

بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش

سید محمد قاضی مرعشی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۱۱/۲۰

چکیده

هدف از مطالعه تحقیق حاضر بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر می باشد. جامعه آماری جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهرستان شوشتر می باشد که تعداد ۸۶۰ نفر می باشد. حجم نمونه ۲۶۸ نفر تعیین شد. نفر بدست آمد. روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات پژوهشی توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. روش گردآوری داده ها پرسشنامه می باشد که در این پژوهش از پرسشنامه پرسشنامه آوای سازمانی، میزان عدالت آموزشی، رهبری تحول گرا کری بارنت و دیگران (۲۰۰۱) بین پاسخگویان توزیع گشت. در تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار smartpls و مبحث معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج کلی نشان داد که بین رهبری تحول گرا با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد. نتایج سایر فرضیات نشان داد؛ بین ترغیب ذهنی با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد. بین نفوذ آرمانی با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد. بین انگیزش الهام بخش با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد. بین ملاحظه فردی با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد. از این رو پیشنهاد می شود که رهبران تحول گرا باید اعتماد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان جلب کنند. بدین منظور، مدیران باید برای افزایش اعتماد کارکنان در سازمان، صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با کارکنان نشان دهند. نسبت به تعهدات و وعده های خود پای بند باشند.

واژگان کلیدی

رهبری تحول گرا، آوای سازمانی، عدالت سازمانی.

مقدمه

بدون تردید در جهان امروز هیچ عاملی به اندازه مدیریت در توسعه و رفاه ملل و سازمان ها نقش تعیین کننده ندارد. از زمانی که انسان ها پی بردند که جهت فائق شدن بر موانع و مشکلات و برطرف کردن نیازها و احتیاجاتشان، نیازمند همکاری و مساعدت با یکدیگر هستند و گروه ها و سازمان ها را تشکیل دادند، نقش و اهمیت مدیریت روز به روز افزون تر و برجسته تر شد (قیاسی، ۱۳۹۷).

رهبری فرایندی است که به کمک آن هر فرد، افراد دیگر را برای تلاش جهت دستیابی به هدف معین تحت تأثیر قرار می دهد (اسلام پناه، ۱۳۹۷). رهبری تحول گرا به عنوان یکی از پارادایم های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی می شود، سعی در پیش بینی تغییرات محیطی دارد (الرحیل و دیگران^۱، ۲۰۱۸). جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر، به شدت احساس می شود. پیش بینی می شود بدون رهبری تحول گرای اثربخش، احتمال این که سازمان بتواند به هنگام مواجهه با چالشهای مهم به عملکرد برتر و حتی رضایت بخش دست یابد، کاهش خواهد یافت. رهبری تحول گرا توجه پیروان را به اهداف جمعی هدایت می کند و برای تحریک انگیزه های سطح بالای کارکنان، آنان را در تعقیب اهداف سازمانی ترغیب می کنند (هتلند و دیگران^۲، ۲۰۱۸).

رهبری که تحول گرا است نیازمند استفاده از کارکنان داخل سازمان است جهت انجام وظایف سازمانی تا به اهدافش برسد رهبری تحول گرا ابتدا اطمینان حاصل می کند که مسیر رسیدن به اهداف توسط کارکنان داخلی به درستی درک شده باشد سپس موانع را برطرف می کند و کارکنان را در امر رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می کند. رهبری تحول گرا شامل ۴ بعد می باشد: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی (سپهری پویا، ۱۳۹۵).

آوای سازمانی شامل گفت و گو درباره ی مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده ها برای تغییر سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه ها یا متخصصان سازمانی است (قنبری و دیگران، ۱۳۹۴). متغیر مهم در زمینه آوای سازمانی، جو و شرایط محیطی حاکم بر سازمان است. جو آوایی سازمان به محیطی اشاره دارد که در آن درک و باور کارکنان به درجه ای رسیده است که محیط سازمانی را برای هر گونه رفتار آوایی شامل انتقاد، پیشنهاد، ابراز عقیده و... محیطی امن می بینند و برای رفتار آوایی خود تشویق می شوند و در محیط کاری کارآمد و اثربخش اند (امیرتاش و دیگران، ۱۳۹۸).

عوامل زیادی روی آوای سازمانی تاثیر می گذارند از میان این عوامل می توان به رهبری تحول گرا و عدالت سازمانی اشاره نمود (اردلان و دیگران، ۱۳۹۴؛ صفری، ۱۳۹۵). عدالت سازمانی متغیری است که پیش بینی کننده ی بسیاری از متغیرهای سازمانی است. این پدیده اشاره به تلاشهایی دارد که به دنبال تبیین اثرات عدالت در سازمان است و عاملی است که بر اساس موقعیتهای کاری ساخت یافته است. عدالت سازمانی مربوط به رفتار منصفانه با مردم در سازمان ها است و می توان آن را جزئی از عدالت اجتماعی به حساب آورد (اکرم و دیگران، ۲۰۲۰).

^۱ Alrahil et al

^۲ Hetland et al

عدالت در سازمان بیانگر برابری و در نظر گرفتن رفتار اخلاقی در یک سازمان است. مفهوم عدالت سازمانی بر درک کارکنان از درست یا نادرست بودن نحوه ی اداره ی شرکت و رفتار کارکنان دلالت دارد. از جمله عواملی که بر عدالت سازمانی اثر دارد می‌تواند سبک رهبری تحول‌گرا باشد. نقش مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی در سازمان انکارناپذیر است رهبران از طریق یک فرآیند نفوذ اجتماعی فرهنگ سازی نموده و با اثر گذاری بر کارکنان آنان را به سمت تحقق اهداف متعالی هدایت می‌کنند. تحقیقات نشان داده است که سبک رهبری مدیران با اثر بخشی کارآیی و بهره‌وری سازمان‌ها رابطه دارد علاوه بر این سبک رهبری مدیران با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه تنگاتنگی دارد (خسرونیا و نارویی، ۱۳۹۹).

رهبرانی که رفتارهای تحول‌گرا دارند، کارکنان خود را به انجام کارهای فراتر از انتظار، ترغیب می‌کنند. رهبری تحول‌گرا افراد را متغیر و دگرگون می‌سازد و با ارزشها، اخلاق و موازین اهداف بلند مدت هماهنگ می‌کند. رهبران تحول‌گرا با بهره‌مندی از عواملی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی قادر خواهند بود موجب تغییرات بنیادین در نگرش‌ها، ادراک و انگیزش کارکنان گردند و با ایجاد انگیزه و اعتماد به نفس در کارکنان و توجه به آنها باعث افزایش توانایی‌های بالقوه و ارتقاء رضایت شغلی و عملکردشان شود و از این طریق قابلیت‌های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقاء دهند، همچنین این رهبران با ایجاد حس اعتماد به نفس، تشویق آینده‌نگری و تاکید بر حس همکاری و یافتن شیوه‌های جدید در انجام کار، موجب تقویت عدالت و آوای سازمانی می‌شوند. با وجود پژوهش‌های انجام شده در زمینه سبک رهبری تحول‌گرا، عدالت سازمانی و آوای سازمانی می‌توان گفت که تاکنون پژوهشی در این زمینه در اداره آموزش و پرورش شهرستان ایرانشهر صورت نگرفته است. با توجه به آنچه گفته شد این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سوال می‌باشد که آیا بین رهبری تحول‌گرا با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان ایران شهر رابطه وجود دارد؟

فرضیات

بین ترغیب ذهنی با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد.

بین نفوذ آرمانی با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد.

بین انگیزش الهام بخش با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد.

بین ملاحظه فردی با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد.

مبانی نظری

عدالت آموزشی

برای حدود چهار دهه، دانشمندان علاقه مند به عدالت سازمانی^۳، واکنش افراد در برابر تصمیمات، رویه‌ها و مقامات مربوطه را بررسی می‌کردند. یکی از موضوعات اصلی این تحقیق این است که افراد فقط با پرسیدن "آیا خوب بود؟"

^۳ organizational justice

واکنش نشان نمی دهند. یا "آیا راضی کننده بود؟" در عوض، آنها همچنین می پرسند "آیا این عادلانه بود؟" صدها مطالعه نشان داده است که ادراک از انصاف از احساس مطلوبیت نتیجه یا رضایت از نتیجه متمایز است. بسیاری از همان مطالعات بیشتر نشان داده اند که ادراک انصاف تنوع منحصر به فرد در نگرش ها و رفتارهای کلیدی را توضیح می دهد، از جمله تعهد سازمانی، اعتماد به مدیریت، رفتار شهروندی، رفتار ضد تولید و عملکرد وظایف. در سال های اولیه ادبیات، دانشمندان عدالت فقط در مورد عدالت نتایج تصمیم گیری، عدالت توزیعی نامیده می شود. با استفاده از کارهای قبلی هومنس^۴ (۱۹۶۱)، آدامز^۵ (۱۹۶۵) نشان داد که افراد در مقایسه با نتایج حاصل از ورودی ها و برخی مقایسه های دیگر نسبت به نتایج حاصل واکنش نشان می دهند (الحسینا^۶، ۲۰۲۱).

