

## رابطه بین رهبری تحولی و چابکی سازمانی با نقش میانجی تسهیم

### دانش

عزت‌اله قدم‌پور<sup>۱</sup>، مریم زندکریمی<sup>۲</sup>

Received: 04/05/2018  
Accepted: 03/06/2019

صفحات: ۲۳۱-۲۱۲

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۱۴  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۳/۱۳

#### چکیده

این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی است و جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه دبیران مدارس دوره اول متوسطه (۲۰۰ نفر) و دوره دوم متوسطه (۳۰۰ نفر) شهرستان بیجار در سال تحصیلی ۱۳۹۵ به تعداد ۵۰۰ نفر تشکیل داد. نمونه آماری ۲۱۷ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران و به روش طبقه‌ای با حجم متناسب انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های رهبری تحولی (Bass & Avolio, 2000) با آلفای (۰/۹۳)، چابکی سازمانی (Sharifi & Zhang, 1999) با آلفای (۰/۶۴) و تسهیم‌دانش (Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005) با آلفای (۰/۸۶) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات-ساختاری با استفاده از نرم‌افزار آماری lisrel استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحولی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر چابکی سازمانی تأثیرگذار است. رهبری تحولی به صورت مستقیم بر تسهیم‌دانش تأثیرگذار است. همچنین تسهیم‌دانش به صورت مستقیم بر چابکی سازمانی تأثیرگذار است. در این رابطه زمانی که تسهیم‌دانش به عنوان متغیر میانجی وارد معادله می‌شود، دارای قدرت بیشتری است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که رهبری تحولی با نقش میانجی تسهیم‌دانش موجب افزایش چابکی سازمانی در میان دبیران می‌شود.

کلید واژگان: چابکی سازمانی، رهبری تحولی، تسهیم‌دانش.

۱- دانشیار، روانشناسی تربیتی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران  
نویسنده مسئول:

Email: Ghadampour.e@lu.ac.ir

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

## مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان یک نهاد علمی و فرهنگی بسترساز زمینه و شرایطی است که دانش‌آموزان جامعه را در مسیر تکوین رسالت‌های تربیتی جامعه قرار دهد. امروزه به همان اندازه که مدارس توسعه‌یافته و مسئولیت‌های جدیدی را پذیرفته‌اند، اداره آن‌ها نیز پیچیده‌تر شده است (Niknami & Mahdian, 2009). مدارس از پیچیده‌ترین سازمان‌های اجتماعی در عصر امروز است و رقابت به عنوان یک مقوله اصلی مورد توجه اکثر سازمان‌ها است؛ در این میان سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس برای این‌که بتوانند در عرصه رقابت و پاسخگویی به نیازهای رو به افزایش جامعه پاسخگو باشند، ضروری است که روند بهبود خود را تسهیل بخشند (Hanson, 2009, Ahmadi & Ansarimehr, 2008). همچنین تغییر الگوی سنتی متمرکز بر محتوای درس به الگوی تمرکز بر محتوی و فرایند، از یادگیری منفعل به فعال، از معلم‌محوری به دانش‌آموز‌محوری، از یادگیری منحصر به کتاب درسی به یادگیری از منابع متعدد و از تغییر تک روشی برای تدریس به روش‌های چندگانه، همه و همه از برنامه‌های جدید نظام آموزشی است که این مجموعه متنوع شرایط و وظایف، نیازمند توجه به ویژگی‌های خاصی در سازمان‌های آموزشی از جمله چابکی سازمانی خواهد بود (Mirkamali & Etal, 2015). چابکی سازمانی عبارت است از توانایی سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات سریع و پاسخ‌گویی به این تغییرات که پایه و اساس تغییر شرایط برای استفاده از عوامل بهره‌وری در دستیابی به مقاصد سازمانی، کارکنان و سهام‌داران است. چابکی سازمانی از چهار مؤلفه پاسخ‌گویی<sup>۱</sup> سریع که به توانایی شناسایی تغییرات و بازتاب‌های سریع و سود بردن از آن‌ها اشاره دارد، شایستگی<sup>۲</sup> که به توانایی سازمان‌ها در یافتن اهداف اشاره دارد. انعطاف‌پذیری<sup>۳</sup> که به توانایی سازگار بودن در راه انداختن فرایندهای مختلف و یافتن اهداف مختلف در به کار بردن همان تسهیلات و تجهیزات اشاره دارد و سرعت که به توانایی انجام وظایف در کوتاه‌ترین زمان ممکن اشاره دارد (Chamanifard, Nikpour, Chamanifard, & Nobarieidishe, 2015). چابک‌سازی مدرسه موجب بهبود کیفیت فارغ‌التحصیلان، پاسخ‌گویی مناسب مدارس نسبت به مراجعان و جامعه، پیشبرد سریع‌تر مدرسه به سمت اهداف آموزشی از پیش تعیین شده، کسب برتری یک مدرسه نسبت به انواع مدارس، بهبود فضای نوآوری و بهبود اثربخشی- هزینه می‌شود (Moradi, Naderi & Porkarimi 2014). سرمایه انسانی چابک این قابلیت را دارد که در همه سطوح

1 . responsibility

2 . compitence

3 . flexibility

سازمانی اهداف سازمان را درک کند، در قبال موفقیت سازمان مسئولیت پذیر باشد، در کار خود نوآوری داشته و در بهبود دائمی فرایندهای کلیدی مشارکت داشته باشد (ZareZardeini, & yousefi, 2012).

