

Knowledge Sharing and Teachers' Motivation: The Mediating Role of Organizational Learning

Amir Soleimani 

Master of Educational Planning, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: amir.soli74@gmail.com

Hamdullah Habibi * 

Corresponding Author, Associate Professor, Department of Education, University of Tabriz, Tabriz, Iran. E-mail: h.habibi@tabrizu.ac.ir

Aysan Pashaei Fakhri 

Ph.D. Student, Development of Curriculum, Tabriz University, Tabriz, Iran. E-mail: aysan.pashaeifakhri@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to investigate the mediating role of organizational learning in the relationship between knowledge sharing and teachers' job motivation. The research employed a descriptive-correlational design using structural equation modeling (SEM). The population consisted of all secondary school teachers in Tabriz. A sample of 330 teachers was selected through multi-stage cluster sampling based on Morgan's table. Data were collected using standardized questionnaires, including Neefe's (2001) Organizational Learning, Van den Hooff and Van Weenen's (2004) Knowledge Sharing, and Lodahl and Kejner's (2004) Job Motivation scales. Data analysis was conducted using Pearson's correlation coefficient, one-sample T-tests, and SEM through SPSS 26 and AMOS software. The correlation matrix indicated a direct and significant relationship between knowledge sharing, organizational learning, and teachers' job motivation. Confirmatory factor analysis demonstrated an acceptable fit for the measurement models. Standardized path coefficients revealed significant direct effects of organizational learning on job motivation ($\beta = 0.37$), knowledge sharing on organizational learning ($\beta = 0.59$), and knowledge sharing on job motivation ($\beta = 0.16$). Furthermore, knowledge sharing, mediated by organizational learning, positively influenced teachers' job motivation. The findings highlight the critical role of knowledge sharing in enhancing teachers' motivation and underscore the importance of fostering a culture of organizational learning within schools. It is recommended to implement initiatives that encourage knowledge sharing and emphasize professional development to improve both organizational learning and teachers' motivation.

Keywords: Knowledge sharing, Job motivation, Organizational learning

Cite this Article: Soleimani, A., Habibi, H., & Pashaeifakhri, A. (2025). Knowledge Sharing and Teachers' Motivation: The Mediating Role of Organizational Learning. *Educational Leadership Research*, 8(30), 93-122. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78744.1730>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press
DOI: <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78744.1730>

Extended Abstract

Introduction

While previous research has focused on individual factors affecting teacher motivation, there is an increasing recognition of the significance of organizational factors, particularly knowledge management. In the context of a knowledge-based economy, education plays a crucial role in both producing and disseminating knowledge. Knowledge sharing within educational institutions is now considered a strategic asset with the potential to enhance school productivity and foster continuous improvement. The relationship between knowledge sharing and teacher motivation is influenced by various mediating and moderating factors, including organizational climate, leadership styles, and teacher self-efficacy. Organizational learning is identified as a crucial mediator in this relationship, providing a structured framework for effectively utilizing shared knowledge and creating a continuous improvement loop within educational institutions.

Understanding the connection between knowledge sharing, organizational learning, and teacher motivation has significant implications for both educational leaders and teachers. From a leadership perspective, this understanding is vital for fostering a culture of continuous improvement and innovation in schools. For teachers, maintaining high motivation levels is essential for enhancing student engagement, promoting professional growth, and preserving job satisfaction. However, balancing knowledge-sharing behaviors with other demands presents challenges. The study of this relationship holds both academic merit and practical significance, as it can inform the design of effective professional development programs, foster collaborative cultures, and guide strategic planning efforts. By providing a foundation for evidence-based practices, this research can contribute significantly to enhancing teacher professional development, organizational culture, and student outcomes in education.

This study aims to address several key research questions concerning junior high school and senior high school teachers in Tabriz. Firstly, it seeks to assess the current state of the research variables among these teachers. Secondly, it investigates the relationship between knowledge sharing and job motivation within this group. Thirdly, the study examines the relationship between organizational learning and job motivation among these educators. Finally, the research explores the

relationship between knowledge sharing and job motivation, with a particular focus on the mediating role of organizational learning.

Literature Review

Research on knowledge sharing, organizational learning, and motivation has provided significant insights. Maher et al. (2024) found that an effective learning culture enhances knowledge-sharing activities and employee competence, which in turn promotes organizational learning. Listyanti and Hendarman (2023) demonstrated that knowledge sharing, team atmosphere, and organizational learning culture predict innovative work behavior, highlighting the importance of individual, group, and organizational factors. Nugroho and Setyawan (2020) showed that knowledge sharing positively increased organizational learning by 41.9% and employee performance by 55.8%. Lashari, Nazir, and Rana (2020) found a positive relationship between transformational leadership, organizational learning, and knowledge sharing, with organizational learning significantly mediating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing. Filosofian and Akhwan (2016) and Pour Asadi and Mandari (2014) both reported positive effects of knowledge sharing on organizational performance and innovation performance, respectively. These findings collectively emphasize the importance of knowledge sharing and organizational learning in enhancing employee competence, innovative behavior, and overall organizational performance.

Methodology

This study investigates the mediating role of organizational learning in the relationship between knowledge sharing and teacher motivation. A sample of 330 high school teachers from Tabriz was selected using multi-stage cluster sampling. Data were collected using three validated questionnaires: a 10-item knowledge sharing questionnaire (Cronbach's alpha = 0.91), a 20-item job motivation questionnaire (Cronbach's alpha = 0.74), and a 24-item organizational learning questionnaire (Cronbach's alpha = 0.95). The research employed confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM) for data analysis. Additionally, one-sample T-tests and Pearson's correlation coefficients were used to address the research questions. Data preparation and initial analyses were conducted using SPSS 26, while

AMOS 26 was used for CFA and structural equation modeling. The study's robust methodology and reliable instruments provide a solid foundation for examining the complex relationships between knowledge sharing, organizational learning, and teacher motivation.

Results

This study examined the relationship between knowledge sharing, organizational learning, and teacher motivation among 330 high school teachers in Tabriz. The sample consisted of 46.1% men and 53.9% women, with ages ranging from 30 to 55 years old. Initial analysis using a one-sample T-test revealed that knowledge sharing, job motivation, and organizational learning were above average among the teachers (see Table 1).

Conclusion

This research established a significant relationship between knowledge sharing and job motivation, mediated by organizational learning. The findings emphasize that strengthening knowledge sharing in schools can enhance teachers' career motivation, with organizational learning amplifying this effect. For deeper insights, future research should employ mixed and qualitative methods, explore these relationships in diverse cultural and social organizations, and investigate the influence of peer groups and social networks on teachers' behaviors. The study recommends promoting knowledge sharing among teachers as a tool to increase motivation and strengthen organizational learning, with a focus on continuous professional development. Additionally, fostering a positive organizational culture that values transparency, cooperation, and continuous learning is crucial for promoting knowledge sharing, motivation, and organizational learning among teachers.

Table 1. One-Sample Statistics

	N	Mean	Tvalue	Std.Dev	t-test	sig
Knowledge Sharing	330	42/55	30	5/35	42/61	0/00
Teacher Motivation	330	57/98	50	6/87	21/10	0/00
Organizational Learning	330	137/33	105	20/81	28/13	0/00

Pearson's correlation coefficients showed positive and significant relationships between all three variables (Table 2).

Table 2. Pearson's correlation coefficients

	Organizational Learning	Knowledge Sharing	Teacher Motivation
Organizational Learning	1		
Knowledge Sharing	0/35**	1	
Teacher Motivation	0/39**	0/31**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

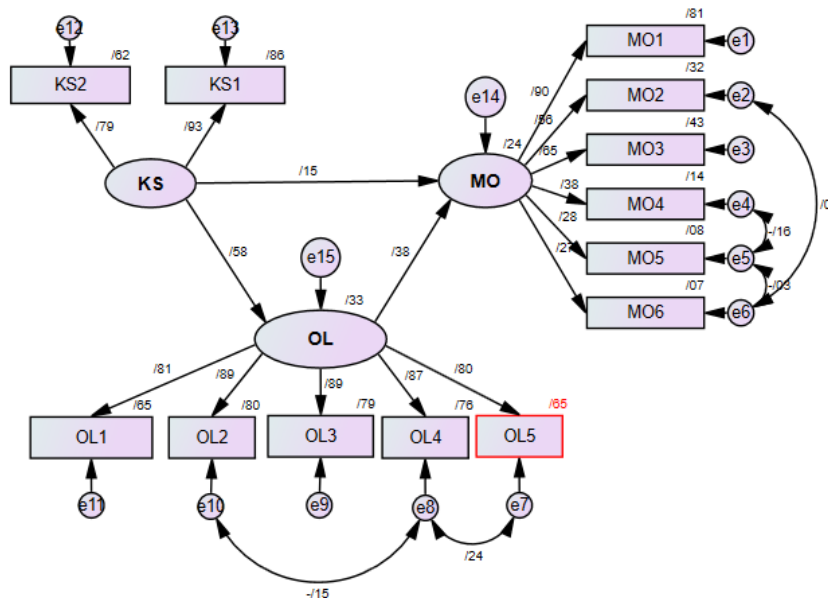
Confirmatory factor analysis and structural equation modeling were used to analyze the research questions. The structural model demonstrated a good fit, with appropriate values for RMSEA (0.04), CFI (0.98), IFI (0.98), TLI (0.97), and Chi/df (1.59). Path coefficients were all found to be significant.

The bootstrap method, with 2000 samplings, was employed to study indirect effects. Results indicated that organizational learning mediated the relationship between knowledge sharing and teacher motivation (Table 3).