اگر این نسبت ها مطابقت داشته باشد، فرد احساس برابری می کند. اگرچه به طور معمول ارزش سهام در سازمان ها به عنوان مناسب ترین هنجار تخصیص در نظر گرفته می شود، اما نظریه پردازی نشان می دهد که در برخی شرایط می توان هنجارهای دیگر را نیز منصفانه دانست. به عنوان مثال، وقتی نتایج هماهنگی گروهی یا رفاه شخصی اهداف مربوطه باشد، تخصیص نتایج مطابق با هنجارهای برابری و نیاز منصفانه تلقی می شود. با ادغام این دیدگاه ها، عدالت توزیعی به عنوان میزان پیروی از هنجار تخصیص مناسب در یک زمینه تصمیم گیری مشخص تعریف شده است (نوویساتاری^۷، ۲۰۲۰).

تیبو و واکر^۸ (۱۹۷۵) که در تقاطع روانشناسی اجتماعی و قانون کار می کردند، مجموعه ای از مطالعات را در مورد انصاف فرآیندهای تصمیم گیری انجام دادند و آن را عدالت رویه ای نامیدند. نویسندگان تشخیص دادند که اختلاف کنندگان در دادرسی های قضایی هم در مورد عدالت رأی و هم در مورد دادرسی دادگاه قضاوت می کنند. تیبو و واکر (۱۹۷۵) استدلال کردند که وقتی منازعات کنترل فرآیند را در اختیار داشته باشند، رویه ها عادلانه تلقی می شوند، بدین معنی که آنها می توانند نگرانی های خود را برای اثرگذاری در نتیجه تصمیم ابراز کنند. جریان کار جداگانه ای توسط لونتال^۹ (۱۹۸۰) مفهوم سازی عدالت رویه ای را در متن تصمیمات تخصیص منابع گسترش داد. به طور مشخص لونتال (۱۹۸۰) استدلال کرد که روش های تخصیص وقتی به چندین "قانون"، از جمله ثبات، سرکوب تعصب، صحت، اصلاح، و اخلاق عمل کنند، عادلانه تلقی می شوند (لی^{۱۰}، ۲۰۲۰).

بیس و مواگ^{۱۱} (۱۹۸۶) هنگام بررسی عدالت در متن استخدام، مشاهده کردند که وقایع تصمیم گیری در واقع سه وجه دارند: یک تصمیم، یک رویه و یک تعامل بین فردی که طی آن روش اجرا می شود. نویسندگان از اصطلاح عدالت تعاملی برای گرفتن انصاف آن تعامل بین فردی استفاده کردند. وی همچنین استدلال کرد که عدالت تعاملی هنگامی تقویت شده است که مقامات مربوطه جزئیات رویه ای را به روشی محترمانه و مناسب ابلاغ کرده و تصمیمات را با استفاده از اطلاعات صادقانه و صادقانه توجیه می کنند. در یک فصل بعدی، گرینبرگ^{۱۲} (۱۹۹۳) استدلال کرد که

^۴ Homans

^۵ Adams

^۶ Alhussaina

^۷ Novitasari,

^۸ Thibaut and Walker

^۹ Leventhal

^{۱۰} Le

^{۱۱} Bies and Moag

^{۱۲} Greenberg

قوانین احترام و مناسب بودن از قوانین توجیه و صدق متمایز است، و برچسب معیارهای عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی متعهدانه را دارد. تصویب اصطلاح چتر برای اولین بار توسط گرینبرگ (۱۹۸۷)، ابعاد بررسی شده در بالا به تعریف "عدالت سازمانی" پرداخته اند. در مجموعه ای از بررسی ها، گرینبرگ طرح توسعه شعار عدالت سازمانی را از نوجوانی فکری تا جایگاه خود به عنوان ادبیات بزرگسال تر ترسیم کرد. در مرحله بلوغ، مقالاتی در مورد عدالت سازمانی حضور فزاینده ای را در مجلات علمی، مجموعه کتاب های علمی و برنامه های کنفرانس در رفتار سازمانی و روانشناسی صنعتی / سازمانی به دست آوردند. در واقع، ده عضو اصلی رفتارهای سازمانی شامل ۵۰ مقاله یا بیشتر در مورد عدالت سازمانی در سال های ۲۰۰۱، ۲۰۰۳ و ۲۰۰۶ نوشتند (بوسل^{۱۳}، ۲۰۲۱).

در بررسی فعلی استدلال می شود که توسعه ادبیات عدالت سازمانی توسط سه گرایش عمده شکل گرفته است: تفاوت، شناخت و برون زایی. گرایش به سوی تغییر، شیوه های مفهوم سازی و اندازه گیری عدالت را تحت تأثیر قرار داده است، با این که ابعاد خاص عدالت بیشتر در منابع مختلف یا کانون ها تقسیم می شوند. گرایش به سمت شناخت، موضوعی منطقی و محاسباتی را در بسیاری از مشهورترین نظریه های ادبیات عدالت ایجاد کرده است. سرانجام، گرایش به برون زایی منجر به اشغال جایگاه متغیر مستقل عدالت در بیشتر مطالعات تجربی شده است، و در نتیجه بر اعتبار پیش بینی آن تأکید شده است. روی هم رفته، این روندها به روشهای مختلف، از جمله سوال تحقیق، توجه مفهومی و روشها و رویه ها، مطالعه معمول در زمینه عدالت را تحت تأثیر قرار داده است (جانگ^{۱۴}، ۲۰۲۱).

رهبری تحول گرا

در دوره های اخیر سبک رهبری استبدادی سنتی با سبک رهبری دموکراتیک جایگزین شده است (واتس و همکاران، ۲۰۲۰). در حالی که سازمان ها و محققان پژوهشی به طور سنتی کارمندان را به عنوان دارایی های با ارزش خود مفهوم بندی می کنند، این شناخت رو به رشد وجود دارد که رهبران سازمانی نیاز به ایجاد روابط همکاری و انگیزه بیشتر با کارکنان دارند. ترجیحات رهبران در جایی تکامل یافته است که آنها تصمیم می گیرند تصمیم گیری، اقتدار و مسئولیت خود را با پیروان خود تقسیم کنند (خان و دیگران، ۲۰۲۰). مقایسه سبک های مختلف رهبری، کارآیی بالاتری را برای سبک تحول گرا نشان می دهد (بوز و همکاران، ۲۰۲۰). سبک رهبری توانایی ایجاد تأثیر در نگرش، رفتارها و فرضیات کارکنان را دارد تا طرز تفکری را ایجاد کند که سازمان را برای دستیابی به اهداف و اهداف خود تسهیل می کند (والش و آرنولد، ۲۰۲۰). رهبر تحول گرا دارای چشم انداز روشنی است و تیم وی در دستیابی به این چشم انداز اظهار نظر می کنند (رابینز و داویدیزار، ۲۰۲۰). این بر اساس فرضیه ای است که صدای کارمند در فرایند تصمیم گیری به عملکرد سازمانی می افزاید (موبرای و همکاران، ۲۰۲۰).

اگرچه تحقیقات در مطالعات رهبری متمرکز بر دیدگاه رهبر محور بود، با گذشت زمان، دیدگاه پیرو محور نیز مورد توجه قرار می گیرد (گاردنر و آوولیو، ۱۹۹۸؛ گوموسلو اوغلو و ایلسف، ۲۰۰۹). به گفته آیدوگموس و همکاران (۲۰۱۸)، علاوه بر اینکه به رفتار واقعی رهبر بستگی دارد، تأثیر رهبری نیز به درک پیروان بستگی دارد که به نظر می رسد دیدگاه پیرو محور نسبت به رهبری است. دیدگاه پیرو محور نسبت به رهبری تحول گرا از این رو مستلزم آن است

^{۱۳} Bobocel,

^{۱۴} Jang

که رهبر تحول گرا پیروان را ترغیب می کند تا با ایجاد یک رابطه قابل اعتماد با کارمندان، چشم انداز مشترک سازمان ها را به انجام برسانند.

آوای سازمانی

در سال ۱۹۷۰ هیرچمان برای نخستین بار اصطلاح آوا را مطرح نمود و این مفهوم را به صورت هرگونه تلاش برای تغییر، به جای فرار از مسائل قابل اعتراض تعریف کرد. او اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی خود واکنش نشان میدهند (هیرچمان، ۱۹۷۰). پس از آن مطالعات روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در آثار مدیریت گسترش یافت و نظریات مختلفی در رابطه با آن مطرح گردید. برخی از پژوهشگران آوا را به صورت فرصتی برای بیان دیدگاه ها به تصمیم گیرندگان تعریف نموده درحالیکه برخی دیگر آن را منحصرآواکنشی به نارضایتی شغلی دانسته اند.

