

## بررسی نقش انعطاف‌پذیری سازمانی و سواد سازمانی در وضعیت عملکرد مدیران مدارس

محمد اسفندیاری<sup>۱</sup>، الهام کاویانی<sup>۲\*</sup>

Received: 29/01/2019  
Accepted: 09/06/2019

صفحات: ۱۶۱-۱۷۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۱/۰۹  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۳/۱۹

### چکیده

روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران مدارس شهرستان گیلان غرب بودند (N=۱۳۵) تشکیل می‌دادند، که در نهایت ۱۰۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از سه دوره تحصیلی انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌ها بر اساس سه پرسشنامه انعطاف‌پذیری گاردنر، پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت و پرسشنامه سواد اطلاعاتی محقق ساخته که صورت گرفت و پایایی هر یک از آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرون باخ محاسبه و به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۹۳ و ۰/۹۰ به دست آمد و روایی صوری آن‌ها با استفاده از نظر متخصصان تأیید شد. اطلاعات به دست آمده از این پرسشنامه‌ها از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد متغیرهای برون‌زای انعطاف‌پذیری سازمانی و سواد سازمانی می‌توانند تغییرات متغیر عملکرد مدیران را پیش‌بینی کنند، همچنین سایر نتایج نشان داد که مؤلفه احساس نیاز به اطلاعات و کاربرد صحیح و مؤثر اطلاعات بر عملکرد مدیران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**کلید واژگان:** انعطاف‌پذیری سازمانی، سواد سازمانی، وضعیت عملکرد، مدیران، مدارس

<sup>۱</sup> - گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

<sup>۲</sup> - گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

## مقدمه

شاید اولین مفهومی که از آغاز پیدایش سازمان‌ها تا به امروز مورد توجه قرار گرفته و می‌گیرد مفهوم عملکرد سازمان‌ها است. زیرا تمامی سازمان‌ها در جهت تحقق اهداف به وجود آمده‌اند و تحقق هدف در فرایندی انجام می‌شود که می‌توان آن را عملکرد سازمان نامید. عملکرد سازمان‌ها تابعی از عملکرد نیروی انسانی، امکانات، تجهیزات، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها (Mirzaee, Nazari, 2016) و غیره است. در این میان انعطاف‌پذیری، به یک مسئله حیاتی تبدیل شده است؛ تا حدی که به‌عنوان شاخص چهارم عملکرد پس از هزینه، کیفیت و قابلیت اطمینان مطرح می‌شود (Bertrand, 2003). شواهد نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر پویایی محیطی بر عملکرد سازمان را تعدیل می‌کند و در نهایت منجر به عملکرد برتر (Ketkar & Sett, 2010) و بهتر شدن عملکرد در محیط کسب‌وکار رقابتی و پویای امروز می‌شود (Hahipour & Moradi, 2010). استفاده مناسب از الگوهای انعطاف‌پذیری یک عنصر مهم در مدیریت عملکرد به حساب می‌آید و به بهبود عملکرد منجر می‌گردد. امروزه انعطاف‌پذیری به یکی از موضوعات مهم در تفکر سازمانی تبدیل شده و تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد سازمان دارد (Verdu-Jover et al, 2004). انعطاف‌پذیری سازمانی در سال‌های اخیر مورد توجه محققان و مدیران سازمانی قرار گرفته است. این بذل توجه تا آنجا پیش رفته است که انعطاف‌پذیری سازمانی را به‌عنوان یک محرک کلیدی برای سازمان‌ها در جهت بقا و موفقیت در محیط‌های ناآرام و غیرقابل پیش‌بینی لقب داده‌اند (Sopelana, 2014) در واقع امروزه سازمان‌ها در محیطی که با تغییر روزافزون همراه است، باید به‌اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند هم تهدیدات غیرقابل پیش‌بینی و هم فرصت‌های موجود در آینده نامطمئن را مدیریت کنند و هم منجر به عملکرد بهتر گردند (Ebrahimpour Azbari, 2018). سازمان‌های آموزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند و مانند سایر سازمان‌ها به‌طور پیوسته در معرض تغییرات سریع تکنولوژیکی، اجتماعی و غیره قرار دارند. تغییرات مدارس شامل تأکید بر برنامه‌های درسی مختلف، ساختارهای مدیریتی جدید، برنامه‌های جدید آموزشی ورود دانش‌آموزان و معلمان با پیشینه‌های متفاوت است. برای مقابله مؤثر با چنین تغییراتی، مدارس باید انعطاف‌پذیر باشند، یعنی بتوانند با تغییرات جدید مواجهه شوند. بنابراین، انعطاف‌پذیری یکی از راهکارهای سازمانی برای روبرو شدن با تغییر است. به‌عبارت‌دیگر می‌توان گفت که انعطاف‌پذیری به‌ویژه در هنگام تغییرات رادیکالی محیط، دارای ارزش بقا و ماندگاری است (Rosenblatt, 2004). انعطاف‌پذیری به ظرفیت‌های سازمان در ایجاد تغییر یا استفاده از فرصت‌های ایجادشده در محیط‌های پویایی بستگی دارد و می‌تواند به‌عنوان مهارت و ابتکار خاص سازمان در نظر گرفته شود (Doroudi & Babaie, 2016) اما در خصوص چابکی انعطاف‌پذیری

سازمانی (Volberda, ۱۹۹۶) معتقد است که انعطاف‌پذیری سازمان میزان توانایی مختلف مدیریتی و سرعت فعال شدن سازمان برای افزایش توانایی نظارتی مدیران و ارتقا کنترل‌پذیری سازمان است (Dubey, Gunasekaran & Childe 2018). Swink & Srinivasan (2017) بیان می‌دارند که انعطاف‌پذیری سازمانی توانایی سازمانی است که سازمان‌ها را قادر به فعالیت در یک محیط آشفته می‌نماید. انعطاف‌پذیری سازمانی شامل دودسته انعطاف‌پذیری داخلی و خارجی است، نوع خارجی شامل افراد واجد شرایط، آموزش‌دیده، تحصیل کرده و صالح است که می‌توانند با تغییر ساختار سازگار شوند.

