



## اثر رهبری فراگیر مدیران مدارس بر قدردانی در محیط کار و رفتارهای پویای شغلی معلمان ورزشی

حسن امیری<sup>۱</sup>، محمود شیخ<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.

۲. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.

نویسنده مسئول: نام (Msheikh@iau.ir)

**چکیده:** هدف کلی این تحقیق بررسی رهبری فراگیر مدیران مدارس بر قدردانی در محیط کار و رفتارهای پویای شغلی معلمان ورزش بود. روش تحقیق انتخاب شده برای این پژوهش روش پیمایشی بود. تمامی معلمان ورزش استان گلستان به تعداد ۶۸۶ معلم تشکیل دهنده جامعه آماری این پژوهش بودند. بر اساس فرمول کوکران، تعداد دقیق حجم نمونه آماری ۲۴۷ معلم ورزش بود که انتخاب آن‌ها با روش در دسترس صورت گرفت. گردآوری داده‌های مورد نیاز این مطالعه با استفاده از سه ابزار استاندارد رهبری فراگیر، قدردانی در محیط کار و رفتارهای پویای شغلی انجام شد. تحلیل‌های آماری انجام شده در این مطالعه دربرگیرنده تحلیل‌های توصیفی و استنباطی بود. نتایج به دست آمده در این پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر مدیران مدارس بر قدردانی در محیط کار معلمان ورزش اثر مثبت و معنی‌داری دارد. بخش دیگری از نتایج مشخص نمود رهبری فراگیر مدیران مدارس بر رفتارهای پویای شغلی معلمان ورزش اثر مثبت و معنی‌داری دارد. در نهایت نتایج نشان داد که رهبری فراگیر مدیران مدارس بر رفتارهای پویای شغلی معلمان ورزش با نقش میانجی قدردانی در محیط کار اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

**کلمات کلیدی:** رهبری فراگیر، قدردانی، رفتار پویای شغلی، معلمان ورزش.

### ۱- مقدمه

تغییرات جدید و غیر منتظره‌ای که هر روزه در جوامع انسانی رخ می‌دهند سیستم‌های آموزشی را در سراسر جهان به چالش می‌کشند و مدارس را ملزم می‌کنند تا خود را به تحول و نوآوری متعهد نمایند (تاداسی و مولویی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). در این راستا، داشتن معلمانی که نوآوری را به عنوان بخشی از اقدامات تدریس خود پذیرفته و محیط‌های یادگیری مدرن را طراحی می‌کنند برای سازگاری با شرایط جدید، بهبود ظرفیت و توانایی مدارس برای حمایت از دانش‌آموزان و افزایش کیفیت فرایندهای آموزش و یاددهی بسیار مهم هستند (مراد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). در چنین شرایطی، ابتکار فردی معلمان و اقدامات پویای کاری آن‌ها برای بهبود کیفیت تدریس خود و همچنین افزایش اثربخشی آموزش‌های مدارس نقش مهم و تعیین کننده‌ای ایفا می‌نمایند (هابرز<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). با این حال، در حالی که رفتار پویای کارکنان به عنوان یک عامل مرکزی برای موفقیت سازمانی در سایر مشاغل به خوبی مورد مطالعه قرار گرفته است، تحقیقات موجود در این زمینه بر روی معلمان نادر است (پیریاسامی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت مؤثر فرایند آموزش عمدتاً نیازمند اقدامات

