



Research Paper

Effect of School's Principals' Ethical Leadership in Physical Teachers' Knowledge Sharing: Mediating Role of Psychological Ownership

Hamid Reza Ghezelseflo¹, Nasser Bay²

1. Associate Professor in Sport Management, Faculty of Humanities and Physical Education and Sport Sciences, Gonbad Kavous University, Gonbad, Iran.
2. Assistant Professor in Sports Management, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.

Received: 11 March 2024

Accepted: 12 July 2024

Abstract

Objective: Ethical managers significantly impact the optimal implementation of school educational programs and the achievement of the organization's educational goals. Therefore, the current research aimed to investigate the effect of school principals' moral leadership in sharing knowledge with physical education teachers based on the mediating role of psychological ownership.

Methodology: This research was conducted using the survey research method. The statistical population included all physical education teachers of Golestan province (686 teachers), among whom 247 people were selected by stratified random sampling method. The research tools included ethical leadership questionnaires (Brown et al., 2005), psychological ownership (Avi et al., 2008) and knowledge sharing (Park and Lee, 2013). Five sports management experts checked the validity of these questionnaires, and their reliability was confirmed in a preliminary study. Data analysis was done in descriptive and inferential parts (structural equation modelling).

Results: The path analysis of the research model showed that ethical management directly and significantly affects the knowledge sharing of physical education teachers. Also, the direct and significant mediating role of psychological ownership in the effect of ethical leadership on knowledge sharing was confirmed.

Conclusion: Therefore, it is suggested to the policymakers of the country's education system that by employing managers who are committed to ethical characteristics, in addition to providing the necessary platform for teachers to increase their knowledge through the acquisition and sharing of knowledge, they can empower Psychological human resources to provide a voluntary interactive environment in order to optimize educational programs and student success.

Keywords: Ethical Management, Knowledge Sharing, Psychological Ownership, Physical Education Teachers.

To cite this article:

Ghezelseflo H R, Bay N. Effect of School's Principals' Ethical Leadership in Physical Teachers' Knowledge Sharing: Mediating Role of Psychological Ownership. *Human Resource Management in Sport*. 2025; 12(1):21-40. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14297.2629>

Corresponding Author: **Hamid Reza Ghezelseflo**

Email: h_ghezel@yahoo.com



Extended Abstract

Summary

The current research aimed to investigate the effect of moral leadership of school principals in sharing knowledge of physical education teachers based on the mediating role of psychological ownership. The statistical population included all physical education teachers of Golestan province (686 teachers), among whom 247 people were selected by stratified random sampling method. The research tools included ethical leadership questionnaires, psychological ownership and knowledge sharing. Five sports management experts checked the validity of these questionnaires, and their reliability was confirmed in a preliminary study. The results of the path analysis of the research model showed that ethical management has a direct and significant effect on the knowledge sharing of physical education teachers. Also, the direct and significant mediating role of psychological ownership in the effect of ethical leadership on knowledge sharing is confirmed.

Introduction

Ethical educational managers can play a significant role in creating successful educational cultures by creating incremental changes in teachers' teaching and motivational processes. In this context, the main characteristics of effective educational programs are creating a favourable learning environment, interacting with educational human resources, creating a platform for teachers' professional growth through knowledge empowerment, and providing career feedback. Creating educational transformations requires considering incremental changes in the two dimensions of knowledge, human resources and educational structures. In the human resources dimension, paying attention to the apparent consequences of ethical educational leaders in educational spaces not only provides full utilization of teachers' abilities but also creates a set of positive behavioural capabilities in the minds of teachers that, by strengthening teachers' occupational well-being, establishes a strong psychological connection in the two-way interaction between administrators and teachers. Therefore, the current research aimed to investigate the effect of moral leadership of school principals in sharing knowledge of physical education teachers based on the mediating role of psychological ownership.

Methodology and Approach

This research was conducted using the survey research method. The statistical population included all physical education teachers of Golestan province (686 teachers), among whom 247 people were selected by stratified random sampling method. The research tools included ethical leadership questionnaires (Brown et al., 2005), psychological ownership (Avi et al., 2008) and knowledge sharing (Park and Lee, 2013). Five sports management experts checked the validity of these questionnaires, and their reliability was confirmed in a preliminary study. Data analysis was done in two parts, descriptive and inferential, using SPSS and PLS-3 software.

Result and Conclusion:

The results of the descriptive part showed that the mean and standard deviation of the ethical leadership, psychological ownership and knowledge sharing are 3.49 ± 0.84 , 3.48 ± 0.86 and 3.42 ± 0.7884 , respectively. In the inferential part, the hypotheses were tested after determining the validity and reliability of the research model. The results of the path analysis of the research model showed that ethical management has a direct and significant effect on the knowledge sharing of physical education teachers. Also, the direct and significant mediating role of psychological ownership in the effect of ethical leadership on knowledge sharing is confirmed. Therefore, it is suggested to the policymakers of the country's education system that by employing managers who are committed to ethical characteristics, in addition to providing the necessary platform for teachers to increase their knowledge through the acquisition and sharing of knowledge, they can empower Psychological human resources to provide a voluntary interactive environment in order to optimize educational programs and student success. The statistical population of this research was only the physical education teachers of Golestan province. It is suggested that in future studies, by increasing the size of the statistical population of the research and involving physical education teachers from other provinces, the consequences of school principals' ethical leadership from the point of view of these teachers should be investigated.



Ethical Considerations: In this research, the subjects' participation in completing the questionnaires was optional. To protect their rights, they were assured that the information obtained from the data analysis would be confidential, and the non-identification of the individuals was also guaranteed. Also, the principles of scientific trustworthiness regarding the sources used were observed.

Funding: No financial aid was received from government, commercial or non-profit organizations to conduct this research.

Authors' Contributions: The authors have designed, accomplished, and written different parts of this research.

Conflicts of interest: According to the authors, this article has no conflict of interest.

Acknowledgement: All the physical education teachers who participated in this research are appreciated and thanked.

References

1. Yousefi A, Zahed Bablan A, Yousefi, E. Examining the Relationship between principals' educational leadership and school culture. *Journal of Applied Educational Leadership*. 2023; 4: 116-130. [In Persian] DOI:10.22098/ael.2023.9297.1058.
2. Rajabi M, Ghaderi Z, Abdollahnezhad F, Mahdavi Zadeh MJ. The effect of transformational leadership style and organizational identity on employees' green behaviour with the mediating role of well-being. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*. 2023; 16(3): 667-680. [In Persian] DOI:10.22059/ijms.2022.339144.674980.
3. Kazemi N, Heydari M. The Relationship between ethical leadership, organizational legitimacy, organizational hypocrisy and results related to teachers' work. *Educational Leadership and Management Quarterly*. 2021; 4(2): 119-97. [In Persian] https://journals.iaui.ir/article_682356.html.
4. Khedmati E, Behrangi MR, Sorani R. Designing the management model of training and learning empowering employees. *Journal of Applied Educational Leadership*. 2023; 4: 19-36. [In Persian] DOI: 10.22098/AEL.2023.12828.1270.
5. He K, Oláh J, Hassan M. The influence of psychological ownership and social support on organizational resilience: the mediating role of organizational identity. *Journal of Business Economics and Management*. 2022; 23(3): 650–667. DOI:10.3846/jbem.2022.16571.
6. Jia K, Zhu T, Zhang W, Rasool SF, Asghar A, Chin B. The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behaviour: The empirical evidence from the higher education sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022; 19: 541-552. DOI:10.3390/ijerph19095414.
7. Saeed I, Khan J, Zada M, Zada S, Vega-Muñoz A, Contreras-Barraza N. Linking ethical leadership to followers' knowledge sharing: mediating role of psychological ownership and moderating role of professional commitment. *Frontiers in Psychology*. 2022; 13: 1-12. DOI:10.3389/fpsyg.2022.841590.





تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس در تسهیم دانش معلمان تربیت بدنی: نقش واسطه‌ای مالکیت روانشناختی

حمید رضا قزلسفلو^۱، ناصر بای^۲

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه گنبدکاووس، دانشکده علوم انسانی و تربیت بدنی، گنبدکاووس، ایران.

۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۱

چکیده

هدف: مدیران اخلاقی تأثیر به‌سزایی در عملیاتی کردن بهینه برنامه‌های آموزشی مدارس و دستیابی به اهداف آموزشی سازمان خود ایفا می‌کنند؛ لذا هدف از تحقیق حاضر مطالعه تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس در تسهیم دانش معلمان تربیت‌بدنی بر اساس نقش واسطه‌ای مالکیت روانشناختی بود.

روش‌شناسی: این تحقیق با استفاده از روش پژوهش پیمایشی اجرا گردید. جامعه آماری شامل کلیه معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان بود (۶۸۶ معلم) که از بین آن‌ها تعداد ۲۴۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسش‌نامه‌های رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵)، مالکیت روانشناختی آوی و همکاران (۲۰۰۸) و تسهیم دانش پارک و لی (۲۰۱۳) بود که روایی این پرسش‌نامه‌ها توسط پنج متخصص مدیریت ورزشی بررسی شد و پایایی آن‌ها در یک مطالعه مقدماتی تأیید گردید. تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری) انجام شد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل مسیر الگوی پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران مدارس اثر مستقیم و معنی‌داری بر مالکیت روانشناختی و تسهیم دانش معلمان تربیت‌بدنی دارد؛ همچنین نقش مستقیم و معنی‌دار متغیر میانجی مالکیت روانشناختی در رابطه با اثرگذاری رهبری اخلاقی مدیران بر تسهیم دانش تأیید گردید.