(لئو و همکاران، ۲۰۱۰). به عنوان مثال ون دائن و لپاین (۱۹۹۸) آوا را رفتاری فرا وظیفه ای دانستند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد است و آن را بدین صورت تعریف نمودند رفتاری ترویجی به جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد (موری، ۲۰۱۵). برخی از محققان نیز اهداف گسترده تری را برای رفتار آوای کارکنان برشمرده اند. به عقیده تراویس و سایرین آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه ها یا متخصصان سازمانی است. آرمسترانگ (۲۰۰۶) عنوان مینماید که کارکنان چهار هدف خاص را در مقابل بروز رفتار آوا دنبال میکنند: ۱) بیان نارضایتی خود از مدیریت با سازمان ۲) نشان دادن همبستگی جمعی با همکاران به مدیریت ۳) مشارکت در تصمیم گیری مدیران ۴) حفظ رابطه متقابل بین کارفرما و کارکنان شناسایی این اهداف به شناخت کامل تر مفهوم آوا کمک نموده و زمینه ای را فراهم میسازد که بر مبنای آن میتوان مطالعات و پژوهش های جامع تری را روی این مفهوم انجام داد (تراویس، ۲۰۱۲).

دو چارچوب ارزشمند برای توضیح و پیش بینی رفتار آوای کارکنان مطرح شده است.

چارچوب نخست، مدل دو طیفی فعال / انفعالی و سازنده / مخرب است که توسط گوردن ارائه شده است (گوردن، ۱۹۹۹). طبق این مدل آوای کارکنان بر اساس دو معیار فعال یا انفعالی بودن و سازنده یا مخرب بودن در چهار بعد دسته بندی میگردد. این چهار بعد عبارت اند از: آوای فعال سازنده، آوای انفعالی سازنده، آوای فعال مخرب و آوای انفعالی مخرب. (دوستار، ۱۳۹۲). مدل دوم توسط ون دائن و سایرین (۲۰۰۳) ارائه شده است و انگیزه های کارکنان را مبنایی برای طبقه بندی انواع آوای کارکنان قرار داده است:

۱- آوای نوع دوستانه. اکثریت قریب به اتفاق نظرات پژوهشگران در مورد آوا، آن را به عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت در نظر می گیرند. ون دائن و لپین با در نظر گرفتن آوای نوع دوستانه به عنوان شکلی از رفتار شهروندی سازمانی آن را رفتاری توصیف میکنند که تأکید بر بیان نظرات تحول محور با انگیزه رشد و بهبود و بر اساس انگیزه هایی مبتنی بر تشریک مساعی، به جای انتقاد صرف از موقعیت دارد؛ بنابراین این نوع خاص از آوا، رفتاری تعمدی، غیر انفعالی و دیگرخواهانه است. این رفتار اساساً بر منفعت رسانی به دیگران و سازمان تأکید دارد، آوای نوع دوستانه شبیه سکوت نوع دوستانه نیازمند آگاهی و بصیرت است و ممکن است هیچ گاه از طرف سازمان نسبت به آن اعلام نیاز نشود. در حقیقت، با صراحت صحبت کردن و ارائه پیشنهادها برای تغییر، ممکن است یکی از انواع رفتارهای

شهروند سازمانی باشد؛ زیرا این نوع رفتار مستلزم ریسک شخصی است. این امر به دلیل آن است که بسیاری از کارمندان در سازمان (بخصوص آن هایی که در موضع قدرت هستند) از مسیری که در آن هستند احساس رضایت میکنند و حفظ وضعیت موجود را ترجیح میدهند؛ بنابراین آوای نوع دوستانه الزاما همیشه توسط دریافت کنندگان آن، پدیدهای مثبت تلقی نمیشود (برنسفیلد، ۲۰۰۹).

۲- آوای تدافعی. برای توصیف آوای تدافعی، از مفهوم سازی سکوت مطیع (سکوت بر اساس ترس) و سکوت تدافعی (سکوت بر اساس عدم توانایی در ایجاد تفاوت در شرایط موجود) که به ترتیب شبیه آوای مطیع و آوای تدافعی است کمک میگیریم. آوای تدافعی مبتنی بر خود حفاظتی است، بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت پذیری شخصی کمتر و اخذ تصمیمات بدون هرگونه ریسک است؛ بنابراین چنانچه افراد از پیامدهای تنبیهی به دلیل بحث در مورد مشکلات سازمان بترسند، عموماً رفتارهایی دفاعی به منظور حفاظت از خود نشان میدهند. این رفتارها شامل تغییر مسیر توجه، سرزنش و ملامت به سوی دیگران، معذرت خواهی، توجیه و انکار کردن به عنوان استراتژی های خود حفاظتی است که در آن ها آوا به عنوان واکنشی به احساس ترس و تهدید بروز میکند. با توجه به این ویژگیها، آوای تدافعی به عنوان اظهار ایده ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار بر اساس ترس با هدف حفاظت از خود است (موریس و میلیکان، ۲۰۰۰).

۳- آوای مطیع. آوای مطیع با توجه به انگیزه های به وجود آورنده آن، بیان ایده ها، اطلاعات و نظرات بر اساس احساس تسلیم است. این نوع آوا رفتاری غیر مشارکتی مبتنی بر این احساس در فرد است که او قادر به ایجاد تغییر در شرایط نیست؛ بنابراین این نوع آوا، منجر به بروز اظهارات موافقت گونه و حمایت از وضع موجود با توجه به انگیزه مطرح شده میگردد (آوری و کویتزر، ۲۰۰۰). همچون دو آوای قبلی، این آوا نیز بر اساس اظهارات تعمدی ایده ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار است اما تفاوت آن با دو آوای قبلی این است که نسبت به آن ها کمتر غیرانفعالی است (وین دین و همکاران، ۲۰۰۳).

پیشینه داخلی

ضیایی پور و همایون (۱۳۹۹) در پژوهشی به «بررسی نقش میانجی کارکرد های شغلی در رابطه بین توانمند سازی روانی، رهبری تحول گرا و انگیزه خدمت کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری شیراز)» پرداختند: جامعه مورد بررسی این تحقیق کارکنان شهرداری شیراز بوده است. در این پژوهش روش تحقیق بر اساس هدف، کاربردی و ماهیت تحقیق توصیفی-همبستگی می باشد. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده در دسترس جهت نمونه گیری استفاده شده است. پرسشنامه تحقیق از پرسشنامه های انگیزه خدمت پری (۱۹۹۹)، رهبری تحول گرا باس و اولیو (۲۰۰۰) و توانمند سازی روانی اسپریتزر (۱۹۹۵) و کارکرد های شغلی پاترسون (۱۹۲۲) تهیه شده است. برای سنجش تأثیر متغیرها از آزمون تحلیل مسیر و آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده ها توسط نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ صورت پذیرفته است. نتایج پژوهش بیانگر این بوده است که کارکرد های شغلی در رابطه بین توانمند سازی روانی، رهبری تحول گرا و انگیزه خدمت کارکنان نقش متغیر میانجی را دارد.

ضیائیان و دیگران (۱۳۹۹) در پژوهشی به «طراحی مدل ایجاد آوای سازمانی در شرکت فولاد یزد» پرداختند: تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری داده ها توصیفی-پیمایشی بوده است. با استفاده از مطالعه پیشینه پژوهش در ابتدا ۸ مولفه به عنوان مولفه های اصلی آوای سازمانی در شرکت فولاد یزد شناسایی گردید. در ادامه و با

استفاده از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری و با نظرخواهی از ۱۳ خبره صنعتی اقدام به طراحی مدل ارتباطی میان مولفه های آوای سازمانی گردید. نتایج پژوهش نشان دهنده ۳ سطح کلی در ارتباط میان مولفه های پژوهش دارد. همچنین مولفه های جمع گرایی درون گروهی و تشویق به عنوان مولفه های آغازگر مدل شناسایی گردیدند.

شریفی فرد (۱۳۹۹) در پژوهشی به «بررسی تاثیر سوت زنی سازمانی بر آوای سازمانی با میانجی گری تعهد سازمانی در بین کارکنان سازمان های دولتی شهرستان کازرون» پرداخت: در این پژوهش با توجه به هدف و موضوع پژوهش از روش توصیفی- همبستگی استفاده گردیده است. تعداد کارکنان ۶۶۵ نفر می باشد و با استفاده از فرمول کوکران ۲۴۳ نفر از روش تصادفی طبقاتی بعنوان نمونه انتخاب کردیم. ابزار این پژوهش سه پرسشنامه پرسشنامه آوای سازمانی هامس (۲۰۱۲)، تعهد سازمانی آلن و می یر (۱۹۹۱) و پرسشنامه محقق ساخته سوت زنی سازمانی می باشد که پایایی پرسشنامه ها برپرسشنامه آوای سازمانی ۹۱ / ، پرسشنامه تعهد سازمانی ۸۹ / و برای پرسشنامه سوت زنی ۷۵ / می باشد. که برای تجزیه و تحلیل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون سلسله مراتبی در نرم افزار spss ۲۲ استفاده شد. یافته های تحقیقتشان داد بین متغیر های تحقیق رابطه معنی داری وجود دارد همچنین تعهد سازمانی نقش واسطه گری خوبی در رابطه بینسوت زنی سازمانی و آوای سازمانی دارد. نتایج نیز نشان می دهد اگر از سوت زنان حمایت شود و به آنان اطمینان خاطر داده شود که موقعیت شغلیشان به خطر نمی افتد جراتشان برای سوت زنی بیشتر می شود و این امر تاثیر متقابل و موثری بر رویافزایش آوای سازمانی دارد.

