

تاریخ دریافت: ۹۸/۷/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۹/۷/۳۰

صفحات: ۱۷۲-۱۴۵

تأثیر رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت مدارس با نقش میانجی تسهیم دانش

زهرا کیخا، ناصر ناستی‌زایی*

چکیده

هدف پژوهش بررسی تأثیر رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت مدارس با نقش میانجی تسهیم دانش سازمانی بود. روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و معاونان مدارس متوسطه دوم شهر زاهدان در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ به حجم ۲۷۳ نفر (۱۱۹ مرد و ۱۵۴ زن) بود. ۱۶۰ مدیر و معاون مدارس متوسطه دوم شهر زاهدان به شیوه نمونه‌گیری تصادفی- طبقه‌ای (بر حسب جنسیت) از طریق سه پرسشنامه رهبری اصیل (والومبوا و همکاران، ۲۰۰۸)، اثربخشی مدیریت مدرسه (علاقه‌بند، ۱۳۷۱) و تسهیم دانش (یو، ۲۰۰۳) مورد مطالعه قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس و لیزرل استفاده شد. بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب همبستگی بین رهبری اصیل و تسهیم دانش ($r=0/491$)، رهبری اصیل و اثربخشی مدیریت مدارس ($r=0/775$) و تسهیم دانش و اثربخشی مدیریت مدارس ($r=0/588$) معنادار بود ($p>0/01$). اثر مستقیم رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت مدارس ($\beta=0/71, t=6/28$)، اثر مستقیم رهبری اصیل بر تسهیم دانش ($\beta=0/65, t=4/85$)، و اثر مستقیم تسهیم دانش بر اثربخشی مدیریت مدارس

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

** دانشیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. (نویسنده مسئول)
n_nastie1354@ped.usb.ac.ir:

($\beta=0/28, t=2/79$)، معنادار بود. همچنین اثر غیرمستقیم رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت مدارس از طریق تسهیم دانش ($\beta=0/182$)، معنادار بود. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیران مدارس با اعمال سبک رهبری اصیل سبب تسهیم دانش سازمانی شده که این امر به نوبه خود منجر به افزایش اثربخشی مدیریت مدرسه خواهد شد.

واژگان کلیدی: رهبری اصیل، اثربخشی مدیریت، تسهیم دانش.

مقدمه

با توجه به مأموریت مهم و حساس آموزش و پرورش که همان تربیت دانش‌آموزان برای ایفای نقش مناسب در اجتماع آینده است، دغدغه‌ی جامعه و مسولان حوزه تعلیم و تربیت همواره، شناسایی مدارس اثربخشی بوده است که بتوانند به بهترین نحو ممکن از انجام این مهم برآیند (آیسیک^۱، ۲۰۲۰). لذا پژوهشگران، مطالعات خود را در حوزه اثربخشی مدارس^۲ گسترش داده‌اند. در مدارس اثربخش مدیران از معلمان حمایت می‌کنند، معلمان در رویکرد کلاسی خود بیشتر وظیفه‌گرا هستند، معلمان بر فرایند پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نظارت دارند و جوّ یادگیری مساعد است، معلمان مواد آموزشی و کمک‌آموزشی مناسبی را دریافت کرده‌اند، معلمان رضایت شغلی بیشتری داشته‌اند، دارای رهبری اجرایی قوی هستند، انتظارات بالا از دانش‌آموزان دارند، جوّی منظم و آرام دارند، مأموریت واضح و روشن دارند، نظارت مکرر بر پیشرفت دانش‌آموزان دارند (هالی^۳، ۲۰۲۰). امروزه صاحب‌نظران معتقدند که مدارس اثربخش دارای هفت ویژگی اصلی هستند: مأموریت واضح و آشکار، رهبری آموزشی قوی، انتظارات آموزشی سطح بالا، نظارت زیاد بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، جوّ سازمانی سالم و با انضباط، فرصت کافی برای یادگیری، مشارکت والدین و اجتماع در امور مدرسه (بللی، مواریتز، پابلو والنزیولا و وانی^۴، ۲۰۲۰). مدارس اثربخش و یادگیرنده همچنان آرزوی جهانی برای همه نظام‌های آموزشی‌اند. اگر چه مطالعات سودمندی در خصوص ویژگی‌های این مدارس

۱. İsik

۲. School effectiveness

۳. Hale

۴. Bellei, Morawietz, Pablo Valenzuela & Vanni

تاکنون به انجام رسیده است اما همچنان چگونگی کارکرد این مدارس و تحلیل راه‌های دسترسی به آن‌ها، کوشش‌های پژوهشی بیشتری را طلب می‌کند. یکی از این عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی مدارس مدیریت مدرسه است. مدیر در مقام رهبری مدرسه، مسئولیت ایجاد شرایط و عوامل لازم جهت تحقق اهداف را بر عهده دارد. تحقیقات لیثوود، پاتن و جانتزی^۱ (۲۰۱۰) تأثیر نقش مدیریت بر اثربخشی مدارس را محدود اما مقتدرانه و مهم ارزیابی می‌کنند و معتقدند که مدیران مدارس نقش کلیدی در اصلاحات و اثربخشی‌ها دارند. به ویژه، مدیران که تمرکزشان روی ظرفیت‌سازی و توسعه نقش رهبری در افراد دیگری است که توانایی بر عهده گرفتن این نقش را دارند. آناستاسیون و گارامتسی^۲ (۲۰۲۰) در تحقیقات حوزه رهبری مدرسه دریافتند که اثرات مدیر بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به عنوان مهمترین ملاک اثربخشی، غیرمستقیم بوده و از طریق اثربخشی بر عملکرد معلمان، فرایندها، ساختار مدارس و مأموریت‌ها که به صورت مستقیم با یادگیری دانش‌آموزان در ارتباط است، رخ می‌دهد. بسیاری دیگر از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رهبری مدرسه، نشان می‌دهند که رهبری، تأثیر مستقیم ناچیز و غیرمعناداری بر دستاوردهای دانش‌آموزان دارد و اکثر تأثیرات آن از طریق متغیرهای دیگر که نقش متغیر میانجی دارند، صورت می‌گیرد (ویتزایرس، بوسکر و کروگر^۳، ۲۰۰۳). برخی محققان، در بررسی مدارس اثربخش، رهبری را به عنوان یک فرایند مؤثر معرفی می‌کنند که به طور مستقیم بر انگیزش کارکنان اثرگذار بوده و هماهنگ‌کننده مجموعه درگیر در فرایند بهبود تدریس و یادگیری می‌باشد (هالینگر و هک^۴، ۲۰۰۹) و از این طریق شاخص‌های اثربخشی مدارس را بهبود می‌بخشد. گرون^۵ (۲۰۰۲) معتقد است، در عصر تحولات، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و پیچیدگی، سازمان‌ها و مدارس به طور کلی رهبری را به عنوان عملی مشترک و جمعی مورد توجه قرار داده و تلاش نموده‌اند از نقش‌های سنتی

1. Leithwood, Patten, & Jantzi

2. Anastasiou & Garametsi

3. Witziers, Bosker, & Kruger

4. Hallinger & Heck

5. Gronn

به نقش‌های نوینی مثل کار گروهی و تیم‌سازی تغییر موضع دهند. امروزه پژوهشگران برای اثربخشی مدارس، سبک‌های رهبری توزیعی و رهبری غیرمتمرکز را مطرح می‌کنند. شکیب^۱ (۲۰۱۱) بیان می‌کند که اثربخشی و بهبود در مدارس، زمانی ممکن می‌شود که قدرت رهبری در میان ذینفعان توزیع شود.