1. Tadesse & Muluye

2. Morad

3. Hubers

4. Peariasamy



پیشگیرانه و پویا است که این اقدامات بر پیشگیری از رفتارهای مشکل ساز با استفاده برنامه‌ریزی شده از راهبردهایی مانند آموزش صریح انتظارات رفتاری و تأیید رفتار مناسب متمرکز هستند (الیور<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). معلمانی که به طور مؤثر و پیشگیرانه کلاس‌های درس خود را مدیریت می‌کنند، معمولاً دارای حداقل اختلالات رفتاری هستند که این امر می‌تواند افزایش درگیر شدن دانش‌آموزان در تحصیل را موجب شود (اسکات<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین تبدیل شدن به یک معلم موفق برای آموزش و یادگیری مؤثر ضروری است و نیاز است تا در دوره‌های آموزشی قبل و در حین خدمت بر روی رفتارهای پویای شغلی معلمان تمرکز شود (العثماری و الثقیفی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). در محیط‌های کاری، افراد پویا مشکلات یا چالش‌های بالقوه را پیش‌بینی می‌کنند و قبل از تشدید آنها گام‌هایی برای رفع آنها برمی‌دارند. در تدریس، این امر می‌تواند شامل تهیه طرح‌های درسی جایگزین، شناسایی زودهنگام دانش‌آموزان در حال مبارزه یا برنامه‌ریزی برای مسائل مدیریت کلاس باشد (ما و کاواناق<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). همچنین افراد پویا به طور فعال به دنبال فرصت‌هایی برای بهبود یا رشد شخص خود هستند. در آموزش، این امر ممکن است شامل دنبال کردن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، اجرای استراتژی‌های آموزشی جدید، یا ترکیب فناوری‌های نوآورانه در درس‌ها باشد. علاوه بر آن، رفتار پویا یا پیشگیرانه نشان دهنده ابتکار عمل و تمایل به پذیرفتن مسئولیت اقدامات و نتایج است. معلمانی که فعال هستند مالکیت روش‌های تدریس، محیط کلاس و نتایج دانش‌آموزان را بر عهده می‌گیرند و مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی بهتری نسبت به سایر معلمان دارند (لی و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین رفتارهای پویای شغلی شامل اولویت بندی وظایف، تعیین اهداف و مدیریت کارآمد زمان است. معلمانی که دروس خود را از قبل برنامه‌ریزی می‌کنند، اهداف روشنی را تعیین می‌کنند و فعالیت‌های کلاس را سازماندهی می‌کنند، زمان آموزشی و مشارکت دانش‌آموزان را به حداکثر می‌رسانند که این عوامل برای افزایش کیفیت تدریس مهم هستند (العثماری و الثقیفی، ۲۰۲۱).

با توجه به نقش مهم رفتار پویا در بهبود سازگاری شغلی کارکنان، درک چگونگی ارتقای مؤثر آن در کارکنان کانون تحقیقات محققان بوده است. از این میان، رهبری به عنوان یک محرک حیاتی برای تقویت رفتار پویا شناخته شده است (ژیا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). مشخص شده است که سبک رهبری فراگیر تأثیر مثبتی بر رفتار پویا و فعالانه کارکنان دارد. به عنوان مثال، ژو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند که رهبری فراگیر تأثیر مثبتی بر رفتار پویا کارکنان دارد، در حالی که اعتماد به رهبر تا حدی واسطه این رابطه است. چانگ<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که رهبری فراگیر تأثیر قابل توجهی بر رفتار پویا کارکنان دارد که در آن اعتماد کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند. در یک متاآنالیز، سو<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که رهبری فراگیر رفتارهای پیشگیرانه و پویا را ترویج می‌کند و این اثر قوی‌تر از سایر رفتارهای محل کار است (مانند یادگیری از اشتباهات). این یافته‌ها ارتباط بین رهبری فراگیر و رفتار پویا را نشان می‌دهد. علاوه بر این، از دیدگاه تئوری خودتعیین‌گری، رهبری فراگیر تا حد زیادی نیازهای استقلال، رابطه و شایستگی پیروان را برآورده می‌کند. اولاً، برخلاف رهبری سلسله‌مراتبی سنتی، رهبری فراگیر بر برابری تأکید نموده و پیروان را تشویق می‌کند تا به طور خودانگیخته و فعال در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند. در این فرآیند، پیروان اغلب احساس مالکیت می‌کنند و مایل به مشارکت