پیشینه خارجی

آتای و دیگران (۲۰۲۰) در پژوهشی به «رابطه تعارضات زندگی کاری و صدای سازمانی در بخش آموزش عالی: مطالعه موردی در ترکیه» پرداختند: هدف این مقاله بررسی روابط بین تعارض کار و زندگی و صدای سازمانی در بخش آموزش عالی است. ما از جامعه دانشگاهیان و کارمندان اداری دو دانشگاه خصوصی در استانبول، ترکیه تحقیق کردیم. ما دریافتیم که بین تعارض زندگی کاری و تعارض کار و زندگی رابطه مثبت وجود دارد. تعارض زندگی و زندگی نیز بر صدای سازمانی تأثیر منفی می گذارد. نتایج نشان می دهد وقتی کارمندان در امور کاری و زندگی خود دچار تعارض می شوند، ترجیح می دهند سکوت کنند تا صریحاً درباره سیاست های سازمانی صحبت کنند. در این مقاله اهمیت تعارض کار و زندگی در رابطه با سکوت به عنوان ابزاری برای ایجاد محیط های کاری مولد مورد بررسی قرار می گیرد.

آدامسکا و برانسکا (۲۰۲۰) در پژوهشی به «عدالت سازمانی و صدای سازنده» پرداختند: تلاش های یک سازمان برای رفتار عادلانه با کارمندان خود منجر به پیامدهای مثبتی می شود که از جمله آنها صدای سازنده کارمندان است. این یک رفتار پیشگیرانه است. این توانایی سازمان را در تصحیح و جلوگیری از اشتباهات پرهزینه مالی و اجتماعی تقویت می کند. عدم برخورد عادلانه می تواند منجر به این باور شود که صحبت کردن در معرض خطر است. دو جنبه صدا در سازمان - رفتارها و باورها - موضوع مطالعه ارائه شده در مقاله است. فرض اساسی این است که آنها با انواع مختلف عدالت سازمانی پیش بینی می شوند. در مجموع ۳۳۳ کارمند از سازمان های مختلف در این مطالعه شرکت کردند. نتایج مطالعه این فرضیه را تأیید کرد که بین عدالت سازمانی و هر دو جنبه صدا در سازمان همبستگی وجود دارد. عدالت اطلاعاتی و بین فردی رفتارهای صوتی سازنده را تقویت می کند، در حالی که عدالت رویه ای و بین فردی باعث می شود که این اعتقاد مخاطره آمیز خطرناک باشد.

آکدمیر (۲۰۲۰) در پژوهشی به «رابطه بین رفتارهای رهبری تحول آفرین مدارس و درک معلمان از عدالت سازمانی» پرداخت: نمونه این تحقیق شامل ۱۷۰ معلم شاغل در دبیرستان های مرکز شهر الاضی است. در تجزیه و تحلیل داده ها از تجزیه و تحلیل دو همبستگی لحظه پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد. با توجه به یافته های تحقیق، مشاهده شد که مدیران مدارس اغلب رفتارهای رهبری تحول آفرین را به نمایش می گذارند و برداشت معلمان از عدالت سازمانی در سطح "موافقم" بود. به طور کلی، روابط متوسط، مثبت و معناداری بین رهبری تحول آفرین و عدالت سازمانی یافت شد. با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون، مشخص شد که ابعاد نفوذ ایده آل رهبری تحول گرا به طور مثبت و به طور قابل توجهی بعد رویه های رسمی مقیاس عدالت سازمانی را پیش بینی می کند، و همچنین تأثیرات ایده آل و ابعاد ملاحظه فردی رهبری تحول گرا را مثبت و قابل پیش بینی می کند بعد عدالت تعاملی مقیاس عدالت سازمانی.

روش شناسی

این پژوهش به هدف بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر شهرستان شوشتر، تحقیقی است با ماهیت کاربردی زیرا این تحقیق با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازمندی های بشر و بهبود و بهینه سازی ابزارها، روش ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می گیرند، هدف توصیفی، روش کمی در تحقیق کمی برای جمع آوری داده های واقعی و درست طراحی شده است. داده های کمی از نوع ساختاریافته و آماری هستند و برای بدست آوردن یک نتیجه کلی از تحقیق، مورد استفاده قرار می گیرند، ابزار پیمایشی که در آن متغیرهای تحقیق با آزمون های همبستگی مورد سنجش قرار می گیرد.

جامعه آماری، روش نمونه گیری و حجم نمونه

جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهرستان شوشتر می باشد که تعداد ۸۶۰ نفر می باشد. برای نمونه گیری از فرمول کوکران استفاده شده است.

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \frac{\alpha}{2} p(1-p)}{\epsilon^2 \cdot (N-1) + \frac{Z^2 \alpha}{2} p(1-p)} = 268$$

که در این تحقیق Z توزیع استاندارد می باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۱/۹۶ می باشد. N حجم جامعه مورد بررسی، P و q از روش احتیاطی برابر ۵۰ درصد و ضریب خطا (ϵ) برابر با ۰/۰۵ در نظر گرفته می شود. در نتیجه محاسبه فوق، حجم نمونه ۲۶۸ نفر تعیین شد.

رهبری تحول گرا

رهبری تحول گرا به نوعی رهبری اطلاق می شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان آن ها را هدایت می کنند. رهبران تحول گرا یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیش تر را ضروری می سازد. رهبری تحول گرا همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علایق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (خزایی، ۱۳۹۷).

تعریف عملیاتی

میزان نمره ای است که فرد از آزمون رهبری تحول گرا باس و اولیو (MLQ) (۲۰۰۰) بدست می آید.

آوای سازمانی

در دنیای رقابتی امروز، بی شک کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. امروزه سازمانها به علت رقابت شدید، انتظارات مشتریان، تمرکز بر روی کیفیت که از مشخصه های دنیای در حال تغییر است از کارمندان خود انتظار دارند خلاق باشند، اظهار نظر کنند، و مسئولیت پذیر باشند (قلاوندی و مرادی، ۱۳۹۳). سازمانها به منظور بقا به افرادی نیاز دارند که نسبت به چالش های محیط اطراف خود مسئول باشند و از به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانسته های خود واهمه نداشته باشند. با وجود تمرکز ادبیات مربوط به نیروی انسانی بر توانمندسازی و کانالهای ارتباطی باز، بسیاری از کارکنان گزارش کرده اند که از ارائه نظر و دیدگاه های خود جلوگیری می کنند (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱).

تعریف عملیاتی

میزان نمره ای است که فرد از آزمون آوای سازمانی توسط هامس (۲۰۱۲) بدست می آید.

عدالت آموزشی

دولت باید امکانات و تسهیلات آموزشی پایه را در سطحی قابل قبول برای همه کودکان، فارغ از طبقه اجتماعی، پس زمینه های قومی، جنسیت، توانایی های شناختی، مذهب، سطح درآمد و... فراهم کند. آنچه در این تعریف اهمیت دارد، وجود عنصری «مساوات طلبانه» است. دولت موظف است سطحی پایه و اولیه از خدمات آموزشی را در دسترس همه کودکان جامعه، فارغ از هر عاملی که ممکن است میان آنان تفاوت ایجاد کند، قرار دهد. این سطح و حد پایه باید چنان باشد که غنای زندگی فردی و جمعی کودکان را در آینده تضمین کند. وجود چنین سطح پایه و همگانی آموزش تضمین کننده نوعی «عدالت اجتماعی» است. هر آنچه بیشتر و بالاتر از این سطح پایه باشد، امری است که بخش خصوصی می تواند در آن سرمایه گذاری کند و انجام دانش را برعهده گیرد

تعریف عملیاتی

میزان نمره ای است که فرد از پرسشنامه عدالت آموزشی گل پرور (۲۰۱۰) بدست می آید.

روش ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده ها

برای آزمون یافته های تحقیق ابتدا از آمار توصیفی به منظور گردآوری و منظم کردن یافته ها و سپس از آمار استنباطی و معادلات ساختاری استفاده می شود. و نرم افزار مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون های فرض تحقیق Excell و Smartpls خواهد بود.