انعطاف‌پذیری عملکرد داخلی، توانایی سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییرات تقاضا با یک فرایند انعطاف‌پذیر سازمان‌دهی است که نیاز به کارکنان ماهر، آموزش‌دیده و صالح دارد که می‌توانند چندین کار را انجام دهند (Kozjek & Ferjan, 2015). بنابراین با توجه به اهمیت این مفهوم و تأثیرات بسزایی انعطاف‌پذیری در عصر حاضر نیاز به چارچوب‌های جامع در مورد ابعاد نظری و عملی انعطاف‌پذیری بسیار احساس می‌شود تا بتوان از این طریق به مدیریت برای ایجاد انعطاف‌پذیری به‌عنوان یک ضرورت در پاسخ به تغییر محیطی و ارزیابی واقعی آن کمک کرد. به همین منظور محققان تلاش کرده‌اند تا با بررسی ابعاد مختلف انعطاف‌پذیری سازمانی به ارائه الگوها و چارچوب‌هایی بپردازند (Armstrong, 2006). همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد عوامل مختلفی می‌تواند عملکرد مدیران را در مدارس تحت تأثیر قرار دهد که طیف این عوامل از ویژگی‌های فردی تا ویژگی‌های محیطی را در برمی‌گیرد. یکی دیگر از عواملی که به نظر می‌رسد نقش بسزایی در عملکرد مدیران دارد سواد اطلاعاتی است که اشاره به میزان توانایی فرد در مورداستفاده از تکنولوژی‌های روز و استفاده بهینه از منابع اطلاعاتی دارد (Yazdani & Bagheri, 2015). سواد اطلاعاتی یکی از ویژگی‌های بارز جامعه اطلاعاتی است و در محیط کنونی که بستر تغییرات سریع در فناوری و تکثیر انفجارگونه‌ی منابع اطلاعاتی است، این مفهوم نیز اهمیت فزاینده می‌یابد. امروزه افراد با حجم روزافزون اطلاعات و به تعبیری با انفجار اطلاعات روبرو هستند. بدیهی است دسترسی به اطلاعات موردنیاز از میان انبوه اطلاعات موجود، خود مهارت‌های خاصی را می‌طلبد که به سواد اطلاعاتی تعبیر شده است. کسانی که فاقد این توانایی باشند، پیوسته در اقیانوس عظیم اطلاعات سردرگم هستند (Hadaviand, Ebrahimi Rafsanjani, pour Sahabi, 2017). واژه سواد اطلاعات را اولین بار پاول زورکوسکی<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۴ معرفی کرد. او سپس استدلال کرد فردی باسواد در زمینه اطلاعات لقب می‌گیرد که با یک سری از آموزش‌ها به کسب مهارت‌های سواد اطلاعاتی بپردازد (Rocha, 2018). مهارت سواد اطلاعاتی، مهارتی

---

1. Paul Zurkowski

است که فرد را قادر می‌سازد، نیاز اطلاعاتی خود را تشخیص دهد، اطلاعات مربوط به آن را دریابد و به نحوی مؤثر به کار گیرد (Barimani and Rasooli, 2018). اساساً سواد اطلاعاتی به افراد در زمینه جستجو، ارزیابی، کاربرد و خلق اطلاعات مؤثر برای دستیابی به اهداف شخصی، اجتماعی، شغلی و آموزشی در تمام‌مسیر زندگی کمک می‌کند (Chanchinmawia and Verma, 2017). سواد اطلاعاتی یا به‌عبارت‌دیگر صلاحیت‌های اطلاعاتی<sup>۱</sup>، توانایی دستیابی، ارزیابی، سازمان‌دهی و کاربرد اطلاعات از منابع مختلف را در برمی‌گیرد. در واقع مهارتی است که به سواد کامپیوتری، سواد کتابخانه‌ای، سواد رسانه‌ای، سواد شبکه‌ای و سواد بصری تقسیم می‌شود. این بدان معنی است که یک فرد باسواد اطلاعاتی می‌تواند اطلاعات را از طریق سیستم‌های رایانه‌ای، کتابخانه‌های سنتی، ابزارها یا ماشین‌های فن‌آوری، ساختارهای شبکه، محیط اینترنت و رسانه‌های گرافیکی شناسایی، کسب، جایگزین، استفاده و انتقال دهد (Uzuegbu, 2014).

در واقع مسئله مهمی که بسیاری از مدیران امروزه با آن روبرو هستند عدم دسترسی مدیران به اطلاعات جدید و ناتوانی در کسب اطلاعات موردنیازشان است و از آنجاکه مراجعه به منابع اطلاعاتی در کلیه مراحل خدمت اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین آموزش روش‌های برای کسب اطلاعات، ارزیابی و سازمان‌دهی آن مهم و دارای اهمیت است. پژوهش‌ها گویای این واقعیت است که بسیاری از افراد از جمله دانش‌آموزان، معلمان، مدیران، دانشجویان و افراد تحصیل‌کرده دیگر تحت تأثیر عوامل مختلف، از شیوه‌ها و روش‌های گوناگون برای کسب اطلاعات بهره می‌برند و رفتارهای متفاوتی را از خود بروز می‌دهند. بنابراین، با شناخت صحیح و کنترل این عوامل می‌توان رفتارهای اطلاع‌یابی پژوهشگران و مدیران را تا حد بسیار زیادی به مسیرهای مشخص و هدفمند هدایت کرد. از طرفی با در نظر گرفتن این‌که امروزه مدیران با مشغول بودن به کارهای اداری مدرسه، بیشتر نمایان است پس مدیران باید به سواد اطلاعاتی مجهز گردند که بتوانند پاسخ‌گویی نیاز امروزه دانش‌آموزان باشند (Alamoz Kourabaslou, 2011).

سواد اطلاعاتی یکی از ویژگی‌های بارز جامعه اطلاعاتی است و در محیط کنونی که بستر تغییرات سریع در فناوری و تکثیر انفجارگونه‌ی منابع اطلاعاتی است، سواد اطلاعاتی به مفهوم بالا نیز اهمیتی فزاینده می‌یابد؛ زیرا پیچیدگی تشدید شونده‌ی این محیط موجب می‌گردد که افراد در مطالعات دانشگاهی و در محل کار وزندگی روزانه‌ی خود، با گزینه‌های اطلاعاتی متنوعی روبرو شوند که در چنین شرایطی اتکا به مهارت‌های ذاتی موجود در جامعه‌ی اطلاعاتی را فراهم آورده و در این چارچوب است که آموزش یادگیری سواد اطلاعاتی معنا و ضرورت می‌یابد. بنابراین می‌توان گفت یادگیری سواد اطلاعاتی به‌صورت مادام‌العمر فرد را در چرخه تجربیات و عمل

قدرتمند می‌سازد. امروزه افراد با حجم روزافزون اطلاعات و به تعبیری با انفجار اطلاعات روبرو هستند. بدیهی است دسترسی به اطلاعات موردنیاز از میان انبوه اطلاعات موجود، خود مهارت‌های خاصی را می‌طلبد که به سواد اطلاعاتی تعبیر شده است. کسانی که فاقد این توانایی باشند، پیوسته در اقیانوس عظیم اطلاعات سردرگم هستند (Hadaviand et al, 2017) بنابراین با توجه به مطالب عنوان شده هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش انعطاف‌پذیری سازمانی و سواد سازمانی در وضعیت عملکرد مدیران مدارس است.