متغیری که در چابکی سازمانی افراد نقش دارد، رهبری تحولی است. رهبری تحولی با چابکی سازمانی رابطه دارد و در میان سبک‌های رهبری مطالعه شده در ادبیات رهبری، سبکی که در برانگیختن و رهبری افراد در سازمان تأکید بیشتری دارد، رهبری تحولی<sup>۱</sup> است؛ به کمک این سبک از رهبری، بهتر می‌توان استعدادهای انسانی سازمان‌ها را بالا برد و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده آن‌ها در حرکت تمام عیار به سمت تحقق هدف‌ها و دورنمای سازمانی بهره گرفت (Rosintan, Ramlee & Ariff Md, 2012). در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی، مهم‌ترین و تأثیرگذارترین رکن برای رسیدن به اهداف سازمانی و اثربخشی، مدیریت است (Ranjbar, Danaeefard & Fani, 2013). تحولات مدیریتی و حضور سازمان‌ها در دنیای رقابتی و پیچیده امروز بیان‌گر این است که رهبری سازمان نیز همانند سایر علوم نیازمند مهارت و تخصص ویژه است. در این راستا، مدیران با انتخاب سبک رهبری مناسب می‌توانند از طریق نفوذ مثبتی که بر رفتارهای کاری پیروان دارند، موجب ارتقاء روحیه و افزایش رفتارهای اخلاقی و در نهایت بهبود شاخص‌های عملکردی شوند (Alidosti & Farhadinezhad, 2015). رهبر تحولی به عنوان یک عامل سازمانی با ایجاد انگیزه و حمایت از رفتارهای افراد موجب تقویت رفتارهای آن‌ها، ارتقاء قابلیت فهم و پاسخ‌گویی سریع افراد در سازمان شده و به این ترتیب موجبات چابکی سازمانی مدارس فراهم می‌گردد (Porkarimi & Mazari, 2017). سرچشمه رهبری تحولی از تئوری (Burns (1978) نشأت گرفته است. او بیان کرد، رهبری تحولی فرایندی است که از طریق آن رهبران و پیروان هم‌دیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند و رهبران تحولی به پیروان کمک می‌کنند، مسائل قدیمی را از طریق دیدگاه‌های نو جستجو کنند (Bass (1985 مفهوم رهبری تحولی برنس را توسعه داد، او معتقد بود رهبران تحولی به کارکنان این اجازه را می‌دهند که به طور معناداری وظایفشان را بفهمند.

رهبری تحولی از چهار مؤلفه ترغیب‌دهنی<sup>۲</sup>، نفوذ آرمانی<sup>۳</sup>، انگیزش الهام‌بخش<sup>۱</sup> و ملاحظات فردی<sup>۲</sup> تشکیل شده است. در نفوذ آرمانی که در برگیرنده عامل کاریزماتیک رهبری تحولی است، رهبران

1 . Transformational leadership  
2 . intellectual stimulation  
3 . idealized influence

به عنوان مدل‌های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل می‌کنند (Kurland, 2010) و نتیجه این نوع رفتار رهبری، اعتماد و اطمینان پیروان به رفتارها و تصمیمات یکدیگر است (Judeh, 2010)، انگیزش الهام‌بخش که در آن رهبر، پیروان را به تلاش در جهت رسیدن به اهداف تشویق می‌کند، ترغیب‌ذهنی که رهبران تحولی از این طریق افکار، تصورات و خلاقیت پیروان را به چالش می‌کشند؛ آن‌ها کارکنان را به بررسی مسائل، مشکلات، ایفای نوآوری و تکنیک در حل مسائل و مشکلات تشویق می‌کنند و ملاحظات فردی که در آن رهبران نیازها و احساسات زبردستان را در نظر می‌گیرند و نیازهای افراد را کشف کرده و به رشد مهارت‌های آن‌ها در جهت رسیدن به اهداف آن‌ها کمک می‌کنند (Motalebi Nejad & Aligholi, 2015). (Moradi, Naderi & Porkarimi, 2014) در پژوهش خود بیان نمود که مدارس دولتی از نظر چابکی سازمانی در سطح نسبتاً نامطلوب و مدارس غیردولتی در حد بالای متوسط است. (Taji & Bordbar, 2015) در پژوهش خود نشان داده‌اند که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحولی و چابکی نیروی انسانی وجود دارد (Porkarimi & Mazari, 2017) طی پژوهشی بیان نمودند که رهبری تحولی به طور غیرمستقیم بر چابکی معلمان تأثیرگذار بوده است. (Sheikh Mahmoudi & Asgari, 2013) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که رابطه معنادار و مثبتی بین هوش سازمانی و چابکی مدیران دبیرستان‌های مازندران وجود دارد. (Ahmadi, 2014) با انجام پژوهشی عنوان نمود که شرایط در دنیای پر تغییر کنونی به گونه‌ای شده است که همگان دریافته‌اند، تنها مزیت رقابتی یک سازمان در آینده این است که مدیران آن‌ها بیاموزند، چگونه باید زودتر از رقبای خود یاد بگیرند و این همان مفهوم چابکی است. رهبران تحول‌آفرین به عنوان پارادایم‌های رهبری، جهت ارتقاء عملکرد سازمان در محیط پرتلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و ارتقاء سطح عملکرد آنان از طریق افزایش سطح رضایت و خشنودی آن‌ها از شغل خود، سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارند.

متغیر دیگری که در چابکی سازمانی نقش دارد، تسهیم دانش است. کارکنان چابک در سازمان به عنوان یک عنصر پویا و مؤثر دانش سازمانی را افزایش داده و به سرعت خود را با تغییرات محیط کار و تحولات داخلی و خارجی منطبق می‌کنند (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007). همچنین، تسهیم دانش<sup>۳</sup> مهم‌ترین بخش مدیریت دانش است، در واقع ابزاری که به

1 . inspirational motivation

2 . personal considerations

3 . knowledge sharing

وسیله آن دانش تسهیم می‌شود و عاملی که تسهیم و انتقال دانش را تسهیل می‌کند، مدیریت دانش می‌باشد. تسهیم دانش یکی از اساسی‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده است و طبیعی است که پیاده‌سازی تسهیم دانش در سازمان مدارس همچون هر روش دیگری باید در فرایند گام به گام و آرام صورت بگیرد، برنامه دقیق و جامعی برای ایجاد یک رویکرد نوین انجام شود و مهم‌ترین عامل در ایجاد شرایط مناسب در رشد تسهیم دانش، سبک مدیریت حاکم بر مدارس می‌باشد که در این میان رهبران تحولی سعی در پرورش کارکنان خود نموده و با ایجاد انگیزه‌های متعالی در پیروان خود آن‌ها را تشویق کرده فراتر از انتظار خود عمل نمایند (Hashemi, 2013). بین رهبری تحولی و تسهیم دانش رابطه مثبت وجود دارد و رهبران عامل کلیدی و مهم تسهیم دانش می‌باشند (Ke & Wei, 2008). بین رهبری تحولی و تسهیم دانش رابطه مثبت وجود دارد (Li, Shang, Liu & Xi, 2013). (Abili, Romiyani & SahraeeByranvand, 2015) با انجام پژوهشی عنوان نمودند که تسهیم و در دسترس بودن دانش در بین کارکنان آموزشی و پژوهشی، موجب چابک شدن آن‌ها می‌شود. (Dezhgahi & Etal, 2017) در پژوهش خود نشان دادند که بین مؤلفه‌های رهبری تحولی و تسهیم دانش معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. (Mehrabi, Siyadat & Allameh, 2013) طی انجام پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین فرایندهای تسهیم دانش و چابکی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد و سازمان‌هایی که می‌خواهند چابک باشند، باید آموزش نیروی انسانی خود را با انگیزه قوی از طریق افزایش مهارت‌های مهم، تجربیات و دانش، افزایش دهند. (Hayat, 2015) (Maleki Hasanvand, Nikakhlag & Dehghani, 2015) انجام پژوهشی عنوان نمودند که دانش مهم‌ترین منبع کار برای سازمان‌ها در محیط پر از رقابت و پویای امروزی است. در هر سازمانی، رهبران به عنوان افرادی هستند که دارای قدرت برانگیختن و تأثیر بر فرایندهای مدیریت دانش هستند.