یافته ها

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

در جدول فوق توزیع فراوانی بر حسب جنسیت پاسخگویان نشان داده شده است. مطابق جدول فوق فراوانی جنسیت مربوط به مردان به تعداد ۱۸۷ نفر (۶۹٫۸ درصد) و پس از آن مربوط به زنان به تعداد ۸۱ نفر (۳۰٫۲ درصد) است. نمودار رسم شده زیر نشان دهنده داده های جمع آوری شده جدول فوق می باشد.

توصیف بر حسب میزان تحصیلات پاسخگویان

نتایج جدول بالا نشان می دهد که بر حسب افراد موجود در نمونه آماری بیشترین فراوانی میزان تحصیلات مربوط به مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر، ۱۵۴ نفر (۵۷,۵ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به مدرک تحصیلی کارشناسی با ۱۱۴ نفر (۴۲,۵ درصد) هستند. نتایج جدول بالا در نمودار نشان داده شده است.

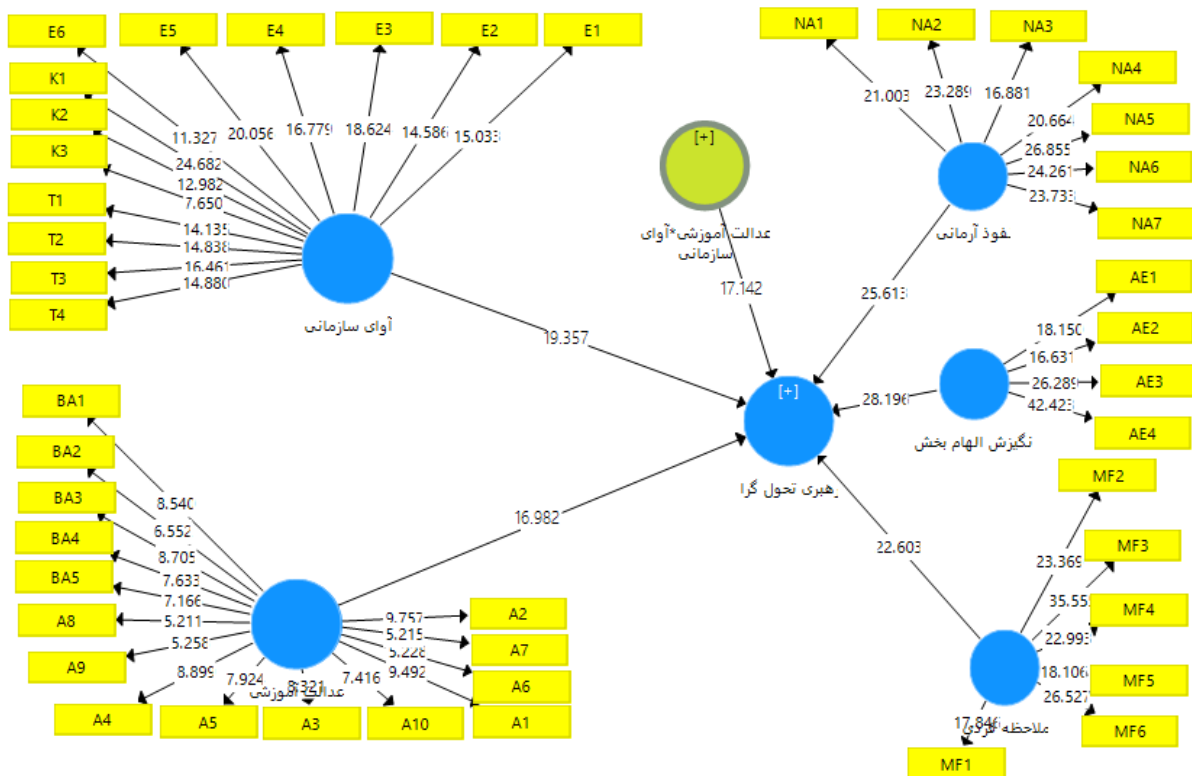
توصیف بر حسب سابقه شغلی پاسخگویان

با توجه به جدول فوق از تعداد ۲۶۸ پاسخگو بیشترین میزان سابقه شغلی مربوط به بازه ۱ تا ۵ سال، ۶۸ نفر (۲۵,۴ درصد) و کمترین میزان سابقه شغلی مربوط به بازه ۱۶ تا ۲۰ سال، ۳۹ نفر (۱۴,۵ درصد) می باشد. داده های جدول بالا در نمودار قابل رویت است.

بررسی مدل کلی

مقدار معیار GOF برابر با ۰,۴۹۰ بدست آمد که با توجه به دسته بندی مذکور نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است.

آزمون فرضیه های پژوهش



➤ فرضیه اصلی: بین رهبری تحول گرا با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد.

یافته های تحقیق مربوط به فرضیه اصلی در جدول زیر آمده است.

جدول ۱. نتایج تحلیل فرضیه اصلی

نتیجه	جهت رابطه	سطح معناداری	عدد معناداری (آماره تی)	ضریب مسیر	مسیر های مربوط به فرضیه اصلی
تایید	مثبت و مستقیم	۰,۰۰۰	۱۷,۱۴۲	۰,۵۹۲	جمله تعاملی (آوای سازمانی × عدالت آموزشی) ← رهبری تحول گرا

در مسیر مربوط به رهبری تحول گرا با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر، مقدار آماره t محاسبه شده برابر با ۱۷,۱۴۲ و بیشتر از ۱/۹۶ می باشد همچنین سطح معناداری آزمون برابر با صفر و کمتر از سطح خطای ۰,۰۵ بدست آمده است. لذا اینگونه استنباط می شود که نقش میانجی عدالت آموزشی با آوای سازمانی با رهبری تحول گرا در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر با ضریب مسیر ۰,۵۹۲ و با احتمال ۹۵ درصد معنادار می باشد. ضریب مسیر (بتا) مثبت بین متغیرها (۰,۵۹۲) بدین مفهوم است که با افزایش یک انحراف استاندارد جمله تعاملی، رهبری تحول گرا در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر به اندازه ۰,۵۹۲ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت.

بنابراین با توجه به داده های جمع آوری شده فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر رابطه رهبری تحول گرا با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر تایید می شود.

آزمون فرضیات فرعی

➤ **فرضیه اول: بین نفوذ آرمانی با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد.**

یافته های تحقیق مربوط به فرضیه اول در جدول زیر آمده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل فرضیه فرعی اول

نتیجه	جهت رابطه	سطح معناداری	عدد معناداری (آماره تی)	ضریب مسیر	مسیر
تایید	مثبت و مستقیم	۰,۰۰۰	۱۸,۰۳۷	۰,۶۵۷	جمله تعاملی (آوای سازمانی × عدالت آموزشی) ← نفوذ آرمانی

با توجه جدول ۲، نتیجه می شود که مقدار آماره t محاسبه شده برابر با ۱۸,۰۳۷ و بیشتر از ۱/۹۶ می باشد همچنین سطح معناداری آزمون برابر با صفر و کمتر از سطح خطای ۰,۰۵ بدست آمده است. لذا اینگونه استنباط می شود که رابطه بین جمله تعاملی با نفوذ آرمانی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر با ضریب مسیر ۰,۶۵۷ و با احتمال ۹۵ درصد معنادار می باشد. ضریب مسیر (بتا) مثبت بین متغیرها (۰,۶۵۷) بدین مفهوم است که با افزایش یک انحراف استاندارد جمله تعاملی، نفوذ آرمانی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر به اندازه ۰,۶۵۷ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. بنابراین با توجه به بررسی های بعمل آمده میتوان اظهار نظر کرد که با توجه به داده های جمع آوری شده فرضیه اول

فرعی تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین نفوذ آرمانی با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر تایید می شود.

➤ **فرضیه دوم: بین انگیزش الهام بخش با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و و پرورش شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد.**
نتایج مربوط به فرضیه دوم در جدول زیر آمده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل فرضیه فرعی دوم

مسیر	ضریب مسیر	عدد معناداری (آماره تی)	سطح معناداری	جهت رابطه	نتیجه
جمله تعاملی (آوای سازمانی × عدالت آموزشی) ← انگیزش الهام بخش	۰,۷۰۲	۱۹,۰۰۷	۰,۰۰۰	مثبت و مستقیم	تایید

با توجه جدول ۳، نتیجه می شود که مقدار آماره t محاسبه شده برابر با ۱۹,۰۰۷ و بیشتر از ۱/۹۶ می باشد همچنین سطح معناداری آزمون برابر با صفر و کمتر از سطح خطای ۰,۰۵ بدست آمده است. لذا اینگونه استنباط می شود که رابطه بین جمله تعاملی با انگیزش الهام بخش در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر با ضریب مسیر ۰,۷۰۲ و با احتمال ۹۵ درصد معنادار می باشد. ضریب مسیر (بتا) مثبت بین متغیرها (۰,۷۰۲) بدین مفهوم است که با افزایش یک انحراف استاندارد جمله تعاملی، انگیزش الهام بخش در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر به اندازه ۰,۷۰۲ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. بنابراین با توجه به بررسی های بعمل آمده میتوان اظهار نظر کرد که با توجه به داده های جمع آوری شده فرضیه دوم فرعی تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین انگیزش الهام بخش با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر تایید می شود.