نتیجه‌گیری: بنابراین به سیاست‌گذاران نظام آموزشی کشور پیشنهاد می‌شود که با به کارگیری مدیران متعهد به مشخصات اخلاقی علاوه بر این که بستر لازم برای دانش‌افزایی معلمان از طریق تسهیم دانش را فراهم می‌نمایند، می‌توانند با توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی فضای تعاملی داوطلبانه‌ای را در راستای بهینه‌سازی برنامه‌های آموزشی و موفقیت دانش‌آموزان فراهم نمایند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت اخلاقی، تسهیم دانش، مالکیت روانشناختی، معلمان تربیت‌بدنی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

قزلسفلو حمید رضا، بای ناصر. تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس در تسهیم دانش معلمان تربیت‌بدنی: نقش واسطه‌ای مالکیت روانشناختی. مدیریت

منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۳؛ ۱۲(۱): ۲۱-۴۰. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14297.2629>

نویسنده مسئول: حمید رضا قزلسفلو

Email: h_ghezel@yahoo.com



مقدمه

تحقیقات انجام شده در زمینه نظام‌های آموزشی کارا و موفق مبین آن است که برخورداری از مدیران آموزشی اخلاق‌مدار می‌تواند از طریق ایجاد تغییرات فزاینده در فرایندهای یاددهی و انگیزشی معلمان، نقش به‌سزایی در ایجاد فرهنگ‌های آموزشی موفق داشته باشد (۱). مدیران مدارس همواره نقش مهم و حیاتی در نظام تعلیم و تربیت دارند و تأثیر مدیران اخلاقی و تعامل‌گرا در افزایش بهره‌وری سازمانی در نظام تعلیم و تربیت آشکار است؛ بنابراین، توسعه حرفه‌ای مدیران بخشی مهمی از فلسفه بهبود مدارس است (۲). از سوی دیگر، از آنجایی که ایجاد فضای مطلوب یادگیری، تعامل با منابع انسانی آموزشی، بسترساز رشد حرفه‌ای معلمان از طریق توانمندسازی‌های دانشی و ارائه بازخوردهای شغلی از شاخصه‌های اصلی برنامه‌های آموزشی کارا است، لذا در سال‌های اخیر تأکید فراوانی بر دو مؤلفه به کارگیری مدیران آموزشی اخلاقی و ترویج فرهنگ‌های آموزشی مبتنی بر نیازهای دانش‌آموزان و پارامترهای مدارس از سوی برنامه‌ریزان و متولیان نظام آموزشی کشور شده است تا مدیران آموزشی بتوانند از طریق تبیین اهداف آموزشی روشن و بهینه‌سازی اقدامات مشارکتی معلمان، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را تضمین نمایند (۳). در همین راستا، رجبی و همکاران (۲۰۲۳) با اشاره به نقش محوری سبک‌های رهبری به کار گرفته شده از سوی مدیران، بیان داشتند که اتخاذ سبک رهبری تحولی^۱ در مدارس که مبتنی بر مشارکت و به اشتراک گذاشتن دانش می‌باشد بازتابی از هویت سازمانی کارا بوده و عامل انگیزشی توانمند در بروز رفتارهای سبز و کارآمد از سوی معلمان است (۴). هوآنگ و لی^۲ (۲۰۲۴)، نیز در بررسی عوامل اثرگذار بر ترویج فرهنگ مدارس دانش-محور^۳ اظهار داشتند که سبک‌های مدیریتی اخلاقی که مبتنی بر مشارکت نیروهای دانشی می‌باشد، از طریق بهبود تقویت روابط مدیر-کارمند، تسهیل‌کننده تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش در فضای آموزشی مدارس است (۵). با استقرار چنین رویکردی در سازمان‌های آموزشی، از ابتدای هزاره سوم دارایی سازمان‌ها از منابع مالی به سمت منابع انسانی دانشی تغییر پیدا کرده است؛ تا جایی که نیروی انسانی متخصص مهم‌ترین سرمایه سازمان‌های امروزی محسوب شده و توسعه آن‌ها نیازمند این است که کارکنان به توانمندی‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل تخصص و تجارب خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان به کار گرفته و برای سازمان خود ارزش آفرینی کنند (۶)؛ در واقع، ایجاد تحولات آموزشی نیازمند در نظر گرفتن تغییرات فزاینده‌ای در دو بعد منابع انسانی دانشی و ساختارهای آموزشی است. در بعد منابع انسانی توجه به پیامدهای بارز رهبران آموزشی اخلاقی در فضاهای آموزشی، نه تنها بهره‌وری کاملی از توانایی‌های معلمان را از طریق به اشتراک گذاشتن دانش و توانمندسازی علمی آن‌ها فراهم می‌نماید، بلکه تزریق‌کننده مجموعه‌ای از قابلیت‌های رفتاری مثبت به ذهن معلمان می‌باشد که با تقویت بهزیستی شغلی معلمان، ارتباط روانی مستحکمی را در تعامل دوسویه بین مدیران و معلمان را رقم می‌زند (۷). در همین راستا، سو^۴ و همکاران (۲۰۲۱)، معتقدند که هر چند تسهیم دانش نقش محوری در موفقیت سازمانی ایفا می‌نماید، اما این مؤلفه زمانی در سازمان‌ها به بهبود عملکرد و انسجام تیمی منجر می‌شود که مدیران ارشد سازمان بتوانند از طریق سبک‌های رفتاری اخلاق‌مدار که مبتنی بر تعامل و تبادل دوسویه اطلاعات می‌باشد، انسجام درون سازمانی و تبادلات اجتماعی را مستحکم نمایند (۸). مدیران اخلاقی از طریق نمایش رفتارهای منطقی و کاربست مهارت ارتباطی در زمان و مکان مناسب نه تنها کیفیت روابط بین فردی را تقویت می‌کنند (۹)، بلکه به عنوان مدیران عاقل مورد خطاب قرار می‌گیرند که با تقویت وجدان کاری و ایجاد فضای کاری مبتنی بر احترام و صداقت، زمینه فداکاری کارکنان خود را به وجود می‌آورند که چنین ویژگی‌هایی از یک سو بهبود عملکرد فردی کارکنان را موجب شده و از سوی دیگر از رفتارهای مخربی مانند رفتار پنهان‌سازی دانش پیشگیری می‌نماید (۱۱ و ۱۰). یافته‌های لی و نوین^۵ (۲۰۲۳) و فتسانب و نان^۶ (۲۰۲۳)، مؤید آن بود که اتخاذ سبک‌های رهبری تعاملی و اخلاقی از سوی مدیران مدارس که بازتابی از عدالت توزیعی در فضای مدارس

1. Transformational Leadership Style
2. Hoang and lee
3. knowledge-oriented school culture
4. Su
5. Le and Nguyen
6. Phetsombat and Na-Nan



است، از یک سو تعلق سازمانی معلمان را افزایش داده و از سوی دیگر با ایجاد فرهنگ اعتماد کارا، رفتارهای ضمنی و صریح تمایل به تسهیم دانش را تقویت نماید (۱۳، ۱۲)؛ لذا، ایجاد جو سازمانی پویا و صمیمانه در مدارس عامل اصلی موفقیت نظام‌های آموزشی قلمداد می‌شود که به شدت از مهارت‌های اخلاقی مدیران در فضاهای آموزشی تأثیر پذیرفته و بازتابی از سطح همکاری متقابل بین معلمان با مدیران، اعتماد متقابل و پشتیبانی‌های موثر مدیران می‌باشد که در نهایت شکل‌دهنده ترکیبی از نگرش‌های شغلی حرفه‌ای و توانایی معلمان در ایفای بهینه نقش حیاتی آموزش است (۱۴). مرور مطالعات انجام شده در سازمان‌های آموزشی مبین این موضوع است، زمانی که معلمان ضمن مشاهده رفتارهای اخلاقی از سوی مدیران، ادراک درستی از بروز رفتارهای عادلانه آن‌ها در خصوص توزیع عادلانه منابع دانشی و ارائه بازخوردهای مناسب در این خصوص را دارند، ضمن پذیرش ارزش‌های رفتاری اخلاقی، خود نیز اقدام به ترویج و به کارگیری چنین رفتارهایی در محیط کاری می‌کنند و رفتارهای اخلاقی را به عنوان الزامات اصلی و معرف شغل خود می‌دانند (۱۵). بر اساس نظر شنول^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، ویژگی‌های شخصیتی و کنش‌های رفتاری مدیران می‌تواند انگیزه و مهارت حرفه‌ای معلمان را تقویت کرده و علاوه بر این که کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان را ارتقاء می‌دهد، می‌تواند احساس تعلق و مالکیت شغلی معلمان را ایجاد کند که این دو مقوله به موازات یکدیگر مسیر بهبود و توسعه نظام آموزشی کارا را هموار و تسهیل می‌نمایند (۱۶). از این‌رو، در سال‌های اخیر مدیریت اخلاقی به عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای مرتبط با کارایی سازمان‌های آموزشی مورد تأکید محققان رفتار سازمانی قرار گرفته است. بر اساس این رویکرد، مدیران علاوه بر دارا بودن دانش و آگاهی‌های ضوابطی و وزارتی، باید از مهارت‌های مورد نیاز در برقراری کنش‌های ارتباطی مطلوب با منابع انسانی واحد آموزشی خود را نیز دارا باشند (۱۷).

از آنجایی که میزان دستیابی به برنامه‌های آموزشی و همچنین میزان اجرایی شدن و تحقق رسالت و مأموریت‌های آتی مدارس از طریق ارتقاء فضاهای آموزشی مدارس در گرو مهارت‌های رفتاری و اخلاقی مدیران است، لذا ایجاد یک فرهنگ خوش‌بینی با مشخصه‌های اعتماد، کارآمدی تحصیلی و تدوین ارزش‌ها و باورهای مشترک در مورد قابلیت‌های معلمان و مدیران، بسترساز استقرار فرهنگ کنترل انسان محوری در جو مدارس است که به طور فزاینده‌ای توسعه ابعاد تحصیلی، اجتماعی و احساسی دانش‌آموزان را مهیا می‌سازد (۱۸). این مشخصه‌ها که معرف مالکیت روانشناختی مطلوب در فضای کاری است، می‌تواند امنیت روانی نیروی انسانی را تقویت نموده و تعاملی مبتنی بر اعتماد و خوش‌بینی سازمانی را ایجاد نماید که به نظر می‌رسد این مقوله از نیازهای اصلی فضاهای آموزش محور می‌باشند (۱۹). سازمان آموزش و پرورش از سازمان‌هایی است که موفقیت آن وابسته به استفاده از نیروهایی با انگیزه، خلاق، بهره‌ور و متعهد است. بقا و کارآمدی نظام‌های آموزشی بستگی به دانش و تخصص‌های متنوع، توانایی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی، به ویژه معلمان آن‌ها دارد. هر چه معلمان از آمادگی، شایستگی و توانمندی بیشتری برخوردار باشند، سهم بیشتری در ارتقای سطح کارایی نظام آموزش و پرورش خواهند داشت (۲۰). مطالعه مؤلفه‌های ساختاری کشورهای برخوردار از نظام آموزشی موفق از قبیل کشور چین مبین آن است که به کارگیری مدیران متعهد و اخلاقی که همانند یک استراتژی برد-برد در سازمان عمل می‌کنند، از یک سو انگیزه مضاعفی در به‌روزرسانی و تسهیم دانش معلمان ایجاد نموده و از سوی دیگر ایجاد کننده یک فضای امن کاری است که این مقوله‌ها به نوبه خود نقش اساسی در نوآوری و خلاقیت معلمان دارند (۲۱، ۲۲). واضح است که موفقیت مدارس به تحقق اهداف آموزشی و پرورشی بستگی دارد و میزان تحقق اهداف آموزشی در گرو مدیریت کارا و رهبری اثربخش مدیران مدارس در به کارگیری معلمان دانشی و توانمندسازی علمی آن‌ها است. در واقع، مدیران و رهبران آموزشی به عنوان محوری‌ترین رکن کیفیت بخشی آموزشی و توانمندسازی معلمان، مؤلفه اصلی هدایت و ایجاد فرآیند یادگیری عمیق و پایدار در واحدهای آموزشی قلمداد می‌شوند (۲۳). چالش‌هایی که مدیران مدارس با آن مواجه هستند، شامل مدیریت مدارس با منابع محدود و نیازهای متنوع و گسترده، رضایتمندی و بهزیستی معلمان و دانش‌آموزان، عدم توسعه فرهنگی مدیریت مشارکت و مدیریت انتظارات متفاوت می‌باشند. روانشناسی مثبت^۲ یکی از جدیدترین نظریه‌های رهبری است که از طریق کاربست اصول رفتاری مثبت و