### پیشینه پژوهشی:

بنابراین از آنچه گفته شد چنین می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد تابعی از عوامل مختلف است که از آن جمله می‌توان به انعطاف‌پذیری و سواد اطلاعاتی اشاره کرد تاکنون پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج از کشور در این حوزه انجام گرفته است که به برخی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود. (Brana and Udreab (2016 در پژوهشی با عنوان تأثیر انگیزش و انعطاف‌پذیری بر عملکرد شغلی در سال ۲۰۱۶ به این نتیجه رسیدند که انگیزه و انعطاف‌پذیری نقش مهمی در دستیابی به عملکرد شغلی و در نتیجه موفقیت مالی سازمان دارد. بنابراین نتایج این پژوهش نشان داد که انعطاف‌پذیری به افزایش عملکرد شغلی کمک می‌کند. (Phillips et al (2017 در پژوهشی با عنوان "چه موقع کارایی و انعطاف‌پذیری عملکرد سازمان را تعیین می‌کند؟ یک مطالعه شبیه‌سازی شده" به این نتیجه رسیدند که در محیط‌های آشفته بین انعطاف‌پذیری و کارایی با میزان عملکرد همبستگی وجود دارد اما این همبستگی در محیط‌های پایدار کسب‌وکار وجود ندارد در واقع آن‌ها به این نتیجه رسیدند که کارایی و انعطاف‌پذیری سازمانی به‌تنهایی عملکرد را تعیین نمی‌کند. هرچند به نظر می‌رسد که برخی استراتژی‌ها اولویت داشته و در محیط‌ها آشفته کسب‌وکار انعطاف‌پذیری و کارایی عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند. (Esilizadeh and (2017 Abedini در پژوهش با عنوان بررسی رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی با اثربخشی و جوسازمانی مدارس متوسطه دوره دوم ناحیه (۲) شهر بندرعباس به این نتیجه رسید که بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و ابعاد آن (انعطاف‌پذیری مهارتی، انعطاف‌پذیری رفتاری و انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای) با اثربخشی مدارس رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و ابعاد آن (انعطاف‌پذیری مهارتی، انعطاف‌پذیری رفتاری و انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای) با جوسازمانی مدارس رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. (Yazdanpanah & Soltani (2014 در پژوهشی با عنوان شناسایی و تحلیل روابط برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت انعطاف‌پذیری و عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به این نتیجه رسیدند که بر اساس یافته‌های پژوهش برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری و انعطاف‌پذیری بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارد و نقش واسطه‌ای

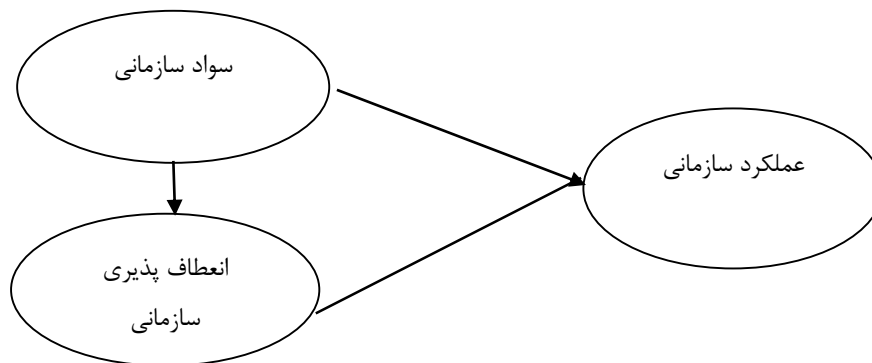
انعطاف‌پذیری در ارتباط بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد تأیید شد. (Feng & Ha (2016) در پژوهشی خود به بررسی تأثیر سواد اطلاعاتی معلمان بر یادگیری مادام‌العمر و اثربخشی مدارس پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد که همبستگی معناداری بین سواد اطلاعاتی، یادگیری مادام‌العمر و اثربخشی مدارس وجود دارد. این مطالعه می‌تواند به بخش‌های آموزشی کمک کند تا وضعیت فعلی را درک کنند و مشکلات و چالش‌های مواجه شده را کشف کنند. (Wu(2018) در پژوهشی با عنوان سواد اطلاعاتی، خلاقیت و عملکرد شغلی نشان داد که خودکارآمدی در سواد اطلاعاتی (خود کارآمدی در نیازهای اطلاعاتی، خودکارآمدی در ارزیابی اطلاعات و خودکارآمدی در استفاده از اطلاعات) بر خلاقیت تأثیر بگذارد. همچنین خلاقیت می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی بر عملکرد کار تأثیر بگذارد؛ در ضمن خلاقیت، ارتباط بین خودکارآمدی در سواد اطلاعاتی و عملکرد کاری را می‌طلبد. (Alamoz Kourabaslou (2011) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین سواد اطلاعاتی و عملکرد شغلی مدیران دوره متوسطه شهر پارس‌آباد مغان پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که بین سواد اطلاعاتی، بین احساس نیاز به اطلاعات، بین توانایی جمع‌آوری اطلاعات، بین توانایی ارزیابی و تجزیه و تحلیل اطلاعات، بین کاربرد صحیح و مؤثر اطلاعات، بین آگاهی مدیران دوره متوسطه از لحاظ مسائل اخلاقی و قانونی و دسترسی به اطلاعات و عملکرد شغلی مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد. (Niazazari, Barimani, Jokar, & (2015) Rastegar Amree به بررسی رابطه بین آموزش سواد اطلاعاتی با عملکرد تحصیلی دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری بین آموزش سواد اطلاعاتی (یافتن، استفاده کردن و انگیزه) با عملکرد تحصیلی دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد وجود دارد تغییرات عملکرد تحصیلی دانشجویان را متغیر آموزش سواد اطلاعاتی تبیین می‌کند. (Shariatmadrai & Bakhtiari (2014) در پژوهشی خود به بررسی تأثیر به‌کارگیری فناوری اطلاعات بر انعطاف‌پذیری سازمانی اداره آموزش و پرورش شهر تهران پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه و ترسیم نمودارها از نرم‌افزار مثبت و معناداری بین به‌کارگیری فناوری اطلاعات و انعطاف‌پذیری سازمانی وجود دارد. با مروری جامع بر پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه‌ی عملکرد سازمانی، مشخص شد که از میان عوامل مختلفی که بر عملکرد تأثیر دارد، انعطاف‌پذیری سازمانی و سواد سازمانی نقش بسزایی دارند. اما شاید نقطه نادیده گرفته شده در پژوهش‌های پیشین این باشد که در پژوهش‌های گذشته بیشتر بر عملکرد مالی تأکید شده و حال آنکه در پژوهش حاضر بدین صورت نیست و عملکرد کلی مدیران مدنظر است در ضمن مطالعه هم‌زمان این سه متغیر تقریباً نادیده گرفته شده است. بنابراین ضرورت دستیابی به مدلی که هم‌زمان این متغیرها را مورد بررسی قرار دهد، احساس می‌شود و نکته آخر این که پژوهش‌های محدودی در این رابطه در مدارس بل اخص بر روی مدیران مدارس صورت گرفته است، حال آنکه