Table 3. Indirect and Total Effects in Mediation Model

Independent Variable	Mediator	Dependent Variable	95%C.I.		Effect	P	Total Effect
			Lower	Upper			
KS	OL	MO	0/12	0/32	0/21	0/0001	0/37

Figure 1. Post-modification Structural Equality Model of the Scale



The fit indices from the confirmatory research path model indicate that the conceptual model fits well, based on the chi-square ratio and degree of freedom. The structural model of the research also shows good fit empirically. Additionally, the significance test of path coefficients in Table 4 demonstrates that all path coefficients are significant.

Table 4. Table Title Goes Here

	Estimate	S.E	C.R	Sig
KS → OL	0/58	0/12	9/30	0/00
KS → MO	0/16	0/11	2/18	0/02

Discussion and Conclusion

This research investigated the relationship between knowledge sharing and teachers' motivation, mediated by organizational learning. Findings revealed above-average levels of organizational learning, knowledge sharing, and job motivation among teachers, aligning with previous studies (Araei and Mohammadi, 2022; Biokani et al., 2023; Ghasemian, 2019; Yemeni, 2023). High job motivation was attributed to various factors, including ability, internal motivation, and social status (Saatchi, 2015; Stirs & Porter, 1996). Knowledge sharing, defined as the voluntary dissemination of acquired knowledge and skills (Law & Ngai, 2008), was found to be high among teachers, potentially due to trust and cooperation between colleagues (Chen & Huang, 2009; Colquitt et al., 2013). The study confirmed that knowledge sharing directly and significantly affects teachers' motivation (Sabzevari & Nasiri, 2021), with organizational learning serving as an interface between knowledge management capabilities and organizational performance (Kashif, 2017). Successful knowledge sharing was found to enhance various aspects of teaching, including classroom management, student engagement, and teachers' professional growth, ultimately contributing to increased job motivation among school administrators and teachers.

تسهیم دانش و انگیزش شغلی معلمان: نقش میانجی یادگیری سازمانی

کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:
amir.soli74@gmail.com

امیر سلیمانی

نویسنده مسئول، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. رایانامه:
h.habibi@tabrizu.ac.ir

حمدالله حبیبی*

دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. رایانامه:
aysan.pashaeifakhri@gmail.com

آی‌سان پاشایی
فخری

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه تسهیم دانش با انگیزش شغلی معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی بود. روش تحقیق توصیفی، از نوع همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مقطع متوسطه اول و دوم شهرستان تبریز بودند. که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۳۳۰ نفر با استفاده از روش خوشه‌ای تعیین گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های استاندارد یادگیری سازمانی (2001) Neeffe، تسهیم دانش Van den Hooff and Van Weenen (2004) و انگیزش شغلی (2004) Lodahl and Kejner بود. داده‌ها از طریق آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و T تک نمونه‌ای و با استفاده از نرم‌افزار SPSS 26 تحلیل گردید. همچنین برای محاسبه الگوسازی معادله ساختاری از نرم‌افزار AMOS استفاده گردید. در این پژوهش طبق جدول ماتریس همبستگی بین تسهیم دانش، یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی معلمان همبستگی مستقیم و معنادار وجود داشت. با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های ارزیابی، الگوهای اندازه‌گیری از برازش مطلوبی برخوردار بودند. با توجه به ضرایب استاندارد یادگیری سازمانی بر انگیزه شغلی ($\beta=0.37$)؛ تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی ($\beta=0.59$) و تسهیم دانش بر انگیزه شغلی ($\beta=0.16$) تأثیر مستقیم و معنادار وجود داشت. از طرفی تسهیم دانش با نقش میانجی یادگیری سازمانی، اثر مثبتی بر انگیزش شغلی معلمان دارد.

کلیدواژه‌ها: تسهیم دانش، انگیزه شغلی، یادگیری سازمانی

استناد به این مقاله: سلیمانی، امیر، حبیبی، حمدالله، و پاشایی فخری، آی‌سان. (۱۴۰۳). تسهیم دانش و انگیزش شغلی معلمان: نقش میانجی یادگیری سازمانی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۸(۳۰)، ۹۳-۱۲۲.
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78744.1730>

مقدمه

معلمان با انگیزه، نیروی محرکه سیستم‌های آموزشی موفق، عنصر اصلی الهام بخشی به دانش‌آموزان، پرورش خلاقیت و پرورش یک محیط یادگیری مثبت در مدارس هستند. با این حال، حفظ سطوح بالای انگیزه در بین معلمان یک چالش چندوجهی است که نیاز به درک دقیق عوامل فردی، بین فردی و سازمانی دارد. در دورنمای وسیع‌تر پژوهش‌های حوزه تعلیم و تربیت، مطالعاتی که عوامل تعیین‌کننده انگیزش معلم را بررسی می‌کنند، عمدتاً بر ویژگی‌های فردی، مانند ویژگی‌های شخصیتی، باورها و نگرش‌ها متمرکز شده‌اند (Kusumawati, 2020; Hornstra et al., 2015)، درحالی‌که توجه کمتری به نقش عوامل سازمانی در شکل‌دهی پویایی‌های انگیزشی دارند. علی‌رغم شناخت رو به رشد اهمیت عوامل سازمانی در تأثیرگذاری بر انگیزه معلمان، تحقیقات تجربی در این زمینه محدود باقی‌مانده است. مطالعات موجود در درجه اول تأثیرات مستقیم جوسازمانی، شیوه‌های رهبری و ویژگی‌های شغلی را بر انگیزه معلمان بررسی کرده‌اند (Rivai et al., 2019; Frediana & Suriansyah, 2019) ولی به کارکردهای بالقوه‌ی مدیریت دانش در سازمان‌ها کمتر پرداخته شده است.

انگیزش سبب می‌شود معلمان با توان کافی به فعالیت‌های آموزشی و پرورشی خود همت گمارند، برعکس نداشتن انگیزش سبب می‌شود معلمان روحیه و رغبت کافی برای اجرای وظایف و مسئولیت‌های خود نداشته باشند (یزدانی، ۱۴۰۲). لذا Sinclair (2008) انگیزه معلمان را از نظر جذب، نگهداشت و تمرکز به‌عنوان مؤلفه‌ای تعریف می‌کند که تعیین می‌کند چه عواملی افراد را به تدریس جذب می‌کند، چه مدت آن‌ها در دوره‌های اولیه آموزش معلمی خود باقی می‌مانند و تا چه حد آن‌ها با دوره‌های آموزشی و حرفه معلمی درگیر می‌شوند. Dörnyei and Ushioda (2011) دو بعد انگیزش معلم را مطابق با مفهوم‌پردازی خود از انگیزه، یعنی انگیزه برای تدریس و انگیزه ماندن در حرفه، برجسته کردند. بررسی آن‌ها از ادبیات نظری پژوهش‌ها به معرفی چهار مؤلفه برجسته انگیزش معلم منجر شد که عبارت‌اند از: «انگیزه درونی» که ارتباط نزدیکی با علاقه ذاتی به تدریس دارد؛ «تأثیرات زمینه‌ای اجتماعی» مربوط به تأثیر شرایط و محدودیت‌های خارجی؛ «بعد زمانی» با تأکید بر تعهد مادام‌العمر و «عوامل بی‌انگیزگی» ناشی از تأثیرات منفی (Cited in Han & Yin, 2016). با توجه به تعاریف موجود از انگیزش معلم، بعد دوم شناسایی شده توسط

Dörnyei and Ushioda (2011) بسیار دربرگیرنده پشتکار و تلاش در حرفه معلمی است که بعد دوم و سوم تعریف Sinclair (2008) را شامل می‌شود. از نقطه نظر دیگر، قرن بیست و یکم شاهد یک تغییر پارادایم به سمت یک اقتصاد مبتنی بر دانش بوده است که در آن خلق، گسترش و کاربست دانش، اساس رشد اقتصادی و رقابت است (Grant, 2012). در همین راستا، آموزش و پرورش به عنوان عنصر اساسی در تولید و انتشار دانش عمل می‌کند و نقشی محوری در آماده‌سازی افراد برای چالش‌های یک چشم‌انداز جهانی به سرعت در حال تحول دارد. به زعم Oliver (2008) نهادها و سازمان‌ها، به ویژه در درون سیستم‌های آموزشی، به طور فزاینده‌ای در حال تشخیص قدرت دگرگون‌کننده‌ی دانش در شکل‌دهی به محیط یادگیری و پرورش بهبود مستمر هستند و دانش که زمانی به عنوان فرایند جانبی فعالیت‌های سازمانی تلقی می‌شد، اکنون به عنوان یک دارایی راهبردی قلمداد می‌شود. در قلمرو آموزش و پرورش، یکی از ارکان موفقیت در تربیت و توانمندسازی نیروی کارآمد با بهره‌گیری از دانش جمعی نهفته در خود افراد است که توسط آن‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود. به اشتراک گذاری دانش بین افراد و بخش‌ها در سازمان یک فرایند حیاتی تلقی می‌شود و ارزش سازمانی دانش فردی زمانی افزایش می‌یابد که به اشتراک گذاشته شود (Styhre, 2002). تنها زمانی که دانش فردی و گروهی به دانش سازمانی تبدیل شود، سازمان می‌تواند مدیریت مؤثر این منبع را آغاز کند. در واقع تسهیم دانش فرایند اشتراک گذاری دانش میان کارکنان و در مدرسه است و استقرار این فرایند در مدرسه منجر به افزایش بهره‌وری مدرسه خواهد گردید (رحیمیان و زرین، ۱۴۰۱). به گفته‌ی Yang (2007) تسهیم دانش زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرد مایل باشد در توسعه شایستگی‌های جدید کمک کند و همچنین از دیگران بیاموزد. «آموختن» در اینجا به معنای «هضم کردن»، «جذب» و «کاربست» است.