1. Shenol
2. Positive Psychology



توجه به نیازهای روانی نیروی انسانی در تلاش است تا مالکیت روانشناختی کارآمدی را برای مدیران ایجاد نماید (۲۴)؛ همچنین، رهبران اخلاق‌گرا با رفتارها و نگرش‌های خود یک جو و فضای کاری مبتنی بر آرامش و امنیت خاطر فراهم می‌کنند، به تقویت احساس انرژی و توانمندی روانی می‌پردازند، با ایجاد روابط انسانی مثبت از طریق تقویت احساس تعلق و شایستگی زمینه ارتقای انرژی و شادکامی را مهیا می‌سازند، بین کارکنان گشودگی، روابط باز، فرهنگ مشارکت و همکاری را پرورش می‌دهند و تلاش زیادی برای افزایش اشتیاق به کار، مقاومت در برابر سختی، انگیزش، خشنودی درونی و رضایت خاطر کارکنان انجام می‌دهند (۲۵، ۲۰). لیو^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در این خصوص معتقدند، در سازمان‌هایی که رویکردهای مدیران مبتنی بر ارتباط مداری و ایجاد ظرفیت‌های توانمندسازی شغلی از طریق به اشتراک گذاشتن تجارب است، اطمینان از امنیت روانی منابع انسانی رشد پیدا می‌کند که مهم‌ترین پیامدهای آن نمایش رفتارهای مثبت شغلی مانند افزایش مالکیت روانشناختی به شغل از سوی کارکنان است و رفتارهای مخرب شغلی مانند پنهان‌سازی دانش و اطلاعات کم‌تر شکل خواهند گرفت (۲۲). همچنین بر اساس رویکرد یادگیری اجتماعی و نظریه تبادلات اجتماعی^۲، زمانی که کارکنان سطوح مطلوبی از مالکیت روانی را در محیط شغلی خود در کنار مدیران اخلاقی تجربه می‌کنند، خطر ابراز ایده‌های جدید را پذیرفته و بدون ترس دانش و تجارب خود را در اختیار گروه همکاران قرار می‌دهند (۲۶، ۲۷)؛ بنابراین، توسعه و بهسازی مهارت‌های اخلاقی مدیران مدارس یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است تا مدیران تعامل‌گرا و اخلاقی با ایجاد فرهنگ‌های سازمانی مبتنی بر همکاری و به اشتراک گذاشتن دانش زمینه رشد و توسعه معلمان و دانش‌آموزان را فراهم نموده و با تقویت مالکیت روانشناختی معلمان زمینه خلاقیت و نوآوری آن‌ها را تقویت نمایند (۲۸). در چنین شرایطی، مدیران می‌توانند عامل ایجاد تغییرات مثبت در دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه باشند و برای سازمان تحت مدیریت و رهبری خود از طریق برقراری روابط مثبت و سازنده، مزیت رقابتی ایجاد نمایند (۲۹). ضرورت توجه به این مقوله از این واقعیت نشأت می‌گیرد که در کشور ایران علی‌رغم بازمینی‌های صورت گرفته در نظام آموزشی و محتوای آموزش، همچنان عملکرد ضعیف مدارس و دانش‌آموزان مورد نقد و انتقاد بوده و به دغدغه اصلی سیاست‌گذاران نظام آموزشی کشور مبدل گشته است؛ به نحوی که کسب نتایج ضعیف دانش‌آموزان در یک دهه اخیر و وجود نابرابری‌های آموزشی و به زعم ارزیابان تحصیلی کیفیت پایین نظام آموزشی شاهدهی بر این ادعا در کشور است و نیازمند انجام پژوهش‌های کاربردی در فضای آموزشی در خصوص شناسایی خلاءها و ضعف‌های نظام آموزشی است (۳۰). از این‌رو هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس در تسهیم دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش واسطه‌ای مالکیت روانشناختی است.

روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت اجرا در دسته تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی بود. کلیه معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان در سال ۱۴۰۲، که تعداد آن‌ها بر اساس اطلاعات بخش کارشناسی تربیت‌بدنی اداره کل آموزش و پرورش این استان ۶۸۶ نفر است (۳۷۱ معلم مرد و ۳۱۵ معلم زن)، تشکیل دهنده جامعه آماری این مطالعه بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۴۷ معلم تربیت‌بدنی به شیوه تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شده و به پرسش‌نامه‌های پژوهش پاسخ دادند. به دلیل برابر نبودن تعداد معلمان تربیت‌بدنی در مقاطع ابتدایی و متوسطه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده گردید. ابزار مورد استفاده جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز این مطالعه شامل سه پرسش‌نامه استاندارد بود که در ادامه توضیح داده شده‌اند:

رهبری/اخلاقی: ادراک معلمان تربیت‌بدنی از رهبری اخلاقی مدیر مدرسه خود با استفاده از پرسش‌نامه براون^۳ و همکاران (۲۰۰۵) ارزیابی شد. این پرسش‌نامه استاندارد دارای ۱۰ سؤال است و بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵)

1. Liu
2. Social Exchange Theory
3. Brown



امتیازگذاری می‌شود. پایایی درونی این ابزار توسط براون و همکاران (۲۰۰۵) مناسب گزارش شده است (۰/۹۴). پایایی درونی این ابزار در تحقیقات سایر محققان همچون هوانگ و پترسون (۲۰۱۷) و علی و همکاران (۲۰۲۱)، به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۹۳ برآورد شده است (۳۰ و ۳۱). مالکیت روانشناختی: میزان مالکیت روانشناختی معلمان تربیت‌بدنی نسبت به شغل خود با یک پرسش‌نامه ۱۲ سئوالی که توسط آوی^۱ و همکاران (۲۰۰۸) ارائه شده است، ارزیابی شد. این ابزار بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) امتیازگذاری می‌شود. پایایی برآورد شده برای این ابزار (۰/۹۰) نشان‌دهنده کیفیت مناسب آن است. هی^۲ و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود میزان آلفای کرونباخ این ابزار را ۰/۸۹ گزارش نموده‌اند (۳۲).

تسهیم دانش: میزان تسهیم دانش معلمان تربیت‌بدنی در محیط کار خود با ابزار معرفی شده توسط پارک و لی^۳ (۲۰۱۳) ارزیابی شد. این ابزار بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) امتیازگذاری شده و شامل ۶ سئوال است. پارک و لی (۲۰۱۳) پایایی برآورد شده برای این ابزار را ۰/۹۱ گزارش نموده‌اند که نشان‌دهنده کیفیت مناسب آن است. گالفراز^۴ (۲۰۲۰) در پژوهش خود مقدار آلفای کرونباخ ۰/۸۹ را برای این ابزار برآورد نموده است (۳۳).

روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این پژوهش توسط پنج دکترای مدیریت ورزشی بررسی گردید و با پیشنهاد این متخصصان در شکل نوشتاری برخی گویه‌ها تغییراتی ایجاد گردید؛ همچنین میزان پایایی این پرسش‌نامه‌ها در مطالعه‌ای مقدماتی بررسی گردید. بدین منظور ۴۰ معلم تربیت‌بدنی به شکل در دسترس انتخاب شدند و به پرسش‌نامه‌های تدوین شده پژوهش پاسخ دادند. در ادامه، داده‌های به دست آمده توسط آزمون آلفای کرونباخ تحلیل شد و ضرایب ۰/۷۹، ۰/۸۲ و ۰/۸۱ به ترتیب برای متغیرهای رهبری اخلاقی، مالکیت روانشناختی و تسهیم دانش محاسبه گردید که این مقادیر نشان‌دهنده قابل قبول بودن پایایی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده می‌باشند. داده‌های نهایی گردآوری شده در این پژوهش، با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی‌ها، میانگین‌ها و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری) تحلیل شدند. در این راستا، دو نرم‌افزار آماری SPSS 25 و Smart PLS 3 استفاده شدند؛ همچنین نقش میانجی متغیر مالکیت روانشناختی با استفاده از آزمون سوبل^۵ بررسی گردید.

یافته‌ها

نتایج بخش توصیفی نشان داد، بیشترین فراوانی در خصوص سابقه تدریس پاسخ دهندگان به پرسش‌نامه‌های پژوهش به گروه سابقه تدریس ۱۱ تا ۲۰ سال اختصاص دارد (۱۰۴ معلم)؛ همچنین نتایج مشخص نمود، بیشتر نمونه پژوهش دارای تحصیلات کارشناسی ارشد می‌باشند (۱۲۹ معلم). در نهایت، نتایج نشان داد، بیشترین درصد فراوانی در خصوص سن پاسخ دهندگان به دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال اختصاص دارد (۱۰۹ معلم) (جدول ۱).