با بررسی نتایج فوق می‌توان پذیرفت که مدیریت مدرسه از عوامل مهم در اثربخشی مدارس می‌باشد که این موضوع زمینه‌ی بررسی و مطالعه‌ی اثربخشی سبک‌های رهبری مدیریت مدرسه را فراهم می‌کند. رهبری اصیل^۲ سبکی جدید از رهبری است که برای الهام‌بخشی و به کار ظرفیت روان‌شناختی کارکنان مطرح شده است و رهبران اصیل از طریق ایجاد انگیزش و برانگیخته کردن افراد برای عملکرد بهتر بر توانایی‌های آن‌ها نفوذ کرده و در نتیجه افراد در بالاترین سطح کوشش و عملکردشان ظاهر می‌شوند (کرافورد، داوکینز، مارتین و لویز^۳، ۲۰۲۰). کایا و کاراتپی^۴ (۲۰۲۰) مطرح می‌کنند شالوده رهبری اصیل بر مفهوم اصالت، پایه‌گذاری شده است که بیان‌کننده شرایطی است که افراد رفتاری مطابق با ارزش‌ها و اعتقادات و فطرت والای انسانی خویش انجام دهند و تحت تأثیر شرایط و فشارهای گوناگون، بر داشتن رفتاری در راستای ارزش‌ها و باورهای خویش افشاری نمایند. رهبری اصیل، به عنوان کسی که قابل اعتماد است، تعریف می‌شود (گاردنر، کوگلیسر، دیویس و دیکنز^۵، ۲۰۱۱). این رهبران افرادی رازدار، امیدوار، خوشبین، نعطاف‌پذیر، شفاف، اخلاق‌مدار و آینده‌محور بوده و درک خوبی از حساسیت‌های فرهنگی دارند و بسیار با انگیزه و خودآگاه هستند. آن‌ها دارای سطح بالایی از صداقت، پایبندی عمیق به اهداف، شور و شوق و مهارت هدایت افراد هستند (ایسزات-وایت و کمپستر^۶، ۲۰۱۹).

^۱ . Shakir

^۲ . Authentic Leadership

^۳ . Crawford, Dawkins, Martin, & Lewis

^۴ . Kaya & Karatepe

^۵ . Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens

^۶ . Iszatt-White & Kempster

رهبران اصیل باعث افزایش عملکرد کارکنان، گسترش روابط میان فردی، تقویت نگرش‌های مثبت کاری از جمله تعهد، درگیری شغلی، رفتار سازمانی مثبت، حس امنیت و رضایت شغلی، توسعه حالت‌های عاطفی می‌شوند (رگو، سوزا، مارکوئیس و کانه‌ا، ۲۰۱۴). به طور کلی سازمان‌هایی که دارای رهبری اصیل می‌باشند ظرفیت‌های روانی مثبت و هم‌چنین جوّ اخلاقی مثبت بهتری در روابط رهبران با پیروان تجربه می‌کنند (هینو جوسا، مک‌کالی، راندولف-سینگ و گاردنر^۲، ۲۰۱۴). رهبران اصیل از طریق کمک به زیردستان برای یافتن معنا در کار، ایجاد خوش‌بینی و تعهد در میان پیروان و تشویق روابط شفاف به منظور ایجاد اعتماد، و بهبود فضای اخلاقی مثبت، می‌توانند زمینه‌تعالی سازمان را فراهم آورند (ونگ و کامینگز^۳، ۲۰۰۹). با توجه به این که نظریه رهبری اصیل در تلاش است تا رهبرانی را تربیت کند که خود واقعی را به پیروان خویش نشان دهند و به دور از هرگونه تزویر و ریا، رفتاری منطبق بر حقیقت درونی خویش داشته باشند از این رو آشنایی مدیران با این سبک رهبری و پیامدهای آن حائز اهمیت است.

یکی دیگر از عوامل کلیدی و مهم در افزایش اثربخشی هر سازمان، تسهیم دانش^۴ است. افراد با به کارگیری و انتقال مؤثر دانش، در دستیابی به مزیت رقابتی به سازمان یاری می‌رسانند (گنگولی، تالوکدار و کاتریجی^۵، ۲۰۱۹). تسهیم دانش فرآیندی است که از طریق آن افراد به تبادل دوجانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل و به طور بالقوه به وسیله این فرآیند فرصت برای یادگیری تجربه‌های جدید و فرصتی برای تمرین و به اجرا گذاشتن تجربه‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها فراهم می‌شود (زیمبا^۶، ۲۰۱۴). تسهیم دانش می‌تواند به طور معناداری موجب بهبود کیفیت مهارت‌های تصمیم‌گیری، حل مسائل به طور اثربخش، افزایش خلاقیت کارکنان، بهبود عملکرد کار تیمی، افزایش بهره‌وری، افزایش کارایی و بهبود کیفیت ارائه خدمات شود (بسیل و

¹ Rego, Sousa, Marques, & Cunha

² Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng, & Gardner

³ Wong & Cummings

⁴ Knowledge Sharing

⁵ Ganguly, Talukdar, & Chatterjee

⁶ Ziemba

دریل^۱، ۲۰۱۳). با این وجود تقویت رفتار تسهیم دانش در سازمان‌ها فرآیند ساده‌ای نیست، به طوری که علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته توسط سازمان‌ها، کارکنان هنوز مایل به تسهیم دانش خود نیستند. در واقع بزرگترین چالش در ساختار مدیریت دانش، اشتیاق یا انگیزه اعضاء برای تسهیم دانش خود با دیگران است. کارکنانی که بی‌میل به تسهیم دانش هستند در تسهیم دانش ناموفق هستند که به نوبه خود منجر به غیرکارا بودن در کار، خطاهای زیاد و عدم کیفیت کاری می‌شود (وانگ و هو^۲، ۲۰۱۵). از آنجایی که احتکار دانش در سازمان‌ها تبعات بسیاری همراه دارد، لذا شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش در سازمان‌ها دارای اهمیت ویژه‌ای است.

در بررسی پیشینه پژوهش احمدی عبدالآباد، غفاری و آسایش‌پور (۱۳۹۹) دریافته‌اند که بین رهبری اصیل و رفتار ناکارآمد حسابرِس رابطه معناداری وجود ندارد اما بین رهبری اصیل و انگیزه کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین انگیزه کارکنان رابطه بین رهبری اصیل و رفتار ناکارآمد حسابرِس را میانجی‌گری می‌کند. یافته‌های جمالی روش و رادمرد (۱۳۹۹) نشان داد که تسهیم دانش در تأثیر کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر کاهش اینرسی سازمانی نقش میانجی دارد. همچنین نتایج نشان داد که کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر کاهش اینرسی سازمانی و افزایش به اشتراک گذاری دانش تأثیر دارد. از سوی دیگر تأثیر مثبت به اشتراک گذاری دانش در کاهش اینرسی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های پوریزدانی کجور، کیاکجوری، تقی‌پور و غفاری مجلج (۱۳۹۹) نشان داد که تمامی استراتژی‌های مدیریت دانش شامل استراتژی تسهیم دانش، استراتژی خلق دانش، استراتژی به کارگیری دانش و استراتژی ذخیره سازی دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار تأثیرگذار می‌باشند. زندکریمی (۱۳۹۸) دریافت که رهبری اخلاقی به صورت مستقیم بر تسهیم دانش تأثیرگذار است؛ رهبری اخلاقی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی موجب افزایش تسهیم دانش در میان معلمان می‌شود. در پژوهش داورپناه، سیادت، افشار و ربیع دولت آبادی (۱۳۹۷) بین

