابکی نیروی انسانی از رگرسیون چندگانه استفاده شد؛ نتایج آن نشان داد مؤلفه‌های رهبری اصیل ۴۹ درصد توانایی پیش‌بینی چابکی نیروی انسانی را دارند و ۵۱ درصد باقیمانده مربوط به سایر عوامل است. همچنین زیرمقیاس پردازش متوازن با $\beta = 0/76$ ، بر میزان چابکی نیروی انسانی در سطح ۵ درصد تأثیر معنادار دارند ($p < 0/05$). مثبت بودن ضرایب در واقع نشان‌دهنده این است که با افزایش این زیرمقیاس، میزان چابکی نیروی انسانی نیز افزایش می‌یابد. بر این اساس رهبری اصیل می‌تواند به افزایش چابکی نیروی انسانی منجر شود؛ یعنی هر چه سبک رهبری مدیران آموزش‌وپرورش به رهبری اصیل نزدیک‌تر باشد، چابکی کارکنان آموزش‌وپرورش نیز افزایش خواهد یافت. به‌طورکلی، بر اساس نتایج پژوهش می‌توان گفت که اگر در هر سازمانی رهبری اصیل وجود داشته باشد، سازمان بیشتر تمایل به ارائه‌ی ایده‌های جدید و

بکر خواهد داشت و به سمت نوآوری پیش خواهد رفت و در نتیجه کارکنان چابک‌تری خواهد داشت.

رهبران اصیل با استفاده از فرایند خود آگاهی موجب افزایش استقلال افراد زیردست خود می‌شوند که این خود موجب افزایش رفتارهای خلاقانه می‌شود. همچنین با دادن اعتماد به نفس به کارکنان، شفافیت در روابط با زیردستان، ارائه‌ی شیوه‌های غیررسمی و دادن بازخورد به کارکنان موجب خلق ایده‌های جدید و انعطاف‌پذیری در آن‌ها (رگو و همکاران، ۲۰۱۱) و به عبارتی سرعت در کارها و تلقین روحیه پاسخگویی که از ابعاد چابکی سازمانی است، در آن‌ها می‌شود. همچنین رهبران اصیل، نقش بارزی در تقویت رویکرد اخلاقی در سازمان‌ها دارند؛ زیرا اخلاقیات و داشتن رفتار و کردار اخلاقی، از جمله ویژگی‌های اساسی رهبران اصیل است (اسپارو، ۲۰۰۵). که همین عامل باعث توجه بیشتر افراد سازمان به اخلاقیات و تقویت رویکرد اخلاقی در سازمان‌ها می‌شود چابکی بدون کمک و استفاده از دانش و مهارت‌های کارکنان امکان‌پذیر نیست به‌طور خلاصه می‌توان گفت که کارکنان آموزش و پرورش بایستی به قابلیت‌های زیر مجهز باشند: توانایی و روحیه کار تیمی و گروهی، توانایی حل مسائل جدید و ناآشنا، انطباق‌پذیر و توانایی تصمیم‌گیری در ابهام و عدم قطعیت، مهارت‌های ارتباطی و میان‌وظیفه‌ای و میان‌رشته‌ای، روحیه و فرهنگ تغییر و کارآفرینی، ظرفیت یادگیری مادام‌العمر، مهارت تفکر انتقادی، توانایی کار میان‌وظیفه‌ای، آینده‌محور، توانایی نوآوری، پذیرش تغییر و ایده‌ها و تکنولوژی جدید. آموزش و پرورش بایستی بتواند منابع مختلف خود را سریعاً به یک روش قابل‌انعطاف در پاسخ به نیازهای گوناگون و دائم در حال تغییر مشتری جابجا کند؛ باید بتواند تجهیزات خود را در جهت هماهنگی با نیازهای مشتری سریعاً تجدید ساختار کند؛ بخش‌های مختلف آن بایستی به‌سرعت بتوانند آنچه ظاهراً درست کار نمی‌کند را متوقف و کار درست را سریعاً آغاز کنند.