1. Oliver
2. Scott
3. Alasmari & Althaqafi
4. Ma & Cavanagh
5. Xia
6. Xu
7. Chang
8. Su



بیشتر و ارائه ایده‌های بهتر برای بهبود نحوه عملکرد تیم و سازمان می‌شوند. طبق نظریه خود تعینی، این نتیجه برآورده نمودن نیاز به خودمختاری است. به طور مشابه، وقتی رهبران فراگیر نسبت به اشتباهات کاری کارکنان نگرش بردباری نشان می‌دهند، کارکنان را برمی‌انگیزانند تا راه‌های جدید کار را هنگام حل مشکلات امتحان کنند، که به نوبه خود شایستگی کاری کارکنان را بهبود می‌بخشد و رفتار پویا را ترویج می‌کند. در نهایت، ارتباط با رهبران فراگیر آسان است و فرآیند تعامل هم حرفه ای و هم سرشار از تماس انسانی است، که باعث می‌شود کارمندان مایل به برقراری ارتباط عمیق با رهبر - پیش نیاز این رابطه باشند (چن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). همچنین رهبری فراگیر می‌تواند انگیزه درونی پیروان (قدردانی در محل کار) را با ارضای سه نیاز اساسی روانشناختی پیروان تحریک کند. کلید برانگیختن قدردانی، لطف است، و هر عامل بین فردی و سازمانی که معنای لطف را تجسم کند، احتمالاً باعث می‌شود افراد احساس قدردانی کنند (وود<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). اولاً، رهبران فراگیر همیشه با پیروان خود با تشویق مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت در ایده‌ها و باز بودن برای آزمایش‌های مثبت کار می‌کنند، که به پیروان درجه بالایی از استقلال شغلی می‌دهد و نیاز آنها به استقلال شغلی را برآورده می‌کند. در عین حال، پیروان آن را به عنوان سپردن یک کار مهم به آنها درک می‌کنند که احتمالاً باعث قدردانی آنها می‌شود. علاوه بر این، هنگام شرکت در فرآیند تصمیم‌گیری، پیروان از اهمیت حیاتی موقعیت خود آگاه‌تر می‌شوند، که دوباره قدردانی آنها را تقویت می‌کند. دوم، رهبران فراگیر درک می‌کنند که رهبری یک مسیر دو طرفه است که شامل کار با یکدیگر و توجه بیشتر به نیازهای فردی پیروان نسبت به هر سبک رهبری قبلی است. همچنین شامل نشان دادن حساسیت و نگرانی واقعی برای پیروان، انطباق رفتارهای رهبری به بهترین شکل برای هر پیرو و ایجاد محیط‌های کاری حمایتی برای پیروان برای محافظت از رفاه آنها است (ژیا و همکاران، ۲۰۲۴). این ویژگی در دسترس بودن به خوبی به نیازهای ارتباطی پیروان کمک می‌کند و تحقیقات قبلی نشان داده است که چنین ملاحظات فردی تأثیر پیش بینی کننده قوی بر شکل گیری قدردانی از پیروان دارد (هو و کاپلان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). سوم اینکه، دسترسی به این معنی است که پیروان می‌توانند راهنمایی تخصصی و پشتیبانی منابع را از رهبر فراگیر در هر زمان دریافت کنند. هنگامی که پیروان به دلیل دشواری وظایف کاری خود با چالش‌هایی روبرو می‌شوند، رهبر فراگیر به موقع ظاهر می‌شود تا راهنمایی شخصی ارائه دهد یا منابع را هماهنگ کند تا حداکثر پشتیبانی را ارائه دهد، که به یادگیری و رشد پیروان کمک می‌کند تا شایستگی کاری آنها را افزایش دهد (چن و همکاران، ۲۰۲۴). فورد<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که حمایت سازمانی رهبران نقش مهمی در قدردانی کارکنان دارد. مطالعه مادرینگال<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) همچنین نشان داد که ارائه منابع و حمایت عاطفی توسط رهبران در تسریع قدردانی پیروان در محل کار و هدایت مشارکت مثبت آنها در رفتارهای پویا و فعالانه کارکنان مفید است.

تغییرات گسترده و حتی در بیشتر موارد غیر قابل پیش‌بینی بیش از هر زمانی محیط‌های آموزشی را فرا گرفته است. این امر موجب شده است تا محیط‌های آموزشی مانند مدارس سطوح بسیاری بالایی از ناپایداری را تجربه کنند که این امر شاید در دوران کرونا بیشتر مشهود بوده است. به دلیل آن که تغییرات بخش جدایی ناپذیر مدارس هستند بنابراین نمی‌توان انتظار داشت که مدیران مدارس بدون هیچگونه اقدامی منتظر تغییرات پیش‌رو باشند. پذیرش این موضوع که محیط کار معلمان همواره در حال تغییر است و داشتن آمادگی برای تعامل مناسب با این تغییرات امری حیاتی است موضوع مهمی است که مدیران مدارس باید به آن توجه خاصی داشته باشند.