پرداختن به رابطه بین تسهیم دانش و انگیزه معلمان مستلزم در نظر گرفتن انواع عوامل میانجی و تعدیل‌کننده بالقوه است. عوامل متعددی از جمله جو سازمانی، سبک‌های رهبری و خودکارآمدی معلم بر این رابطه تأثیر گذاشته‌اند. به عنوان مثال، Puspita and Dewi (2022) معتقدند، انگیزه فردی یک عامل مهم در قصد اشتراک دانش به شمار می‌آید. در مثالی دیگر، سبک‌های رهبری، به ویژه رهبری تحول‌آفرین، با ایجاد محیطی که به شیوه‌های نوآورانه ارزش می‌دهد، بر رفتارهای اشتراک دانش و انگیزه معلم تأثیر می‌گذارد (Kim &

(Mohammadi & Borouman, 2016; Park, 2020). یافته‌های Li و همکاران (2011) بیانگر آن است که انگیزه‌های فردی، عوامل سازمانی عناصر کلیدی در تسهیم دانش اساتید هستند. در بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و انگیزه معلمان، درک این موضوع ضروری است که چگونه فرایندهای یادگیری سازمانی می‌توانند این ارتباط را تسهیل کنند. یادگیری سازمانی، به‌عنوان فرایندی تعریف می‌شود که طی آن یک سازمان خود را در طول زمان از طریق کسب تجربه و استفاده از دانش برای انطباق و توسعه بهبود می‌بخشد (Argote, 2012) و با ارائه یک چارچوب ساختاریافته که در آن اشتراک دانش می‌تواند به‌طور مؤثر مورداستفاده قرار گیرد، به‌عنوان یک میانجی حیاتی عمل می‌کند. هنگامی که معلمان درک کنند که اندوخته‌ی دانش آن‌ها ارزشمند است و در فرایندهای یادگیری سازمانی ادغام می‌شود، انگیزه آن‌ها برای به اشتراک گذاشتن دانش به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد؛ بنابراین، یادگیری سازمانی نه تنها شکاف بین اشتراک دانش و انگیزه را پر می‌کند، بلکه با ایجاد یک حلقه بهبود مستمر در مؤسسه آموزشی (Yang, 2007)، اثرات مثبت اشتراک دانش را بر انگیزه معلمان تقویت می‌کند.

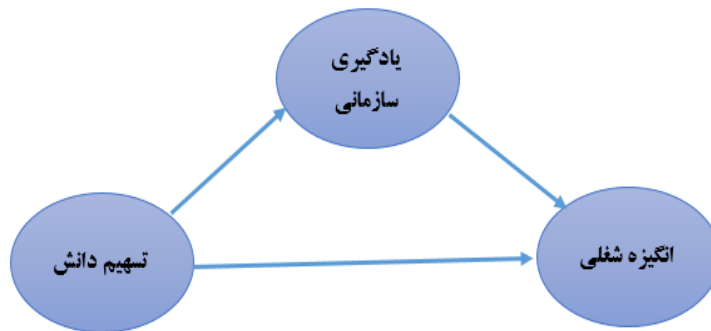
برای تبیین این مسئله که چرا درک ارتباط بین تسهیم دانش و انگیزه معلمان با نقش میانجی یادگیری سازمانی مهم است، شاید بررسی دیدگاه‌های ذی‌نفعان اصلی این رابطه بهتر بتواند به مسئله مورداشاره پردازد. دیدگاه اول به حوزه‌ی رهبری آموزشی مربوط می‌شود. به‌زعم Nuradin و همکاران (2019) در حوزه رهبری آموزشی، درک و پرورش انگیزه معلمان برای پرورش فرهنگ بهبود مستمر و نوآوری در مدارس بسیار مهم است؛ با این حال، تعامل پیچیده بین عوامل فردی، مانند انگیزه درونی و رضایت حرفه‌ای و فرایندهای سازمانی، مانند به اشتراک گذاری دانش و یادگیری سازمانی، چالش مهمی را برای رهبران آموزشی ایجاد می‌کند؛ لذا بینش‌های این‌چنینی، پیامدهای عمیقی برای رهبران آموزشی ایران دارد که به دنبال پرورش فرهنگ بهبود مستمر و تعالی در نظام تعلیم و تربیت هستند. از دیدگاه معلمان به‌عنوان یکی دیگر از ذی‌نفعان مسئله، حفظ سطوح بالای انگیزه برای تقویت مشارکت دانش‌آموزان، ارتقای رشد حرفه‌ای و حفظ رضایت شغلی در چشم‌انداز دشوار آموزش ضروری است (Clements, 2019; Said & Al-Homoud, 2004). با این حال، پیمایش پویایی پیچیده بین رفتارهای به اشتراک گذاری دانش، انگیزه و یادگیری سازمانی مجموعه‌ای منحصربه‌فرد از چالش‌ها را برای معلمان ارائه می‌دهد. از یک طرف، معلمان

ارزش به اشتراک‌گذاری تخصص، منابع و بهترین شیوه‌های خود را با همکاران برای غنی‌سازی شیوه‌های تدریس و بهبود عملکرد دانش‌آموزان تشخیص می‌دهند. از سوی دیگر، حفظ انگیزه برای مشارکت در فعالیت‌های اشتراک دانش در میان تقاضاهای رقابتی، محدودیت‌های زمانی و محدودیت‌های منابع به‌واقع بسیار دشوار است؛ بنابراین، بیان مسائلی از جنس درک رابطه بین اشتراک دانش و انگیزش معلمان، با اثر میانجی یادگیری سازمانی، بر نیاز به مکانیسم‌های حمایتی مناسب، پلتفرم‌های مشارکتی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای تأکید می‌کند که معلمان را برای مشارکت در فرهنگ مستمر یادگیری و بهبود مدارس توانمند می‌سازد.

درک اینکه چگونه تسهیم دانش در کنار یادگیری سازمانی، بر انگیزه معلمان تأثیر می‌گذارد برای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مؤثر ضرورت دارد و در ادامه، شناسایی انواع تبدلات دانش که بیشترین تأثیر مثبت را بر انگیزه دارند، در دستور کار قرار می‌گیرد که به‌نوبه‌ی خود، منجر به ابتکارات هدفمندتر و تأثیرگذارتر می‌شود. همچنین، بررسی رابطه‌ی متقابل بین تسهیم دانش و انگیزه معلمان بینش‌هایی را در مورد عواملی که به فرهنگ مشارکتی کمک می‌کنند، ارائه می‌دهد. این دانش در پرورش یک محیط کاری مثبت که رضایت و مشارکت کلی معلمان را افزایش می‌دهد، مفید خواهد بود. از نگاهی دیگر، مطالعه‌ای که همبستگی بین این متغیرها را بررسی می‌کند، یافته‌های مفید مبتنی بر شواهد به رهبران آموزشی ارائه می‌دهد که این قابلیت را خواهد داشت که تلاش‌های برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌های توسعه رهبری و اجرای سیاست‌هایی را هدایت کند که فرهنگ را برای به اشتراک گذاشتن دانش و انگیزه معلمان تقویت کند. درنهایت، بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی، اشتراک دانش و انگیزه‌ی معلمان نه تنها از نظر علمی ارزشمند است، بلکه برای بهبود تجربه آموزشی کلی نیز اهمیت عملی دارد؛ زیرا شالوده‌ای برای شیوه‌های مبتنی بر شواهد فراهم می‌کند که رشد حرفه‌ای معلمان را افزایش می‌دهد، به فرهنگ سازمانی مشارکتی و مثبت منجر شده و موجب بهبود نتایج دانش‌آموز می‌شود. همچنین مطالعات بر روی عواملی که انگیزه شغلی را تقویت می‌کنند، می‌توانند به زیربنای نظری در مورد ریشه‌های شرایط اجتماعی فردی و عملی کمک کنند که عملکرد و سلامت افراد را بهبود بخشند. ضرورت بررسی وضعیت متغیرهای یادگیری سازمانی، تسهیم دانش و انگیزش شغلی معلمان و بررسی رابطه بین این متغیرها موضوعی است که توجه و پژوهش بیشتری می‌طلبد.

بررسی‌های پیشین بیانگر آن است که نقش یادگیری سازمانی و تسهیم دانش در میان کارکنان سازمان‌های دیگر انجام شده است؛ اما اینکه رابطه تسهیم دانش بر انگیزه شغلی معلمان با میانجی‌گری نقش یادگیری سازمانی باشد پژوهشی به صورت مدل بررسی نشده است؛ لذا در پژوهش حاضر، الگوی روابط ساختاری تسهیم دانش و انگیزه‌ی شغلی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در میان معلمان تبریز طبق مدل نمایش داده شده در شکل ۱ مورد بررسی قرار گرفت.