1. Avey
2. He
3. Park and Lee
4. Gulfraz
5. Sobel



جدول ۱. توصیف ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها به تفکیک سابقه کار، تحصیلات و سن

Table 1. Description of the individual characteristics of the subjects by work experience, education and age

| متغیر | مؤلفه | فراوانی | درصد فراوانی |
|-------------|----------------------|---------|--------------|
| سابقه تدریس | ۱ تا ۱۰ سال | ۷۰ | ۲۸/۳ |
| | ۱۱ تا ۲۰ سال | ۱۰۴ | ۴۲/۱ |
| | ۲۱ سال و بالاتر | ۷۳ | ۲۹/۶ |
| تحصیلات | کارشناسی | ۱۰۶ | ۴۲/۹ |
| | کارشناسی ارشد | ۱۲۹ | ۵۲/۲ |
| | دکتری | ۱۲ | ۴/۹ |
| سن | ۲۰ تا ۳۰ سال | ۳۹ | ۱۵/۸ |
| | ۳۱ تا ۴۰ سال | ۱۰۹ | ۴۴/۱ |
| | ۴۱ سال و بیشتر از آن | ۹۹ | ۴۰/۱ |

در جدول شماره ۲ مقادیر توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه شده است. همان‌گونه که در این جدول قابل مشاهده است، میانگین و انحراف معیار سه متغیر رهبری اخلاقی، مالکیت روانشناختی و تسهیم دانش به ترتیب $۳/۴۹ \pm ۰/۸۴$ ، $۳/۴۸ \pm ۰/۸۶$ و $۳/۴۲ \pm ۰/۸۴$ است.

جدول ۲. توصیف متغیرهای پژوهش

Table 2. Description of research variables

| متغیر | آماره | | |
|-------------------|-------|---------|--------------|
| | تعداد | میانگین | انحراف معیار |
| رهبری اخلاقی | ۲۴۷ | ۳/۴۹ | ۰/۸۴ |
| مالکیت روانشناختی | ۲۴۷ | ۳/۴۸ | ۰/۸۶ |
| تسهیم دانش | ۲۴۷ | ۳/۴۲ | ۰/۸۴ |

در روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی ابتدا باید به بررسی برازش مدل اندازه‌گیری پرداخته و سپس آزمون فرضیه‌های پژوهش در قالب برازش مدل ساختاری انجام شوند. همان‌طور که در جدول ۳ و شکل ۱ مشخص است، تمامی بارهای عاملی گویه‌های متغیرهای پژوهش بالای ۰/۵ بوده و تمامی مسیرها معنی‌دار می‌باشند.

جدول ۳. نتایج بار عاملی و معناداری گویه‌های مدل اندازه‌گیری تحقیق

Table 3. The results of factor loading and significance of the research measurement model questions

| مقدار تی | بار عاملی | گویه‌ها | متغیر | مقدار تی | بار عاملی | گویه‌ها | متغیر |
|----------|-----------|---------|------------|----------|-----------|---------|--------------|
| ۲۱/۱۱۲ | ۰/۸۶۲ | PO 7 | | ۴۶/۴۴۲ | ۰/۹۱۲ | EL 1 | رهبری اخلاقی |
| ۱۹/۳۱۱ | ۰/۸۱۲ | PO 8 | | ۵۷/۷۱۵ | ۰/۹۴۴ | EL 2 | |
| ۱۴/۸۸۱ | ۰/۷۸۹ | PO 9 | | ۳۶/۰۶۶ | ۰/۹۰۲ | EL 3 | |
| ۴۵/۳۵۴ | ۰/۹۲۲ | PO 10 | | ۲۴/۷۸۰ | ۰/۸۴۹ | EL 4 | |
| ۲۱/۶۲۲ | ۰/۸۴۵ | PO 11 | | ۲۸/۶۶۰ | ۰/۸۷۵ | EL 5 | |
| ۲۷/۷۱۳ | ۰/۸۶۵ | PO 12 | | ۵۲/۹۹۴ | ۰/۹۳۷ | EL 6 | |
| ۶۸/۰۰۴ | ۰/۹۲۵ | KS 1 | تسهیم دانش | ۲۶/۷۸۹ | ۰/۸۷۹ | EL 7 | |
| ۲۸/۴۳۸ | ۰/۷۹۰ | KS 2 | | ۲۰/۷۰۷ | ۰/۸۰۶ | EL 8 | |
| ۲۹/۱۰۹ | ۰/۷۸۸ | KS 3 | | ۱۷/۱۷۰ | ۰/۷۹۲ | EL 9 | |
| ۲۶/۱۲۶ | ۰/۸۶۰ | KS 4 | | ۱۱/۶۰۰ | ۰/۷۰۴ | EL 10 | |
| ۱۸/۶۵۱ | ۰/۸۲۸ | KS 5 | | ۲۷/۲۴۵ | ۰/۸۶۸ | PO 1 | مالکیت |
| ۲۲/۹۴۲ | ۰/۸۰۸ | KS 6 | | ۱۵/۳۰۳ | ۰/۷۷۷ | PO 2 | روانشناختی |
| | | | | ۲۱/۰۸۷ | ۰/۸۴۶ | PO 3 | |
| | | | | ۲۲۲/۵۲۸ | ۰/۹۷۴ | PO 4 | |
| | | | | ۲۱/۱۶۸ | ۰/۸۵۶ | PO 5 | |
| | | | | ۳۷/۲۵۳ | ۰/۹۰۷ | PO 6 | |

برازش الگوی اندازه‌گیری با بررسی سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مورد ارزیابی قرار گرفت. جهت بررسی پایایی الگوی اندازه‌گیری شاخص‌های پایایی ترکیبی^۱، ρ -A، آلفای کرونباخ^۲ و بارهای عاملی استفاده شدند. به دلیل آن که مقادیر پایایی ترکیبی، ρ -A و آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده و بارهای عاملی گویه‌ها نیز بزرگ‌تر از ۰/۵ می‌باشند (جدول ۴ و شکل ۱)، لذا پایایی مدل‌های اندازه‌گیری مورد تأیید است؛ همچنین از شاخص میانگین واریانس مستخرج شده برای سنجش روایی سازه استفاده شد. محققان مقدار ۰/۵ به بالا را برای مناسب بودن این شاخص تعیین نموده‌اند (۳۴). با توجه به مقادیر میانگین واریانس استخراج شده برای متغیرهای پژوهش که در جدول ۴ قابل مشاهده هستند می‌توان بیان نمود، متغیرهای پژوهش از روایی سازه مناسبی برخوردار هستند.

جدول ۴. شاخص‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری

Table 4. Reliability and validity indicators of the measurement model

| متغیر | آلفای کرونباخ | ρ -A | پایایی ترکیبی | میانگین واریانس مستخرج شده |
|-------------------|---------------|-----------|---------------|----------------------------|
| رهبری اخلاقی | ۰/۹۶۱ | ۰/۹۶۳ | ۰/۹۶۷ | ۰/۷۴۵ |
| مالکیت روانشناختی | ۰/۹۶۸ | ۰/۹۷۱ | ۰/۹۷۲ | ۰/۷۴۳ |
| تسهیم دانش | ۰/۹۱۳ | ۰/۹۲۶ | ۰/۹۳۲ | ۰/۶۹۶ |

همچنین بررسی روایی مدل ساختاری پژوهش به منظور اطمینان از مناسب بودن کیفیت مدل ترسیم شده ضروری است. برای این که یک سازه از روایی تشخیصی یا واگرایی قابل قبولی برخوردار باشد، جذر میانگین واریانس استخراج شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. با توجه به نتایج جدول ۵ می‌توان چنین بیان کرد که سازه‌های مورد بررسی در پژوهش حاضر از روایی تشخیصی خوبی برخوردار می‌باشند.

1. Composite Reliability (CR)

2. Cronbach's Alpha



جدول ۵. روایی متغیرهای پژوهش بر اساس شاخص HTMT

Table 5. Validity of research variables based on HTMT index

| ردیف | سازه‌ها | ۱ | ۲ | ۳ |
|------|-------------------|-------|-------|---|
| ۱ | رهبری اخلاقی | | | |
| ۲ | مالکیت روانشناختی | ۰/۶۶۴ | | |
| ۳ | تسهیم دانش | ۰/۸۷۲ | ۰/۷۵۱ | |

به منظور ارزیابی مدل ساختاری معیارهای هم‌خطی متغیرهای پیش‌بین، معنی‌داری مقادیر تی، معیار R^2 و برای پیش‌بینی قدرت مدل از پی‌ال‌اس پری‌دیکت^۱ استفاده گردید. در بررسی هم‌خطی چنانچه مقدار عامل تورم واریانس^۲ کم‌تر از ۵ باشد، نشان از عدم هم‌خطی است و اگر کم‌تر از ۳ باشد، با اطمینان بیشتری می‌توان بیان کرد که هم‌خطی وجود ندارد. در این پژوهش میزان عامل تورم واریانس برای دو متغیر پیش‌بین رهبری اخلاقی و مالکیت روانشناختی به ترتیب مقادیر ۳/۱۷۴ و ۲/۸۹۱ محاسبه گردید که این اعداد نشان‌دهنده وجود عدم هم‌خطی می‌باشند؛ همچنین برای بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر از روش بوت‌استرپینگ^۳ استفاده شد. تعداد نمونه‌های بوت‌استرپ باید بیشتر از تعداد مشاهدات معتبر در مجموعه داده اصلی باشد. بر اساس تحقیق رجیبی و همکاران (۲۰۲۳)، از ده هزار نمونه بوت‌استرپ استفاده گردید (۳۴). برای برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار ضرایب معناداری یا همان مقادیر تی است؛ همچنین R^2 یک شاخص مهم برای ارزیابی مدل ساختاری محسوب می‌شود. چین^۴ (۱۹۹۸) معتقد است که معیار R^2 مهم‌ترین شاخص آزمون یک مدل علی است که نشان‌دهنده میزان پیش‌بینی متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل است و با سه مقدار ۰/۱۹ (ضعیف)، ۰/۳۳ (متوسط)، ۰/۶۷ (قوی) مقایسه می‌شوند (۳۴). مقدار R^2 متغیر تسهیم دانش در مدل پژوهش عدد ۰/۸۷۱ برآورد شده است که نشان می‌دهد، متغیرهای رهبری اخلاقی و مالکیت روانشناختی با هم ۸۷/۱ درصد از مقدار متغیر تسهیم دانش را پیش‌بینی می‌کنند که این پیش‌بینی در حد قوی است. در ارزیابی قدرت پیش‌بینی مدل، بسیاری از محققان ضریب تعیین را به عنوان معیاری برای قدرت پیش‌بینی مدل خود در نظر می‌گیرند. با این حال، این تفسیر کاملاً درست نمی‌باشد، زیرا ضریب تعیین فقط قدرت توضیحی مدل را در نمونه نشان می‌دهد. بدین منظور از شاخص Q^2 استفاده گردید. در پی‌ال‌اس مقدار Q^2 مهم بوده و باید بالاتر از صفر باشد. در شرایطی که یک متغیر درون‌زا مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به خود اختصاص دهد به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی آن متغیر است. برای ارزیابی این شاخص، مجموع مجزوات مشاهدات برای هر بلوک متغیر مکنون (SSO) و مجموع مجزوات خطاهای پیش‌بینی برای هر بلوک متغیر مکنون (SSE) در نظر گرفته می‌شوند. با توجه به نتایج جداول ۶ می‌توان چنین بیان کرد که متغیرهای این پژوهش دارای اعتبار اشتراک مناسبی هستند.