^۱. Yesil & Dereli

^۲. Wang & Hou

رهبری اصیل و جوّ سازمانی (ملاحظه گری - نفوذ و پویایی) رابطه معنادار و مثبتی مشاهده شد. زند، احقر و احمدی (۱۳۹۷) دریافتند که بین راهبردهای مدیریت دانش، مهارت‌های کارآفرینی و توانمندسازی کارکنان و ابعاد آن‌ها با اثربخشی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش دهقانی، سلطانی، مصباحی و طالبی (۱۳۹۷) نشان داد که ارزش‌های سازمانی و رهبری دانش‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری دارد؛ این در حالی است که تسهیم دانش در رابطه فوق نقش میانجی دارد. پژوهش لسانی و دهقانی (۱۳۹۵) نشان داد که رابطه قابل ملاحظه ای بین مهارت های مدیران و اثربخشی مدارس متوسطه و پیش دانشگاهی ناحیه ۲ شهرستان کرمان وجود دارد. منصوری بروجنی، اتقیا، دینانی و نظریان مادوانی (۱۳۹۵) دریافتند که مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی رابطه معناداری دارد. امام جمعه، کرامت و ساکی (۱۳۹۴) نشان دادند که رهبری فکورانه و مؤلفه‌های آن با اثربخشی مدارس رابطه‌ی معناداری دارند. علی‌نژاد، عبدالله‌زاده، محمودی و احمدی (۱۳۹۴) پی بردند که بین رهبری اصیل، شفافیت رابطه‌ای، پردازش متوازن و جنبه اخلاقی درونی شده با اثربخشی مدرسه رابطه وجود دارد. قانع‌نیا، ارشدی، سلطانیان و فروهر (۱۳۹۴) نشان دادند که آموزش رفتارهای مثبت رهبری اصیل باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. سید نقوی و کاهه (۱۳۹۴) نشان دادند که رهبری اصیل با تأثیرگذاری در اشتیاق به کارکنان می‌تواند نقش به‌سزایی در بهبود خلاقیت داشته باشد. نتایج مطالعه قنبری و اسکندری (۱۳۹۳) بیانگر آن بود که بین سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های آن با اثربخشی مدارس رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. میرمحمدی و رحیمیان (۱۳۹۳) نشان دادند که رهبری اصیل اثر مثبت و معناداری بر سرمایه روان شناختی و خلاقیت داشته است. نتایج پژوهش ربیرو، دوارتی، فلیپ و تورس دی اولیویرا^۱ (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که رهبری اصیل تأثیر مثبتی بر تعهد عاطفی و خلاقیت دارد. علاوه بر این، تعهد عاطفی می‌واند نقش میانجی را در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت کارکنان ایفا کند. لی، چیانگ و کیو^۲ (۲۰۱۹) دریافتند که رهبری اصیل تأثیر

^۱ . Ribeiro, Duarte, Filipe, & Torres de Oliveira

^۲ . Lee, Chiang, &Kuo

منفی بر تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی و تأثیری مثبت بر محیط کاری دارد. همچنین محیط کاری می‌تواند به عنوان متغیر واسطه رابطه بین رهبری اصیل با تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی را تعدیل کند. دوه، کنیچل و لین^۱ (۲۰۲۰) دریافتند که تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر کیفیت و اثربخشی حساسی دارد. ال-کوردی، ایل-هداده و ایلدابی^۲ (۲۰۲۰) دریافتند وقتی جو سازمانی مثبت و خوشایند باشد، به طوری رهبری سازنده باشد، اعتماد را تقویت کند و به نیازها و احساسات کارکنان توجه شود، کارکنان تمایل بیشتری به تسهیم دانش سازمانی خود خواهند داشت. اوگونموکونا، ایلولوب، اوسیب، لاسیب و آیکیدیا^۳ (۲۰۲۰) دریافتند که هرچه اعتماد سازمانی بیشتر باشد و همچنین هر قدر که کارکنان به کارایی و کیفیت کار اهمیت بیشتری قائل شوند به همان نسبت به تسهیم دانش سازمانی خواهند پرداخت. مصطفی^۴ (۲۰۲۰) دریافت که بین جو سازمانی و اثربخشی مدرسه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد به طوری که با توسعه جو سازمانی باز، پذیرنده و حمایتی اثربخشی مدرسه افزایش می‌یابد. الری هایل^۵ (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان رابطه بین رهبری، نوآوری و تسهیم دانش؛ راهنمایی برای تجزیه و تحلیل انجام دادند که نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین رهبری و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد و اثر تعدیل‌گر تسهیم دانش تا حدی پشتیبانی می‌شود. کیتاپیک و سالیگ^۶ (۲۰۱۸) نیز در صدد بررسی چگونگی تأثیرگذاری یادگیری سازمانی به عنوان میانجی بر بهره‌وری بودند. مطابق با این پژوهش، آن‌ها توانستند رابطه مثبت بین این متغیرها را تأیید کنند. علاوه بر این، سازمان باید از افراد دارای ضریب هوشی بالا حمایت کند و آن‌ها را پرورش دهد تا آن‌ها سرمایه انسانی را از طریق یادگیری سازمانی تسهیم کنند. کوستا^۷ (۲۰۱۶) در تحقیقی به ارزیابی تأثیر یادگیری سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی پرداخت

^۱ . Duh, Knechel, & Lin

^۲ . Al-Kurdi, El-Haddadeh, & Eldabi

^۳ .Ogunmokuna, Eluwoleb, Avcib , Lasisib, & Ikhidea

^۴ . Mustafa

^۵ . Elrehail

^۶ . Kitapic & Celik

^۷ . Costa

و به این نتیجه رسید که برای افزایش بهره‌وری در کارکنان باید به مدیریت یادگیری سازمانی پرداخت. اویمومی، لیو، انگا و الخورج^۱ (۲۰۱۶) به مطالعه نقش تسهیم دانش و فرآیند کسب و کار در بهبود عملکرد سازمانی پرداختند هدف آن‌ها تجزیه و تحلیل تطبیقی عوامل سازمانی است که تسهیم دانش و فرآیند کسب و کار را تسهیل می‌کند و در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند. تسهیم دانش به عنوان یک عامل کلیدی برای ایجاد نوآوری و همچنین عملکرد کسب و کار سازمان در نظر گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که عوامل سازمانی نقش مهمی در تسهیم دانش و روند کسب و کار دارد که به طور مستقیم به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند.

مدارس اثربخش و یادگیرنده همچنان آرزوی جهانی برای همه نظام‌های آموزشی‌اند. اگر چه مطالعات سودمندی در خصوص ویژگی‌های این مدارس تاکنون به انجام رسیده است اما همچنان چگونگی کارکرد این مدارس و تحلیل راه‌های دسترسی به آن‌ها، کوشش‌های پژوهشی بیشتری را طلب می‌کند. اثربخشی هر مدرسه باید حداقل هر ۵ سال یک بار بر اساس نظرات والدین و دانش‌آموزان بازنگری شود؛ به ویژه با توجه به شتاب تغییر و تحولات در حوزه‌های مختلف و تأثیر دستاوردهای جدید علوم و فنون بر پیکره آموزش و پرورش، اثربخشی به عنوان یک تغییر مستمر بنیادین، پارادایم‌های جدیدی را طلب کرده است (پیرحیاتی، صالحی، فرزاد، مقدم زاده و حکیم زاده، ۱۳۹۸). از این رو باید به دنبال شناسایی عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی مدیریت مدارس بود که در این پژوهش به نقش رهبری اصیل با میانجی‌گری تسهیم دانش پرداخته شده است. بنابراین مسئله اصلی پژوهش این است که آیا رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت مدارس با نقش میانجی تسهیم دانش اثر مثبت و معناداری دارد؟

فرضیات پژوهش

۱- رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت مدرسه اثر مثبت و معنادار دارد.