شکل ۱. مدل مفهومی روابط فرضی بین متغیرهای پژوهش



پیشینه پژوهش

Maher و همکاران (2024) در پژوهش خود تحت عنوان «تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی: تحلیل میانجی‌گری زنجیره‌ای با تسهیم دانش و شایستگی‌های کارکنان» دریافته‌اند که یک فرهنگ یادگیری مؤثر که منجر به افزایش فعالیت‌های اشتراک دانش می‌شود، در نهایت شایستگی‌های کارکنان را افزایش می‌دهد و یادگیری سازمانی را ارتقا می‌بخشد. این یافته‌ها بیانگر آن است که تقویت فرهنگ یادگیری منجر به ارتقای تسهیم دانش می‌شود و بدیهی است که شایستگی کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که کارمند ماهر و آگاه باشد. یافته‌های پژوهش صورت گرفته توسط Listyanti and Hendarman (2023) با موضوع «رفتار به اشتراک‌گذاری دانش، جو تیمی و فرهنگ یادگیری سازمانی به عنوان پیش‌بینی کننده‌های رفتار کاری نوآورانه» نشان می‌دهد که رفتار اشتراک دانش، جو تیمی و فرهنگ یادگیری سازمانی، رفتار کاری نوآورانه کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند که با یافته‌های قبلی این حوزه همخوانی دارد. این نتایج با ارائه شواهدی مبنی بر اینکه عوامل

فردی، گروهی و سازمانی همیشه باید هنگام پیش‌بینی رفتار کاری نوآورانه در نظر گرفته شوند، به اهمیت تسهیم دانش و نقش آن در نوآوری پرداخته است. پژوهش Nugroho and Setyawan (2020) با هدف به دست آوردن جدیدترین بینش‌ها در مورد مسائل مختلف متغیرهای تسهیم دانش و یادگیری سازمانی برای افزایش عملکرد کارکنان انجام شده است. در یک نمونه‌ی ۱۰۱ نفری که از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تبیین روابط استفاده شده، یافته‌ها نشان داد که متغیر تسهیم دانش بر افزایش یادگیری سازمانی به میزان ۴۱/۹ درصد تأثیر مثبت داشته است. همچنین تأثیر مثبت متغیر تسهیم دانش بر افزایش عملکرد کارکنان به میزان ۵۵/۸ درصد احراز گردید.

Lashari و همکاران (2020) در مطالعه‌ی خود به ارزیابی نقش میانجی یادگیری سازمانی بین رهبری تحول‌آفرین و تسهیم دانش پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش با استفاده از تحلیل همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین هر سه متغیر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، یافته‌های مطالعه نشان داد که یادگیری سازمانی به شکل معناداری، میانجی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تسهیم دانش است. یافته‌های فیلسوفیان و اخوان (۱۳۹۶) نشان داد که تسهیم و اشتراک دانش بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد. پوراسدی و معدنی (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی با عنوان ارائه‌ی الگوی بررسی رابطه‌ی یادگیری سازمانی با تسهیم دانش و عملکرد نوآوری نشان دادند که ارتباط مثبت و معناداری بین یادگیری سازمانی با تسهیم دانش و عملکرد نوآوری وجود دارد.

طولابی و راسخی (۱۴۰۱) در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر رهبری دانش بر توسعه حرفه‌ای معلمان با نقش میانجی‌گری ظرفیت یادگیری معلمان به این نتیجه رسیدند که متغیر رهبری دانش، از طریق ظرفیت یادگیری سازمانی، بر توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر مستقیم دارد. همچنین نتایج پژوهش سبزواری و نصیری (۱۴۰۰) نشان داد تسهیم دانش بر عملکرد شغلی، تسهیم دانش بر سواد اطلاعاتی و عملکرد شغلی، تأثیر مثبت و معنادار داشته و نقش میانجی‌گری سواد اطلاعاتی در رابطه بین تسهیم دانش و عملکرد شغلی را تأیید کرد. در پژوهش سلطانی شاه‌آبادی و اسلامی (۱۳۹۶) نیز اذعان شد بین یادگیری سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان مدیریت آموزش و پرورش بندرعباس رابطه مثبت وجود دارد. همچنین بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش نیز رابطه مثبت وجود داشت. بین مدیریت دانش و عملکرد شغلی در کارکنان مدیریت آموزش و پرورش نیز رابطه مثبت وجود داشت.

همان‌گونه که ذکر شد بررسی‌های پیشین نشان داد، نقش یادگیری سازمانی و تسهیم دانش در میان کارکنان سازمان‌های دیگر انجام شده است؛ اما اینکه رابطه تسهیم دانش بر انگیزه شغلی معلمان با میانجی‌گری نقش یادگیری سازمانی باشد پژوهشی به صورت مدل بررسی نشده است؛ لذا در پژوهش حاضر به سؤالات زیر پاسخ داده شده است.

۱. وضعیت متغیرهای تسهیم دانش، انگیزش شغلی و یادگیری سازمانی بین معلمان متوسطه اول و دوم تبریز چگونه است؟
۲. رابطه تسهیم دانش با انگیزش شغلی معلمان متوسطه اول و دوم تبریز به چه صورت است؟
۳. رابطه یادگیری سازمانی با انگیزش شغلی معلمان متوسطه اول و دوم تبریز به چه صورت است؟
۴. رابطه تسهیم دانش با انگیزش شغلی با حضور واسطه‌ای متغیر یادگیری سازمانی به چه صورت است؟

روش

این پژوهش به لحاظ هدف، جزء تحقیقات کاربردی و از نوع توصیفی - همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است که تعیین روابط بین تسهیم دانش و انگیزش شغلی معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان مقطع متوسطه اول و دوم شهرستان تبریز بودند که تعداد آن‌ها در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ بر اساس سالنامه آماری آموزش و پرورش ۴۴۲۳ نفر است. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای پس از حذف پرسش‌نامه‌های ناقص و نامناسب، تعداد ۳۳۰ نفر به‌عنوان نمونه‌ی پژوهش انتخاب شدند. بدین صورت که از بین نواحی ۵ گانه آموزش و پرورش تبریز دو ناحیه شامل نواحی ۱ و ۴ به تصادف انتخاب گردیده و سپس افراد بر اساس تعداد نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، از مطالعه کتابخانه‌ای و جهت گردآوری داده‌ها در مورد متغیرها به شیوه میدانی از پرسش‌نامه استفاده شده است که در ذیل به معرفی ابزارها پرداخته می‌شود:

پرسش‌نامه تسهیم دانش: برای اندازه‌گیری تسهیم دانش از پرسش‌نامه استاندارد ۱۰ گویه‌ای Vanden Hooff and Van Weenen (2004) استفاده شد که دارای ۲ مؤلفه: (۱) اهدای دانش؛ و (۲) گردآوری دانش است پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً

مخالقم) تا ۵ (کاملاً موافقم) بوده و به صورت خود گزارش دهی توسط معلمان تکمیل گردید. نمرات بالا نشان دهنده تسهیم دانش بالاست. ضریب پایایی این پرسشنامه در پژوهش رجائی آذرخوارانی (۱۳۹۱) برای مؤلفه‌های گردآوری دانش و اهدای دانش به ترتیب ۰/۷۸ و ۰/۸۵ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ برای متغیر تسهیم دانش به دست آمد که نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه است.

پرسش‌نامه انگیزش شغلی: برای اندازه‌گیری انگیزش شغلی از پرسش‌نامه استاندارد ۲۰ گویه‌ای Lodhal Kietchner (2004) استفاده شد که دارای ۶ مؤلفه: (۱) میزان علاقه فرد به شغل؛ (۲) میزان اهمیت به شغل؛ (۳) میزان رضایت شغلی؛ (۴) مقوله خودباوری؛ (۵) مسئولیت‌پذیری؛ و (۶) خودکنترلی است. پرسشنامه بر اساس مقیاس ۴ درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۴ (کاملاً موافقم) بوده و به صورت خود گزارش دهی توسط معلمان تکمیل گردید. نمرات بالا نشان دهنده انگیزش شغلی بالاست. ضریب پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش آخوندی بناب و همکاران (۱۳۹۰) با آلفای کرونباخ ۰/۸۵ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۴ برای متغیر انگیزش شغلی به دست آمد که نشان دهنده پایایی مطلوب پرسش‌نامه است.

پرسش‌نامه یادگیری سازمانی: برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد ۲۴ گویه‌ای Neefe (2001) استفاده شد که دارای ۵ مؤلفه: (۱) تفکر سیستمی؛ (۲) یادگیری تیمی؛ (۳) چشم‌انداز مشترک؛ (۴) مدل‌های ذهنی؛ و (۵) مهارت‌های فردی است. پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) بوده و به صورت خود گزارش دهی توسط معلمان تکمیل گردید. نمرات بالا نشان دهنده یادگیری سازمان بالاست. پایایی این پرسشنامه توسط Neefe (2001) به وسیله ضریب آلفای کرونباخ برای کل نمونه ۰/۹۰ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۵ برای متغیر یادگیری سازمانی به دست آمد که نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه است.

در فرایند تحلیل داده‌ها، ابتدا مفروضاتی از جمله مقادیر پرت، نرمال بودن و تجزیه و تحلیل چندخطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS 26 بررسی گردید. سپس جهت بررسی تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری از نرم‌افزار AMOS ۲۶ استفاده شد.

یافته‌ها

تعداد ۳۳۰ نفر از معلمان در این پژوهش شرکت کردند که ۱۵۲ نفر (۴۶/۱) مرد و ۱۷۸ نفر (۵۳/۹ درصد) زن بودند. ۶۹/۴ درصد از نمونه معلمان دارای تحصیلات کارشناسی، ۲۹/۷ درصد کارشناسی ارشد و ۰/۹ درصد دکترا بودند. دامنه سنی پاسخ‌دهندگان ۳۰ تا ۵۵ سال بوده که ۵۰/۶ درصد بین ۳۰ تا ۴۵ سال و ۴۹/۴ درصد بین ۴۵ تا ۵۵ سال بودند. جهت اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها به منظور استفاده از آزمون‌های پارامتریک از چولگی و کشیدگی داده‌ها استفاده شد. مقدار چولگی و کشیدگی در دامنه (+۲ و -۲) بوده، نشان می‌دهد که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند. نتایج حاصل از بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. آماره‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین	چولگی	کشیدگی
تسهیم دانش	۴۲/۵۵	۵/۳۵	۲۷	۵۰	-۰/۶۶	۰/۰۱
انگیزه شغلی	۵۷/۹۸	۶/۸۷	۳۷	۷۸	۰/۰۸	۰/۰۶
یادگیری سازمانی	۱۳۷/۲۳	۲۰/۸۱	۶۵	۱۷۴	-۱/۰۸	۱/۳۳

به منظور بررسی وضعیت فعلی هر یک از متغیرها در نمونه آماری پژوهش، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد. مطابق آنچه در جدول ۲ ملاحظه می‌شود یافته‌ها نشان داد وضعیت متغیرهای تسهیم دانش، انگیزه شغلی و یادگیری سازمانی، بین معلمان بالاتر از حد متوسط قرار دارد.