1. Chen
2. Wood
3. Hu & Kaplan
4. Ford
5. Madrigal



عوامل ایجاد کننده تغییرات هر چه که باشند نتایج آن بدون شک در عملکرد معلمان اثرگذار خواهد بود. بر این اساس، مدیران مدارس باید اقداماتی انجام دهند تا بتوانند آمادگی معلمان خود را برای رویارویی با موقعیت‌های کم‌تر تجربه شده آموزشی افزایش دهند. در چنین شرایطی، مدارس نیازمند معلمانی هستند که خود مدیریت تغییرات شغلی را بر عهده گیرند. زمانی که معلمان تغییرات شغلی را بپذیرند و برای مدیریت مناسب تغییرات دست به کار شوند می‌توان انتظار داشت که تغییرات برای نظام آموزشی سودمند باشند. این آمادگی برای تغییرات و مسئولیت پذیری در قبال آن موجب خواهد شد تا معلمان خود شروع کننده تغییرات باشند. بر این اساس، توسعه رفتارهای پویای شغلی در بین معلمان بسیار مهم و حیاتی است. بنابراین مدیران مدارس بایستی با بکارگیری یک شیوه رهبری جامع و کامل بستر مناسبی را برای رفتارهای پویای شغلی معلمان فراهم سازند که این امر نشان دهنده ضرورت این پژوهش است. علیرغم اثبات پیامدهای رهبری فراگیر در محیط‌های سازمانی نتایج احتمالی این شیوه رهبری در زمینه‌های آموزشی کمتر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. بنابراین هدف این مطالعه رفع این چالش علمی است؛ لذا هدف اصلی این پژوهش مطالعه اثر رهبری فراگیر مدیران مدارس بر قدردانی در محیط کار و رفتارهای پویای شغلی معلمان ورزش می‌باشد.

## ۲- روش‌شناسی

برای عملیاتی کردن این پژوهش کاربردی از روش پیمایشی استفاده شد. تمامی معلمان ورزش مقاطع ابتدائی و متوسط اول و دوم شاغل در مدارس گلستان به تعداد ۶۸۶ معلم تشکیل دهنده جامعه آماری این پژوهش بودند. جامعه آماری گزارش شده نتیجه استعلام انجام شده از کارشناس تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش استان گلستان است. به منظور برآورد دقیقی از نمونه مورد کفایت جهت آزمون فرضیه‌ها فرمول کوکران مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس نتایج این فرمول، تعداد دقیق حجم نمونه آماری ۲۴۷ معلم ورزش بود که انتخاب آن‌ها با روش در دسترس صورت گرفت. به منظور گردآوری داده‌ها سه پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد که این پرسش‌نامه‌ها بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت تنظیم شده بودند که در ادامه هر یک از آن‌ها به تفصیل توضیح داده شده‌اند:

**رهبری فراگیر:** ارزیابی رهبری فراگیر مدیران مدارس بر اساس دیدگاه معلمان ورزش با پرسش‌نامه معرفی شده توسط کارملی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) صورت گرفت. این پرسش‌نامه دربرگیرنده ۱۰ سؤال ۵ ارزشی است و ضریب پایایی آن ۰/۸۵۳ می‌باشد.

**قدردانی در محیط کار:** سنجش متغیر قدردانی در محیط کار از دیدگاه معلمان ورزش با پرسش‌نامه معرفی شده توسط کاین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) انجام شد. این پرسش‌نامه دربرگیرنده ۹ سؤال ۵ ارزشی است و ضریب پایایی آن ۰/۸۷۳ می‌باشد.

**رفتارهای پویای شغلی:** به منظور اندازه‌گیری متغیر رفتارهای پویای شغلی پرسش‌نامه معرفی شده توسط پارکر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شد. این پرسش‌نامه دربرگیرنده ۸ سؤال ۵ ارزشی است و ضریب پایایی آن ۰/۸۷۸ می‌باشد.

جهت تحلیل داده‌ها از دو روش توصیفی و استنباطی استفاده شد. به‌طور مشخص، در بخش توصیفی، ویژگی‌های فردی نمونه و متغیرهای تحقیق با استفاده از شاخص‌هایی مانند فراوانی، میانگین و انحراف معیار مورد بررسی قرار گرفتند. بخش استنباطی شامل ارزیابی کیفیت مدل ساختاری ترسیم شده با استفاده از شاخص‌هایی مانند پایایی، روایی همگرا و واگرا و در نهایت آزمون فرضیه‌ها بود. نرم افزارهای آماری مورد استفاده شامل SPSS و Smart PLS بود.

1. Carmeli  
2. Cain  
3. Parker



### ۳- نتایج

در بخش نخست نتایج، یافته‌های توصیفی ارائه شده است. یافته‌های پژوهش در بخش توصیفی نشان داد بیشتر نمونه پژوهش دارای تحصیلات کارشناسی ارشد هستند (۱۳۸ معلم ورزش). در خصوص سن، نتایج نشان داد بیشترین فراوانی به گروه سنی ۴۱ سال و بیشتر از آن اختصاص دارد (۱۴۰ معلم ورزش). در نهایت، نتایج توصیفی نشان داد بیشتر نمونه پژوهش دارای سابقه خدمت ۲۱ سال و بیشتر از آن هستند (۱۳۳ معلم ورزش). توصیف متغیرهای پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. نتایج این جدول نشان می‌دهد میانگین متغیرهای رهبری فراگیر، قدردانی در محیط کار و رفتارهای پویای شغلی به ترتیب ۳/۴۸، ۳/۵۱ و ۳/۵۷ است.