۲- رهبری اصیل بر تسهیم دانش اثر مثبت و معنادار دارد.

^۱ . Oyemomi, Lio, Neaga & Alkhuraiji

۳- تسهیم دانش بر اثربخشی مدیریت مدرسه اثر مثبت و معنادار دارد.

۴- رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت مدرسه با میانجی‌گری تسهیم دانش اثر مثبت و

معنادار دارد.

روش پژوهش

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهشی همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و معاونان مدارس متوسطه دوم شهر زاهدان در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ به حجم ۲۷۳ نفر (۱۱۹ مرد و ۱۵۴ زن) بود. با توجه به این که حجم جمعیت مدیران و معاونان بر حسب جنسیت یکسان نبود، به طوری که ۴۳/۵۹ درصد مرد و ۵۶/۴۱ درصد زن بودند، به شیوه نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای متناسب با حجم (بر حسب درصد جنسیت) و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۶۰ نفر (۷۰ مرد و ۹۰ زن) مورد مطالعه قرار گرفتند. وضعیت جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیر	فراوانی (درصد)
جنسیت	مرد ۷۰ (۴۳/۷۵)
	زن ۹۰ (۵۶/۲۵)
وضعیت تأهل	متأهل ۱۳۴ (۸۳/۸)
	مجرد ۲۶ (۱۶/۲)
تحصیلات	کارشناسی ۱۰۷ (۶۶/۹)
	کارشناسی ارشد ۵۳ (۳۳/۱)
سنوات خدمت	۱ تا ۱۰ سال ۲۳ (۱۴/۳)
	۱۱ تا ۲۰ سال ۳۰ (۱۸/۸)
	بالای ۲۰ سال ۱۰۷ (۶۶/۹)

برای جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه رهبری اصیل، تسهیم دانش و اثربخشی

مدیریت استفاده شد:

الف) پرسشنامه رهبری اصیل: پرسشنامه توسط والومبا و همکاران در سال ۲۰۰۸ به منظور بررسی سبک رهبری اصیل طراحی شده است. پرسشنامه دارای ۱۶ گویه و ۴ بعد خودآگاهی (گویه‌های ۱ تا ۴)، شفافیت ارتباطی (گویه‌های ۵ تا ۸)، اخلاق درونی شده (گویه‌های ۹ تا ۱۲) و پردازش متوازن (گویه‌های ۱۳ تا ۱۶) است و بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است. نمره‌گذاری آن از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پژوهش به ترتیب ۱۶ و ۸۰ است. هرچه نمره به ۸۰ نزدیکتر باشد نشانه بکارگیری بیشتر سبک رهبری اصیل در سازمان است. بررسی ساختار عاملی پرسشنامه ی ۱۶ ماده ای والومبا و همکاران در سال ۲۰۰۸ که در دو مطالعه مجزا در آمریکا و چین انجام گرفت، حاکی از آن بود که می‌توان ۱۶ گزاره پرسشنامه را در چهار مؤلفه‌ی خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم انداز اخلاق درونی شده و پردازش متوازن اطلاعات دسته بندی نمود. نتایج پژوهش مزبور همچنین نشان داد که بار عاملی گزاره‌های پرسشنامه در مطالعه‌ی چین در دامنه ۰/۶۲ تا ۰/۷۴ بود و در مطالعه‌ی آمریکا، بار عاملی این گزاره‌ها در دامنه‌ی بین ۰/۶۶ تا ۰/۸۷ گزارش شد. پایایی کلی مقیاس رهبری اصیل نیز در پژوهش جیالوناردو و همکاران در سال ۲۰۱۰، بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۱ گزارش شد. در مطالعه قنبری، زندی و سیف‌پناهی (۱۳۹۵) بار عاملی گزاره‌های پرسشنامه در دامنه ۰/۷۱ تا ۰/۸۸ و مقدار پایایی بر اساس آلفای کرونباخ ۰/۹۶۴ به دست آمده است. جملات زیر از گویه‌های این پرسشنامه هستند: ۱. برای نظراتی که کارکنان در مورد ما دارند، احترام قائل می‌شوم. ۲. به روشنی آن چه را که مدنظرم است، بیان می‌کنم.

ب) پرسشنامه تسهیم دانش (یو، ۲۰۰۳): این پرسشنامه دارای ۶ گویه و ۲ بعد: دانش صریح (گویه‌های ۱ و ۲) و دانش ضمنی (گویه‌های ۳ تا ۶) است. پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پژوهش به

ترتیب ۶ و ۳۰ است. هرچه نمره به ۳۰ نزدیکتر باشد نشانه تسهیم بیشتر دانش‌سازمانی است و برعکس. مقدار پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ در مطالعه یو (۲۰۰۳) ۰/۹۳۱ و در مطالعه رجا (۱۳۹۳) ۰/۸۱۳ گزارش شده است. جملات زیر از گویه‌های این پرسشنامه هستند: ۱. گزارش‌های کاری را با همکارانم به اشتراک می‌گذارم. ۲. تجربیات کاری‌ام را با همکارانم به اشتراک می‌گذارم.

ج) پرسشنامه اثربخشی مدیریت مدرسه (علاقه‌بند، ۱۳۷۱): این پرسشنامه دارای ۳۰ گویه و ۶ مولفه رهبری معلمان (گویه‌های ۱ تا ۵)، روابط با دانش‌آموزان (گویه‌های ۶ تا ۱۰)، روابط با والدین (گویه‌های ۱۱ تا ۱۵)، برخورد شایسته با معلمان (گویه‌های ۱۶ تا ۲۰)، شیوه ارزشیابی (گویه‌های ۲۱ تا ۲۵)، اداره امور مدرسه (گویه‌های ۲۶ تا ۳۰) است. پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم می‌باشد. حداکثر نمره در این آزمون ۳۰ و حداکثر آن ۱۵۰ خواهد بود و هر چه نمره به ۱۵۰ نزدیکتر باشد نشانه اثربخشی بالاتر مدیریت مدرسه است. مقدار پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ در مطالعه دهمرده و ناستی‌زایی (۱۳۹۴) ۰/۷۶۱ گزارش شده است. جملات زیر از گویه‌های این پرسشنامه هستند: ۱. همیشه در دسترس معلمان می‌باشم. ۲. از معلمان و همکاران در ارزشیابی کار مدرسه نظرخواهی می‌کنم.

مقدار ضریب پایایی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، برای پرسشنامه‌های رهبری اصیل ۰/۸۶۶، اثربخشی مدیریت مدرسه ۰/۷۵۶ و تسهیم دانش ۰/۸۷۱ به دست آمد. شیوه اجرا این گونه بود که پس از انجام مکاتبات اداری و هماهنگی‌های لازم با آموزش و پرورش شهرستان زاهدان، پژوهشگر شخصاً به مدارس مراجعه می‌کرد. پیش از توزیع پرسشنامه‌ها، آزمودنی‌ها (داوطلبان) از موضوع و هدف مطالعه مطلع شدند، شرکت‌کنندگان آزادی کامل برای شرکت یا عدم شرکت در مطالعه را داشتند، به آن‌ها اطمینان داده شد که از اطلاعات خصوصی و شخصی داوطلبین محافظت خواهد شد. آزمودنی‌ها به صورت انفرادی به سؤالات پرسشنامه‌ها جواب می‌دادند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و آمار استنباطی

(ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری) با کمک نرم‌افزار SPSS21 و لیزرل استفاده شد.

یافته‌ها

برای بررسی فرضیات پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در جدول ۲، شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده است.