عملکرد مدیران آموزشی از جمله: مدیران مدارس به دلیل این که نقش هدایت کننده و مدیریتی در مدارس به عهده دارند یکی از عواملی است که به نظر می‌رسد نقش بسزایی در فراهم آوردن شرایط آموزش و پرورش برای دانش آموزان دارد. بنابراین با توجه به آنچه گفته شد و بر اساس مدل مفهومی (شکل شماره یک) سؤال‌های پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

- آیا سواد سازمانی و انعطاف پذیری سازمانی بر عملکرد مدیران تأثیر معنی داری دارند؟

- آیا سواد سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی داری دارد؟

- آیا انعطاف پذیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی داری دارد؟



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش تحقیق:

هدف این پژوهش بررسی نقش انعطاف پذیری سازمانی و سواد سازمانی در وضعیت عملکرد مدیران مدارس بوده است. نوع پژوهش توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و معاونین مدارس شهرستان گیلان غرب (۱۳۹۶-۱۳۹۷) به تعداد ۱۳۵ نفر در هر سه دوره تحصیلی (۵۰ نفر مدیر ابتدایی، ۳۱ نفر متوسطه اول و ۵۴ نفر متوسطه دوم) و هر دو جنس (۶۱ زن و ۷۴ مرد) از مدارس دولتی و غیردولتی بوده است. با استفاده از جدول کرجسای و مورگان حجم نمونه ۱۰۰ نفر مدیر مدرسه تعیین شد. با توجه به اینکه جامعه از نظر صفت‌های جنس، دوره تحصیلی طبقه بندی شده بودند برای انتخاب نمونه معرف جامعه از هر طبقه به نسبت جامعه با روش نمونه گیری طبقه ای تعداد نمونه به شرح جدول ۱ انتخاب شد.

جدول ۱. نمونه آماری بر اساس جنسیت و دوره تحصیلی

جمع	جنس		دوره تحصیلی
	مرد	زن	
۳۷	۲۰	۱۷	ابتدایی
۲۳	۱۳	۱۰	متوسطه اول
۴۰	۲۲	۱۸	متوسطه دوم
۱۰۰	۵۵	۴۵	جمع

با توجه به جدول ۱ نمونه مورد مطالعه متشکل از ۵۵ نفر مرد (۵۵ درصد) و ۴۵ نفر زن (۴۵ درصد)، ۳۷ نفر مدیر ابتدایی (۳۷ درصد)، ۲۳ نفر مدیر متوسطه اول (۲۳ درصد) و ۴۰ نفر متوسطه دوم (۴۰ درصد) است.

برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از سه پرسشنامه استفاده شد که عبارت‌اند از:

۱. پرسشنامه انعطاف‌پذیری سازمانی: برای سنجش انعطاف‌پذیری نسبت به تغییر سازمان از پرسشنامه‌ی تک مؤلفه‌ای ۲۰ سؤالی گارد نر (۱۹۹۹) و پایایی آن با روش آماری آلفای کرون باخ بر روی یک نمونه ۳۰ نفری با مقدار ۸۸ صدم تائید شد استفاده گردید است.

۲. پرسشنامه محقق ساخته سواد اطلاعاتی: برای سنجش سواد اطلاعاتی از پرسشنامه محقق ساخته ۲۰ سؤالی استفاده شد، این پرسشنامه در مقیاس لیکرتی پنج ارزشی است و چهار خرده مقیاس سواد اطلاعاتی با عناوین نیاز به اطلاعات (اطلاعات مربوط به رویه کار یا نحوه انجام کار در اختیارم قرار می‌گیرد؟)، گردآوری اطلاعات (با افرادی که همکارم هستند، نسبت به کارم تبادل اطلاعات دارم)، کاربرد اطلاعات (تا چه حد از فناوری اطلاعات در زمینه‌های مختلف بهره‌مند می‌شوید) و ارزیابی اطلاعات (ارزیابی مستمر و منظم از پیشرفت امور را دارد) را می‌سنجد. پایایی آن نیز با روش آماری آلفای کرون باخ بر روی یک نمونه‌ی ۳۰ نفری برای سنجش پایایی با استفاده از آزمون مجدد محاسبه و با مقدار ۹۰ صدم تائید شد.

۳. پرسشنامه عملکرد سازمانی: برای سنجش عملکرد مدیران از پرسشنامه‌ی ۴۲ سؤالی هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) استفاده شد. این پرسشنامه هفت مؤلفه‌ی توانایی (تا چه میزان استعداد و توانایی‌هایتان با شغل فعلی شما متناسب است؟)، وضوح (تا چه میزان هدف از انجام کارتان را می‌دانید؟)، کمک (تا چه میزان همکاری لازم را با سایر بخش‌های سازمان به عمل می‌آورید؟)، مشوق (تا چه میزان در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت می‌کنید؟)، ارزیابی (تا چه میزان از کیفیت کاری که انجام می‌دهید مطلع می‌شوید؟)، اعتبار (تا چه میزان منصفانه بودن تصمیمات مسئولان خود اطمینان دارید؟) و محیط (تا چه میزان برای انجام وظایف محوله، نیاز به هماهنگی



با سایر افراد واحدها دارید) را موردسنجش قرار می‌دهد و پایایی این پرسشنامه ۹۳ صدم بود. همچنین روایی همگرا و روایی واگرایی پرسشنامه از طریق نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس<sup>۱</sup> مورد تأیید قرار گرفت.