➤ **فرضیه سوم: بین ملاحظه فردی با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و و پرورش شهرستان شوشتر رابطه وجود دارد.**
نتایج مربوط به فرضیه سوم در جدول زیر آمده است.

جدول ۴. نتایج تحلیل فرضیه فرعی سوم

مسیر	ضریب مسیر	عدد معناداری (آماره تی)	سطح معناداری	جهت رابطه	نتیجه
جمله تعاملی (آوای سازمانی × عدالت آموزشی) ← ملاحظه فردی	۰,۶۸۵	۱۸,۶۶۷	۰,۰۰۰	مثبت و مستقیم	تایید

با توجه جدول ۴، نتیجه می شود که مقدار آماره t محاسبه شده برابر با ۱۸,۶۶۷ و بیشتر از ۱/۹۶ می باشد همچنین سطح معناداری آزمون برابر با صفر و کمتر از سطح خطای ۰,۰۵ بدست آمده است. لذا اینگونه استنباط می شود که رابطه بین جمله تعاملی با ملاحظه فردی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر با ضریب مسیر ۰,۶۸۵ و با احتمال ۹۵ درصد معنادار می باشد. ضریب مسیر(بتا) مثبت بین متغیرها (۰,۶۸۵) بدین مفهوم است که با افزایش یک انحراف استاندارد جمله تعاملی، ملاحظه فردی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر به اندازه ۰,۶۸۵ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. بنابراین با توجه به بررسی های بعمل آمده میتوان اظهار نظر کرد که با توجه به داده های جمع آوری شده فرضیه سوم فرعی تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین ملاحظه فردی با آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت آموزشی در آموزش و پرورش شهرستان شوشتر تایید می شود.

نتیجه گیری

به کمک سبک رهبری تحول آفرین، بهتر می توان استعداد های انسانی سازمانها را بالا برد و از ظرفیتهای و انرژی فزاینده ی آنها در حرکت به سمت تحقق هدفها و دورنمای سازمانی بهره گرفت. نیروی انسانی را نیز باید به عنوان مهمترین سرمایه ی سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. از سویی چابکی به عنوان پارادایم جدیدی برای سازمانها و بنگاه های رقابتی است. در مطالعات مربوط به چابکی تعاریف زیادی برای چابکی ارائه شده است؛ اما هیچ یک، مخالف با یکدیگر نبوده و یکدیگر را نقض نمی کنند. عموماً این تعریف ها، ایده ی سرعت و تغییر در محیط کسب و کار را نشان می دهند. این تعریف ها از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت گرا، تغییرپذیر و رشدمحور تجسم می کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه بر اثر آنها، یک سازمان به چابکی می رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. رهبر تحول آفرین پیروان را توانمند می سازد، به آنها برای عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می دهد و آن ها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدفهای جمعی می نماید، سازمان های چابک نیز تلاش می کنند به جایی برسند که کارکنان چابک در تمامی سطوح، خود و همکاران شان را مسئول نتایج برآمده از کارهای شان بدانند، سازمان های چابک در تمامی سطوح سازمانی به کارکنانی چابک نیاز دارند تا نوآوری داشته باشند و از هر روش سنتی خود را جدا سازند و به طور دایم و با سرعت بیاموزند. در نتیجه، زمانی خلاقیت و نوآوری شکوفا می شود که سازمان از هر لحاظ از آن پشتیبانی کند. در این میان، نقش رهبران سازمان بسیار مهم است. آنان باید سیستم ها و روش های مناسب را به کار گیرند و با اطلاع رسانی، ایجاد همکاری و ایجاد اطمینان از عدم دخالت، از خلاقیت و نوآوری حمایت کنند. وقتی مدیران سازمان به طور دایم نکات مثبتی را در مورد کار سازمان به کارکنانش بگویند و همچنین حسی را به کارکنانشان القا کنند که از اینکه عضو سازمان هستند، احساس افتخار می کنند، طبیعتاً کارکنان به طور دایم به دنبال ایده های نو و بکر در کارها خواهند بود و آوای سازمانی عمل خواهند کرد.

رهبران تحول گرا باید اعتماد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان جلب کنند. بدین منظور، مدیران باید برای افزایش اعتماد کارکنان در سازمان، صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با کارکنان نشان دهند. نسبت به تعهدات و وعده های خود پای بند باشند. مدیران باید هدف یا آرمان خاصی را به طور روشن و دقیق برای پیروان طراحی کنند تا آنان قادر به شناخت وضعیت موجود، تحلیل آن و حتی قادر به ایجاد انگیزه باشند و تمایل به منظور تغییر آن و حرکت به سوی

جایگاه مطلوب را داشته باشند. جوی حمایتی و دوستانه را برای افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش اثربخشی به وجود آورند.

یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که توجه فردی رابطه دارد. از آنجایی که رهبرانی که در نفوذ یا کاریزما بالا هستند، همچنین حس قوی ثبات کنترل عاطفی دارند و همچنین آنها باور دارند که تغییر و متحول کردن پیروانشان از راه ارتباطات، الگو دهی نقش و تشویق، استراتژیهای مناسب برای رسیدن به مأموریت و هدفهای سازمان است در این رابطه پیشنهاد می‌شود که رهبران در جهت رفتار مناسب در محیط کار تلاش نمایند و همواره مراقب رفتار خود در محیط کار باشند چرا که کارکنان آنها را به عنوان الگویی مهم مورد قبول قرار می‌دهند و هر گونه رفتار رهبر تاثیر بالایی در رفتار کارکنان دارد. از این رو آنها باید همواره تلاش نمایند با کارکنان با خوش رفتاری و بشاشیت رفتار نمایند و در مواقع مهم تصمیمات صحیح اتخاذ نمایند و روح برابری را در محیط کار گسترش دهند و همه کارکنان را به صورت یکسان ببینند. براساس چشم انداز مشترک رهبران به کارکنان و تمایلات آنها در محیط کار توجه ویژه نمایند. رهبران باید زمینه‌های تخصص و پیشرفت کارکنان را تشخیص داده و با تشویق آنها زمینه توسعه کارکنان را فراهم آورند. رهبران باید همواره به کارکنان خود و تفاوت‌های فردی که بین آنها وجود دارد اهمیت دهند و به اصطلاح با هر یک از کارکنان به زبان خودشان صحبت نمایند.

به رهبران پیشنهاد می‌شود که کارکنان را در جریان نتایج مثبت و منفی عملکرد خود قرار دهند. همچنین سعی شود در ارزیابی عملکرد کارکنان تلاش و فعالیت واقعی آنان مد نظر قرار گیرد و ضوابط جایگزین روابط شود.

منابع

- ابطحی، س. (۱۳۸۳). "مدیریت منابع انسانی"، موسسه آموزش مدیریت، چاپ سوم.
- احمدی، ش. (۱۳۹۳). *بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌گرا بر چابکی سازمانی در بانک‌های دولتی سطح شهرستان مریوان*، اولین همایش ملی الکترونیکی دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و حسابداری، بصورت الکترونیکی.
- اخلاقی، ع. (۱۳۸۷). "بررسی عوامل موثر در افزایش رضایت شغلی مدیران بانک صادرات استان گیلان" پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.
- امیرنژاد، ق. خسروی پور، ا. امیرنژاد، ف. (۱۳۹۳). *الگوی چابک سازی سازمانهای دولتی ایران (مورد مطالعه: وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران)*، کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت، شیراز، شرکت پندار اندیش رهپو.
- امیرنژاد، ق. اژدری، پ. (۱۳۹۵). *بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید)*، فصلنامه علمی پژوهشی توسعه اجتماعی مقاله ۷، دوره ۱۱، شماره ۱ - شماره پیاپی ۴۱، پاییز ۱۳۹۵، صفحه ۱۶۵-۱۸۸.
- ایران نژاد پاریزی، م. (۱۳۸۲). *روشهای تحقیق در علوم اجتماعی مدیریت*، اقتصاد، حسابداری و سایر رشته‌های ذریبط. چاپ دوم، تهران: نشر مدیران.