همسان‌سازی فناوری‌ها با فرآیندهای آموزشی و پژوهشی در زمره مهم‌ترین عوامل پردازشی سیستم چابکی نیروی انسانی سازمانی به شمار می‌رود. در همین خصوص به نظر می‌رسد بهره‌مندی از فناوری‌های نوین آموزشی نظیر آموزش‌های مجازی و شبیه‌سازی‌های حرفه‌ای در بخش‌های مختلف از اهم راهکارهای مورد توجه در این حوزه به شمار می‌روند. تفویض اختیارات گسترده در بخش‌های مختلف به همراه تعدیل ساختار سازمانی در بخش‌های مختلف نیز از دیگر عواملی به شمار می‌رود که در دستیابی سازمان به چابکی نقش بسزایی می‌تواند ایفاء کند. در هدایت سازمان به سمت فناوری‌های پیشرفته، بسترسازی از طریق انگیزش، رهبری مؤثر، سیستم‌های پاداش و غیره حائز اهمیت و توصیه شده است. از طرفی، توسل به قدرت مهارت و خلاقیت ذی‌نفعان سازمانی و استفاده درست و به‌موقع از فناوری‌ها موجب افزایش انعطاف‌پذیری و میزان پاسخ‌گویی سازمان می‌شود. در این حالت است که سازمان می‌تواند با ایجاد ارتباط مؤثر با تأمین‌کنندگان، به‌موقع محصولات و خدمات و یا به عبارتی نیازها و خواسته‌های مشتریان را پاسخ گفته و به چابکی دست یابد. با در نظر گرفتن پیشینه پژوهش و با توجه به نتایج حاصل از اطلاعات جمع‌آوری‌شده در سازمان مورد مطالعه، پیشنهادهایی به شرح ذیل در ارتباط با توسعه و ترویج رهبری اصیل در آموزش و پرورش و تأثیر آن در چابکی نیروی انسانی، ارائه می‌شود:

مدیران و رهبران آموزش و پرورش بهتر است در گفتار و کردار خود، شفافیت و صداقت داشته باشند. که این خود باعث می‌شود زیردستان در ابراز عقاید، احساسات و خودگشودگی تشویق شده و احساس پاسخگویی و شایستگی کنند.

مدیران و رهبران آموزش و پرورش بهتر است تحمل شنیدن بازخوردهای منفی یا اطلاعاتی که برخلاف میل ایشان بوده ولی حقیقت دارند را در خود ایجاد کنند؛ چراکه تصمیمات صحیح همیشه بر اساس اطلاعات صحیح اتخاذ می‌شوند، نه بر اساس اطلاعاتی که مطلوب ماست.

مدیران و رهبران آموزش و پرورش بهتر است از اصول و ارزش‌های درونی خویش اطلاعات کامل‌تری کسب کنند؛ چراکه این مهم، منجر به خودآگاهی بیشتر ایشان شده و در تصمیم‌گیری‌ها به یاری ایشان می‌آید.

مدیران و رهبران آموزش و پرورش بهتر است به سمت رویکرد اخلاقی در سازمانشان گرایش داشته باشند؛ چراکه رویکرد اخلاقی از طرفی منجر به اعتماد بیشتر کارکنان به ایشان و سازمان شده و از طرف دیگر، اتخاذ رویکرد اخلاقی و استفاده از سبک رهبری اصیل، ارتباط تنگاتنگی با قابلیت‌های نوآوری و چابکی نیروی انسانی دارد. عوامل مذکور نیز به نوبه خود منجر به افزایش تعهد، رضایت کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان خواهند شد.

از طرفی برای دستیابی به چابکی نیروی انسانی در آموزش و پرورش علاوه بر توجه مدیران به سبک رهبری اصیل به عنوان پیش‌بایست، در ادامه به مواردی دیگر برای دستیابی بیشتر به چابکی نیروی انسانی اشاره شده است:

– نهادینه کردن ایجاد احساس ضرورت و فوریت تغییر و سرعت: رهبران نه تنها باید خود و سازمان را همساز با تغییرات کنند بلکه خود باید پیش‌قدم در امر تغییر شوند. و به دنبال ایجاد این احساس در کارکنان باشد که تغییر یک نیاز فوری و ضروری است.

– تشکیل کمیته‌ای جهت شناسایی افراد شایسته و انعطاف‌پذیر و تقدیر از آن‌ها: این افراد نه تنها شامل کسانی هستند که دانش خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند بلکه کسانی که به درستی از دانش دیگران استفاده می‌کنند را نیز در برمی‌گیرد.

با توجه به ضرورت بیان‌شده در ارتباط با رهبری اصیل، امید است رهبران سازمانی، به ویژه نهادهای آموزشی و پرورشی همچون اداره آموزش و پرورش، به ضرورت به کارگیری این سبک در سازمان خویش توجه لازم را مبذول داشته، در ایجاد جو سازمانی مثبت و اخلاقی که هم برای سازمان و هم برای کارکنان مطلوب است، تلاش کنند.

منابع

- امیدی، علیرضا، زارع، قاسم و صفری، سمیه. (۱۳۸۹). نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی، علوم حرکتی و ورزشی، ۸(۱۵)، ۸۲-۹۳.