از روش مدل معادلات ساختاری<sup>۲</sup> جهت بررسی مدل پژوهش استفاده شد. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در غالب نرم‌افزار اس. پی. اس. اس<sup>۳</sup> نسخه ۲۲ و نرم‌افزار رگرسیون حداقل مربعات جزئی<sup>۴</sup>، با استفاده از نرم‌افزار PLS2 انجام گردید.

### یافته‌ها:

نتایج توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های آماری بخش کمی پژوهش حاضر به شرح زیر است: جنسیت (۵۵ درصد مرد و ۴۵ درصد زن)، سن (۱۲/۵ درصد پاسخگویان زیر ۲۵ سال، ۱۲/۵ درصد بین ۲۵-۳۰ سال، ۳۲/۵ درصد بین ۳۰-۳۵ سال و ۴۲/۵ درصد بالای ۳۵ سال)، سابقه خدمت (سابقه خدمتی ۳۲/۵ درصد پاسخگویان زیر ۱۰ سال، ۳۲/۵ درصد بین ۱۰-۱۱ سال، ۳۵/۰ درصد بیش از ۱۵ سال سابقه خدمت) و سطح تحصیلات (۲۰ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۵۲/۵ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۲۷/۵ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر). در ادامه به منظور بررسی نرمال بودن داده‌های بخش کمی پژوهش حاضر از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید که در جدول (۲)، نشان داده شده است. با توجه به نتایج جدول (۲)، چون سطح معناداری برای هر سه متغیر، بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که نمونه‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند.

جدول ۲. نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

متغیر	آماره کلموگروف - اسمیرنوف	فراوانی	سطح معناداری
عملکرد سازمانی	۱/۶۵	۱۰۰	۰/۰۸۴
سواد سازمانی	۱/۸۷	۱۰۰	۰/۰۶۸
انعطاف‌پذیری سازمانی	۱/۰۹	۱۰۰	۰/۲۶۷

1. PLS Smart

2. Structural Equation Model

3. Statistical Package Of Social Sciences

4. Partial least squares

بخش اندازه‌گیری مدل (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی می‌شود. نتایج نشان داد که اعداد ضرایب بارهای عاملی تمام گویه‌ها ۰/۷ بیشتر است؛ یعنی واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول بود که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی استفاده شد. روایی محتوا، روایی همگرا و روایی واگرا. روایی محتوا با نظرسنجی از خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد. در جدول (۳) نتایج ضریب آلفای کرون باخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا آورده شده است.

جدول ۳. ضرایب پایایی و روایی همگرا

شاخص	آلفای کرون باخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده AVE
انعطاف‌پذیری سازمانی	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۶۰
عملکرد سازمانی	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۵۴
مشوق	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۷۰
محیط	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۶۵
توانایی	۰/۸۵	۰/۹۰	۰/۶۹
وضوح	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۶۸
ارزیابی	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۶۶
اعتبار	۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۶۲
کمک	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷۱
سواد سازمانی	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۶۱
احساس نیاز به اطلاعات	۰/۸۳	۰/۵۴	۰/۵۶
جمع‌آوری اطلاعات	۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۵۵
کاربرد اطلاعات	۰/۸۵	۰/۹۰	۰/۶۶
ارزیابی اطلاعات	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۶۲

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرون باخ و پایایی ترکیبی برابر ۰/۷ و برای روایی همگرا برابر ۰/۵ می‌باشد، لذا مناسب بودن پایایی و روایی همگرا، تأیید گردید. همچنین نتایج مربوط به روایی واگرا در جدول شماره (۴)، نمایش داده شده است.

جدول ۴. روایی واگرا

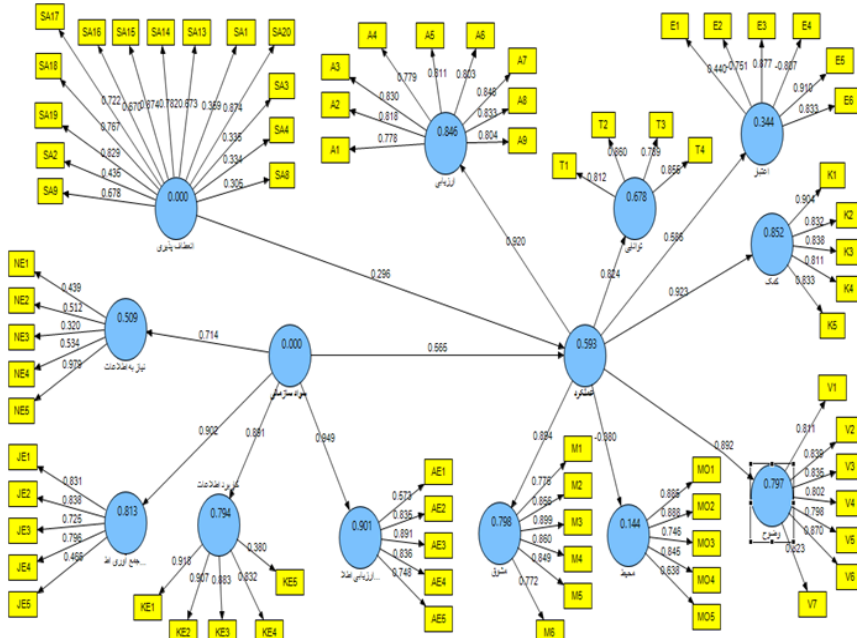
عملکرد سازمانی	سواد سازمانی	انعطاف پذیری	
		۱	انعطاف پذیری
	۱	۰/۳۸	سواد سازمانی
۱	۰/۴۴	۰/۴۳	عملکرد سازمانی