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

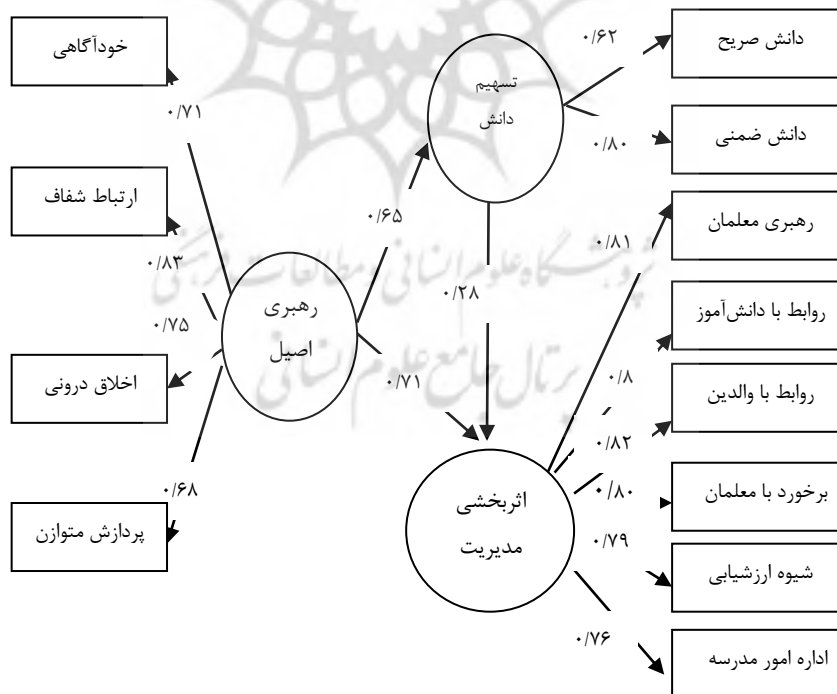
متغیر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری اصیل	۵۴	۸۵	۷۱/۰۷	۶/۲۹	-۰/۳۸۶	-۰/۳۰۵
اثربخشی مدیریت	۱۰۵	۱۵۰	۱۳۷/۶۵	۱۰/۳۶	-۰/۸۳۴	۰/۱۲۶
تسهیم دانش	۱۸	۳۰	۲۶/۴۷	۲/۸۲	-۰/۶۲۷	-۰/۱۸۶

در مدل‌یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. در این حالت مقدار چولگی و کشیدگی متغیرها باید بین +۲ و -۲ باشد. با توجه به یافته‌های جدول ۲ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمام متغیرها متناسب با استاندارد مورد نظر می‌باشد. بنابراین پیش‌فرض مدل‌یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است. هم چنین قبل از طراحی مدل معادلات ساختاری فرض ارتباط بین متغیرهای پژوهش از طریق آزمون ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد که مقدار ضریب همبستگی رهبری اصیل با تسهیم دانش و اثربخشی مدیریت به ترتیب ۰/۴۹۱ و ۰/۷۷۵ و مقدار ضریب همبستگی بین تسهیم دانش و اثربخشی مدیریت ۰/۵۸۸ به دست آمد که مثبت و معنادار بودند ($p < ۰/۰۰۱$). با توجه به برقراری رابطه بین متغیرهای پژوهش به طراحی مدل معادلات ساختاری پرداخته شد. اندازه برازش مدل در تعیین ارتباط متغیرهای آشکار و متغیرهای پنهان استفاده می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل نظری پژوهش

مقدار بدست آمده در مدل واقعی	نام شاخص
۰/۹۲	یکوئی برازش (GFI)
۰/۰۳۸	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۰/۹۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۶۴	ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)

محققان شاخص‌های برازش را شامل، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب مدل هستند، شاخص مجذور میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) مقادیر کمتر از ۰/۰۸ و شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR) مقادیر کمتر از ۰/۰۵، نشانگر برازش مناسب مدل است. در شکل ۱ کلیه روابط متغیرهای پنهان و بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها نشان داده شده است.



شکل ۱). مدل برازش شده تحقیق (ضرایب استاندارد)

با توجه به مدل به دست آمده (شکل ۱) می‌توان فرضیات پژوهش را این گونه تحلیل کرد:

جدول ۴. ضرایب مسیر برای بررسی فرضیات پژوهش

نتیجه	T	ضریب مسیر	
تأیید	۶/۲۸	۰/۷۱	رهبری اصیل ← اثربخشی مدیریت
تأیید	۴/۸۵	۰/۶۵	رهبری اصیل ← تسهیم دانش
تأیید	۲/۷۹	۰/۲۸	تسهیم دانش ← اثربخشی مدیریت
تأیید		۰/۱۸۲	رهبری اصیل ← تسهیم دانش ← اثربخشی مدیریت

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت با نقش میانجی تسهیم دانش انجام گرفت. یافته اول نشان داد رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته با یافته‌های علی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۴)، بونلا و تری پورتهارت^۱ (۲۰۱۴) و ویتزایرس و همکاران (۲۰۰۳) همخوان است. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران اصیل برای نظرات و پیشنهادات معلمان ارزش قائل هستند، روشنی اهداف و انتظارات سازمانی را بیان می‌کنند، با گشودگی، اطلاعات را با معلمان به اشتراک می‌گذارند، معلمان را به انجام دادن کار بهتر تشویق می‌کنند، به ایجاد روحیه و تقویت روحیه معلمان می‌پردازند، معلمان را در مسولیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهند، با جلب همکاری معلمان و والدین، نسبت به حل مشکلات دانش‌آموزان اقدام می‌کنند؛ در آشنا ساختن معلمان و والدین نسبت به حل مشکلات دانش‌آموزان اقدام می‌کنند، کسانی را که می‌توانند در حل مسایل مدرسه کمک کنند، شناسایی و از همکاری آن‌ها استفاده می‌کنند، همیشه در دسترس معلمان می‌باشند و در معلمان احساس اعتماد به وجود می‌آورند، همواره در جهت بهبود شرایط کار برای معلمان کوشش می‌کنند که نتیجه این فعالیت‌ها اثربخشی هرچه بهتر مدرسه خواهد بود. نوازخان^۲ (۲۰۱۰) دریافته‌اند هنگامی که صفت اصالت در کسی پدیدار شود و اگر آن شخص رهبر باشد او به پیشوای راستین

^۱ . Boonla & Treputtharaet

^۲ . Nawazkhan

(رهبر اصیل) مبدل شده است و نقش الگویی برای ارزش شرکت یا سازمان کسب می‌کند و در نتیجه رهبری اصیل در عملکرد و اثربخشی سازمانی در جهت مثبت تأثیر می‌گذارد. گاردنر و اسچمهورن^۱ (۲۰۰۴) نتیجه گرفتند که رهبران اصیل رفتار و نگرش کارکنان را با ارائه خود به منزله الگو برای ایجاد انگیزه و تحریک آن‌ها به سمت عملکرد و اثربخشی بهتر سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهند. رهبران اصیل با خودشان و عقایدشان رو راست هستند و با برقراری اعتماد متقابل، آن‌ها می‌توانند پیروان را برای سطوح بالای عملکرد ترغیب نمایند و چون به دنبال توسعه پیروان خود می‌باشند بیشتر از آن که در پی موفقیت‌های شخصی و شناخته شدن خود باشند، نگران خدمت کردن به دیگران هستند (علی نژاد و همکاران، ۱۳۹۴). رهبران اصیل، ضعف‌ها و قوت‌های خود و دیگران را می‌شناسند و می‌دانند که رفتارشان چگونه دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین سعی می‌کنند که رفتارهای مناسبی را متناسب با شخصیت کارکنانشان به کار گیرند. آن‌ها ارزش‌هایشان را با اهدافشان تطبیق می‌دهند و در مقابل فشارهای خارجی که بر خلاف استانداردهای اخلاقیشان است، از طریق فرایند کنترل درونی مقاومت می‌کنند. آن‌ها همچنین اطلاعاتشان را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند و افکار و احساسات خود را ابراز می‌کنند و با برقراری ارتباطات مناسب با کارکنان، خواستار دیدگاه‌هایی از سوی آنان می‌شوند که موضع‌گیری‌های او را مورد چالش قرار دهند. وجود این رفتارها باعث می‌شود که کارکنان به رهبرشان علاقمند شوند و او را به عنوان یک الگو و مرجع بپذیرند و با اعتمادی که به او و سازمان پیدا می‌کنند، دلبستگی و نگرش مثبت به شغلشان افزایش پیدا کند (یوسفی، عیدی پور و غلامی ترکسلویه، ۱۳۹۴) و در نتیجه اثربخشی سازمانی افزایش پیدا می‌کند.