بین رهبری تحولی و فرایندهای مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. همچنین تسهیم دانش دارای دو بعد دانش صریح یا آشکار<sup>۱</sup> و دانش ضمنی یا پنهان<sup>۱</sup> می‌باشد (Bock, Zmud, 2005). (Kim & Lee, 2005).

---

1 . explicit knowledge

دانش صریح یا کدگذاری شده، بیان‌کننده دانشی است که در قالب زبان نظام‌مند و رسمی قابل انتقال است و دانش ضمنی دارای ویژگی‌های فردی بوده و این امر قاعده‌مند کردن و انتقال آن را مشخص می‌سازد. دانش ضمنی در معرفت جامع ذهن و جسم بشر جای دارد، در حالی که دانش صریح می‌تواند در ذخایر کتابخانه‌ها، آرشیوها و پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شده و بر اساس یک مبنای متوالی، ارزیابی شود (Polanyi, 1996 Namdariyan, 2016).

علی‌رغم تأکیدات فراوان، مدارس از انعطاف‌پذیری، چابکی و سیالیت کمی برخوردار هستند و اساساً در طول زمان تغییر قابل توجهی در آن‌ها که بیان‌گر پویایی و چابکی باشد، محسوس نیست. مدارس برای پاسخ‌گویی به نیازهای ذینفعان داخلی و خارجی خود، نیازمند آن هستند که خود را به صورتی چابک طراحی کنند. مدارس به واسطه حساسیت و اهمیت در امر آموزش و پرورش باید چابک باشند تا بتوانند در برابر محیط‌های پویای امروزی به ارائه خدمات خود ادامه دهند. در نهایت مدارس باید دائماً ساختار، برنامه‌ها، روندها و منابع خود را با تغییر و تحولات جامعه هماهنگ کنند (Moradi, Naderi & Porkarimi, 2014). افزون بر این، امروزه پاسخ‌گویی به تغییرات و در نظر گرفتن مزیت این تغییرات، از طریق استفاده از استراتژی‌ها و متدهایی همچون چابکی سازمانی تحقق‌پذیر است (Sharifi & Zhang, 1999). تغییرات محیطی آن‌قدر سریع و غیر قابل پیش‌بینی هستند که چه بسا عواملی که در گذشته در شمار فرصت‌ها و عوامل سازنده به شمار می‌آمدند، در حال حاضر در زمره تهدیدها و عوامل مخرب سازمان تلقی شوند. در چنین شرایطی سازمان‌هایی موفق هستند که رشد و پویایی خود را توسعه و بهبود بخشیده و نسبت به تغییرات درونی و بیرونی سازمان خود و دیگر سازمان‌ها دانش و آگاهی داشته باشند. از آن‌جا که مدارس همواره در کار مدیریت‌دانش بوده‌اند، در واقع معلمان نمونه‌های خوبی از مدیریت‌دانش هستند. آن‌چه اهمیت آن برای مدرسه در حکم یک سازمان مطرح است، فراهم آوردن زمینه‌های بازخوانی، ایجاد دانش، پرورش، تسهیم و تبادل دانش در سطح مدرسه و در ارتباط متقابل با عوامل ذی‌نفع است. از این دیدگاه مهم‌ترین مسائل مدیریت‌دانش در مدرسه، آگاه‌سازی معلمان از این مسئله است که چرا نیازمند به تسهیم‌دانش خود هستند؟

در مدارس توجه به تسهیم‌دانش در جهت توانا شدن معلمان به منظور شرکت در تصمیم‌گیری‌ها، تأثیر در یادگیری دانش‌آموزان، توان برقراری ارتباط مؤثر و اعتماد، اهمیت به‌سزایی دارد (Glini, 2010). همچنین رهبری تحولی متغیری نوپا برای مدارس است و اهمیت

آن برای مدیران مدارس امروز، مورد توجه جدی قرار گرفته است (ZainAbadi, Behrangi, NavehEbrahim & Farzad, 2009).

به عبارت دیگر، امروزه سازمان‌ها از جمله مدارس، به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند خود را با تغییرات انطباق دهند. تغییرات در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. برای موفقیت و کامیابی، ایجاد تغییرات ضروری است و سازمانی موفق است که بتواند این تغییرات را به نحو صحیح و منطبق با آرمان خود اجرا کند. این فرایند زمانی اثربخش است که توسط رهبری با کیفیت بالا و نه مدیریت عالی هدایت شود؛ چرا که تصور می‌رود در قرن بیست و یکم شاهد تعداد بیشتری از رهبران فوق‌العاده باشیم که مهارت‌های خود را با یادگیری مادام‌العمر توسعه می‌بخشند، به دلیل این که در محیط به سرعت در حال تحول کنونی، این الگوی رشد پیوسته مورد تشویق قرار می‌گیرد (Kater, 2009 Irannezhadparizi & Selseleh, 2003). با توجه به اهمیت چابکی سازمانی و عواملی همچون رهبری تحولی و تسهیم‌دانش که از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر چابکی سازمانی است؛ به نظر می‌رسد که پژوهش حاضر بتواند ضمن توسعه مدیریت و رهبری تحولی مفید و اثربخش در مدارس، زمینه‌های لازم برای پرورش چابکی سازمانی و تسهیم‌دانش مدارس را فراهم آورد. همچنین با توجه به رابطه مفهومی و تجربی بیان شده در پیشینه پژوهش میان متغیرها و با توجه به اهمیتی که بررسی این موضوع در سازمان‌های آموزشی دارد، این پژوهش در صدد تعیین رابطه بین رهبری تحولی و چابکی سازمانی با نقش میانجی تسهیم‌دانش، در میان دبیران مدارس دوره اول و دوم متوسطه می‌باشد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل پژوهش‌هایی است که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده است. با استفاده از این روش می‌توان از یک سو دقت شاخص‌ها و یا متغیرهای قابل مشاهده را اندازه گرفت و از سوی دیگر روابط علی بین متغیرهای نهفته و میزان واریانس تبیین شده را بررسی کرد (Hair & Etal, 2010). مدل‌سازی معادلات از دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (Kline, 2010). در این پژوهش متغیرهای رهبری تحولی، تسهیم‌دانش و چابکی سازمانی به عنوان متغیر پنهان و مؤلفه‌های هر یک، به عنوان متغیر آشکار در نظر گرفته شد که در بخش ابزار توضیح داده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه دبیران مدارس دوره اول و دوم متوسطه