به منظور آزمون فورنل و لارکر باید ابتدا جذر  $\sqrt{AVE}$  در روایی همگرا برای سه متغیر اصلی گرفته شود و به جای مقادیر ثابت عدد ۱ در جدول بالا در نظر گرفته شود (۰/۷۱-۰/۸۳-۰/۷۵) با توجه به اینکه جذر به دست آمده از تمام ضرایب همبستگی آن سازه بالاتر می باشد، بنابراین می توان گفت روایی واگرای سازه مورد تائید است. بر اساس مطالب عنوان شده و نتایج خروجی های نرم افزار در جدول های (۳) و (۴)، ابزار اندازه گیری از روایی (محتوا، همگرا واگرا) و پایایی مناسب برخوردار است. برای بررسی برازش کلی مدل از سه شاخص اعداد معناداری تی<sup>۱</sup>، ضریب تعیین<sup>۲</sup> و نیکویی برازش<sup>۳</sup> استفاده شد. ساده ترین معیار برای سنجش رابطه بین متغیرها در بخش ساختاری مدل، اعداد معناداری تی است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ و ۲/۵۸ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تائید فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ و ۹۹ درصدی است. با توجه به دو شکل (۲) و (۳) و جدول (۵)، مقدار تی، برای تأثیر انعطاف پذیری بر عملکرد سازمانی بیشتر از ۲/۵۸ می باشد و با ۹۹ درصد اطمینان تائید شده است. بنابراین با سطح اطمینان ۹۹ درصدی می توان گفت انعطاف پذیری بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس تأثیر معنی داری دارد. در خصوص تأثیر سواد سازمانی بر عملکرد سازمانی با توجه به اینکه مقدار تی بیشتر از ۲/۵۸ است. بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد می توان گفت سواد سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی داری دارد. در جدول (۵)، تأثیر انعطاف پذیری و سواد سازمانی بر عملکرد سازمانی مدیران به نمایش گذاشته شده است.

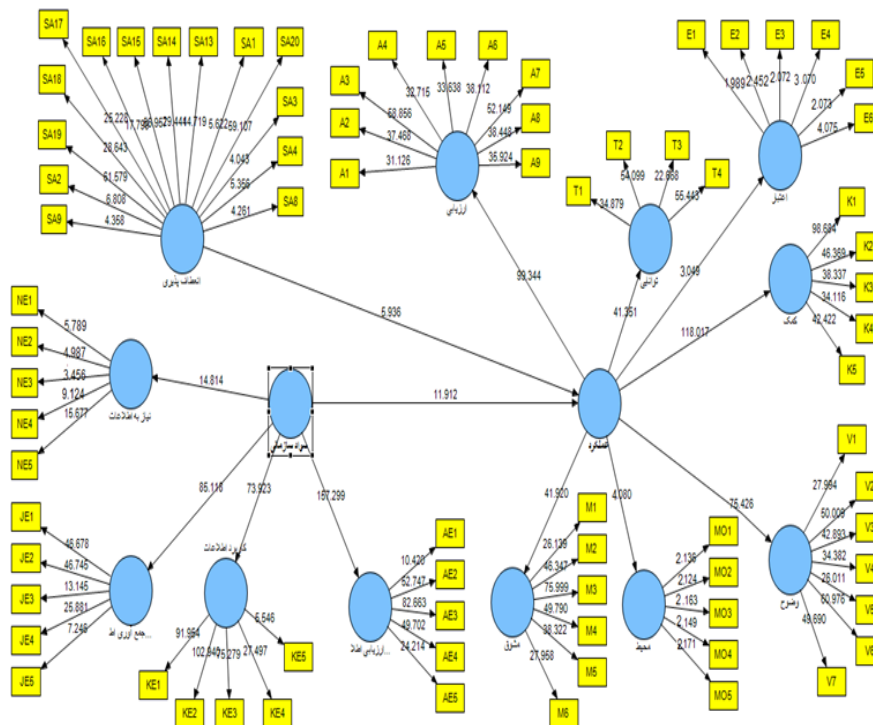
1.T-Value

2.R Square

3.Goodness of Fit



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش (بارهای عاملی)



شکل ۳. مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب معنی‌داری)

جدول ۵. نتایج ضرایب مسیر و سطح معنی داری مدل پژوهش

نتیجه آزمون	R <sup>2</sup>	آماره t	ضریب مسیر	مسیرها
تائید	۰/۵۹۳	۱۱/۹۱	۰/۵۶	سواد سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی داری دارد.
تائید		۵/۹۳	۰/۲۹	انعطاف پذیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی داری دارد.

برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش از ضریب تعیین مربوط به متغیرهای پنهان درون زای (وابسته) استفاده می شود. R<sup>2</sup> معیاری است که نشان می دهد یک متغیر برون زای بر یک متغیر درون زای چه اندازه تأثیر دارد. چاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، در خصوص ضریب تعیین سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R<sup>2</sup> بیان کرده است. همان طور که نتایج شکل ۱ نشان می دهد متغیرهای انعطاف پذیری و سواد سازمانی ۰/۵۹ از تغییرات عملکرد سازمانی مدیران مدارس را پیش بینی می کند بنابراین می توان گفت این دو متغیر توانشان در پیش بینی عملکرد سازمانی مدیران متوسط است، به باور تنن هاوس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، شاخص نیکویی برازش در مدل پی. ال. اس، راه حلی عملی برای بررسی برازش کلی مدل بوده و همانند شاخص های برازش در روش های کوواریانس محور عمل می کند و از آن می توان برای بررسی اعتبار مدل پی ال اس، به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص بین صفر تا یک قرار دارد که مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است و فرمول آن برابر است با: مجذور (حاصل ضرب میانگین مقادیر اشتراک<sup>۳</sup> در ضریب تعیین<sup>۴</sup>). با توجه به جدول (۶)، مقدار شاخص نیکویی برازش به دست آمده در این پژوهش، برابر ۰/۳۶۷ است که بیشتر از مقدار قوی ۰/۳۶ است؛ بنابراین ساختار مدل تناسب خوبی با داده ها دارد.