جدول ۶. اعتبار اشتراک متغیرهای پژوهش

Table 6. Cross validated communality of research constructs

| متغیر | SSO | SSE | 1-SSE/SSO | قدرت پیش‌بینی |
|-------------------|------|----------|-----------|---------------|
| رهبری اخلاقی | ۲۴۷۰ | ۸۷۳/۲۰۸ | ۰/۶۴۶ | قوی |
| مالکیت روانشناختی | ۲۹۶۴ | ۱۰۲۴/۴۸۸ | ۰/۶۵۴ | قوی |
| تسهیم دانش | ۱۴۸۲ | ۶۶۶/۷۳۶ | ۰/۵۵۰ | قوی |

1. PLS Predict
2. Variance Inflation Factor (VIF)
3. Bootstrapping
4. Chin



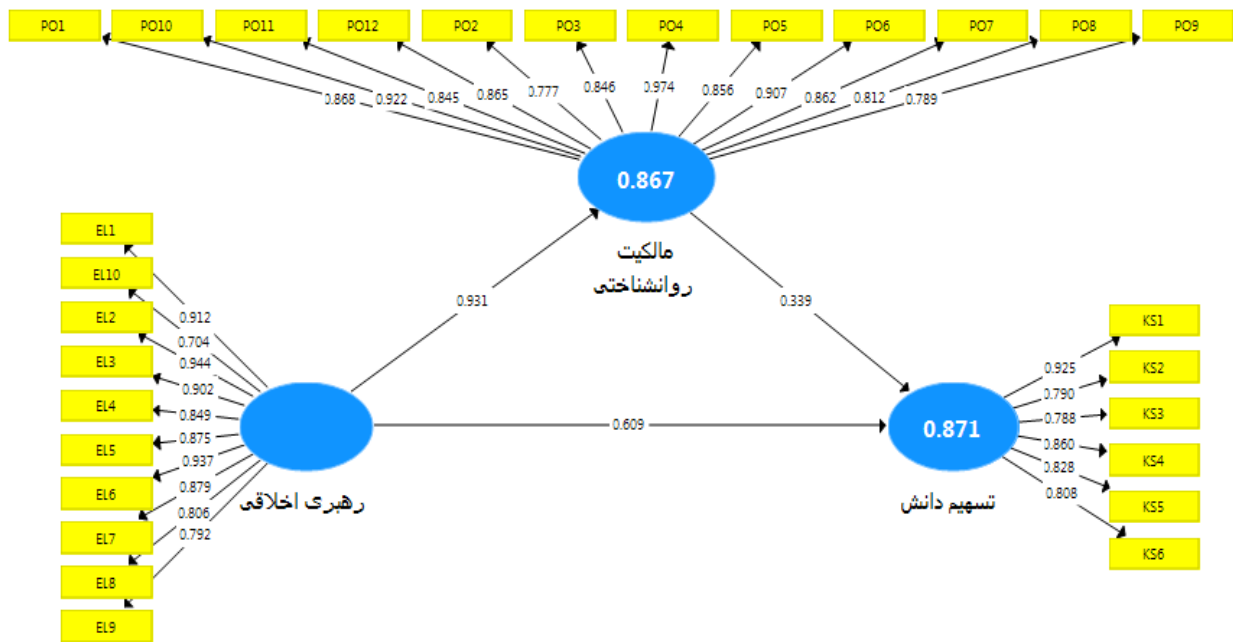
بعد از ارزیابی روایی و پایایی مدل پژوهش، آزمون فرضیه‌ها انجام شد که نتایج آن در جدول شماره ۷ گزارش شده است. یافته‌های پژوهش مشخص نمود رهبری اخلاقی اثر مثبت و معنی‌داری بر مالکیت روانشناختی معلمان تربیت‌بدنی دارد. همچنین نتایج نشان داد، اثر رهبری اخلاقی بر تسهیم دانش معلمان تربیت‌بدنی مثبت و معنی‌دار است. در نهایت، یافته‌های فرمان بوت استرپینگ مشخص نمود، اثر رهبری اخلاقی بر تسهیم دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی مالکیت روانشناختی مثبت و معنی‌دار است.

جدول ۷. اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش

Table 7. Direct and indirect effects research variables

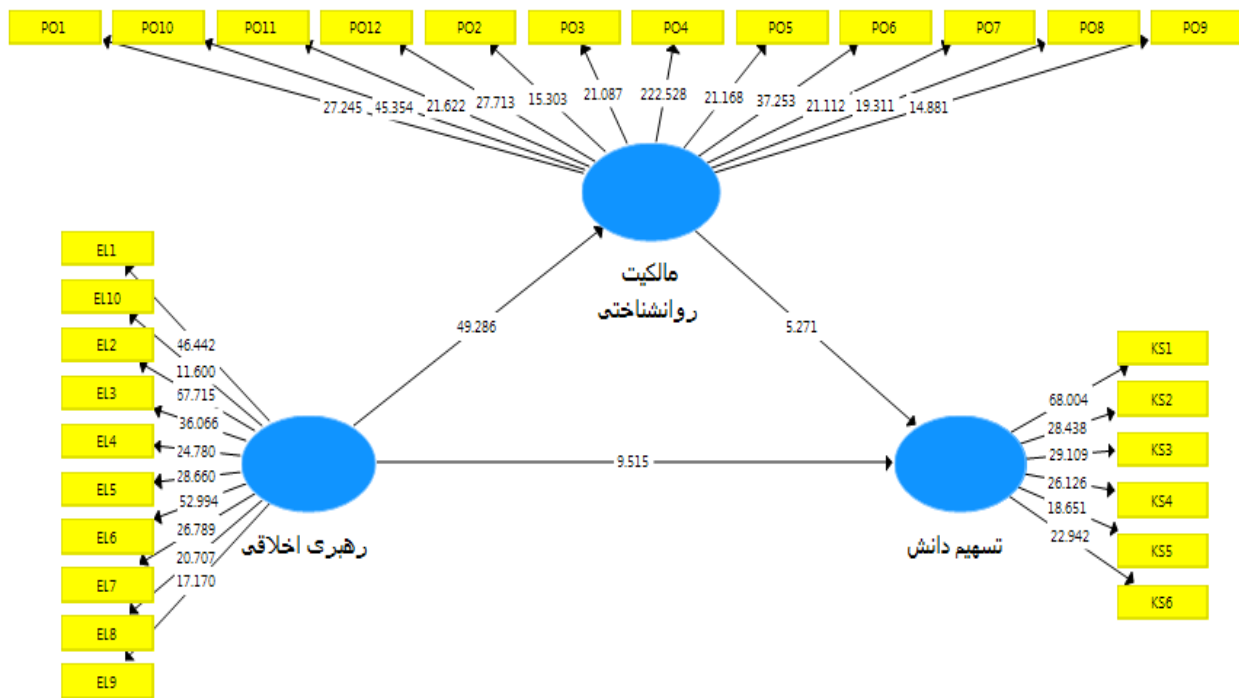
| اثرات موجود در مدل | ضریب مسیر (بتا) | تی | سطح معنی‌داری |
|--|-----------------|--------|---------------|
| رهبری اخلاقی -> مالکیت روانشناختی | ۰/۹۳۱ | ۴۹/۲۸۶ | ۰/۰۰۱ |
| رهبری اخلاقی -> تسهیم دانش | ۰/۶۰۹ | ۹/۵۱۵ | ۰/۰۰۱ |
| رهبری اخلاقی -> تسهیم دانش با نقش میانجی مالکیت روانشناختی | ۰/۲۶۹ | ۵/۲۶۶ | ۰/۰۰۱ |

در شکل شماره ۱ میزان بارهای عاملی نشانگرهای (گویه‌ها) متغیرهای پژوهش قابل مشاهده هستند. به دلیل آن که تمامی بارهای عاملی بالاتر از سطح مبنا یعنی ۰/۵ هستند، بنابراین پایایی مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود.



شکل ۱. مدل آزمون شده پژوهش در حالت تخمین استاندارد

Figure 1. The tested model in the standard estimation mode



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش در حالت معنی داری
 Figure 2. The tested model in the significant mode

بحث و نتیجه گیری

بررسی‌های انجام شده در سازمان‌های نسل سوم که از عملکرد رقابتی بهتری نسبت به سازمان‌های مشابه برخوردار بودند، مؤید آن است کارکنانی که طرز تلقی مثبت و بالایی از ارزش‌های اخلاقی مدیران ارشد سازمانی دارند، گرایش داوطلبانه و نقش فعال‌تری در به اشتراک گذاشتن اهداف سازمانی دارند و تلاش می‌کنند با اشتراک گذاشتن دانش و تخصص خود فضای کاری مبتنی بر اعتماد و احساس امنیت روانی ایجاد نمایند (۳۵)؛ لذا در این تحقیق تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس در تسهیم دانش معلمان تربیت‌بدنی با نقش واسطه‌ای مالکیت روانشناختی مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس اولین مسیر الگوی پژوهش توجه به ارزش‌های اخلاقی مدیران مدارس می‌تواند نقش مستقیم و بسزایی بر تسهیم دانش معلمان تربیت‌بدنی داشته باشد که این یافته همسو با نتایج تحقیقات هوانگ و لی (۲۰۲۴)، خدمتی و همکاران (۲۰۲۳)، یوسفی و همکاران (۲۰۲۳)، مقدس و همکاران (۲۰۲۳)، رجیبی و همکاران (۲۰۲۳)، سلمانی و همکاران (۲۰۲۲)، کاظمی و همکاران (۲۰۲۱)، خلیلی و همکاران (۲۰۲۱)، فراهانی و همکاران (۲۰۲۰)، باوویک^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)، سعید و همکاران (۲۰۲۲)، آگاروال^۲ و همکاران (۲۰۲۲)، سو و همکاران (۲۰۲۱) و من و همکاران (۲۰۲۰) است (۱،۴۰،۴۱،۳۹،۳۸،۳۷،۳۶،۳۴،۲۵،۲۱،۱۵،۱۱،۸،۵،۴). یوسفی و همکاران (۲۰۲۳) اظهار داشتند که میزان تحقق ارزش‌های آموزشی در نظام آموزشی کشور به طور قابل توجهی از میزان آگاهی مدیران ارشد در به کارگیری مدیران اخلاقی در بدنه واحدهای آموزشی بستگی دارد (۱). مطابق با مدل مدیریت کارای آموزشی، بهبود فرآیندهای یاددهی و یادگیری در وهله نخست در گرو استقرار معلمان دانشی و تخصصی است که علاوه بر کسب دانش به روز، تمایل داوطلبانه در اشتراک دانش و آگاهی خود داشته باشند. لذا مهارت‌های اخلاقی و