یافته دوم نشان داد رهبری اصیل بر تسهیم دانش اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته با یافته‌های مطالعات ادو-والسانیا^۲ (۲۰۱۶)، بیسن، تیچیو و فیالهو^۳ (۲۰۱۷)، و لی، وو و لین^۴

^۱ . Gardner & Schermerhorn

^۲ . Edú-Valsania

^۳ . Besen, Tecchio, & Fialho

^۴ . Li, Wu, & Lin

(۲۰۱۷) همخوان است. باید گفت که رهبران اصیل به جای احتکار دانش به رهبری دانش و اشتراک دانش می‌اندیشند. مک‌کالوم و اکنل^۱ (۲۰۰۹) نتیجه می‌گیرند رهبر سازمان با ایجاد رابطه بین اعضای تیم و توسعه محیطی قابل اعتماد و سالم اشتراک منابع را بهبود می‌بخشد. به عبارت دیگر ایجاد رابطه یا تقویت اعتماد، همکاری یا شبکه‌ها منعکس کننده جنبه‌های روابط اجتماعی رهبری دانش است. نگواین و مهامد^۲ (۲۰۱۱) دریافتند که ایجاد جو اعتماد و همکاری در جایی که اشتراک دانش تشویق می‌شود، در رهبری دانش، اصل است. در فضای قابل اعتماد و مشارکتی، اعضای تیم اهداف و علایق مشابهی داشته و معتقدند که دانش سایرین برای کار آنها سودمند است. آنها قادر به تمرین و ایجاد مهارت‌های انحصاری دانش برای کمک به منبع دانشی‌شان جهت دسترسی ساده به دانش مرتبط هستند. اسکیرم و آمیدون^۳ (۱۹۹۷) نیز نشان داد که رهبری دانش به توسعه و نوآوری ثابت در منابع اطلاعاتی، مهارت‌های فردی و شبکه‌های یادگیری و دانش برمی‌گردد. همچنین دی‌تاین، دایر، هوپز و هریس^۴ (۲۰۰۴) نتیجه گرفتند که نقش رهبری در سازمان‌های دانش‌محور باید حمایت از دانش و یادگیری باشد که این امر موجب خواهد کارکنان نسبت به خلق، به کارگیری و تسهیم دانش و اطلاعات تلاش کنند، تعهد سازمانی خود را افزایش دهند، درگیری و اشتیاق شغلی را بهبود بخشند، و موفقیت و عملکردهای فردی، تیمی و سازمانی را توسعه دهند.

یافته سوم نشان داد تسهیم دانش بر اثربخشی مدیریت اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته با یافته‌های مطالعات رئیسی، حسینی، طالب‌پور و نظری (۱۳۹۲)، منصوری بروجنی و همکاران (۱۳۹۵) و جعفری، امین بیدختی و قاسمیان دستجردی (۱۳۹۹) همخوان است. می‌توان گفت که تسهیم موفقیت‌آمیز دانش منجر به تسهیم سرمایه‌های فکری، افزایش منابع مهم سازمان می‌شود و تنها زمانی که دانش فردی و گروهی به دانش سازمانی تبدیل

^۱ . McCallum & O'Connell

^۲ . Nguyen & Mohamed

^۳ . Skyrme & Amidon

^۴ . DeTienne, Dayer, Hoopes, & Harris

می‌شود، سازمان قادر به مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است (هووف و هوسیمان^۱، ۲۰۰۹). تسهیم دانش به عنوان یک فعالیت دانش‌محور، اساسی‌ترین ابزاری است که از طریق آن کارکنان می‌توانند دانش خود را به صورت دو جانبه مبادله کنند و در کسب مزیت رقابتی سازمان سهیم شوند (وانگ و نوی^۲، ۲۰۱۰). اشتراک دانش فرآیندی است که از طریق آن افراد به تبادل دو جانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل می‌شود و به طور بالقوه به وسیله این فرآیند فرصت برای یادگیری تجربه‌های جدید و فرصتی برای تمرین و به اجرا گذاشتن تجربه‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها فراهم می‌گردد (یو، لو و لیو^۳، ۲۰۰۹) و در نتیجه اثربخشی فردی، گروهی و سازمانی افزایش پیدا می‌کند.

یافته چهارم نشان داد رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت با نقش میانجی تسهیم دانش اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته با بخشی از یافته‌های مطالعات ادو-والسانیا (۲۰۱۶)، بیسن و همکاران (۲۰۱۷)، لی و همکاران (۲۰۱۷)، بونلا و تری پورتهارت (۲۰۱۴) و ویتزایر و همکاران (۲۰۰۳)، رئیسی و همکاران (۱۳۹۲)، منصوری بروجنی و همکاران (۱۳۹۵) و جعفری و همکاران (۱۳۹۹) همخوان است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که رهبری اصیل می‌تواند با اعتمادسازی بین کارکنان و تیم‌های سازمانی، پیروی از قواعد و اصول اخلاقی در انجام دادن وظایف، توجه به نظرها و افکار جدید کارکنان و شنیدن نظرهای آن‌ها، ایجاد روابط متقابل، دوستانه و صمیمانه با کارکنان، ایجاد جو مثبت سازمانی، توانمندکردن کارکنان در روش‌های انجام دادن کار و حوزه‌های تصمیم‌گیری، دگرگون کردن بوروکراسی‌های خشک و کهنه، حمایت از بهزیستی روانی کارکنان، بهبود رضایتمندی و تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان باعث افزایش اثربخشی سازمانی شده و عملکردهای سازمانی، خلاقیت و نوآوری را ارتقاء دهند (نصیری، اسکندری و نویدی، ۱۳۹۴). از طرف دیگر تسهیم دانش ابزاری کلیدی برای مبادله متقابل دانش و تجربه در