1. Chin

2. Tenenhaus, Vincenzo, Chatelin &amp; Lauro

3. Communality

جدول ۶. برازش کلی مدل

عملکرد سازمانی	میانگین پایایی اشتراکی	R <sup>2</sup> میانگین	نیکویی برازش
	۰/۵۷۴	۰/۶۷۲	۰/۶۲۱

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.574 \times 0.672} = \sqrt{0.385728} = 0.621$$

### بحث و نتیجه‌گیری:

هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش انعطاف‌پذیری سازمانی و سواد سازمانی در وضعیت عملکرد مدیران مدارس شهرستان گیلان غرب بود. در این پژوهش برای بررسی تأثیر مؤلفه‌های سواد سازمانی بر عملکرد سازمانی از مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS) استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن بود که سه مؤلفه‌ی سواد اطلاعاتی یعنی احساس نیاز به اطلاعات، جمع‌آوری اطلاعات و کاربرد اطلاعات بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی هراندازه احساس نیاز به اطلاعات، جمع‌آوری اطلاعات و کاربرد اطلاعات افزایش یابد میزان عملکرد مدیران نیز افزایش می‌یابد. که این نتایج با مطالعات (Alamoz Kourabaslou, 2011) ، (Feng & Shariatmadrai & Bakhtiari, 2014) ، (Niazazari, Kioumars et al, 2015) ، (Ha, 2016) همسو بوده. از این‌رو چنین می‌توان بیان کرد که سواد اطلاعاتی نقش بسزایی در بهبود عملکرد مدیران مدارس دارد. اما نکته قابل توجه این است که از بین چهار مؤلفه سواد اطلاعاتی تنها ارزیابی و تجزیه و تحلیل اطلاعات با عملکرد مدیران اثر معنی‌داری نداشته. به عبارتی مؤلفه‌ی ارزیابی و تجزیه و تحلیل اطلاعات توان پیش‌بینی عملکرد مدیران را ندارد. در واقع عدم وجود سیستم ارزیابی مناسب در این خصوص می‌تواند این نتیجه را به دنبال داشته باشد. بنابراین مدیران مدارس برای دسترسی دقیق و سریع، بازیابی و ذخیره منابع اطلاعاتی موردنیاز از میان انبوه منابع اطلاعاتی موجود نیازمند کسب مهارت‌های ویژه‌ای هستند، که این مهارت‌ها با ارتقای سواد اطلاعاتی می‌تواند چاره‌ساز شود. مدیرانی که فاقد این توانایی‌ها باشند پیوسته در اقیانوس عظیم اطلاعات سردرگم‌اند. در واقع امروزه مدیران مدارس به سبب ماهیت کاری و ارتباط گسترده با منابع اطلاعاتی و روند شتابان فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به این ابزار نیازمند هستند. اما در خصوص اثر انعطاف‌پذیری سازمانی بر عملکرد نتایج پژوهش اثر این دو متغیر را بر روی هم تأیید می‌نماید. که این نتیجه با پژوهش‌های (Brana and Udrea, 2016) ، (Phillips et al 2017) ، (Yazdanpanah & Soltani, 2014) ، (Esilizadeh and Abedini, 2017) همخوانی دارد. بنابراین می‌توان عنوان کرد که هر چه قدر انعطاف‌پذیری سازمان افزایش یابد عملکرد سازمان بهبود پیدا می‌کند. تحولات سریع و پویایی محیطی جامعه امروزی دستیابی به انعطاف‌پذیری را برای

سازمان‌ها به یک امر ضروری تبدیل کرده است. در واقع انعطاف‌پذیری منابع انسانی به یک ضرورت انکارناپذیر در محیط نامطمئن و پویای امروزی تبدیل شده است که به سازمان قابلیت واکنش مناسب در برابر تغییرات سریع محیطی را می‌دهد. مدیران مدارس نیز به‌عنوان راهبران آموزشی که یکی از عناصر اصلی تحقق اهداف آموزش و پرورش محسوب می‌شود و نقش و جایگاه والای دارند از این قاعده مستثنا نیستند. مدیران منعطف به افراد کمک می‌کند تا توانایی کلی خود را با اوضاع و شرایط ناآشنا، غیرقابل‌پیش‌بینی و پویا سازگار کنند.

در نهایت مشخص گردید که سواد سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی بر عملکرد مدیران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. به عبارت دیگر با توجه به مثبت بود ضریب رگرسیون بین متغیرهای سواد سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد مدیران می‌توان گفت سواد سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی بر عملکرد مدیران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند، هراندازه که میزان انعطاف‌پذیری سازمانی و سواد سازمانی بالاتر باشد میزان عملکرد مدیران نیز افزایش می‌یابد و برعکس. با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان به تأثیر انعطاف‌پذیری سازمانی و سواد سازمانی بر عملکرد مدیران پی برد، از آنجایی که افزایش عملکرد لازمه بقای سازمان است، بدون شک خلأ پژوهش‌ها در این حوزه کاملاً مشهود است و انجام پژوهش‌های در این زمینه در راستای کاری مدیران مدارس می‌تواند به افزایش عملکرد هرچه بیشتر مدیران بیانجامد. بنابراین با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌گردد که سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزشی به برگزاری کارگاه‌هایی در زمینه تقویت مهارت‌های سواد اطلاعاتی و انعطاف‌پذیری مدیران مدارس اهتمام ورزند و این کارگاه‌ها با توجه به نیاز مدیران ارائه گردد و همچنین از اساتید مجرب برای ارائه دوره‌های استفاده شود. همچنین پیشنهاد می‌گردد که مدیران مدارس برای بهبود عملکرد انعطاف‌پذیری خود را ارتقا دهند و به‌منظور افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری سازمان مدیران می‌بایست فرآیندها و ساختارها منعطفی را فراهم آورند. آن‌ها باید خود را با نیازهای دانش‌آموزان، معلمان، والدین و تغییرات تکنولوژیکی و اقتصادی سازگار نمایند. در نهایت می‌توان عنوان کرد که مدیران برای بهبود عملکرد خود باید مهارت سواد اطلاعاتی خود را ارتقا دهند، در این خصوص باید آموزش‌های ضمن خدمت مناسبی در زمینه مهارت‌های اطلاع‌یابی و به‌کارگیری صحیح اطلاعات ارائه گردد، همراه با اعطای امتیازات خاص برای قبولی در هر دوره و برقراری سیستم ارتقای شغلی بر اساس کسب این مهارت‌ها. در ضمن پیشنهاد می‌شود که نظرسنجی سالیانه برای تعیین نیازهای آموزشی در زمینه سواد اطلاعاتی مدیران انجام شود.

### موانع و محدودیت‌های پژوهش:

- عدم توجه به شرایط اجتماعی و شخصیتی مدیران
  - دسترسی محدود به مدیران به دلیل مشغله کاری زیاد و نگاه تردیدآمیز مدیران به پژوهش و نداشتن درک صحیح از مفاهیم مدیریتی
  - از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش که از ویژگی‌های خاص علوم اجتماعی است، تأثیر متغیرهایی است که کنترل آن‌ها خارج از دسترس پژوهشگر است.
  - از جمله محدودیت‌های این پژوهش استفاده صرف از پرسشنامه‌های خودگزارش‌دهی برای ارزیابی متغیرها است
- نمونه پژوهش به مدیران مدارس گیلان غرب و بررسی و جمع‌آوری مقطعی داده‌ها بود.