تشکیل دادند که تعداد آن‌ها بر طبق آمار ۵۰۰ نفر بود. از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که گزینش آن‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب صورت گرفت. مبنای طبقات دبیران مرد و زن بوده است. برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شد. بر این اساس برای بررسی متغیر رهبری تحولی از پرسشنامه رهبری تحولی (Bass & Avolio, 2000) استفاده شد که دارای ۲۰ سؤال و ۴ مؤلفه است که عبارت از ترغیب‌ذهنی، نفوذآرمانی، انگیزش‌الهام‌بخش و ملاحظات فردی است. برای بررسی چابکی سازمانی از پرسشنامه (Sharifi & Zhang, 1999) شد که ۴ مؤلفه پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت را در ۱۶ گویه مورد سنجش قرار می‌دهد و برای بررسی تسهیم‌دانش نیز از پرسشنامه (Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005) استفاده شد که دارای ۲ گویه است و مؤلفه‌های دانش صریح و ضمنی را می‌سنجد.

#### یافته‌ها

قبل از بررسی فرضیه‌های پژوهش، نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت که نتایج این آزمون در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای فرض نرمال بودن داده‌ها

متغیر	آماره	درجه آزادی	سطح معناداری
چابکی سازمانی	۱/۳۶۶	۲۱۷	۰/۳۰۸
رهبری تحولی	۱/۳۵۳	۲۱۷	۰/۴۵۱
تسهیم دانش	۱/۳۳	۲۱۷	۰/۵۱۱

با توجه به این که سطح معنی‌داری هر سه متغیر بزرگ‌تر از ۰/۰۵ بود، نشان داد که این متغیرها از توزیع نرمالی برخوردار هستند.



جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	رهبری تحولی	تسهیم دانش	چابکی سازمانی
رهبری تحولی	۲/۴۵	۱		
تسهیم دانش	۲/۷۲	۰/۳۷**	۱	
چابکی سازمانی	۲/۸۸	۰/۶۹**	۰/۳۸**	۱

\*\* معنی داری در سطح ۰/۰۱

یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی میان متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است. این نتایج نشان می‌دهد که میانگین رهبری تحولی (۲/۴۵)، تسهیم دانش (۲/۷۲) در سطح پایین‌تر از میانگین نظری (۳) در طیف ۵ درجه‌ای قرار دارند و چابکی سازمانی با مقدار (۲/۸۸) در سطح متوسط قرار دارد. نتایج همبستگی نشان می‌دهد که بین هر سه متغیر رابطه مثبت و معنی‌دار آماری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد. از آن جا که ضرایب همبستگی متغیرها معنی‌دار بود، امکان استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) فراهم شد. در الگوی معادلات ساختاری برای مشخص شدن چگونگی و میزان تأثیر متغیرهای مکنون (پنهان) بر یکدیگر از الگوی استاندارد و برای نشان دادن معناداری این تأثیرات از الگوی معناداری استفاده می‌شود و برای ارزیابی برازش مدل از شاخص‌های برازندگی استفاده می‌شود. به طور کلی برای ارزیابی برازش مدل چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل از شاخص‌های نسبت مجذور خی به درجه آزادی، شاخص برازش هنجار نیافته (NNFI<sup>۱</sup>)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI<sup>۲</sup>)، شاخص برازش افزایشی (NFI<sup>۳</sup>)، شاخص نکویی برازش تعدیل یافته (AGFI<sup>۴</sup>) و شاخص ریشه دوم برآورد خطای واریانس تقریب (RMSEA<sup>۵</sup>) و ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده (RMR<sup>۶</sup>) استفاده شد که

1. not- normed fit index

2. comparative fit index

3. incremental fit index

4. adjusted goodness of fit index

5. root mean square error of approximation

6. root mean square residual

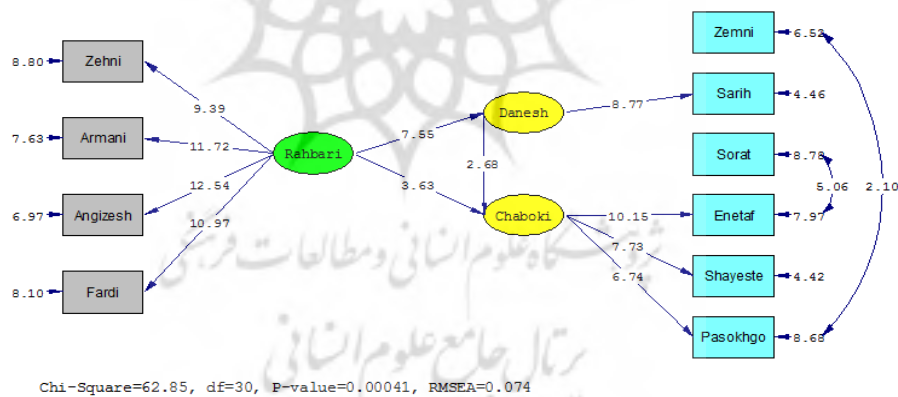
نتایج در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری

شاخص	میزان به	دامنه
برازندگی	دست آمده	قابل پذیرش
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	۰/۷۴	کمتر از ۰/۰۹
نسبت مجذور خی به درجه آزادی (Chi-Square/Dr)	۲/۱	کمتر از ۵
شاخص برازندگی تطبیقی (GFI)	۰/۹۸	نزدیک به ۱
شاخص نكویی برازش تعدیل یافته (AGFI)	۰/۸۹	نزدیک به ۱
شاخص برازش هنجار یافته (NFI)	۰/۹۶	نزدیک به ۱
شاخص برازش هنجار نیافته (NNFI)	۰/۹۶	نزدیک به ۱
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۸	نزدیک به ۱
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۸	نزدیک به ۱
ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	۰/۶۷	نزدیک به ۱

ایده‌آل آن است که مقدار مجذور خی تقسیم بر درجه آزادی کمتر از ۵ باشد. همان‌طور که یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد، با توجه به مقدار گزارش شده مقدار مجذور خی تقسیم بر درجه آزادی برابر با ۲/۱ می‌باشد که نشان می‌دهد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. معیارهای GFI و AGFI نشان‌دهنده اندازه‌هایی از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها است که توسط مدل تبیین می‌شود. مقدار این معیارها بین صفر تا یک متغیر است که هرچه اعداد به دست آمده به یک نزدیک‌تر باشد، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است. داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که مقادیر گزارش شده برای این دو شاخص به ترتیب ۰/۹۸ و ۰/۸۹ می‌باشد که تأیید کننده مناسب بودن مدل است. برای مقایسه این که یک مدل به