جدول ۲. نتایج اجرای آماره و آزمون تی تک‌نمونه‌ای متغیرها

متغیر	تعداد	میانگین	میانگین نظری	انحراف معیار	آزمون تی	سطح معناداری
تسهیم دانش	۳۳۰	۴۲/۵۵	۳۰	۵/۳۵	۴۲/۶۱	۰/۰۰
انگیزه شغلی	۳۳۰	۵۷/۹۸	۵۰	۶/۸۷	۲۱/۱۰	۰/۰۰
یادگیری سازمانی	۳۳۰	۱۳۷/۲۳	۱۰۵	۲۰/۸۱	۲۸/۱۳	۰/۰۰

با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای مقدار متوسط لیکرت پرسش‌نامه انگیزش شغلی را که برابر ۴ است، بر تعداد کل سؤالات مربوط به آن پرسشنامه ضرب می‌کنیم تا میانگین نظری پرسشنامه انگیزش شغلی به دست آید و همچنین مقدار متوسط لیکرت پرسش‌نامه

تسهیم دانش و یادگیری سازمانی را که برابر ۵ است، بر تعداد کل سؤالات مربوط به هر پرسشنامه ضرب می‌کنیم تا میانگین نظری پرسشنامه تسهیم دانش و یادگیری سازمانی به دست آید. بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده در جدول ۲، ملاحظه می‌شود که با توجه به آزمون t و مقدار سطح معناداری حاصل ($p < 0/05$) با اطمینان ۰/۹۵ و میانگین متغیرهای یادگیری سازمانی ۱۳۷/۲۳، تسهیم دانش ۴۲/۵۵ و انگیزش شغلی ۵۸/۹۵ می‌توان بیان کرد که میزان این متغیرها در معلمان بالاتر از حد متوسط است. با توجه به اینکه جدول ماتریس همبستگی مبنای تجزیه و تحلیل مدل‌های علی است، از ضرایب همبستگی پیرسون، ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت که نتایج در جداول ۳ آورده شده است. نتایج نشان می‌دهد بین متغیر تسهیم دانش با انگیزش شغلی معلمان، بین متغیر تسهیم دانش و یادگیری سازمانی و همچنین بین متغیر یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی معلمان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

جدول ۳. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای یادگیری سازمانی، تسهیم دانش و انگیزه

متغیر	یادگیری سازمانی	تسهیم دانش	انگیزه شغلی
یادگیری سازمانی	۱		
تسهیم دانش	۰/۵۳**	۱	
انگیزه شغلی	۰/۳۹**	۰/۳۱**	۱

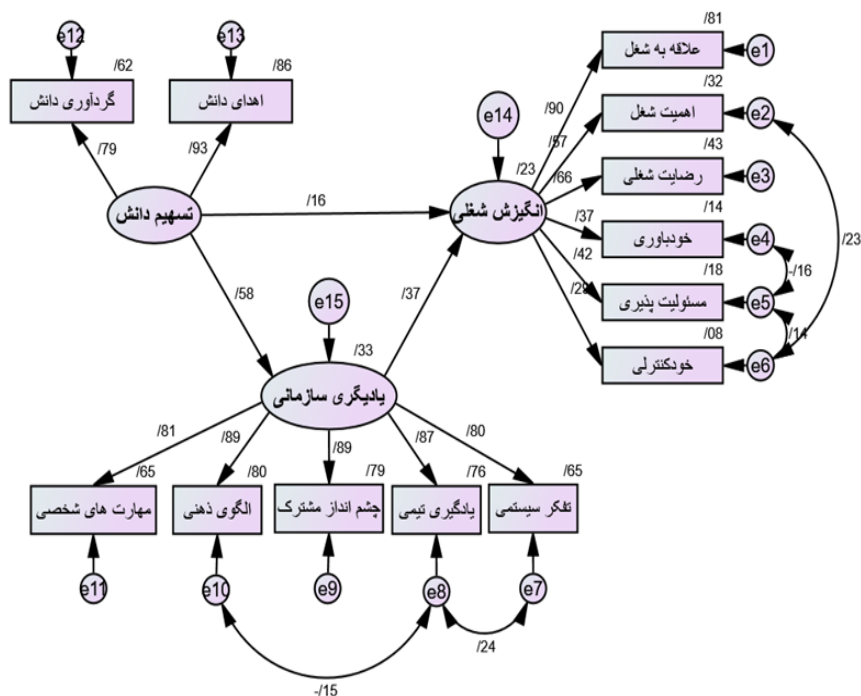
** رابطه معنادار در سطح ۰/۰۱ (آزمون دو دامنه)

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد بین تمامی متغیرها در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($p < 0/01$) رابطه معناداری وجود دارد اما همبستگی متوسط و در دو مورد همبستگی اندکی بین آنها نشان داده شده است. بین یادگیری سازمانی و تسهیم دانش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (۰/۵۳) $r = 0/53$ و $P < 0/01$. بین یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ($r = 0/39$ و $P < 0/01$). همچنین بین تسهیم دانش و انگیزش شغلی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد ($r = 0/31$ و $P < 0/01$).

برای تجزیه و تحلیل سؤالات پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. به این منظور، ابتدا مدل پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر شاخص‌های برازندگی الگوی اولیه حاکی از آن بود که الگو به اصلاحات و بهبود نیاز دارد، بدین منظور از شاخص‌های اصلاحی (MI) در خروجی AMOS استفاده شد که حاصل این تغییرات در الگوی شکل شماره ۲ نشان داده

شده است. با اضافه کردن مسیرهای شاخص‌های اصلاحی پیشنهادی، الگو بهبود یافته و شاخص‌های برازندگی الگو مورد قبول واقع می‌شود. روابط ترسیم‌شده بین ضرایب خطا بوده که در حالت عادی بین نشانگرها و مقادیر مشاهده شده محاسبات انجام شده و میزان خطا به‌طور کلی برآورد می‌گردد. رابطه بین نشانگرها در این پژوهش، درون یک متغیر بوده و نشان‌دهنده یک رابطه بین خطاها است.

شکل ۲. مدل ضرایب استاندارد پژوهش



برای اینکه مدل ساختاری تأیید شود، باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند. از این رو مقادیر نیکویی برازش تطبیقی بزرگ‌تر از ۰/۹۰، مجذور خی بر درجه آزادی کوچک‌تر از ۵، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد کوچک‌تر از ۰/۰۸ (Baron & Kenny, 1986)، برازش افزایشی، برازش توکر لوئیس بزرگ‌تر از ۰/۹۵ (Hu & Bentler, 1999) را برای بررسی انتخاب کردیم.

جدول ۴. مقادیر آماری مربوط به مدل شاخص‌های ساختاری برازش

مقدار	شاخص‌های برازش
۰/۰۴	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۰/۹۸	نیکویی برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۸	برازش افزایشی (IFI)
۰/۹۷	برازش توکر لوئیس (TLI)
۱/۵۹	مجذور خی بر درجه آزادی (Chi/df)

با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل تحلیل مسیر تأییدی پژوهش می‌توان گفت نسبت خوبی دو بر درجه آزادی با توجه به ملاک مدنظر بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد. مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش، نیکویی برازش اصلاح شده و نیکویی برازش تطبیقی نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی می‌گردند و نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری است؛ بنابراین با توجه به نتایج می‌توان گفت، مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب است. در این مطالعه با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های ارزیابی، تمامی الگوهای اندازه‌گیری از برازش مطلوبی برخوردار هستند. همچنین جهت تشخیص چند هم خطی از آزمون تلورانس (نباید کمتر از ۰/۱ و VIF (نباید بالای ۱۰) استفاده گردید که در این پژوهش مقدار تلورانس برای متغیرها ۰/۷۱ و مقدار VIF ۱/۳۹ است؛ بنابراین احتمال چندخطی بودن رد می‌شود. همچنین نتایج آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر در جدول (۵) نشان می‌دهد، کلیه ضرایب مسیر معنی‌دار است.

جدول ۵. جدول برآورد ضرایب اثرات مستقیم

متغیر	ضریب مسیر (بار عاملی)	S.E	C.R	Sig
تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی	۰/۵۸	۰/۱۲	۹/۳۰	۰/۰۰
تسهیم دانش بر انگیزش شغلی	۰/۱۶	۰/۱۱	۲/۱۸	۰/۰۲
یادگیری سازمانی بر انگیزش شغلی	۰/۳۷	۰/۰۵	۵/۰۸	۰/۰۰

نتایج به‌دست آمده از مدل پژوهش و جدول شماره (۵) نشان می‌دهد ضریب تأثیر بین انگیزش شغلی و تسهیم دانش برابر ۰/۱۶ با سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین

می‌توان گفت تسهیم دانش بر انگیزه شغلی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. ضریب تأثیر بین انگیزش شغلی و یادگیری سازمانی برابر $0/37$ با سطح معناداری کمتر از $0/05$ است؛ بنابراین می‌توان گفت یادگیری سازمانی بر انگیزه شغلی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین ضریب تأثیر بین تسهیم دانش یادگیری سازمانی برابر $0/59$ با سطح معناداری کمتر از $0/05$ است؛ بنابراین می‌توان گفت تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. در راستای بررسی اثرات غیرمستقیم از روش بوت‌استرپ استفاده شد که بر اساس آن ۲۰۰۰ بار نمونه‌گیری و در فاصله اطمینان $0/95$ کمترین و بیشترین میزان اثر غیرمستقیم متغیر تسهیم دانش از طریق یادگیری سازمانی بر انگیزش شغلی معلمان به دست آمد. نتایج حاصل در جدول شماره ۶ گزارش شده است.