### منابع

- Adriano, A. R. (2018). "Information literacy in the digital workplace: The employee's perception and the importance of promoting information literacy in the digital era (Master)," Abo Akademi University, Finland.
- Alamoz Kourabaslou, M. (2011). "Investigating the Relationship between Information Literacy and Job Performance of Pars Abad High School Principals. Master Thesis. (Master)", Allameh Tabataba'i University, Tehran.
- Amaia, S., Martin, K., & Olga, R. H. (2014). Towards a Dynamic Model of Organizational Flexibility. *Systemic Practice and Action Research*, 27(2), 165-183.
- Barimani, A., & Rasooli, S. J. (2018). The Relationship between Information Literacy and Life Skills of Elementary School Teachers. *Information and communication Technology in Educational Sciences*, 18(1), 5-22.
- Bertrand, J. W. M. (2003). Supply Chain Design: Flexibility Considerations *Handbooks in Operations Research and Management Science* (Vol. 11, pp. 133-198): Elsevier
- Brana, C., & Udreab, C. J. (2016). *The Influence of Motivation and Flexibility on Job Performance*. Paper presented at the The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences, Logos Universality Mentality Education Novelty
- Chanchinmawia, F., & Verma, M. K. (2017). Assessment of Information Literacy Skills among Students of Academy of Integrated Christian Studies, Aizawl: A Survey. *International Journal of Library and Information Studies*, 8(1), 387-399.
- Chin, W., & Marcoulides, G. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 8(2), 295-336.



- Davari Zadeh, A., & Rezazadeh, A. (2014). Squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115.
- Doroudi, H., & Babaei, L. (2016). *A Study on the Relationship between Strategic Planning Processes, Planning Flexibility, and Firm Performance: Considering the Mediating role of Innovation*. Paper presented at the International Conference on Economy, Management and Psychology.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., & Childe, S. (2018). Big data analytics capability in supply chain agility: The moderating effect of organizational flexibility. *Management Decision*. Doi: 10.1108/MD-01-2018-0119
- Ebrahimpour Azbari, M., Akbari, M., & Rafiei Rashtababdi, F. (2018). The Impact of Environmental Uncertainty, Manufacturing Flexibility and Operational Efficiency on Firm Performance: The Moderating role of the perational Absorptive Capacity. *Industrial management study*, 16(49), 37-66.
- Esilizadeh, Z., & Abedini, M. (2017). The Relationship between Flexibility of Human Resources and the Effectiveness and Organizational Climate of Secondary Schools in District 2 of Bandar Abbas. *New Research in Humanities*, 4(3).
- Fred, P., Jinwon, C., & Yu, S. S. (2017). When do efficiency and flexibility determine a firm's performance? A simulation study. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 88-96.
- Hadavi, P., Ebrahimi Rafsanjani, H., pour Sahabi, R., & Jabari, A. (2017). *Information Literacy and Staff Performance*. Paper presented at the Third International Conference on Techniques Management and Accounting, Tehran.
- Hajipor, B., & Moradi, M. (2010). Organizational Flexibility and Performance: Case Study of ARAK Industrial Estate Manufacturing Organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 17(62), 143-162.
- Ketkar, S., & Sett, P. K. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1173-1206.
- Kogan PageArmstrong, M. (2006). *Performance management: key strategies and practical guidelines* (3 Ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Liu, F., & HA, J. (2016). Effects of Teachers' Information Literacy on Lifelong Learning and School Effectiveness. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 12(6), 1653-1663.
- Ming, S. W. (2018). Information literacy, creativity and work performance. *Information Development*, 35(5), 676-687.
- Mirzaee, H., Nazari, E., Ghobadi, B., Hossini pak, A. M., & Hoshyari, B. (2016). *Study the relationship between information literacy, culture, learning and job performance (Case Study: TVTO Trainers in Lorestan Province)*. Paper presented at the International Conference on Skill Training & Employment (ICSTE), Tehran.
- Niazazari, K., Barimani, A., Jokar, A., & Rastegar Amree, A. (2015). The Relationship between Information Literacy and Academic Performance of

- University Students. *Journal of Education and Communication Technology in Educational Sciences*, 6(1), 5-17.
- Powe, B., & Reid, G. (2003). Turbulence, Flexibility and Performance of the Long-lived Small Firm. *SSRN Electronic Journal*. Doi: 10.2139/ssrn.431540
- Ravi, S., & Morgan, S. (2017). An investigation of visibility and flexibility as complements to supply chain analytics: An organizational information processing theory perspective. *Production and Operations Management*, 27(10), 1849-1867.
- Rezaee, B., & Tarin, H. (2017). A meta-analysis on researchs on effective factors on the performance of school principals. *Journal of School Administration*, 5(2), 193-215.
- Sadeghinia, Z., Salehi, K., & Moghadamzadeh, A. (2018). Phenomenological Approach in Identifying Effective Factors in Performance Evaluation of Primary School principals. *Journal of School Administration*, 6(2), 78-99.
- Shariatmadrai, M., & Bakhtiari, F. (2014). *Investigating the Impact of Information Technology Application on Organizational Flexibility Case Study: Education Departments of Tehran Graduate Thesis*. Paper presented at the Second National Conference on Applied Research in Management and Accounting Sciences, University of Tehran.
- Tatjana, K., & Marko, F. (2015). Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency – a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations. *Organizacija*, 48(1), 3-21.
- Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Uzuegbu, C. P. (2014). Introduction to Information Literacy Education. *Introduction to information literacy*. In U. Arua, C.P. Uzuegbu & A.D. Ugah, *Information literacy education for tertiary institutions*, 1-18.
- Verdú-Jover, A. J., Lloréns-Montes, F. J., & Garcia-Morales, V. J. (2004). The concept of fit in services flexibility research: an empirical approach. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 499-514.
- Yazdani, F., & Bagheri, S. (2015). *The Relationship between Information Literacy and the Effectiveness of Primary School Principals in Hamadan*. Paper presented at the National Conference on Educational Management in the Age of Information and Communication Technolog, Islamic Azad University Kermanshah.
- Yazdanpanah, A. A., & Soltani, M. (2014). Identification and analysis of relationship between strategic planning with flexibility ability and performance of higher education institutions: Shahid Beheshti University case. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20(3), 67-93.
- Zehava, R. (2004). Skill Flexibility and School Change: A Multi-national Study. *Journal of Educational Change*, 5(1), 1-30.