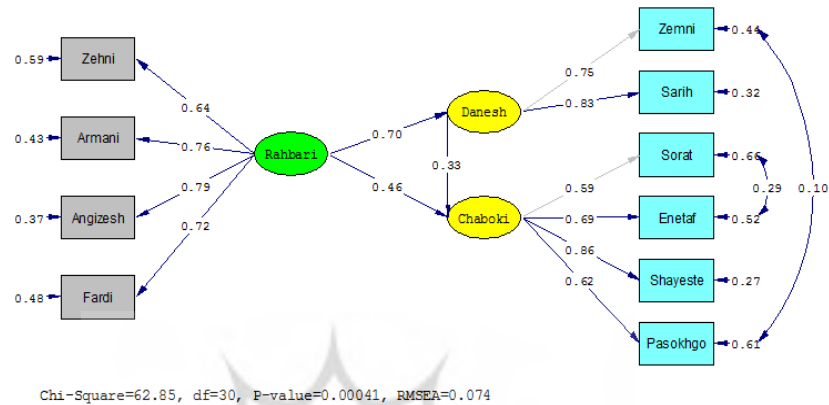
خصوص در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن از نظر تبیین مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده چه قدر خوب عمل می‌کند، از مقادیر شاخص برازش هنجار یافته (NFI)، شاخص برازش هنجار نیافته (NNFI)، شاخص برازش افزایشی (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) استفاده شده است. به اعتقاد Gefn & Etal (2001) مقادیر بالای ۰/۸ دو شاخص اول و بالای ۰/۹ دو شاخص دوم حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های موجود است (Homan, 2008)؛ بر این اساس مقدار به دست آمده برای هر ۴ شاخص، نشان دهنده تأیید برازش مدل می‌باشد. در نهایت برای بررسی این‌که مدل مورد نظر چگونه برازندگی و صرفه‌جویی را با هم ترکیب می‌کند، از شاخص توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است. این شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریب است که تا مقدار ۰/۰۸ قابل قبول است. مدلی که در این شاخص ۰/۱ یا بیشتر باشد، برازش ضعیفی دارد (Homan, 2008). مقدار به دست آمده برای این شاخص (۰/۷۴) نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است. بنابراین، تمامی شاخص‌ها، الگوی معادلات ساختاری را تأیید می‌نمایند. بعد از بررسی چگونگی برازش مدل کلی با داده‌های جمع‌آوری شده و اطمینان از برازش، در مرحله دوم بارهای عاملی و ضرایب مسیر در مدل ساختاری مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۱. الگوی معادلات ساختاری در حالت معناداری

در مورد معنادار بودن اعداد به دست آمده الگو می‌توان گفت که از آنجا که آزمون فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۰/۰۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهد بود که بین ۱/۹۶ و ۱-۱/۹۶ نباشد. همان‌طور که شکل ۱ نشان می‌دهد، تمام ارتباطات اصلی مدل معنادار می‌باشد؛ چرا که تمامی اعداد به دست آمده بالاتر از ۱/۹۶ است. بنابراین، رابطه متغیرهای مشاهده شده

با متغیرهای پنهان در مدل اندازه‌گیری و تأثیر رهبری تحولی بر تسهیم دانش و چابکی سازمانی و تأثیر تسهیم دانش بر چابکی سازمانی در مدل ساختاری معنادار می‌باشد.



شکل ۲. الگوی معادلات ساختاری در حالت استاندارد

یافته‌های شکل ۲ نشان می‌دهد، بار عاملی (ضریب لامبدا) تمام متغیرهای آشکار (رهبری تحولی، چابکی سازمانی و تسهیم دانش) بالاتر از ۰/۳۰ می‌باشد. بنابراین، به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان (مؤلفه‌ها) را اندازه‌گیری کنند.

جدول ۴. آثار مستقیم و غیرمستقیم استاندارد شده متغیرهای پژوهش

متغیر	تسهیم دانش		چابکی سازمانی	
	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
رهبری تحولی	۰/۷۰**	-	۰/۴۶**	۰/۲۱**
تسهیم دانش	-	-	۰/۳۳**	-

\*\* معنی داری در سطح ۰/۰۱

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که ضرایب مسیر مستقیم استاندارد شده رهبری تحولی ۰/۷۰ از تغییرات تسهیم‌دانش و ۰/۴۶ از تغییرات چابکی‌سازمانی را تبیین می‌کند و تسهیم‌دانش ۰/۳۳ از تغییرات چابکی‌سازمانی را تبیین می‌کند. برای بررسی نقش میانجی تسهیم‌دانش در رابطه بین رهبری تحولی و چابکی‌سازمانی اثر غیرمستقیم رهبری تحولی بر چابکی‌سازمانی محاسبه شد. آثار مستقیم استاندارد شده که در جدول ۴ بیان شده است، در پیکان‌های بین متغیرهای مکنون (شکل ۱) وجود دارد، اما اثر غیرمستقیم رهبری تحولی بر چابکی‌سازمانی سازمانی با نقش میانجی تسهیم‌دانش برابر با ۰/۲۱ می‌باشد. بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش نیز تأیید می‌شود. بر این اساس تمام فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند؛ زیرا در همه آن‌ها مقدار  $T$  از ۱/۹۶ بیشتر است و ضریب اثر (B) نیز در هر مورد از حداقل مقدار ضریب اثر، یعنی ۰/۱۲ برای مسیرهای مستقیم و ۰/۱۸ برای مسیرهای غیرمستقیم (Homan, 2008) بیشتر است.

### نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، تعیین رابطه بین رهبری تحولی و چابکی‌سازمانی با نقش میانجی تسهیم‌دانش در میان دبیران دوره اول و دوم متوسطه بود. با توجه به داده‌های به دست آمده و تحلیل‌های صورت گرفته، نتایج یافته‌ها نشان داد که رهبری تحولی بر چابکی‌سازمانی دبیران تأثیر دارد. به دلیل شرایط متلاطم حاکم بر حوزه آموزش و پرورش که گاه یک تغییر کوچک در حوزه‌های دیگر جامعه موجب تغییرات وسیع و ریشه‌ای در این نظام می‌شود، روش‌ها و رویکردهای سنتی حوزه تعلیم و تربیت مانند گذشته دیگر توانایی پاسخ‌گویی مناسب به نیازهای دانش‌آموزان را ندارند (Abbaspour, Aghazadah & BagheriyeKarachi, 2012). در چنین شرایطی مدارس برای این که توانایی خود را برای پاسخ‌گویی به نیازهای در حال رشد دانش‌آموزان و همچنین جامعه به دست آورند باید خود را با شرایط جدید انطباق دهند و این همان مفهوم چابکی است. از سوی دیگر، رهبری تحولی که متغیری نوپا برای مدارس است، اهمیت آن برای مدیران مدارس امروز مورد توجه جدی قرار گرفته است (ZainAbadi, Behrangi, NavehEbrahim & Farzad, 2009). در حقیقت بدون وجود مدیران و رهبران-تحولی پدید آوردن تحول در مدارس مشکل و غیرممکن خواهد بود. علاوه بر این مدارس از جمله نهادهای اجتماعی هستند که در کلیه فرایندهای آن انسان و فعالیت‌های گروهی نقش اساسی دارند و بیشتر از هر سیستم اجتماعی دیگر تنش و تعارض را تجربه می‌کنند که در این راستا وجود رهبران تحولی مؤثر می‌باشد. با توجه به این که رابطه بین رهبران تحولی و پیروان آ