- آزادی نیا، ن. امیرنژاد، ق. (۱۳۹۶). **بررسی تاثیر تواناسازهای چابکی بر شفافیت سازمانی در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ماهشهر، دومین کنفرانس سالانه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز، دانشگاه شهید چمران - سازمان صنعت، معدن و تجارت خوزستان.**
- آقای، م. آقای، ر. (۱۳۸۳). **ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی، فصلنامه رشد فناوری، دوره ۶۲، شماره ۱۳، صص ۳۷-۳۹.**
- بابایی، ا. (۱۳۸۶). **بررسی موفقیت محصول سمند در شرکت ایران خودرو. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم اداری.**
- بست، ج. (۱۳۸۴). **روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری. ترجمه ح، پاشا شریفی؛ ن، طالقانی، تهران: نشر رشد.**
- جعفرنژاد، ا. شهابی، ب. (۱۳۸۶). **مقدمه ای بر چابکی سازمان و تولید چابک. چاپ اول، تهران: مؤسسه مهربان نشر.**
- جمالی، ق. نرگسیان، ع. پیران نژاد، ع. (۱۳۹۶). **ارزیابی شفافیت پورتال سازمان های دولتی (مطالعه موردی: وزارتخانه های ایران)، مدیریت دولتی، ۹(۱)، ۸۴-۶۱.**
- جمشیدیان، م. یزدان شناس، م. (۱۳۸۷). **نقش رهبری تحول گرا در مدیریت تغییر، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا.**
- حاتمی نسب، س. زنجیر چی، م. (۱۳۹۰). **نقش زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش در مسیر چابک سازی صنعت نساجی کشور، چشم انداز مدیریت صنعتی، شماره ۱ - بهار ۱۳۹۰، صص ۱۵۱-۱۳۵.**
- حمیدیان پور، ف. حبیبه فیروزی، س. کریمی قهفرخی، م. (۱۳۹۳). **نقش رهبری تحول گرا بر ایجاد چابکی در بانکهای دولتی شهر بوشهر، کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران، موسسه همایشگران مهر اشراق، مرکز همایشهای دانشگاه تهران.**
- خاکی، غ. (۱۳۸۶). **روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. چاپ چهارم، تهران: نشر بازتاب.**
- خرم، ک. ذاکری، م. (۱۳۹۶). **بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر چابکی سازمان در مجتمع فنی تهران، کنفرانس سالانه پژوهش در علوم انسانی و مطالعات اجتماعی، تهران، پژوهشکده مدیریت و توسعه پژوهشگاه فرهنگ و هنر.**
- خوش سیما، غ. (۱۳۸۱). **ارائه مدلی جهت اندازه گیری چابکی در سازمان های تولیدی با استفاده از منطق فازی در صنعت الکترونیک ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.**
- درویش، ح. عظیمی زاچکانی، ف. (۱۳۹۵). **بررسی تاثیر شفافیت سازمانی بر کاهش فساد اداری با میانجیگری اعتماد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان پانزده خرداد ورامین). مجله مدیریت دولتی، ۸(۱)، ۱۶۶-۱۵۳.**
- زنجانی، م. (۱۳۸۸). **رابطه توانا سازها و چابکی در شرکتهای تامین کننده قطعات ایران خودرو. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.**

- زنجیری، م. (۱۳۹۷). **مدلی برای چابکی سازمان در صنعت الکترونیک ایران**. پایان نامه دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- سرمدی، ز. بازرگان، ع. حجازی، ا. (۱۳۸۵). **روش های تحقیق در علوم رفتاری**. تهران: انتشارات آگاه.
- سیدنقوی، م؛ فراهانی، ف. (۱۳۹۲). ایجاد استراتژی مناسب و ارتقای شفافیت سازمانی از طریق رهبری نوآور**، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول ۲۲ (۷۲).
- سیلاوی، ع. (۱۳۸۹). **بررسی ارتباط بین گرایش به دولت الکترونیکی با چابکی سازمان در شرکت گاز استان تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، تهران: دانشگاه شاهد تهران، دانشکده علوم انسانی.
- شهبایی، ب. رجبزاده، ع. (۱۳۸۵). **قابلیت ها و ابعاد ارزیابی چابکی و چالاکی سازمان های دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات**، تهران: نخستین همایش ملی مدیریت صنعتی، دانشگاه شاهد.
- شیخ الاسلام، ن. ایرانمنش، م. (۱۳۸۳). **تأثیر رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی (شهرداری منطقه ۳ شهرستان قزوین)**، اولین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، بصورت الکترونیکی، موسسه پژوهشی البرز.
- علی حسینی شریانی، ع. (۱۳۹۴). **بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر چابک سازی سازمان (مورد مطالعه : سازمان گمرک ایران)**، پایان نامه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری، کارشناسی ارشد.
- فتحیان، م. گلچین پور، م. خسرو شاهی، س. (۱۳۸۵). **راهکارهای چابکی در سازمان های تولیدی**، مجله تدبیر، شماره ۱۷۵: ۳۱-۲۵.
- فتحیان، م. گلچین پور، م. خسروشاهی، س. (۱۳۸۴). **نقش فناوری اطلاعات در چابکی بنگاه های کوچک و متوسط ایران**، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
- قهرمانی، م. صبری کرد، م. سنور پیروت، ر. (۱۳۹۸). **بررسی رابطه رهبری تحول گرای با رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب)**، نخستین کنفرانس بین المللی و دومین کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی، شیراز، مرکز توسعه آموزش های نوین ایران.
- کاشف، ح. تقوایی یزدی، م. نیاز آذری، ک. (۱۳۹۷). **ارائه مدل شفافیت سازمانی در ارتباط با توانمندسازی جهت استقرار اعتماد سازمانی مدیران (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران)**، فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی، مقاله ۸، دوره ۱۲، ویژه نامه، بهار ۱۳۹۷، صفحه ۱۱۱-۱۳۰.
- کردنائیچ، ا. فانی، ع. مسعودی، ز. (۱۳۹۳). **فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان**. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲ (۲)، ۱۸۹-۱۷۳.
- کمالی، م. تیرگر، ه. (۱۳۹۵). **بررسی رابطه بین سلامت معنوی و شفافیت سازمانی در رفتارهای اخلاقی کارکنان شهرداری رفسنجان**، فصلنامه مدیریت پیشرفت، ۱ (۲)، ۶۲-۵۳.
- کورمن، ک. (۱۳۹۰). **روانشناسی صنعتی و سازمانی**، ترجمه حسین شکر کن، تهران، انتشارات رشد.

- لاکت، ج. (۱۳۹۴). **مدیریت اثربخش**، ترجمه سید امین الله علوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- محمدزاده، ع. (۱۳۹۴). **مدیریت توسعه**، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت.
- محمدی، م. سیدی قهفرخی، ف. (۱۳۹۶). **تاثیر چابکی سازمانی بر شفافیت سازمانی در سازمان های دولتی، کنفرانس ملی پژوهش های نوین در مدیریت و حسابداری**، اصفهان، دانشگاه شیخ بهایی.
- مورهد، گ. (۱۳۹۰). **رفتار سازمانی**، سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ ششم، تهران، انتشارات مروارید.
- میرکمالی، م. چوپانی، ح. (۱۳۹۰). «**رابطه ی بین رهبری تحول گرا با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای**»، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، شماره ۳.
- نژادایرانی، ف. (۱۳۹۱). **مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمانها**، ارومیه، پیک سبحان.
- هرسی، پ، بلانچارد، ک. (۱۳۹۵). **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه علی علاقه بند، تهران.
- هنسن، م. (۱۳۹۰). **مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی**، ترجمه محمدعلی نائلی، اهواز، دانشگاه شهید چمران.
- هومن، ح. (۱۳۹۰). **تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی**. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- Aldrich, H. E; Zimmer, C. (1986) "*Entrepreneurship through social networks*". In *D.L., Sexton & R.W. Smilor (Eds.), the art and science of entrepreneurship*. Cambridge, MA: Balinger Publishing.
- Anderson Alistair R; Miller Claire J. (2003). *Class matters": human and social capital in the entrepreneurial process* : Journal of Socio-Economics, 32(1): 17-36
- Antonic, B ; Hisrich, R.D. (2003) "*Clarifying the intrapreneurship concept*", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.10(1): 7-24.
- Atkinson, S; James, M. (2005). "*The Agile Organization* ", *CCPR Publication*, New York.
- Bharadwaj, A & Sambamurthy, V. (2005). "*Enterprise Agility and Information Technology Management*", The CIO's Manifesto, SIM Advanced Practices Council Publication
- Boal, K.B. & Hooijberg, R. (2006). *Strategic leadership research: Moving on. The Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Boisot, M. (1995). *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*. London, Routledge .
- Boisot, M. (1995). "*information space: a framework for learning n organizations, institutions and culture* ". London: Routledge.
- Bontis, N. (1999). "*Managing organizational Knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field*", *International journal of techniligy management*, Vol.18 (5/6).
- Bontis, N. (2001). "*Managing organizational Knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field* ", Idea Group publishing , pp271-301.
- Bontis, N; Crossan, M; Hulland , j. (2002). "*managing an organizational learning system by aligning stocks and flows*". journal of management studies, 39:4.
- Bourdieu, P. (1997). "*the forms of capital*" in *A.H. Halsey, Philip, Brown, lauder weus*, Amy stuart (eds) Education, culture, economy society, London, oxford university press.
- Breu, K. & Hemingway, C.J. & Strathern, M. (2011). *Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy*. Journal of Information Technology. Vol. 17. 21-31.
- Brinckerhoff, P. (2000). *Social Entrepreneurship: The Art of Mission- Based Venture Development*". Handbook, John Wiley.