جدول ۶. اثر غیرمستقیم روابط بین تسهیم دانش با انگیزش شغلی با میانجی‌گری یادگیری سازمانی

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	مقدار بوت‌استرپ		اندازه	سطح	اثر
			حد بالا	حد پایین			
تسهیم دانش یادگیری سازمانی	انگیزه شغلی	$0/32$	$0/12$	$0/21$	$0/0001$	$0/37$	اثر کل معناداری

نتایج جدول نشان می‌دهد تسهیم دانش به‌طور غیرمستقیم $0/21$ از تغییرات انگیزش شغلی را با میانجی یادگیری سازمانی در واحد استاندارد به‌طور معنی‌دار تبیین نماید. این معنی‌داری نشان می‌دهد تسهیم دانش از طریق نقش میانجی یادگیری سازمانی، $0/37$ از مقدار انگیزش شغلی معلمان را تبیین می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی رابطه متغیر تسهیم دانش با انگیزش شغلی معلمان با استفاده از نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی بود. از طرفی یافته‌های پژوهش نشان داد میزان متغیرهای یادگیری سازمانی، تسهیم دانش و انگیزش شغلی بین معلمان بالاتر از حد متوسط بوده که با پژوهش‌های بیوکانی و همکاران (۱۴۰۲) مبنی بر بالا بودن انگیزش شغلی معلمان همسو است. انگیزش یکی از ابزارهای مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد و ایجاد محیط کاری مثبت است. افراد به دلایل مختلفی کار می‌کنند، گروهی به دلیل کسب درآمد، گروهی به دلیل علاقه‌ای که به شغل خود دارند و بعضی به دلیل منزلت اجتماعی شغل خود، به کار و تلاش مشغول هستند. در تبیین انگیزش شغلی بالای معلمان هم

می‌توان این توجیه را بکار برد که افراد به این دلیل کار می‌کنند که «توانایی» انجام دادن وظایف شغلی را دارند و «انگیخته» شده‌اند. به عبارتی فردی کارش را کارآمد انجام می‌دهد که بخواهد آن را انجام دهد (ساعتچی، ۱۳۸۵). گاهی کار به خودی خود می‌تواند تأثیر نیرومندی بر انگیزش کارکنان و بهره‌وری آنان داشته باشد. انگیزه‌های درونی سبب می‌شود فرد کار را به خاطر علاقه به آن، تلاش‌انگیز بودنش انجام دهد. به عبارتی هر شغل می‌تواند با داشتن برخی ویژگی‌های مشخص، به خودی خود انگیزاننده باشد (Stirs & Porter, 1996). همچنین با پژوهش قاسمیان (۱۳۹۹) مبنی بر بالا بودن میزان تسهیم دانش بین معلمان همسو است. یادگیری سازمانی معلمان نیز در پژوهش یمانی (۱۴۰۲) بالاتر از حد متوسط گزارش شده است که با پژوهش حاضر همسو است. تسهیم دانش، انتشار داوطلبانه دانش، مهارت‌ها و تجربیات اکتسابی به سایر افراد است (Law & Ngai, 2008). از جمله عواملی که منجر به تسهیم دانش بین کارکنان می‌شود، اعتماد و همکاری بین گروهی است (Chen & Huang, 2009) لذا بالا بودن میزان تسهیم دانش بین معلمان می‌تواند به دلیل وجود اعتماد بین همکاران باشد. اعتماد که کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی است باعث همکاری بیشتر بین معلمان شده و با تسهیم دانش بین خودشان در جهت رشد و اثربخشی بهتر گام برمی‌دارند. وقتی اعتمادسازی صورت می‌گیرد، معلمان به تسهیم دانش در راستای توانمند کردن خود و اثربخش نمودن برنامه‌ها و عملکردهای آموزشی می‌پردازند (Colquitt et al., 2013). در واقع اعتماد بین همکاران فرصتی را برای ایجاد همکاری و در نتیجه فضایی را برای به اشتراک گذاری دانش فراهم کرده است. یادگیری سازمانی شامل دانش ارتقایافته و تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی تحقق عملکرد سازمانی است. در واقع، مدیران و معلمان مدارس با استفاده از اصول یادگیری سازمانی می‌توانند تسهیم و تشریک‌مساعی علمی را ارتقا بخشند، انگیزش در امور آموزشی و تربیتی را رشد دهند، خلاقیت و نوآوری را در مدارس مورد توجه قرار دهند، تعامل با دانش محیطی را تسهیل نمایند، از تصمیمات جمعی و تیمی حمایت کنند، مسئولیت‌پذیری آموزشی و تربیتی را تسهیم نمایند، روش‌های جدید آموزش و تدریس را آموخته و با یکدیگر به اشتراک بگذارند. به‌طور کلی محیط یادگیری شامل محیط روان‌شناختی، اجتماعی، فرهنگی و فیزیکی است که یادگیری در آن اتفاق می‌افتد و باعث افزایش انگیزش شغلی می‌گردد.

از طرفی با توجه به نتایج تحلیل داده‌ها می‌توان گفت متغیر تسهیم دانش بر انگیزش شغلی معلمان تأثیر مستقیم و معنادار دارد که با پژوهش سبزواری و نصیری (۱۴۰۰) به‌نوعی همسو است. در پژوهش Kashif (2017) نیز اذعان شد تأثیر مثبت قابل توجهی از مدیریت دانش بر افزایش عملکرد سازمانی وجود دارد و یادگیری سازمانی تا حدی رابط بین قابلیت‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی است که به‌نوعی با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. در تبیین این موضوع می‌توان گفت انجام مطلوب و موفقیت‌آمیز تسهیم دانش، موجب می‌شود تا فعالیت‌هایی همچون ابداع و کسب دانش و اطلاعات جدید مرتبط با اصول آموزش و تدریس، یادگیری، تلاش در جهت حل مسائل آموزشی و تربیتی، بهبود تسلط معلمان در اداره کلاس‌ها، علاقه‌مند نمودن دانش‌آموزان به یادگیری، توسعه شوق و اشتیاق معلمان به امور آموزشی و تربیتی، رشد ایده‌ها و مهارت‌های مرتبط با تدریس، ارزشیابی صحیح و مبتنی بر استاندارد فرایندهای یاددهی - یادگیری، انتقال و توزیع دانش جدید در بین همکاران و افزایش تمایل به رشد و انگیزه شغلی در بین مدیران و معلمان مدارس بهبود یابد.

نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد یادگیری سازمانی بر انگیزش شغلی معلمان تأثیر مستقیم و معنادار دارد که با نتایج پژوهش سلطانی شاه‌آبادی و اسلامی (۱۳۹۶) و Imran و همکاران (2011) همخوانی دارد. در تبیین این موضوع می‌توان گفت یادگیری مستمر، نه تنها حس شایستگی و سازگاری معلمان را تقویت می‌کند، بلکه حس مالکیت را در رشد حرفه‌ای آن‌ها القا کرده و باعث افزایش انگیزه شده و تعهد آن‌ها به تعالی را نیز تقویت نماید. از طرفی از آنجاکه یکی از عوامل مؤثر بر رشد حرفه‌ای معلمان، یادگیری سازمانی است و یادگیری سازمانی یعنی ایجاد، نگهداری، انتقال و ارائه دانش جدید، این امر منجر به پیشرفت حرفه‌ای، ارتقای مهارت‌های کسب‌شده و کسب مهارت‌های جدیدی می‌شود (Abdalina et al., 2022). یادگیری سازمانی باعث می‌شود معلمان حرفه شغلی خود را بهبود بخشند، دانش خود را بروز کنند لذا یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از زمینه‌های انگیزش شغلی معلمان شناخته شده و باعث افزایش آن می‌گردد. از طرفی شرایط سازمانی مدرسه شامل مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر مدرسه یا محیط آموزشی است که عامل مهمی در ارتقای کیفیت فعالیت‌های آموزشی است. لذا چنانچه شرایط برای یادگیری فراهم باشد، باعث ایجاد دلگرمی و افزایش در کارایی و اثربخشی و افزایش انگیزش شغلی معلمان می‌گردد.

نتایج نشان داد تسهیم دانش بر متغیر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد که با نتایج پژوهش سلطانی شاه‌آبادی و اسلامی (۱۳۹۶)، آرایی و محمدی مهر (۱۳۹۹)، Maher و همکاران (2024) و Listyanti and Hendarman (2023) همخوانی دارد. همچنین با پژوهش‌های Nugroho and Setyawan (2020) همسو است. فرایند انتشار دانش به اعضای سازمان اجازه می‌دهد تا از تجربیات دیگران برای خلق ایده‌های جدید بیاموزند و باعث افزایش یادگیری در سازمان می‌شود. سازمان‌ها از طریق استقرار عواملی که فرآیند یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کنند و یا از طریق اجازه دادن به سازمانی که یادگیرنده باشد، ظرفیتی را ایجاد می‌کنند که قادر به ایجاد، کسب، انتقال و یکپارچگی دانش جدید باشد و همچنین به اصلاح رفتارهای فعلی برای استفاده از دانش جدید، با تأکید بر بهبود عملکرد، منجر شود. لذا وقتی اشتراک دانش در سازمان زیاد باشد یادگیری سازمانی هم زیاد خواهد بود.