1. Bavik
 2. Agarwal

آموزشی مدیران می‌تواند به عنوان ابزاری قدرتمند در انتقال و اشاعه ارزش‌ها و استنباط‌های دانشی فضاهای آموزشی از طریق وحدت هدف، حمایت همکارانه، مشارکت در یادگیری و توسعه حرفه‌ای نقش محوری ایفا نماید (۱). خلیلی و همکاران (۲۰۲۱) نیز در یافته‌های پژوهش خود اظهار داشتند که اتخاذ سبک‌های مدیریتی اخلاقی نمادی از رویه‌های عدالت‌محور در فضای کاری معلمان تربیت بدنی می‌باشد که در چنین شرایطی منابع انسانی با احساس تعلق خاطر بیشتر نسبت به سازمان و پذیرش بدون تعارض الزامات شغلی خود، فضایی مملو از اعتماد سازمانی را تجربه کرده و در راستای اهداف سازمان گام برمی‌دارند (۴۱). به زعم هوآنگ و لی (۲۰۲۴)، سبک رهبری اخلاقی مدیران می‌تواند یک پیشرو اولیه مهم برای ایجاد تأثیرات قابل توجه بر رفتارهای اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح معلمان باشد، اما باید توجه داشت که این فرآیند زمانی به یک رفتار کارای رایج در فضای مدارس مبدل می‌گردد که ایجاد جو دانش‌محور در آموزش عالی توسط انگیزاننده‌های رفتاری مناسب و پاداش تقویت گردد (۵). به زعم مقدس و همکاران (۲۰۲۳)، مشخصه‌هایی از قبیل رفتارهای حمایتی مدیران، عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای، اقدام به اشتراک‌گذاری دانش از سوی مدیران و توانمندسازی شغلی معلمان از طریق فضاهای مبتنی بر تعامل و همکاری از ارزش‌های اخلاقی مدیران مثبت‌گرای آموزشی است که پیشران‌های توانمندی در توسعه و تحقق اهداف آموزشی قلمداد می‌شوند (۱۵). اما فقدان رویکرد اقتصاد دانشی در نظام آموزشی کشور، مهم‌ترین حلاء اساسی در سیاست‌ها و رویه‌های حاکم بر سازمان‌های آموزشی کشور می‌باشد که در نظام‌های آموزشی موفق دنیا توجه شایانی به آن شده است. ارائه آموزش‌هایی که موجب کاهش فاصله در علم، عمل و تجربه معلمان گردد مستلزم توانمندسازی دائمی و پایدار معلمان از طریق دوره‌های دانش‌افزایی درون سازمانی از طریق اشتراک‌گذاری دانش از سوی همکاران و دانش‌افزایی برون سازمانی از طریق مطالعه فضاهای سازمان‌های موفق میسر می‌گردد (۳۶). فراهانی و همکاران (۲۰۲۰) توسعه‌گفتمان‌های آموزشی در مدارس را یک راه‌کار ساده در تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش می‌دانند. به اعتقاد آن‌ها مدیریت آموزشی کارا شامل مجموعه‌ای از مهارت‌های اعتقادی، دانشی و شغلی است که در یک تعامل سازنده کلیه ذینفعان آموزشی را در بر می‌گیرد. در این بین تمایل و تعهد مدیران آموزشی بر ارزش‌های اخلاقی و مدیریت مشارکتی- تحولی می‌تواند بستر مناسبی را برای توسعه دانش معلمان از طریق گفتمان‌های آموزشی فراهم نماید (۳۸). دی تانتیلو و کریستف^۱ (۲۰۲۱) با تأکید بر این موضوع که مهم‌ترین عامل در ایجاد تغییرات سازنده و نوآوری در نظام‌های آموزشی به شیوه و میزان استفاده حداکثری از معلمان دانش‌محور بستگی دارد، بیان داشتند زمانی که رهبران و مدیران مدارس بتوانند کیفیت و مهارت‌های دانشی معلمان را هم راستا با برنامه‌های آموزشی سازمان قرار دهند، نظام‌های آموزشی کارآمدی ایجاد می‌گردد که تصویری از مجموعه‌های آموزشی موفق و پیشرو می‌باشد. این مهم زمانی محقق می‌گردد که مدیران با مد نظر قرار دادن ارزش‌های اخلاقی و ایجاد جوی صمیمانه، سطح بهینه‌ای از به روز رسانی دانش معلمان و تسهیم دانش کاربردی را ایجاد نمایند (۴۲). چنان‌چه در این پژوهش نیز گویه " رفتارهای حمایتی و سیاست‌های انگیزشی مدیران در اشتراک دانش " از گویه‌های اصلی اثرگذار بر سازه تسهیم دانش بود. به اعتقاد سعید و همکاران (۲۰۲۲)، فقدان کارایی باثبات و دراز مدت سایر متغیرهای سازمانی، مدیران ارشد سازمانی را وادار به جستجوی راه‌کاری در دستیابی به پیشرو بودن نمود. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که کاربست ارزش‌های اخلاقی از سوی مدیران همانند یک اهرم توانمند در توسعه کارایی فردی و سازمانی می‌باشد. از طریق کاربست ارزش‌های اخلاقی می‌توان جریان پویایی از موفقیت و اثربخشی سازمانی را از طریق تسهیم دانش، انگیزش بخشی کارکنان، پذیرش بدون مقاومت تجارب کارکنان ارزشی، توانمندسازی و ایجاد ساختارهای به دور از رسمیت و بوروکراسی‌های ناکارآمد ایجاد نمود (۳۵). باوویک و همکاران (۲۰۲۳)، معتقدند که تسهیم دانش نه تنها برای توانمندسازی عملکردی کارکنان مورد نیاز است، بلکه مشاهده این مشخصه از سوی سایر همکاران نمادی از چالش‌های اخلاقی مثبت است که می‌تواند کارکردهای سازمانی متعددی از قبیل رضایت‌مندی، افزایش کارایی تیمی، تعهد به شغل و اهداف سازمانی، نوآوری و درنهایت ایجاد یک فضای کاری صمیمانه را رقم بزند. به نظر می‌رسد، مطابق با نظریه یادگیری اجتماعی زمانی که کارکنان رفتارهای حمایتی مدیران از تسهیم دانش و ارائه راه‌کارهای فنی را مشاهده می‌کنند تمایل آزادانه و بیشتری را در به اشتراک گذاشتن دانش خواهند داشت (۳۹) که این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر نیز

هم‌خوانی داشت. در پژوهشی مشابه مجدزاده و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی ابعاد رهبری اخلاقی مدیران دانشگاه پرداختند. آنها بیان داشتند که رعایت اصول و معیارهای اخلاقی، توسعه پایدار نظام‌های آموزشی را فراهم می‌نماید. واضح است که هرگونه تغییر در تولید و اشاعه دانش در گام نخست باید در رفتارهای سازمانی مدیران مشاهده گردد. از این‌رو برخورداری از شایستگی‌های اخلاقی مدیران آموزشی در ابعاد ارتباطی - تعاملی، شخصیتی - رفتاری و ارزشی - اعتقادی می‌تواند به عنوان تسهیل کننده در مهارت دانشی منابع انسانی ایفای نقش نماید؛ همچنین مدیران آموزشی می‌توانند از طریق اخلاق مداری در اتخاذ هرگونه تبعیض، ترجیح منافع کارکنان به منفعت شخصی، تناسب افکار با معلمان و رفتارهای صادقانه و جدی دانستن دغدغه دانشجویان و معلمان، رفتارهای شهروندی سازمانی مبتنی بر دانش‌پذیری و تشریح دانش را توسعه دهند (۴۳)، اما باید اذعان داشت که موفقیت تحصیلی مهم‌ترین متغیر ارزشی نظام آموزشی قلمداد می‌شود. در همین زمینه کهریزی و همکاران (۲۰۱۹) اظهار داشتند که موفقیت مدارس و سایر نظام‌های آموزشی اساساً به تمایل نیروهای آموزشی در انجام وظایف فرآینقی سازمانی بستگی دارد. به نظر می‌رسد که فراهم کردن چنین بستری منوط به نهادینه شدن اصول اخلاقی از سوی مدیران می‌باشد؛ چرا که هنجارهای اخلاقی مدیران نه تنها انگیزه‌ای توانمند در تشریح مساعی معلمان می‌باشد، بلکه هرگونه تلاش در بهبود دانش و همچنین استقبال معلمان به دانش‌پذیری و تسهیم دانش به طور بارزی از مشخصه‌های اخلاقی مدیران تأثیر می‌پذیرد (۴۴)؛ بنابراین در این زمینه به سیاست‌گذاران نظام آموزش کشور و مدیران ارشد وزارت آموزش پرورش پیشنهاد می‌شود که در وهله نخست از طریق مطالعه نظام‌های آموزشی موفق دنیا و برگزاری دوره‌های ضمن خدمت، توانایی آموزشی معلمان را در تطبیق با نیازهای روز دانش‌آموزان ایجاد نمایند؛ همچنین با به کارگیری مدیران اخلاقی و آشنا کردن مدیران با کارکردها و رویکردهای مدیریت اخلاقی، مشارکت سازنده‌ای از معلمان را در جریان بهبود و تسهیم دانش ایجاد نمایند.