- Buil, I, Martínez, E, Matute. J. (2019). *Transformational leadership and employee performance: The role of identification*, engagement and proactive personality. International Journal of Hospitality Management, Volume 77, January 2019, Pages 64-75.
- Burt, R. S. (1997). *The contingent value of social capital*, Administrative Quarterly 42
- Burt, R.S (2000): *The network structure of social capital*", research in organizational Behavior, capital and employment practices, Academy of management review
- Carlisle, Y; McMillan, E. (2008) "*Innovation in organizations from a complex adaptive systems perspective*", 8 (1), Publisher: Institute for the Study of Coherence & Emergence, Pages: 2-9
- Chang, ST. (2007). *valuing intellectual capital and firms performance: modifying value added intellectual coefficient (VAIC) in Taiwan IT industry* " unpublished doctoral dissertation, gate university, August 2007.
- Cohen, s. (2007) "*intellectual capital and corporate performance in know ledge – intensive SMES*" The learning organizational PP. 241-262.
- coleman, J.S. (1990). *Foundation of social theory*. "Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cornwall, J; Perlman, b. (1990) "*organizational entrepreneurship*", Richard Irwin.
- Covin, J.G; Slevin, D.P. (1991) "*A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*", *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Dargar, A. (1988). "*NGDOS as a moment history: beyond aid to social entrepreneurship of civic innovation?*" Third word Quarterly, Vol.21(4):637-654.
- Desouza, C., Roy, S. (2010), *Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information*. Applied Mathematics and Computation 216 :2824-2836.
- Emerson, J; Twersky F. (1996). "*New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. San Francisco": The Roberts Foundation.
- Francis, P. (2002) "*Social capital at World Bank: strategic and operational Implications of the concept*" *social development strategy*, World Bank
- Fry Fred, (1993) "*entrepreneurship: a planning approach*", West publishing company.
- Gagel, G.(2017). *the Intersection of Organizational Agility and Transformational Leadership: A Literature Review*. *Journal of Academy of Management Proceedings*, Volume 17, No.1, Pages 129-138.
- Gallagher, P. Kevin, J; Worrell, L. (2008). "*Organizing IT to Promote Agility*" , Info Techno Manage, 9: 71-88.
- Gallup Organization (2003). *Inn barometer*, Flash EB No.144, European Commission;
- Garnt, W. (1991). "*Who is the entrepreneur? Is the wrong question*". *American Journal of Small Business*, Vol. 12:11- 32
- Glaeser, E.(2001). the formation of social capital, Canadian journal of policy research, 2(1):34-40
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. (2014). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Goth, S. C; Ryan, P. J. (2002). "*Learning capability, organizational factors and firm performance*", third European conference on organizational knowledge, learning and capabilities, Athens, Greece, April 5-6: 3-11.
- Gratton, L;d Ghoshal, S. (2003) *Managing personal human capital:new ethos for the "volunteer" employee*. European Management Journal.
- Gregory D. J. (1998). "*The Meaning of Social entrepreneurship*"; *Comments and Suggestions*". Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Gunasekaran, A. (2009). *Agile manufacturing: a framework for research and development*. International Journal of production Economics , 87-105.

- Hamel, Gary and Prahalad, C.K. (2012). *Competing for the Future*. *Harvard Business Review*, July- August, pp. 12-18.
- Hansen, M.T.(1999). "*The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits*", *Administrative science Quarterly*, pp 44:82-11.
- Herrmann, A; Tomczak, T; Befurt, R. (2006). "*Determinants of radical product innovations*", *European Journal of Innovation Management*, 9(1):20-43.
- Kanter, R.(2007) "*The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*", *Historical Research Reference in Entrepreneurship*, University of Illinois.
- Krause, D.R; Handfield, R.B; Beverly, B.T. (2006). "*The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement*, *journal of operations management*, 25(2). 167
- Kuratko, D; Hodgetts, R. (1989). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. NY: *The Dryden Press*.
- Leadbeater, C. (2002). "*Social & Civic Entrepreneurship*", <http://www.canonline.org.uk>.
- Leana, C. R ; Van Burren, H. J. (1999), "*Organizational Social Capital and Employment Proactives*", *Academy of management reviews*.
- Leana, C. R; Van Burren, H. J. (1999), "*Organizational Social Capital and Employment Proactives*", *Academy of management reviews*.
- Lee, Jong ha; Bin, Woo; Kim, Sung; Joo, Park, Kw, (1999). "*Knowledge-based Workflow Model for Agile Organization*", *Journal of Intelligent Information Systems*, 14: 261-278.
- Lesser, E. L. (2000) "*Leveraging social capital in organizations*". In Lesser, E. L. (Ed.) *Knowledge and social capital: foundations and applications*. Butterworth, Heinemann.
- Liao, j; Welsch H.,(2005), "*Role of Social Capital in Venture Creation : Key Dimensions and Research Implications*" , *journal of small Business Management* . Vol . 43, No .4: 345 - 362
- Lin, n. (2001) *social capital: A theory of social structure and action Theory*, *Cambridge university press*.
- Lin, N. (2001). *Building a Network Theory of Social Capital*. In *Social Capital : and Research*. N. Lin, R. S. Burt and K. S. Cook (eds). New York, Aldine de Gruyter: 29-3
- Lin, N. (1999). *building a network theory of social capital*". in *Nam lin, katern cook and Ronald S.Burt, social capital: theory and research*, New York: Aldine de Gruyter.
- Lumpkin, G.T; Dess, G.G. (1997) "*Proactiveness versus competitive aggressiveness: teasing apart key dimention of an entrepreneurial orientation*", *Wellesley, MA*, pp. 47-58
- Macpherson, M. (2001). "*Performance Excellence Principles*", available at: [Www. Baldrigeplus. com](http://www.Baldrigeplus.com).
- Nahapiet, J; Ghoshal , S.(1998)"*Social capital , intellectual capital and the organizational advantage*" , *Academy of Management Review* , 23(2): 242-266.
- Nahapiet, J; Ghoshal, s. (1998)"*Social Capital, Intellectual capital & the organizational advantage*", *Academy of management Review*, 23(2): 242-260
- Nawangasari ,L, Sudarma, M, Aisjah Djumahir,S.(2017). *the Role of Transformational Leadership, Monitoring and Transparency on Performance*. *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.5, 2017, Pp. 61-78.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*, *Harvard Business review*, 34 (6): 96-104.
- Park , H. (2006). "*The role of trust on knowledge creation in a virtual organization: A social capital perspective* , *Journal of Knowledge management practice*", Vol 7 : 4.
- Portes, A. (1998) "*social capital: its origins and Application in modern sociology*" , *Annual Review of sociology*, 24:1-24.
- Portes, A. (1998). "*Social Capital: Its origins and applications in modern sociology*." *Annual Review of Sociology* 24

- Putnam,R.(2000). "***Bolting Alone: the collapse and Revival of American community***". New York: Simon & Schuster,
- Ree, J.O ; Johansson, J. (2007). "***A strategic approach to develop agile manufacturing, the 21st century competitive strategy***", Elsevier Science, pp. 53-72.
- Ren, J; Yusuf, Y. Y; Burns, N. D. (2000). "***A Prototype of Measurement System for Agile Enterprise***", International Conference on Quality, Reliability, and Maintenance. Oxford, UK, pp. 247–252.
- Roos,j; Roos,G, (1997). "***Dragonetti, N.C. and edvinson, L."Intellectual capital: Navigating in the new business landscape***", machmilan, houndmills, basingtoke.
- Sano.Y.(2008),***the role of social capital in a common property resource system in coastal areas:A case study of community –based coastal resource management in Fiji,SPC Traditional Marine resource management and knowledge information bulletin***,24-December2008.
- Selsky, J. W; Smith A. E. (1994). "***Community entrepreneurship: a framework for social change leadership***". Leadership Quarterly, Vol. 5: 277- 296.
- Sharifi, H; Zhang, Z. (1999). "***A methodology for achieving agility in manufacturing organizations***", international journal of production economics, 62: 7-22.
- Spender, J.C. (1996)."***making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm***",strategic management journal,Vol29.
- Stewart,T. (1997)."***intellectual capital: the new wealth of nations***",Doubleday dell publishing group, new York, NY. 168
- Stone,W; tody H. (2002)"***measnring social capital:Toward a standard approach***". ***Australian institute of family studies Wollongong.***
- Sturbuck, W.H.(1995)."***learning by knowledge intensive firms***",journal of management studies,Vol29.
- Tsourveloudis, N.C., Valavanis, K.P. (2002). ***On the measurement of enterprise agility. Journal of Intelligent and Robotic Systems***, pp. 329–342
- Ussahawanitchakit, P. (2008). "***Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand***",
- Youssef, M. A. (2012). ***Agile manufacturing: a necessary condition for competing in global markets***. Industrial Engineering, pp. 18-20.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (2009). ***Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes***. International Journal of production economics , 33-43.