ن‌ها دو سویه است و همدیگر را به سطح بالایی از انگیزه و اخلاق سوق می‌دهند و دیدگاه‌های دبیران در سازمان تحت‌تأثیر سبک و روش‌های رهبری موجود در سازمان قرار می‌گیرد. آشفتگی مداوم نیز یکی از ویژگی‌های محیط امروزی ماست و توانایی اعضای سازمان را برای رشد و بقا در یک وضعیت فعال و هدفمند به چالش کشیده است. سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند امنیت شغلی کارکنان و مدیران را در طولانی مدت تضمین کنند و در پرتوی ماهیت متغیر سازه‌های روانشناختی، تعهد سازمانی و اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان کاهش یافته است. در چنین شرایطی دارایی‌های از دست رفته سازمان شامل: سرمایه انسانی و اجتماعی، سرمایه-گذاری‌های بلندمدت جهت توسعه سازمان و برنامه‌ریزی شغلی دخیل است. علاوه بر این، افزایش خطر از دست دادن درآمد و امنیت شغلی می‌تواند، منجر به تفکرات و احساسات منفی مانند: ترس از آینده، بی‌خیالی، عدم تعهد و تمایل به مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی شوند. رهبران تحولی در این شرایط می‌توانند تفاوت‌های عمیقی در چگونگی درک چالش‌ها ایجاد کنند، به کارکنان خود در دیدن تهدیدها به عنوان فرصتی برای پیشرفت کمک نمایند و این باور را در آن‌ها ایجاد نمایند که «هر کس مسئول موفقیت خویش است» (Burns & Bass, 1978, 1998)، در این راستا سازمان‌هایی می‌توانند به موفقیت دست پیدا کنند که از راهبرد جدیدی مانند چابکی سازمانی استفاده نمایند. نتایج این پژوهش با یافته‌های (Ahmadi, 2014) (Taji & Bordbar, 2015) و (Porkarimi & Mazari, 2017) همخوان است که در پژوهش خود عنوان کردند، رهبری تحولی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد. رهبران تحولی از طریق ارتقاء عملکرد سازمان در محیط پرتلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و ارتقای سطح عملکرد آنان از طریق افزایش سطح رضایت و خشنودی آن‌ها از شغل خود، سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارند. بنابراین، با توجه به مطالب گفته شده و نتایج این پژوهش، رهبری تحولی بر چابکی سازمانی دبیران تأثیر مثبت دارد و آن را افزایش می‌دهد. یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش، ارتباط معنی‌دار بین رهبری تحولی و تسهیم دانش دبیران بود. هدف از تسهیم دانش در مدارس، بهبود جامعه مدرسه یا افزایش مبنای دانش مدرسه برای تصمیم‌گیری مؤثرتر و کارایی همه جانبه است؛ این در حالی است که یکی از راهکارهای اساسی مدیریت مدرسه محور، ارزشیابی عملکرد و پاداش بر اساس میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و تعامل مؤثر در انجمن‌ها و تیم‌های تصمیم‌گیرنده است (Glani, 2010). از طرف دیگر، یکی از اساسی‌ترین ابعاد در ایجاد شرایط مناسب برای رشد تسهیم دانش، سبک

مدیریت حاکم بر مدارس می‌باشد (Dezhgahi & Etal, 2017) و مدیران با ایجاد زمینه تسهیم دانش، انتقال و تسهیم دانش را در مدارس برای معلمان و دانش‌آموزان فراهم می‌کنند. مدیران به عنوان رهبران تحولی نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کنند و از طریق ارتباط دو سویه با دبیران (اخلاق و انگیزه) آن‌ها را تشویق به استفاده از دانش و تجربیات فردی و ضمنی همدیگر می‌نمایند تا از این طریق مزیت رقابتی و اثربخشی اهداف سازمانی را فراهم نمایند. نتایج این پژوهش با یافته‌های (Allameh Fattahi Sarand & Arian, 2015)، (Maleki Hasanvand, Nikakhlag, 2013) و (Dezhgahi & Etal, 2017) همخوان است که در پژوهش خود عنوان کردند، بین رهبری تحولی و تسهیم دانش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و رهبری تحولی بر تسهیم دانش اثرگذار است. از آن‌جا که یکی از ابعاد رهبری تحولی، ترغیب ذهنی می‌باشد، رهبران از طریق به چالش کشیدن افکار، ایده‌ها، تجربیات و خلاقیت پیروان، آن‌ها را تشویق به حل مسائل و مشکلات سازمان و ارائه ایده‌هایی نو می‌نمایند. بنابراین، رهبری تحولی بر تسهیم دانش دبیران تأثیر دارد و آن را افزایش می‌دهد. از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر، تأثیر تسهیم دانش بر چابکی سازمانی دبیران بود. نتایج پژوهش نشان داد که تسهیم دانش بر چابکی سازمانی دبیران تأثیر مثبت دارد. نهاد مدرسه به منظور بقاء و پیشرفت خود ناگزیر از تعامل و پاسخ‌گویی مطلوب به تغییرات محیطی است. پاسخ‌گویی این نهاد به محیط پیرامون به شکل یادگیرنده و پرسش‌گر مورد نیاز نهادهای مختلف جامعه است. فرایند تسهیم دانش در مدارس علاوه بر توسعه و بالندگی دبیران به رشد و توانمندسازی دانش‌آموزان و در نهایت توسعه سرمایه‌های اجتماعی و فکری در مدرسه و جامعه منجر خواهد شد (Norasedigh & Abdollahi, 2014). از طرف دیگر، ایجاد چابکی برای سازمان‌ها در محیط پر از تلاطم و متغیر امروزی، لازم و ضروری است. سازمان‌ها نیازمند اصول زیربنایی از قبیل آمادگی در رویارویی با تغییرات، تحویل ارزش به مشتریان و ارزش قائل شدن برای مهارت‌ها و دانش آن‌ها می‌باشند. برخی از پژوهشگران، دانش و دانش‌مداری را یکی از قابلیت‌های محوری در چابکی سازمان‌ها دانسته‌اند (Zange, 2010). همچنین مفهوم چابکی برای نظام تعلیم و تربیت و مدارس ما این پیام را دارد که دوران استفاده از شیوه‌های آموزش سنتی و غیرقابل انعطاف، اداره مدارس به شیوه بروکراتیک و نگاه از بالا به پایین به پایان راه خود رسیده است و مزیت رویکرد چابکی سازمانی برای مدارس منجر به توانمندسازی مدرسه در جهت شناسایی بهتر نیازهای دانش‌آموزان، افزایش شفافیت فرایندهای مدرسه، صرفه‌جویی به مقیاس و افزایش کیفیت فعالیت‌های آموزشی و یادگیری در مدرسه می‌شود (Moradi & Shafeei, 2017). سازمان‌هایی که قصد چابک شدن را دارند، باید نیروهایی تربیت شده و دارای انگیزه خوب را با یک مجموعه درست از مهارت‌ها، تجربه و دانش ارتقاء