^۱ . Hooff & Huyseman

^۲ . Wang & Noe

^۳ . Yu, Lu, & Liu

میان کارکنان است که پیامد آن خلق دانش جدید، نوآوری، کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی است (تمینیاو، اسمیت و دیلانگی^۱، ۲۰۰۹). هر چه کارکنان از تمایل قویتری نسبت به رفتار تسهیم دانش برخوردار باشند، نسبت به هم احساس همدلی بیشتری می‌کنند و ارزش‌ها، باورها و عقایدشان مشترک می‌شود و در نتیجه، قصدشان برای تسهیم دانش افزایش می‌یابد. زمانی که فردی مهارت یا نکته‌ای را یاد می‌گیرد و سعی بر آموزش آن مهارت به همکاران خود دارد، از تسهیم دانش برخوردار است که این عمل می‌تواند در زمان مورد نیاز مفید واقع شود و عملکرد سازمان را با سرعت بیشتری افزایش دهد. کشاورزی، صفری و حمید راد (۱۳۹۴) نتیجه گرفتند که تسهیم دانش یک ابزار بنیادی برای دریافت و توزیع دانش آشکار و نهان، از درون یا بیرون سازمان به منظور نوآوری و بهبود عملکرد است. هاتزچنروت و هورستکوت^۲ (۲۰۱۰) دریافتند که تعاملات میان کارکنان موجب می‌شود دانش افراد از طریق بازخورد، تفسیر، کمک و یا مشورت به دیگران انتقال یافته و باعث بهبود عملکرد سازمان شود. دای و رن^۳ (۲۰۰۷) دریافتند ابعاد مختلف تسهیم دانش نقش‌های متنوعی را برای هدایت به سوی عملکرد سازمانی بالاتر ایفا می‌کنند. عبدالرحمان^۴ (۲۰۱۱) دریافت که پیامد حساس تسهیم دانش ایجاد دانش جدید و نوآوری است که به طرز چشمگیری عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. یسیل، کوسکا، بیوکبسی^۵ (۲۰۱۳) نتیجه گرفتند که تسهیم دانش به طور مستقیم عملکرد سازمانی و غیرمستقیم، نوآوری را افزایش می‌دهد. ژنینگ و نیانکسین^۶ (۲۰۱۲) دریافتند تسهیم دانش می‌تواند باعث ایجاد دانش جدید، افزایش توانایی نوآوری و در نتیجه بهبود عملکرد و اثربخشی عملکرد سازمانی شود. کیو و یونگ^۷ (۲۰۰۸)

^۱ .Taminiau, Smit, & DeLange

^۲ . Hutzschenreuter & Horstkotte

^۳ . Du, Ai, & Ren

^۴ . Abdul Rahman

^۵ . Yesil, Koska, & Buyukbese

^۶ . Zhining & Nianxin

^۷ . Kuo & Young

دریافتند که نتایج رفتارهای تسهیم دانش به طور غیرمستقیم باعث بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی می‌شوند.

در مجموع یافته‌ها نشان داد که رهبری اصیل هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم از طریق تسهیم دانش بر اثربخشی مدیریت اثر مثبت و معنادار دارد. بر این اساس به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که با اتخاذ سبک رهبری اصیل می‌توان با استفاده از حداکثر ظرفیت دانشی نیروی انسانی موجود و تسهیم آن در مدرسه در جهت بهبود عملکرد و اثربخشی مدیریت سازمانی و کسب مزیت رقابتی بهره‌گرفت. همچنین در زمینه تسهیم دانش پیشنهاد می‌شود بهره‌گیری از برنامه‌هایی همچون؛ آموزش مدیران مدارس نسبت به مفاهیم و رویکردهای جدید در مورد تسهیم دانش، طراحی و اجرای سازوکارهای مستندسازی از یافته‌ها و تجربه‌های معلمان در طول انجام فعالیت‌ها و ارزیابی دوره‌ای از میزان دانش سازمانی می‌تواند زمینه مناسبی را برای تسهیم هر چه بیشتر دانش در مدارس فراهم کند. به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که به بررسی مقایسه‌ای تأثیر رهبری‌های خدمتگزار، اخلاقی و اصیل بر تسهیم دانش و اثربخشی مدیریت مدارس بپردازند. این مطالعه با این محدودیت روبه‌رو بود که برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شد که با توجه به این که این ابزار جنبه خودگزارش‌دهی دارد، و با وجود دادن اطمینان به آزمودنی‌ها مبنی بر محرمانه باقی ماندن اطلاعات، احتمال سوگیری در هنگام پاسخ‌دهی وجود دارد.

منابع

۱. احمدی عبدالآباد، محمد؛ غفاری، منصوره سادات؛ آسایش پور، فائزه. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری اصیل، ارزش اخلاقی موسسه و انگیزه‌های کارکنان در رفتار ناکارآمد حسابرسان. چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۳(۲۴)، ۵۶-۴۳.
۲. امام جمعه، محمدرضا؛ کرامت، عزیز و ساکی، رضا. (۱۳۹۴). رابطه بین رهبری فکورانه با اثربخشی مدارس ابتدایی شهر قدس بر اساس الگوی پارسونز. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی؛ ۷(۴)، ۱۶۷-۱۴۹.
۳. پوریزدانی کجور، مریم؛ کیاکجوری، داود؛ تقی پور، حسینعلی؛ غفاری مجلیج، محمد. (۱۳۹۹). ارزیابی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار (مطالعه موردی: سازمان های دانش محور). مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۹(۱)، ۳۶۲-۳۳۳.
۴. جعفری، سکینه؛ امین بیدختی، علی اکبر؛ قاسمیان دستجردی، زهرا. (۱۳۹۹). تبیین رابطه ساختاری تسهیم دانش با اثربخشی گروه‌های آموزشی مدرسه: نقش میانجی اعتماد و همکاری درون گروهی. مدیریت مدرسه، ۸(۲)، ۲۰-۱.
۵. روشت، سعید؛ رادمرد، سعید. (۱۳۹۹). پایش نقش کارکردهای مدیریت سایبرنتیک در پیشگیری از اینرسی سازمانی با تاکید بر نقش میانجی‌گری تسهیم دانش در بین کارکنان. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۳)، ۱۷-۲.
۶. داورپناه، هدایت الله؛ سیادت، سید علی؛ افشار، محمد هادی؛ ربیع دولت آبادی، حسین. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری - نفوذپویایی) در دو دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۱(۳)، ۴۸-۳۵.
۷. دهقانی سلطانی، مهدی، مصباحی، مریم، طالبی، یاسمن. (۱۳۹۷). تأثیر ارزش‌های سازمانی و رهبری دانش‌گرا بر عملکرد نوآوری با تبیین نقش تسهیم دانش. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۸(۳)، ۷۴-۴۳.
۸. دهمرده، سمیه؛ ناستی‌زایی، ناصر. (۱۳۹۴). پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس براساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین. مشاوره شغلی و سازمانی، ۷(۲۴)، ۱۱۰-۹۳.

۹. رئیس، مجید؛ حسینی، عماد؛ طالب‌پور، مهدی؛ نظری، وحید. (۱۳۹۲). برآزش معادله رگرسیونی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در سازمانهای ورزشی منتخب کشور. *مدیریت ورزشی*، ۵(۴)، ۶۵-۴۷.
۱۰. رجا، مصطفی. (۱۳۹۳). [بررسی رابطه سرمایه اجتماعی (در ابعاد فردی و تیمی) با تسهیم دانش (آشکار و پنهان) در کارکنان مرد اداره ثبت اسناد و املاک استان گیلان]. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
۱۱. زند، غلامرضا؛ احقر، قدسی؛ احمدی، امینه. (۱۳۹۷). رابطه راهبردهای مدیریت دانش، مهارت‌های کارآفرینی و توانمندسازی کارکنان با اثربخشی سازمانی و ارائه الگوی مناسب. *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۲(۳)، ۱۶۰-۱۴۱.
۱۲. زندکریمی، مریم. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و تسهیم دانش با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان. *روان‌شناسی مدرسه*، ۸(۱)، ۸۷-۱۰۷.
۱۳. سیدنقوی، میرعلی؛ کاهه، مریم. (۱۳۹۴). نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳(۷۶)، ۲۸-۱.
۱۴. علی‌نژاد، محسن؛ عبدالله‌زاده، حمید؛ محمودی، مصطفی؛ احمدی، محسن. (۱۳۹۴). پیش‌بینی اثربخشی مدرسه بر اساس مؤلفه‌های رهبری اصیل. *پژوهش‌های برنامه‌ریزی آموزشی و درسی*، ۵(۲)، ۸۹-۱۰۱.
۱۵. قانع‌نیا، مریم؛ ارشدی، نسرین؛ بشلیده، کیومرث؛ فروهر، محمد. (۱۳۹۴). تأثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان (مورد مطالعه شرکت پتروشیمی تهران). *علوم مدیریت ایران*، ۱۰(۳۸)، ۹۸-۱۲۳.
۱۶. قنبری، سیروس؛ اسکندری، اصغر. (۱۳۹۳). روابط ساده و ترکیبی مؤلفه‌های سازمان‌یادگیرنده با اثربخشی سازمانی در مدارس هیأت امنایی و عادی. *علوم تربیتی*، ۲۱(۲)، ۲۳۰-۲۰۷.
۱۷. کشاورزی، علی حسین؛ صفری، سعید؛ حمیدیراد، جواد. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر تسهیم دانش بر یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲۲(۲)، ۱۲۸-۱۰۳.