اما ایفای نقش و عملکرد فراسازمانی منابع انسانی بیش از هر عاملی به کیفیت روابط و اعتمادسازی و ادراک مثبت کارکنان از فضای امن کاری بستگی دارد که در آن فضا چالش‌ها و مشکلات الزامات شغلی بدون هیچ ترس و نگرانی از مورد انتقاد قرار گرفتن و یا تنبیه سازمانی مطرح و راهکار اساسی اتخاذ گردد (۱۹). از این‌رو، مطابق با نتایج این پژوهش نقش میانجی مالیکت روانشناختی بر تسهیم دانش معلمان بررسی و نتایج حاکی از اثرگذاری بر تسهیم دانش معلمان تربیت بدنی بود که با یافته‌های مطالعات بنیسی و همکاران (۲۰۱۷)، کهریزی و همکاران (۲۰۱۹)، کریمی و همکاران (۲۰۱۹)، زوار و همکاران (۲۰۲۱)، کاظمی و همکاران (۲۰۲۱)، خان و همکاران (۲۰۲۲)، لیو و همکاران (۲۰۲۳) همسو است (۴۵،۴۴،۳۷،۲۲،۱۰،۷). بنابر نتایج تحقیق لیو و همکاران (۲۰۲۳)، زمانی که نیازهای اصلی و اولیه منابع انسانی به طور مطلوبی از سوی مدیران سازمان مرتفع نگردد، هیچ تلاش و تمایلی مبنی بر تلاش متعهدانه و کسب دانش و یا انتقال تجارب ارزشی از سوی کارکنان مشاهده نمی‌گردد. در چنین شرایطی توجه به رویکردهای روانشناختی محرک کارایی در حل تعارض و حفظ عملکرد کارکنان در یک وضعیت قابل قبول است (۲۲). بنیسی و همکاران (۲۰۱۷) در تبیین چنین نتیجه‌ای اظهار داشتند که توانمندسازی روانشناختی کارکنان عامل انگیزشی درونی توانمندی است که بازتابی از جهت‌گیری شغلی و سازمانی کارکنان است (۴۵). در واقع مالکیت روانشناختی از یک سو ایجاد کننده و ضمانت دستیابی به اهداف و رسالت سازمان در دراز مدت بوده و از سوی دیگر نمادی از خودسازماندهی، رشد شخصی و حکم‌فرمایی عدالت سازمانی است و فقط در چنین فضایی است که اشتیاق درونی و آزادانه کارکنان در تعامل کارا و انتقال دانش پدیدار می‌گردد. متخصصان رفتار سازمانی معتقدند که کلیه کارکردهای مالکیت روانشناختی مدیران را می‌توان در واژه بهزیستی کارکنان مشاهده نمود. صداقت در رفتارهای کاری کارکنان، فضای شغلی مبتنی بر اعتماد، شفاف‌سازی نقش، رفتارهای ارزشی و اخلاقی کارکنان و هرگونه تلاش در دانش‌افزایی و کسب دانش که در نهایت بهزیستی شغلی منابع انسانی را موجب می‌شود، از طریق توانمندسازی روانشناختی و ایجاد فضا امن و روابط روانی بهینه محقق می‌گردد (۴۵). سعید (۲۰۲۲) معتقد است، زمانی که کارکنان رویکردهای اخلاقی پایداری را از سوی مدیران خود مشاهده می‌کنند، به لحاظ اعتماد روانی و تعلق خاطر در وضعیتی قرار می‌گیرند که داوطلبانه با اشتراک‌گذاری و کمک به انتقال اطلاعات و دانش مرتبط با اهداف سازمان، گروه کاری منسجمی ایجاد می‌نمایند که نقش فعالی در شکل دادن به اهداف سازمان و تسهیل روندهای کاری همکاران خود خواهند داشت (۳۵). از دیگر پیامدهای سازمانی



مالکیت روانشناختی، سازمان‌های یادگیرنده می‌باشد. توسعه یادگیری فردی، گروهی و سازمانی متعاقب استقرار ساختارهای یادگیرنده سازمانی امری قابل انتظار می‌باشد که ظرفیت افزوده‌ای برای تغییر سازمانی و تطابق با محیط رقابتی را از طریق فرآیندهای نظام‌مند کسب دانش روز و تسهیم و انتقال دانش فراهم می‌نماید (۴۴،۳۷) و این مهم در خصوص فضای کاری متغیر معلمان تربیت‌بدنی که مستلزم توسعه دانش و ایجاد اعتماد بین فردی است، بسیار حائز اهمیت است. مطابق با نتایج پژوهش، میزان ضریب مسیر نقش میانجی مالکیت روانشناختی بر تسهیم دانش مبین میزان اثرگذاری کمتر در مقایسه با مسیر مستقیم آن بود که به نظر می‌رسد، ماهیت متفاوت درس تربیت بدنی و جنبه عملی بودن آن، فقدان آیین نامه‌های حمایتی و ضوابط وزارتی شفاف در خصوص وظایف شغلی معلمان و همچنین کمبود زیرساخت‌های ورزشی استاندارد در مدارس از دلایل اصلی وضعیت مالکیت روانشناختی معلمان تربیت بدنی است. در همین راستا، کریمی زند (۲۰۱۹) و کاظمی و حیدری (۲۰۲۱) نتایج مشابهی را در معلمان مقطع ابتدایی گزارش کردند (۷ و ۳۷). در تحقیق آن‌ها میزان اثرگذاری مالکیت روانشناختی در نقش میانجی از ضریب مسیر پایین‌تری نسبت به اثرگذاری مستقیم مالکیت روانشناختی بر تسهیم دانش برخوردار بود. به‌زعم آن‌ها تسهیم دانشی که مبتنی بر مالکیت روانشناختی کارکنان شکل گرفته باشد، نه تنها ماندگاری دانش در سازمان را موجب می‌شود، بلکه کانال‌های اشتراک‌گذاری و توانمندسازی کارکنان را تسهیل می‌نماید. مدیریت اخلاقی در کنار مالکیت روانشناختی، رویه‌های سیالی از اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات را در سازمان مهیا می‌سازد. در چنین فضایی معلمان که از توانایی‌های دانشی و اطلاعات فناورانه برخوردارند، رویکرد انقباضی برای ایجاد یک منبع قدرت از طریق عدم اشتراک‌گذاری دانش نخواهند داشت و با جستجوی روش‌های جدید تدریس و دانش و گسترش این اطلاعات در سازمان خود، حمایت مدیران و جایگاه ارزشی در هرم ارتباطات سازمانی با سایر کارکنان می‌یابند که این عوامل به عنوان مؤلفه انگیزشی در پدیده اشتراک‌گذاری دانش عمل می‌نماید (۳۷،۷). برخی از متخصصان رفتار سازمانی بر این باورند که فرهیخته‌سازی منابع انسانی از طریق فضاهای اشتراک گذاشتن دانش نه تنها توانمندسازی کارکنان را موجب می‌شود، بلکه زمانی که ناتوانی شغلی کارکنان ناشی از ویژگی‌های منفی کارکنان و فضاهای ناسالم سازمانی باشد، توجه به مشخصه‌ها و کارکردهای توانمندی روانشناختی شیوه‌ای موثر در ارتقاء کارایی و اثربخشی عملکرد نیروی انسانی است (۷). خان^۱ و همکاران (۲۰۲۲) معتقدند که دستیابی به چنین پیامدهایی را می‌توان از طریق تقویت ابعاد مختلف روانشناختی کارکنان ضمانت نمود (۱۰). زمانی که کارکنان وضعیت مناسبی از توانمندسازی روانشناختی را از سوی مدیران ارشد درک می‌کنند نه تنها رفتارهای پنهان‌سازی دانش به حداقل می‌رسد، بلکه کاهش تعارض گروهی با تقویت امنیت روانی، مشوق بالقوه ترویج دانش در سازمان می‌گردد (۱۰). به‌زعم جیا^۲ و همکاران (۲۰۲۲)، ایجاد یک فضای آموزشی بدون تنش از پیامدهای اصلی سبک مدیریت اخلاقی در مدارس کشور چین می‌باشد (۴۶). در واقع مدیریت اخلاقی محرکی توانمند در تقویت درگیری شغلی و رفتارهای نوآورانه شغلی معلمان می‌باشد که این موارد از الزامات پیشرفت تحصیلی دانش آموزان است (۴۶)؛ بنابراین با مدنظر قرار دادن نتایج پژوهش حاضر به مدیران و سیاست‌گذاران نظام آموزشی کشور پیشنهاد می‌شود که با ایجاد فضای تعاملی آموزشی و توجه به تجارب منابع انسانی دانشی خود، کارایی آموزشی را از طریق دانش‌افزایی و تسهیم دانش ایجاد نماید. واضح است که این مهم در وهله اول مستلزم به کارگیری مدیران آموزشی اخلاقی است که ضمن برقراری تعاملات سازنده با معلمان، مؤلفه‌های انگیزشی حضور و مشارکت در چنین فضایی را لحاظ نمایند. از سوی دیگر تجهیز معلمان به دانش به روز نیازمند آشنایی معلمان با فناوری‌های آموزشی و کاربرد این ابزار فناورانه در محیط آموزشی است. از این‌رو، رویکردهای موافق با بسترسازی محیط‌های مروج کسب و توزیع دانش باید در برنامه‌های اصلی مدیران آموزشی قرار گیرد و این موضوع همان رشد اقتصادی ناشی از دانش‌آموزی و دانش‌پروری است که باید از سوی مدیران صفی وزارت آموزش و پرورش مورد توجه قرار گیرد.

ملاحظات اخلاقی: در این پژوهش، شرکت آزمودنی‌ها جهت تکمیل پرسش‌نامه‌ها اختیاری بود. به منظور حفظ حقوق آزمودنی‌ها، به آن‌ها درخصوص اطلاعات حاصل از تحلیل داده‌ها اطمینان داده شد که این اطلاعات محرمانه خواهد بود و غیرقابل شناسایی بودن افراد نیز

1. Khan
2. Jia



تضمین گردید؛ همچنین اصول امانت‌داری علمی در خصوص منابع مورد استفاده رعایت گردید.

حامی مالی: برای اجرای این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های دولتی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نشده است.

مشارکت نویسندگان: نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش بخش‌های مختلف این تحقیق مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع: بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی: از همکاری صمیمانه معاونت محترم آموزشی و پژوهشی دانشگاه گنبد و تمامی عزیزانی که در اجرای این پژوهش همکاری نمودند، به خصوص معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان تقدیر و تشکر می‌شود.