دهند، به طوری که این امر جزء ضروری و جدا نشدنی از سازمان قلمداد شود. اطلاعات و دانش در چنین سازمانی در اختیار نیروی کار می‌باشد.

بنابراین، تفکر دانش به منزله قدرت است و بر سازمان دانش‌محور حکمفرما است (Mehrabi, 2012). نتایج این پژوهش با یافته‌های (Abili, Romiyani & SahraeeByranvand, 2015) و (Mehrabi, Siyadat & Allameh, 2013) همخوان است که در پژوهش خود عنوان کردند، تسهیم‌دانش بر چابکی سازمانی اثرگذار است؛ به این معنی که سازمان‌های آموزشی برای چابک تر شدن کارکنان خود و افزایش عملکرد آن‌ها از طریق تشویق کارکنان به یادگیری، تسهیم و به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات فردی و گروهی موجب افزایش تجربیات، دانش‌ها و مهارت‌های جدید در آن‌ها می‌شوند و از این طریق به چابک‌تر شدن هرچه بیشتر سازمان خود کمک می‌کنند. بنابراین، تسهیم‌دانش بر چابکی سازمانی دبیران تأثیر دارد و آن را افزایش می‌دهد.

یافته اصلی و هدف کلی پژوهش حاضر این است که رهبری تحولی با نقش میانجی تسهیم-دانش بر چابکی سازمانی دبیران تأثیر دارد. رهبران تحولی از طریق تشویق کارکنان به بیان دانش، ایده‌ها و افکار خود و تبادل تجربیات فردی و ضمنی هم‌دیگر موجب می‌شوند، کارکنان ایده‌های خود را در سازمان ارائه داده، زودتر از رقبای خود یاد بگیرند و مزیت رقابتی برای سازمان فراهم شود؛ زیرا از طریق یادگیری و تسهیم‌دانش است که دانش جدید به وجود می‌آید و از این طریق است که کارکنان در محیط پر از تلاطم امروز می‌توانند به چابکی برسند، زیرا در آینده سازمان‌هایی موفق خواهند بود که چابک‌ترند. افزون بر این مدیران و رهبرانی که به نظرها و پیروان خود توجه بیشتری نموده و از مدیریت مشارکتی در انجام امور استفاده می‌نمایند، با هزینه کمتر و سریع‌تر می‌توانند مدارس را در مسیر تعالی و چابکی فراهم آورند (Algama, 2011). در مدارس چابک دبیران، معلمان و رهبران آموزشی در همه سطوح، اهداف تعلیم و تربیت را درک می‌کنند، در مقابل موفقیت مدرسه مسئولیت‌پذیر هستند، در کار خود نوآوری داشته و به سرعت تصمیمات صحیح اتخاذ می‌کنند. بر همین اساس نائل شدن به چابکی در مدارس بدون استفاده از دانش و تسهیم آن در میان دبیران، معلمان و مدیران امکان‌پذیر نیست. به عبارت دیگر دانش و تسهیم آن به عنوان سرمایه‌های انسانی، یک ابزار قوی برای کسب چابکی در سازمان مدرسه است. بنابراین، رهبری تحولی با نقش میانجی تسهیم‌دانش بر چابکی سازمانی دبیران تأثیر مثبت دارد و آن را افزایش می‌دهد.

محدودیت‌هایی که در این پژوهش محقق با آن مواجه بود، محدودیت‌هایی است که از طریق شرایط بر محقق تحمیل شد و پیامد آن احتیاط در تعمیم نتایج پژوهش می‌باشد. محدودیت-



هایی از قبیل محدودیت در ابزار اندازه‌گیری به پرسشنامه و محدودیت جامعه آماری به دبیران بود. لذا با توجه به نتایج به دست آمده و محدودیت‌های ذکر شده، پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود: برگزاری دوره‌های آموزشی و آشناسازی مدیران و معلمان با مفاهیم تسهیم دانش، رهبری- تحولی و چابکی‌سازمانی و مزایا و فوایدی که این امور برای افراد و سازمان به دنبال دارند، تأکید بر تحقیق و پژوهش در ایجاد مهارت در رهبری تحول‌آفرین، ارتقاء سطح چابکی موجود در سازمان برای کمک به مدیران و معلمان از طریق توجه به فرایندهایی از قبیل رهبران متحول، تسهیم دانش و اطلاعات..

## منابع

- Abbaspour, A., Aghazadah, A., & BagheriyeKarachi, A. (2012). Designing an optimal model to achieving organizational agility in universities, *Department of Management Studies Improvement and Development*, 22(69), 171-217.( Persian).
- Abili, Kh., Romiyani, U., & SahraeeByranvand, M. (2015). The Effect of Knowledge Sharing on Organizational Agility of Educational and Research Personnel with the Interactive Role of Organizational Intelligence. *Management Hy and Remedy*, 3(6), 55-66.( Persian).
- Ahmadi, E., & Ansarimehr, S. (2008). The study Effect of Schools' Organizational Culture on Improving Schools from the Viewpoint of Secondary High School Teachers in a Shiraz town. *Leadership and Educational Management, Islamic Azad University, Garmsar Branch*. 2(3), 33-48.( Persian).
- Ahmadi, Sh. (2014). The Study relationship between transformational leadership style on organizational agility. The First National Electronic Conference in New *Achievements in Management and Accounting Sciences*. 1-12.( Persian).
- Algama, K. (2011). *Creating a culture for organization learning and agility*. www. Google.com/url?
- Alidosti, F., & Farhadinezhad, M. (2015). Investigating the Impact of Strategic Leadership Styles on Corporate Performance, Case Study, Saipa Yadak Company, *International Summit on Advanced Research in Industrial Management and Engineering*. 1-15. .( Persian).
- Allameh, S.M., Fattahi Sarand, V., & Arian, A. (2015). Assessing the Impact of Transformational Leadership on Knowledge Sharing. *International Research Journal of Management Sciences*, 3 (5), 213-220.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 256.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ — Multifactor Leadership Questionnaire* (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden Inc.

- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate". *MIS Quarterly*, 29, 1, 87-111.
- Burns, J. M. E. (1978). *Leadership*. New York: Free Press.
- Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S.H., & Nobarieidishe, S.(2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank. *Iran, Europran online Journal of Natural and Social Sciences*, (4), 1Special Issue on New Dimensions in Economics, Accounting and Management. 199- 207.
- Dezhgahi, A., TaheryeTayyabi, S., Gholami, A., Saadattalab, A., & Kimyae, A.(2017). The study Relationship between Transformational Management Style and Knowledge Sharing in between Teachers in Schools of Jam County. *Third International Conference on Entrepreneurship, Creativity and Innovation*, 1-6. (Persian).
- Glini, M.( 2010). The role of knowledge management in empowering teachers. *Educational technology*, 26(3), 12-14. (Persian).
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R. E., & Tatham, R.L. (2010), *Multivariate data analysis (7th ed.)* New Jersey: *Pearson Education*.
- Hanson, M. E. (2002). *Educational administration and organizational behavior*, Forth edition *Alley and Bacon*. Ltd.
- Hashemi, S.A.(2013). The study of the use of primary schools in Lamerd city as a component of learning organization in primary schools in Lamerd city. *Management Conference and Challenges of Shiraz Azad University*. ( Persian).
- Hayat, A.A., Maleki Hasanvand, M., Nikakhlak, S., & Dehghani, M.R.(2015). The Role of Transformational Leadership and its knowledge management processes. *Journal of Health Management and Informatics*, 2(2), 41-46.
- Homan, H.(2008). *Structural equation modeling using LaserLeam*, , Tehran, Third Edition, Third Party Publishing. 1-352. (Persian).
- Judeh, M. (2010). Transformational leadership: A study of gender differences in private universities, *Proceedings of Annual London Business Research Conference*, 33(5), 12-14.
- Kater, J.P. (2009). *Transition Leadership*. Translated Irannezhadparizi, M., & Selseleh, M.(2003). *Institute for Research and Management Training*. (Persian).
- Ke, W., & Wei, K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*. 45(2), 208–218.
- Kline, R.B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (Third Edition). New York: Guilford Press.
- Kurland, H. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision, *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.

- Li, G., Shang, Y., Liu, H., & Xi, Y.(2013). Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: A cross-level investigation. *European Management Journal*, 1-10.
- Mehrabi, S.(2012). Investigating the Relationship between Organizational Agility and Knowledge Sharing Process of Shahrekord Jihad Agricultural Organization, *Thesis(M.A)*, Faculty of Educational Sciences and Psychology of Isfahan. (Persian).
- Mehrabi, S., Siyadat, S.A., & Allameh, S.M.(2013). Studying the Relationship between the Process of Knowledge Sharing and Organizational Agility, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 324-335.
- Mirkamali, S.M., Khabareh, K., Mazari, E., & Romiyani, U.(2015). The role of the intermediary of human capital in the relationship between employee self-management and organizational agility of schools. *Leadership and Management Education Research*, 1(4), 55-83. (Persian).
- Moradi, K., & Shafeei, S.S.(2017 ). Investigation of the Role of Human Capital of Teachers and Managers in the Agility of Schools. *Educational Research*, 33, 97-116. (Persian).
- Moradi, K., Naderi, A., & Porkarimi, J. (2014). Comparison of Organizational Agility of State and Non-Governmental Secondary Schools in Tehran and Providing Solutions for Improving It. *Educational Management Innovation Chart*, 9 (3), 19-32. (Persian).
- Motalebi Nejad, M., & Aligholi, M.(2015). Relationship between Transformational Leadership and Organizational Forgetting and its Impact on Competitiveness of Organizations. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(6), 252-257.
- Namdariyan, L.(2016). Providing a Model for Documenting Organizational Experiences with a Knowledge Management Approach. *Global Management and Economics Conference*. 1-15. (Persian).
- Niknami, M., & Mahdian, M.J.(2009). Explaining the Dimensions and Components of Effective Schools and Providing a Model for Improving Effectiveness in Schools of the Country. *Leadership and Educational Management, Islamic Azad University Garmsar Branch*, 3(1), 175-203. ( Persian).
- Norasedigh, M., & Abdollahi, B.(2014), The place of sharing knowledge and intellectual capital in the development of social capital in schools. *International Management Conference*. 544-552. ( Persian).
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Doubleday, Garden City, NY.
- Porkarimi, J., & Mazari, E.(2017). Self-developmental mediation role in the relationship between transformational leadership and human capital agility. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(22), 101-124.( Persian).
- Ranjbar, KH.A., Danaeefard, H., & Fani, A.A.(2013). Assessing the competency model of health department managers. Structural Equation Modeling Approach.

- Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, 23(109), 104-113. (Persian).
- Rosintan, S. M., Ramlee, A. R., & Ariff Md, Ab. M. (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees Job Satisfaction Among the Academic Staff. *Social and Behavioral Sciences* 65. 885 – 890.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization. *International Journal of Production Economics*. 62(1-2), 7-22.
- Sheikh Mahmoudi, H., & Asgari, M.H. (2013). Investigation of relationship between organizational intelligence and agility of high school administrators in mazandaran province, iran. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. 911905, 7(5), 905-911.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Framework, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 455-460.
- Taji, Z., & Bordbar, G.H. (2015). The study Relationship between Transformational Leadership and Human Agility. *Human Resource Management Researches at Imam Hossein University (AS)*, 7(2), 153-177. (Persian).
- ZainAbadi, H.R., Behrangi, M.R., NavehEbrahim, A.R., & Farzad, V.A. (2009). leadership style for today's school principals. The transition from educational leadership to transformational leadership. *Research on education*. 3(2), 135-184. (Persian).
- ZareZardeini, H., & yousefi, A. (2012). The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace. *International Journal of Psychological Studies*, 4(3), 48-61.
- Zhang, D. (2010). Towards theory building in agile manufacturing strategies – case studies of an agility taxonomy. *International Journal of Production Economics*.