همچنین نتایج نشان داد یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و انگیزش شغلی معلمان نقش میانجی دارد که با پژوهش‌های آرایی و محمدی مهر (۱۳۹۹) و Lashari و همکاران (2020) که نشان می‌دهد یادگیری سازمانی نقش میانجیگری در ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی دارد، به نوعی همخوانی دارد. در تبیین نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی در رابطه با تسهیم دانش با انگیزش شغلی معلمان می‌توان گفت یادگیری سازمانی به عنوان یک فرایند، سبب حرکت سازمان به سوی سازمان یادگیرنده است که یکی از اهداف یادگیری سازمانی توسعه دانش و اشتراک هر چه بیشتر آن بین اعضای سازمان است. شایان ذکر است عوامل زیادی می‌تواند بر انگیزه معلمان اثر بگذارد، از زیرساخت‌های مدرسه گرفته، تا دستمزد، شأن شغل، امکان دریافت آموزش‌های حرفه‌ای، روابط با همکاران و شرایط کاری (Entesarfomani, 2015)، لذا تسهیم دانش در کنار یادگیری سازمانی از این جهت می‌تواند بر انگیزش معلمان تأثیرگذار باشد که محیط حمایتی را فراهم می‌کند و با برقراری روابط حسنه زمینه انگیزش و توسعه حرفه‌ای را افزایش داد باعث احساس رشد، رضایت و خشنودی در محیط کار می‌شود. از طرفی یادگیری سازمانی دانش و ایده‌های جدید را الهام می‌بخشد، در نتیجه پتانسیل سازمان را برای درک و به کارگیری دانش و ایده‌ها افزایش می‌دهد و این به توسعه هوش سازمانی کمک می‌کند و پذیرش ایده‌ها کمک می‌کند و پذیرش ایده‌های جدید را بین اعضا افزایش می‌دهد (Tamayo-Torres et al., 2016).

فرایند تشخیص نیاز به دانش، کسب و ذخیره‌سازی آن در حافظه‌ی سازمانی برای کاربرد در تجارب آینده، جهت انطباق با شرایط متغیر محیطی و بهبود مستمر سازمان است. با توجه به مفهوم و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی نمایان می‌شود که تسهیم دانش در این فرایند از متغیرهای مؤثر است. امروزه همه محققان و گروه‌های علمی اذعان دارند برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای رقابت حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کرده و کارکنان خود را مجهز به ابزار دانش کنند که بتوانند با مدیریت صحیح از دانش و تجربیات کارکنان خود استفاده بهینه کرده و دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان پرورش دهند که این امر جز با مدیران و کارکنان خلاق و نوآور امکان‌پذیر ناست. هدف پژوهش حاضر نیز ارتباط بین تسهیم دانش و انگیزش شغلی با نقش میانجی یادگیری سازمانی بود و به این نتیجه رسیدیم که نه تنها این ارتباط معنادار است، بلکه تسهیم دانش با نقش میانجی یادگیری سازمانی، اثر مثبتی بر انگیزش شغلی دارد؛ لذا با توجه این نتیجه می‌توان با تقویت تسهیم دانش در مدرسه، زمینه انگیزش شغلی معلمان را به وجود آورد و در صورت تقویت یادگیری سازمانی، انگیزش شغلی معلمان بیشتر تحت تأثیر قرار خواهد گرفت.

در پایان به منظور آن که بینش‌های عمیق‌تری پیرامون روابط بین متغیرهای پژوهش احصاء شود، پیشنهاد می‌گردد تحقیقاتی با روش‌های ترکیبی (آمیخته) و کیفی در همین راستا صورت گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود چگونگی روابط بین متغیرهای پژوهش (تسهیم دانش، انگیزه شغلی و یادگیری سازمانی) در سایر سازمان‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی مورد پژوهش قرار گرفته و بینش‌هایی را در مورد تعمیم‌پذیری یافته‌ها ارائه دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی نقش نفوذ گروه همسالان و شبکه‌های اجتماعی در شکل‌دادن به رفتارهای به اشتراک‌گذاری دانش معلمان، انگیزه و یادگیری سازمانی در جوامع آموزشی بالأخص مدارس، تمرکز داشته باشند. با توجه به اینکه نتایج پژوهش بازتاب‌دهنده نقش تسهیم دانش در بهبود انگیزه شغلی معلمان است، توصیه می‌شود اهمیت ترویج اشتراک دانش در بین معلمان به‌عنوان ابزاری برای افزایش انگیزه و تقویت یادگیری سازمانی، با تأکید بر ارزش ابتکارات توسعه حرفه‌ای مستمر برجسته شده و مدنظر قرار گیرد. قویاً توصیه می‌شود بر پرورش فرهنگ سازمانی مثبت که شفافیت، همکاری و یادگیری

مستمر را ارج می‌نهد، اهتمام جدی صورت گیرد؛ زیرا این عوامل برای ترویج اشتراک دانش، انگیزه و یادگیری سازمانی بین معلمان ضروری است.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

سپاسگزاری

از همکاری صمیمانه تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند کمال تشکر را داریم.

منابع

امیراسماعیلی، محمدرضا، نکویی مقدم، محمود، خسروی، سجاد، میرزایی، سعید، و ارومیه‌ای، نادیا. (۱۳۹۳). رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش: مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی کرمان. *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۱۱(۶) (پیاپی ۴۰)، ۷۷۰-۷۷۸. آخوندی بناب، حبیب اله، موسومی شجاعی، زهرا، پیرخانگی، علیرضا، و مهدی پورمقدم، مهدی. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین منبع کنترل مدیران با انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی در سال ۸۸-۸۹. *مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)*، ۵(۱۷)، ۳۳-۵۱.

آرایی، محمود، و محمدی مهر، مژگان. (۱۳۹۹). بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی یک دانشگاه نظامی). *مجله طب نظامی*، ۲۲(۴)، ۳۷۳-۳۸۳. doi: 10.30491/JMM.22.4.7

بیوکانی، پرویز، نوروزی، فروزان، راغی، مهرعلی، غلامزاده دیل، فاطمه، و نجفی، فریده. (۱۴۰۲). بررسی وضعیت انگیزش شغلی معلمان در مدارس، هفتمین کنفرانس بین‌المللی علوم تربیتی، روانشناسی، مشاوره، آموزش و پژوهش، تهران

پوراسدی، محمد، و معدنی، جواد. (۱۳۹۴). ارائه الگوی بررسی رابطه یادگیری سازمانی با تسهیم دانش و عملکرد نوآوری (مورد مطالعه: سرکلانتری سوم شهر تهران). *پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، ۱۰(۴)، ۶۲۶-۶۴۷.

رحیمیان، حمید، و زرین، حمیدرضا. (۱۴۰۱). روش‌های تسهیم دانش در مدارس جهت توانمندسازی منابع انسانی. *پژوهش‌های رهبری آموزش*، ۶(۲۴)، ۱۲۳-۱۵۲. doi: 10.22054/jrlat.2023.66164.1609

ساعتچی، محمود. (۱۳۸۵). روانشناسی کار (کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت)، چاپ نهم. تهران: موسسه انتشارات.

سبزواری، حامد، و نصیری، ماریا. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر تسهیم دانش بر عملکرد شغلی با نقش میانجی سواد اطلاعاتی (مطالعه موردی: مدیران متوسطه اول ناحیه ۲ آموزش و پرورش شهر اهواز). *دو فصلنامه سواد تربیتی معلم*، ۱(۱)، ۱-۱۷

سلطانی شاه‌آبادی، زهرا، و اسلامی، محمدحسین. (۱۳۹۶). نقش میانجی مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۱ بندرعباس، *اولین همایش سالانه مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران*

طولابی، زینب، و راسخی، زهرا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری دانش بر توسعه حرفه‌ای معلمان با نقش میانجی ظرفیت یادگیری سازمانی در مدارس متوسطه دوم شهر ایلام. *توسعه حرفه‌ای معلم* ۷(۲)، ۶۷-۶۹. [Dor: 20.1001.1.24765600.1401.7.2.4.6](https://doi.org/10.1001.1.24765600.1401.7.2.4.6)

فیلسوفیان، مریم، و اخوان، پیمان. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رفتار تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: سازمان فضایی ایران). *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۲(۳)، ۷۱۳-۷۳۰. [doi:10.35050/JIPM010.2017.035](https://doi.org/10.35050/JIPM010.2017.035)

قاسمیان دستجردی، زهرا، امین بیدختی، علی‌اکبر، و جعفری، سکینه. (۱۳۹۹). تبیین رابطه ساختاری تسهیم دانش با اثربخشی گروه‌های آموزشی مدرسه: نقش میانجی اعتماد و همکاری درون‌گروهی، *نشریه مدیریت مدرسه*، ۸(۲)، ۱-۲۲. [doi:10.2020.174/10.34785](https://doi.org/10.2020.174/10.34785)

یزدانی، فریدون. (۱۴۰۲). نقش ادراک از رهبری اخلاقی مدیران در انگیزش و رضایت شغلی معلمان مدارس متوسطه. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۷(۲۷)، ۵۸-۷۸. [doi:10.22054/jrlat.2024.77302.1688](https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.77302.1688)

یمانی یگانه، علی، و قنبری، سیروس. (۱۴۰۲). بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای، مطالعه موردی معلمان مقطع ابتدایی شهر همدان. *اولین همایش ملی اخبار روانشناسی رشد و تربیت، بندرعباس*.