منابع

1. Yousefi A, Zahed Bablan A, Yousefi, E. Examining the Relationship between principals' educational leadership and school culture. *Journal of Applied Educational Leadership*. 2023; 4: 116-130. **[In Persian]** DOI:10.22098/ael.2023.9297.1058
2. Sawada Y, Aida T, Griffen AS, Kouka E, Noguchi H, Todo Y. Democratic institutions and social capital: Experimental evidence on school-based management from a developing country. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2022; 198: 267-279. DOI:10.1016/j.jebo.2022.03.021
3. Antoniou AS, Gioumouki M. Leadership and school culture of mainstream and special primary schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2018, 8(5): 401-416. DOI:10.6007/IJARBS/v8-i5/4113
4. Rajabi M, Ghaderi Z, Abdollahnezhad F, Mahdavizadeh MJ. The effect of transformational leadership style and organizational identity on employees' green behaviour with the mediating role of well-being. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*. 2023; 16(3): 667-680. **[In Persian]** DOI:10.22059/ijms.2022.339144.674980
5. Hoang TN, Le PB. The influence of transformational leadership on self-efficacy and knowledge sharing of teachers: moderating role of knowledge-oriented school culture. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2024; 54(6): 147-159. DOI:10.1108/VJKMS-05-2023-0126
6. Lande MB, Herendeen NE, Little E, Halterman JS. School-based telemedicine for hypertension management in urban adolescents. *Journal of Adolescent Health*. 2023; 72(4): 640-642. DOI:10.1016/j.jadohealth.2022.10.035
7. Karimi Zand M. Examining the Relationship between ethical leadership and knowledge sharing with the mediating role of teachers' psychological empowerment. *School Psychology*. 2019; 8(1): 107-118. **[In Persian]** DOI:10.22098/jsp.2019.798
8. Su X, Lin W, Wu J, Zheng Q, Chen X, Jiang X. Ethical leadership and knowledge sharing: The effects of positive reciprocity and moral efficacy. *SAGE Open*. 2021; 11(2): 1-15. DOI:10.1177/21582440211021823
9. Khalili MR, Andam R, Rajabi M. The effect of ethical leadership style on organizational justice with the moderating role of work-family conflict among physical education teachers. *Human Resource Management in Sports*. 2021; 8(2): 309-325. **[In Persian]** DOI:10.22044/SHM.2021.10808.2354
10. Khan J, Usman M, Saeed I, Ali A, Nisar H. Does workplace spirituality influence knowledge-sharing behaviour and work engagement in work? Trust as a mediator. *Management Science Letters*. 2022; 12: 51-66. DOI:10.5267/j.msl.2021.8.001
11. Men C, Fong PS, Huo W, Zhong J, Jia R, Luo J. Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*. 2020; 166, 461-472. DOI:10.1007/s10551-018-4027-7



12. Le PB, Nguyen DTN. Stimulating knowledge-sharing behaviours through ethical leadership and employee trust in leadership: the moderating role of distributive justice. *Journal of Knowledge Management*. 2023; 27(3): 820-841. DOI:10.1108/JKM-06-2021-0462
13. Phetsombat P, Na-Nan K. A causal model of ethical leadership affecting the organizational citizenship behaviour of teachers in the office of the Basic Education Commission. *Sustainability*, 2023, 15(8), 6656-6677. DOI:10.3390/su15086656
14. Azarniushan M, Meshaiikh M, Mohammadi Shirmohalleh, F. The Relationship between organizational innovation and job performance and job satisfaction of teachers. *Quarterly Journal of Innovation and Creativity in Humanities*. 2018; 8(3): 75-94. **[In Persian]** <https://srb.sanad.iau.ir/en/Article/929911>
15. Moghads M, Jafari P, Noor M, Ghorchian N. Identifying factors influencing positive leadership among school principals. *Educational Leadership and Administration*. 2023; 7(2): 194-211. **[In Persian]** <https://sanad.iau.ir/Journal/edu/Article/857175>
16. Şenol H, Lesinger FY. The Relationship between instructional leadership style, trust and school culture. *Leadership in Tech*. 2018; 16: 41-66. DOI:10.5772/intechopen.75950
17. Hallinger P, Adams D, Harris A, Suzette Jones M. Review of conceptual models and methodologies in research on principal instructional leadership in Malaysia: A case of knowledge construction in a developing society. *Journal of Educational Administration*. 2018; 56(1): 104-126. DOI:10.1108/JEA-03-2017-0025
18. Mackey KH. The relationships among instructional leadership, school culture, and student achievement in Kentucky elementary schools. PhD Dissertation, Western Kentucky University, 2016.
19. Zavvar T, Shaban F, Mehdizadeh J. Predicting the job performance of teachers based on the psychological ability and leadership style of managers. *New Management Ideas*. 2021; 17(1): 162-182. **[In Persian]** DOI:10.22051/jontoe.2021.18898.2099
20. Rodgrenjad, F. Investigating the Relationship between innovative organizational climate and teachers' job performance with regard to the mediating role of innovative work behaviour in technical and vocational colleges of Gilan province. *Education Quarterly*. 2023; 1(13): 72-90. **[In Persian]** <http://qjoe.ir/article-1-1305-en.html>
21. Liu K, Ge Y. How psychological safety influences employee creativity in China: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 2020; 48(8): 1–7. DOI:10.2224/sbp.9211
22. Liu X, Huang Y, Kim J, Na S. How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees? Psychological safety, work engagement and openness to experience. *Sustainability*. 2023; 15(4): 3452-3474. DOI:10.3390/su15043452
23. Ali M, Qu Y, Elly Shafique S, Pham NT, Usman M. The role of ethical leadership in enhancing exploitative and explorative learning simultaneously: What does it matter if employees view work as central? *Personnel Review*. 2021; 51: 787–804. DOI:10.1108/PR-12-2019-0708
24. Hui-Chou HG, Wo LM, Plana NM, Smith K, Lin IC. A positive correlation of leadership, faculty, and fellow gender and racial diversity in US academic hand surgery. *Orthoplastic Surgery*. 2022; 10: 21-27. DOI:10.1016/j.orthop.2022.09.001
25. Salmani M, Azizian Kohn N, Imanzadeh M, Moharramzadeh M. The effect of leadership styles on the attitude of sports team managers towards change with the mediating role of moral intelligence. *Human Resource Management in Sports*. 2022; 10(1), 213-229. **[In Persian]** DOI: 10.22044/SHM.2023.12455.2506
26. Lin IC, McKenney M, Elkbuli A. The state of emergency preparedness and disaster management response education and training in American medical schools: Preparing the future generations of medical professionals. *The American Journal of Emergency Medicine*. 2022; 51: 420-421. DOI: 10.1016/j.ajem.2021.03.062



27. Luo C, Lan Y, Luo XR, Li H. The effect of commitment on knowledge sharing: an empirical study of virtual communities. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021; 163:120438. DOI:10.1016/j.techfore.2020.120438
28. Nirimani B, Mehrdad H, Jalili R. Designing a model to improve the performance of primary school principals: a qualitative study. *Journal of Psychological Sciences*. 2021; 20(3): 471-484. [In Persian] <http://psychologicalscience.ir/article-1-1022-fa.html>
29. Yan Y, Zhang J, Akhtar MN, Liang S. Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism collectivism. *Current Psychology*. 2023; 42(11): 9109-9118. DOI: 10.1007/s12144-021-02192-7
30. Zahed Bablan A, Koolai G, Moeinikia M, Rezai Sharif A. Modeling the role of principals' instructional leadership through school culture on teachers' career aspirations. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 2019; 10(3): 24-38. [In Persian] DOR:20.1001.1.20086369.1398.10.39.1.9
31. Huang L, Paterson TA. Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*. 2017; 43: 1157-1184. DOI:10.1177/0149206314546195
32. He K, Oláh J, Hassan M. The influence of psychological ownership and social support on organizational resilience: the mediating role of organizational identity. *Journal of Business Economics and Management*. 2022; 23(3): 650-667. DOI:10.3846/jbem.2022.16571
33. Gulfraz M. Impact of knowledge sharing on employee task performance with the mediating role of intention to share and moderating role of project commitment. PhD Dissertation, Capital University of Science and Technology, Islamabad, 2020. <https://thesis.cust.edu.pk/UploadedFiles/Maryam%20Gulfraz-MPM183069.pdf>
34. Rajabi M, Rasoolimanesh SM, Andam R, Abdollahnezhad F. A systematic review of PLS in sports management. *Human Resource Management in Sports*. 2023; 10(1):167-192. [In Persian] DOI:10.22044/shm.2023.12856.2541
35. Saeed I, Khan J, Zada M, Zada S, Vega-Muñoz A, Contreras-Barraza N. Linking ethical leadership to followers' knowledge sharing: mediating role of psychological ownership and moderating role of professional commitment. *Frontiers in Psychology*. 2022; 13: 1-12. DOI:10.3389/fpsyg.2022.841590
36. Khedmati E, Behrangi MR, Sorani R. Designing the management model of training and learning empowering employees. *Journal of Applied Educational Leadership*. 2023; 4: 19-36. [In Persian] DOI: 10.22098/AEL.2023.12828.1270
37. Kazemi N, Heydari M. The Relationship between ethical leadership, organizational legitimacy, organizational hypocrisy and results related to teachers' work. *Educational Leadership and Management Quarterly*. 2021; 4(2): 119-97. [In Persian] https://journals.iau.ir/article_682356.html
38. Farahani M, Khosravi AA, Soharrri A. Identifying the model of educational leadership of school principals (Case study: First grade of elementary school in Tehran). *Management and Planning in Educational Systems*. 2020; 13(2): 298-265. [In Persian] DOI:10.30497/rc.2020.2829
39. Bavik YL, Tang M, Shao R, Wai L. Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation path. *The Leadership Quarterly*. 2018; 29(2): 322-332. DOI:10.1016/j.leaqua.2017.05.006
40. Agarwal UA, Gupta M, Cooke FL. Knowledge hides and seeks: role of ethical leadership, self-enhancement and job-involvement. *Journal of Business Research*. 2022; 141, 770-781. DOI:10.1016/j.jbusres.2021.11.074
41. Khalili M, Andam R, Rajabi M. Effect of ethical leadership style on organizational justice with moderating role of work-family conflict among physical education teachers. *Human Resource Management in Sports*. 2021; 8(2): 309-325. [In Persian] DOI:10.22044/shm.2021.10808.2354
42. De Tantilillo L, Christopher R. Implementing the national incident management system at schools of nursing in response to COVID. *Journal of Professional Nursing*, 2021; 37(2): 255-260. DOI:10.1016/j.profnurs.2020.12.013



43. Majdzadeh M, Hoyda R, Rajaeipour S. Identifying and validating dimensions and components and evaluating the extent of ethical leadership practices of university administrators from the perspective of university faculty members. *Management and Planning in Education Systems*. 2019; 12(2): 267-294. **[In Persian]** DOR:20.1001.1.24235261.1398.12.2.10.0
44. Kahrizi G, Tedin P, Ahmadabadi A. Investigating the effect of ethical leadership dimensions of managers on the organizational citizenship behaviour of teachers. *Teacher Professional Development Quarterly*. 2019; 4(1): 59-43. **[In Persian]** DOR:20.1001.1.24765600.1398.4.1.4.3
45. Benisi, P. The Relationship between learning organization and ethical leadership with psychological empowerment of school principals in Tehran. *Educational Leadership and Management Quarterly*. 2017; 11(3): 31-48. **[In Persian]** <https://sanad.iau.ir/Journal/edu/Article/857301>
46. Jia K, Zhu T, Zhang W, Rasool SF, Asghar A, Chin B. The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behaviour: The empirical evidence from the higher education sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022; 19: 541-552. DOI:10.3390/ijerph19095414.