۱۸. لسانی، مهدی؛ دهقانی، مریم. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مهارت های مدیران و اثربخشی مدارس متوسطه و پیش دانشگاهی ناحیه ۳ شهرستان کرمان. پژوهش در نظام های آموزشی، ۲(۴)، ۱۸-۵.

۱۹. منصوری بروجنی، ویدا؛ اتقیا، ناهید؛ مختاری دینانی، مریم و نظریان مادوانی، عباس. (۱۳۹۵). ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، ۶(۱۱)، ۵۰-۴۱.

۲۰. میرمحمدی، سیدمحمد؛ رحیمیان، محمد. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روانشناختی. پژوهش های مدیریت در ایران، ۱۸(۳)، ۱۸۱-۲۰۴.

۲۱. نصیری، فخرالسادات؛ اسکندری، اصغر، نویدی، پرویز. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری موثق بر بهبود خلاقیت و نوآوری با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۲(۴): ۴۹۶-۴۷۵.

۲۲. یوسفی، بهرام؛ عیدی پور، کامران؛ غلامی ترکسلویه، سجاد. (۱۳۹۴). ارتباط بین سبک رهبری اصیل با دلبستگی شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲(۴)، ۶۳-۵۷.

23. Abdul Rahman, R. (2011). Knowledge sharing practices: A case study at Malaysia's healthcare research institutes. *The International Information and Library Review*, 43(4), 207-214.
24. Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50(2020), 217-227.
25. Anastasiou, S., & Garametsi, V. (2020). Teachers' Views on the Priorities of Effective School Management. *Journal of Educational and Social Research*, 10(1), 1.
26. Bellei, C., Morawietz, L., Pablo Valenzuela, J. & Vanni, X. (2020). Effective schools 10 years on: factors and processes enabling the sustainability of school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(2), 266-288.

27. Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017). Authentic leadership and knowledge management. *Gestão & Produção*, 24(1), 2–14.
28. Boonla, D., & Treputtharaet, S. (2014). The relationship between the leadership style and school effectiveness in school under the office of secondary education area 20. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112(2014), 991–996.
29. Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. K. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114–133.
30. DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 26–43.
31. Du, R., Ai, S. Z., & Ren, Y. Q. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. *Expert Systems with Applications*, 32(1), 38–46.
32. Duh, R., Knechel, W. R., & Lin, Ch. (2020). The Effects of Audit Firms' Knowledge Sharing on Audit Quality and Efficiency. *AUDITING: A Journal of Practice (2020)* 39 (2), 51–79.
33. Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15–24.
34. Edú-Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 487–506.
35. Elrehail, H. (2018). The relationship among Leadership, Innovation and Knowledge sharing: A guidance for analysis. *Date in Brief*, 19(2018), 128–133.
36. Ganguly, A., Talukdar, A. and Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105–1135.

37. Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Performance Gains through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
38. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22 (6):1120–1145.
39. Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership Quarterly*, 13(4), 423– 451.
40. Hale, L. M. (2020). [Analyzing Correlates of Effective Schools Research in High-Poverty Public Elementary Schools in Indiana]. A Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy , College of Graduate and Professional Studies Department of Educational Leadership Indiana State University Terre Haute, Indiana.
41. Hallinger, P., & Heck, R. (2009). Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement. *American Educational Research Journal*, 46(2)659–689.
42. Hinojosa, A. S, McCauley, K. D, Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595–610.
43. Hooff, V. D., & Huyseman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Journal of Information and management*, 46(1), 1–8.
44. Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2010). Knowledge transfer to partners: A firm level perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 428-444.
45. İsik, N. (2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(1), 60-87.
46. Iszatt-White, M., & Kempster, S. (2019). *Authentic Leadership: Getting Back to the Roots of the 'Root Construct'?* Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12193>.
47. Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive

- performance than authentic leadership?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095.
- 48.Kuo, F. Y., & Young, M. L. (2008). Predicting knowledge sharing practices through intention: a test of competing models. *Journal of Computers in Human Behavior*, 24(6), 2697-2722.
- 49., H. F., Chiang, H.Y., & Kuo, H. T. (2019). Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout. *Journal of Nursing Management*, 27(1),52-65.
- 50.Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership Influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5):671–706.
- 51.Li, Y., Wu, T., & Lin, Ch. (2017) Authentic leadership and knowledge sharing in state-owned enterprises of China: An Empirical Study. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 20 (3), 881–894.
- 52.McCallum, S. & O'Connell, D. (2009). Social capital and leadership development: Building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 152–166.
- 53.Mustafa, Ö. (2020). An Organizational Factor Predicting School Effectiveness: School Climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 38-50.
- 54.Nawazkhan, S. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organization Performance. *International Journal of Business and Management*, 12(5), 167-172.
- 55.Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206–221.
- 56.Ogunmokuna, O. A., Eluwoleb, K. K., Avcib, T., Lasisib, T. T., & Ikhidea, J. E. (2020). Propensity to trust and knowledge sharing behavior: An evaluation of importance-performance analysis among Nigerian restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, 33(2020), 1-11.
- 57.Oyemomi, O. Liu, S. Neaga, I., & Alkhuraiji, A. (2016). How Knowledge Sharing & Business Pprocess Contribute to

- Organizational Performance: Using the fsQCA Approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222-5227.
- 58.Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, P. M. (2014). Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200– 210.
- 59.Ribeiro, N., Duarte, A., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 189-202.
- 60.Shakir, F. J. (2011). Perceptions towards Distributed Leadership in School Improvement. *International Journal of Business and Management*, 6(10), 256–264.
- 61.3Skyrme, D., & Amidon, D. (1997). The Knowledge A62.genda. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 27–37.
- 62.Taminiau, Y., Smit, W., & DeLange, A. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 42-55.
- 63.Wang, S., Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
- 64.Wang, W. T., & Hou, Y. P. (2015). Motivations of Employees' Knowledge Sharing Behaviors: A Self-determination Perspective. *Information & Organization*, 25(1), 1–26.
- 65.Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught to read: Four successful schools*. Washington, DC: Council for Basic Education.
- 66.Witziers, B., Bosker, R. J., & Kruger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398–425.
- 67.Wong, C., & Cummings, G. (2009). Authentic Leadership: a New Theory for Nursing or Back to Basics?, *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522–538.
- 68.Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2013). An Empirical Investigation of the Organizational Justice, Knowledge Sharing & Innovation Capability. *Procedia-social & Behavioral Sciences*, 75(2013), 199–208.

69. Yesil, S., Koska, A., & Buyukbese, T. (2013). Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 75(3), 217-225.
70. Yu, T., Lu, L., & Liu, T. (2009). Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs. *Journal of Computers in Human Behavior*, 8(1), 32-41.
71. Zhining, W., & Nianxin, W. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908.
72. Ziemba, E. (2014). Prosumers' eagerness for knowledge sharing with enterprises, a Polish study. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(1), 40-58.