References

- Abdalina, L., Bulatova, E., Gosteva, S., Kunakovskaya, L., & Frolova, O. (2022). Professional development of teachers in the context of the lifelong learning model: The role of modern technologies. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 14(1), 117-134. [doi:10.18844/wjet.v14i1.6643](https://doi.org/10.18844/wjet.v14i1.6643)
- Akhondi Bonab, H., Mousomi Shojae, Z., Pirkhaefi, A., & Pourmoghaddam, M. (2011). Investigating the relationship between manager's locus of control and the job motivation of the staff of east azarbaijan Islamic azad universities during 2009-2010. *Productivity management*, 5(17), 33-51. [In Persian]

- Amiresmaili, M. R., Nekooi Moghadam, M., Oroomiei, N., Khosravi, S., & Mirzaei, S. (2015). The relationship between organizational culture components and knowledge management: Case study of Kerman University of Medical Sciences. *Health Information Management, 11*(6), 770-778. [In Persian]
- Araei, M., & Mohammadi Mehr, M. (2022). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship between Knowledge Management and Organizational Innovation (Case Study: Faculty Members of a Military University). *Journal of Military Medicine, 22*(4), 373-383. Doi: 10.30491/JMM.22.4.7
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Biokani, P., Nourozi, F., Mehrali, R., Gholamzade, F., & Najafi, F. (2022). Investigating the status of teachers' job motivation. *7th International Conference on Education Science, Psychology, Counseling, Education and Research-Tehran*. <https://civilica.com/doc/1704326>. [In Persian]
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research, 62*(1), 104-114. Doi:10.1016/j.jbusres.2007.11.016
- Clements, A.J. (2019). What Motivational Processes Underpin Student Engagement with Employability? A Critical Review. *Employability via Higher Education: Sustainability as Scholarship*.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C.P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J., (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*, 199–236. Doi:10.1037/a0031757
- Dörnyei, Z., & Ushioda, E. (2011). *Teaching and researching motivation* (2nd Ed.). New York, NY: Longman.
- Eid, M. I., & Al-Jabri, I. M. (2016). Social networking, knowledge sharing, and student learning: The case of university students. *Computers & Education, 99*, 14-27. Doi:10.1016/j.compedu.2016.04.007
- Entesarfomani, GH. (2015). Relationship between Job Motivation, Job Involvement and Organizational Commitment of Teachers and Managers' Productivity in Education Administration of Zanzan, *Journal of Productivity Management, 8*(32), 171-190. Magiran.com/p1617838. [In Persian]
- Ferdiana, R., & Suriansyah, A. (2019). The Relationship of Principal Leadership and Organizational Climate on Motivation and Performance of Teacher in Primary School. *Journal of K6 Education and Management, 2*(3), 246-251. Doi:10.11594/jk6em.02.03.10
- Ghasemian, Z., Aminbeidokhti, A., & Jafari, S. (2020). Structural Relationship of Knowledge Sharing with Effectiveness of School Educational Groups: Mediating Role of In-group Trust and Intra-group Collaboration, *Journal of School administration, 8*(2), 1-22. [In Persian]
- Grant, R. M. (2012). Shifts in the world economy: the drivers of knowledge management. In *Knowledge horizons* (pp. 27-53). Routledge.
- Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent education, 3*(1), 1217819. Doi:10.1080/2331186X.2016.1217819
- Hornstra, L., Mansfield, C., Van Der Veen, I., Peetsma, T., & Volman, M. (2015). Motivational teacher strategies: the role of beliefs and contextual factors. *Learning environments research, 18*, 363-392. doi.org/10.1007/s10984-015-9189-y

- Imran, M., Rizvi, S. H. M., & Ali, B. (2011). Impact of organizational learning on organizational performance. *International Journal of Academic Research*, 3(4), 424-427.
- Kashif, I., Muhammad, I., & Tehreem, F. (2017). Achieving organizational performance through knowledge management capabilities: Mediating role of organizational learning. *Johar Education Society*, 11(1), 106-125
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & organization development journal*, 41(6), 761-775. doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455
- Kusumawati, E. (2020). Mediation of motivation in improving teacher's performance: personality traits support. *Int. J. Sci. Technol. Res*, 9(3), 4868-4873.
- Lashari, R. H., Nazir, S. H., & Rana, A. H. (2020). The mediating role of Organizational Learning between Transformational Leadership and Knowledge Sharing. *Academic Journal of Social Sciences*, 4(3), 685-699. doi.org/10.54692/ajss.2020.04031056
- Law, C., & Ngai, E. (2008). An Empirical Study of the Effect of Knowledge Sharing and Learning on Farm Performance. *Expert System with Application*, 34, 2342-2349.
- Li, T. Hou, L. & Hu, W. (2011). An Investigation of Knowledge Sharing on Campus among Teachers. *International Conference on Management and Service Science*, Wuhan, China, pp. 1-3, doi: 10.1109/ICMSS.2011.5998908.
- Listyanti, I. N., & Hendarman, A. F. (2023). Knowledge Sharing Behavior, Team Climate, and Organizational Learning Culture as Predictors of Innovative Work Behavior. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, 7(1), 34-49. doi.org/10.31098/ijmesh.v7i1.1564
- Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2024). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324-338. Doi:10.1108/VJIKMS-10-2021-0230
- Mohammadi, A., & Boroumand, Z. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 14(2).
- Neefe, D. O. (2001). Comparing Levels of Organizational Learning Maturity of Colleges and Universities Participating Traditional & Non-traditional (Academic Quality Improvement Project) Accreditation Processes. [Online].
- Nugroho, B. S., & Setyawan, N. A. (2022). Knowledge Sharing and Employee Performance: the mediating role of Organizational Learning. *Admisi dan Bisnis*, 23(2), 155-164.
- Nuradin, N., Tunas, B., & Sunaryo, W. (2019). Improvement of Teacher Innovation through Development of Organizational Culture, School Head Supervision, and Achievement Motivation. *International Journal of Managerial Studies and Research*. doi.org/10.20431/2349-0349.0704007
- Oliver, J. (2008). Knowledge management practices to support continuous improvement. *Journal of Knowledge Management Practice*, 9(4), 1-14.
- Philsoophian, M., & Akhavan, P. (2017). The effect of knowledge sharing behavior on organizational performance (Case Study: Iranian Space Agency). *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 32(3), 713-730. Doi: 10.35050/JIPM010.2017.035. [In Persian]

- Pour Asadi, M., & Madani, J. (2015). Provide a model to investigate the relationship between organizational learning with the knowledge sharing and innovation performance (the case of the third police chief office in Tehran). *Police Management Studies Quarterly*, 10(4), 626-647. [In Persian]
- Puspita, N. P. E. G., & Dewi, A. S. K. (2020). The effect of transformational leadership, organizational culture, and motivation on organizational citizenship behavior. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(3), 433-439.
- Rahimian, H., & Zarrin, H. (2022). Methods of Knowledge Sharing in Schools to Empower Human Resources. *Research on Educational Leadership and Management*, 6(24), 123-152. [In Persian] doi.org/10.22054/jrlat.2023.66164.1609
- Rivai, R., Gani, M. U., & Murfat, M. Z. (2019). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation and teacher performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2), 555-566. doi.org/10.14738/assrj.62.6267
- Saatchi, M. (2013). *Work psychology: application of psychology at work, organization and management*. Tehran: Publishing Institute, Ed. [in Persian]
- Sabzevari, H., Nasiri, M. (2022). Determine the effect of knowledge sharing on job performance with the mediating role of information literacy, *Teachers Educational Literacy Journal*, 1(1), 1-17
- Said, D. S., & Al-Homoud, D. M. (2004). Increasing Student Motivation.
- Sinclair, C. (2008). Initial and changing student teacher motivation and commitment to teaching. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 36(2), 79-104
- Sohrabi, B., Vanani, I. R., Qorbani, D., & Forte, P. (2012). An integrative view of knowledge sharing impact on e-learning quality: a model for higher education institutes. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 8(2), 14-29. Doi: 10.4018/jeis.2012040102
- Soltani Shahabadi, Z., & Islami, M.H. (2016). The mediating role of knowledge management on organizational learning and job performance in education workers of Bandar Abbas District 1, the first annual conference on management, accounting and economics in Iran. [In Persian]
- Steers, Richard and Porter, Lyman (1996). *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill Series in Management, 7th Edition.
- Styhre, A. (2002). The knowledge-intensive company and the economy of sharing: rethinking utility and knowledge management. *Knowledge and process Management*, 9(4), 228-236.
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management & Data Systems*, 116 (8), 1445-1467. Doi: 10.1108/IMDS-12-2015-0518
- Toulabi, Z., & Rasekhi, Z. (2022). Investigating the Effect of Knowledge Leadership on the Professional Development of Teachers with the Mediating Role of Organizational Learning Capacity in Secondary Schools of Ilam City. *Teacher Professional Development*, 7(2), 47-69. [In Persian].dor: 20.1001.1.24765600.1401.7.2.4.6
- Vanden Hooff, B., & Van Weenen, F. (2004). Committed to share: committed and CMC use as antecedents of knowledge sharing, *Knowledge and Process Management*, 11:13-24. Doi:10.1002/kpm.187
- Yang, J. T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of knowledge management*, 11(2), 83-90. Doi:10.1108/13673270710738933

- Yazdani, F. (2023). The role of perception of moral leadership of managers in the motivation and job satisfaction of secondary school teachers. *Research on Educational Leadership and Management*, 7(27), 58-78. doi: 10.22054/JRLAT.2024.77302.1688
- Yemani Yeganeh, A., & Ghanbari, S. (2022). Investigating the relationship between organizational learning and professional development, a case study of primary school teachers in Hamadan city. The first national conference on developmental and educational psychology news, Bandar Abbas. <https://civilica.com/doc/1594055>. [In Persian]