- باقرزاده، محمدرضا، بالوئی جامخانه، عزت‌الله، معافی مدنی، سید رضا. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت قابلیت‌های چابکی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی اداره کل پست مازندران)، فصلنامه مدیریت، ۷(۱۸)، ۳۷-۴۷.
- باقری کراچی، امین و عباس پور، عباس. (۱۳۹۱). چابکی؛ رهیافتی نوآورانه در مدیریت دانشگاه‌ها، فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، ۱(۱)، ۶۰-۷۱.
- پورسلطانی، حسین (۱۳۸۷). مقایسه رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مسئولین هیئت‌های ورزشی استان گیلان، پژوهش در علوم ورزشی، ۶(۱۹)، ۱۹۱-۲۰۵.
- پیران‌نژاد، علی (۱۳۹۲). رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲(۲)، ۳۳۰-۳۵۰.
- تاجی، زهرا و بردبار، غلامرضا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۷(۲)، ۱۵۳-۱۷۷.
- جاویدی، رضا (۱۳۹۱). بررسی تأثیر کاربرد فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی و چابکی نیروی کار در اداره کل آموزش و پرورش فارس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور شیراز.
- حسینی، مهتاب، حسینی، الهه و سحر حسینی (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین چابکی سازمان و کار تیمی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان شاهرود، دومین همایش ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری، تهران، دانشگاه جامع علمی کاربردی، http://www.civilica.com/Paper-AMSCONF02-AMSCONF02_120.html
- خسروی، ابوالفضل (۱۳۹۰). معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی نیروی انسانی، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- خوش‌سیما، غلامرضا (۱۳۸۴). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی، مجله تدبیر، ۱۴(۱۳۴)، ۲۷-۶۷.
- داناویی فرد، حسن و مؤمنی، نونا. (۱۳۸۷). تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی، مطالعات انقلاب اسلامی، ۴(۱۴)، ۷۵-۱۱۰.

سیدنقوی، میرعلی و کاهه، مریم. (۱۳۹۱). نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان، فصلنامه بهبود و تحول، ۲۳(۷۶)، ۱-۲۷.

شاکری، محسن و هوشی‌السادات، علیرضا (۱۳۹۳). تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمان‌های آموزشی، مدیریت مدرسه، ۷، ۲۲-۲۵.

فارسیجانی، حسن. (۱۳۹۲). تبیین و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۴، ۱۳-۲۷.

میرمحمدی، سید محمد و رحیمیان، محمد. (۱۳۹۳) بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۸(۳)، ۱۸۱-۲۰۳.

ناظم، فتاح و پورشفیعی، دانش (۱۳۹۱)، بررسی رابطه سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا با مدیریت سرمایه فکری در سازمان آموزش و پرورش، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۱)، ۱۴۵-۱۶۰.

Algama, K. (2011). Creating a Culture for Organization Learning and Agility. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of operations Management*, 27(2), 119-140.

Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31.

Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.

Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.

Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.

- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Geijsel, F., Sleeger, S.P., Leithwood, K. & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effect on teacher's Commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3),228-256.
- Gunasekaran, A., Lai, K. H., & Cheng, T. E. (2008). Responsive supply chain: a competitive strategy in a networked economy. *Omega*, 36(4), 549-564.
- Hopp, W. J., & OYEN, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination. *Iie Transactions*, 36(10), 919-940.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285-299.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.
- van Oosterhout, M. (2010). Business agility and information technology in service organizations (No. EPS-2010-198-LIS).
- Pan, F., & Nagi, R. (2010). Robust supply chain design under uncertain demand in agile manufacturing. *Computers & Operations Research*, 37(4), 668-683.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Hannah, S.T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 23, 502-516

- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 7(1), 11-20.
- Qumer A., Henderson-Sellers B., (2008). A framework to support the evaluation, adoption and improvement of agile methods in practice, *The Journal of Systems and Software*, 81 (2008) 1899–1919.
- Tseng, Y., Lin. C. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181, 3693–3708.
- Ramesh, G., Devadasan, S. R. (2007). Literature review on the agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18 (2), 182-201,
- Ravichandran, T. (June 15, 2007) -IT Competencies, Innovation Capacity and Organizational Agility: Performance Impact and the Moderating Effects of Environmental Characteristics- Lally School of Management & Technology Rensselaer Polytechnic Institute-Submitted to CIST, INFORMS.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- right, T. A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological wellbeing in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Rimieni, K. (2011). Supply Chain Agility Concept Evolution. *Journal Of Economics And Management*, 16, 892-889.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), 579-585.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Tallon, Pp & Pinsonneault, A, (2011), Competing Perspectives On The Link Between Strategic Information Technology Alignment And Organizational Agility: Insights From A Mediation Model, *Mis Quarterly*. 35(2), 463–486.

- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.
- Yang, CH., & Liu, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network Structure. *Management Decision*, 50 (6), 3 – 30.
- Gong, Y., & Janssen, M. (2012). From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility. *Government Information Quarterly*, 29, S61-S71.