جدول ۱. توصیف متغیرهای پژوهش

| متغیر               | میانگین | انحراف معیار |
|---------------------|---------|--------------|
| رهبری فراگیر        | ۳/۴۸    | ۰/۷۳         |
| قدردانی در محیط کار | ۳/۵۱    | ۰/۷۰         |
| رفتارهای پویای شغلی | ۳/۵۷    | ۰/۶۸         |

در بخش استنباطی جهت ارزیابی پایایی نهایی مدل تحقیق از معیارهایی مانند پایایی ترکیبی، بارهای عاملی و آلفای کرونباخ استفاده شد. برای هر متغیر، کمترین آستانه‌های قابل قبول برای پایایی ترکیبی ۰/۷، برای بارهای عاملی ۰/۵ و برای آلفای کرونباخ ۰/۷ تعیین شده‌اند. داده‌های ارائه شده در جدول ۲ و شکل ۱ نشان می‌دهند که مدل پژوهش بر اساس معیارهای ذکر شده دارای پایایی مناسبی هستند.

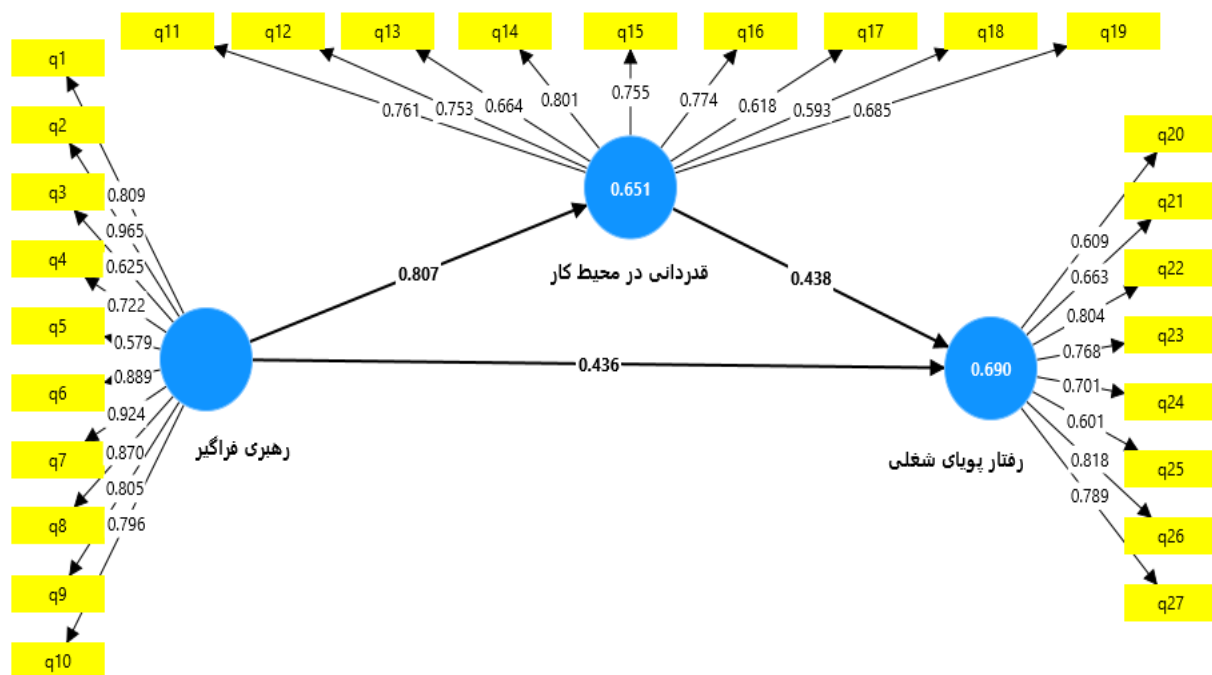
جدول ۲. معیارهای ارزیابی پایایی مدل پژوهش

| متغیرها             | پایایی ترکیبی | آلفای کرونباخ |
|---------------------|---------------|---------------|
| رهبری فراگیر        | ۰/۹۴۸         | ۰/۹۳۷         |
| قدردانی در محیط کار | ۰/۹۰۳         | ۰/۸۸۲         |
| رفتارهای پویای شغلی | ۰/۸۹۷         | ۰/۸۶۸         |

در راستای ارزیابی روایی همگرا میانگین واریانس استخراج شده مورد استفاده قرار گرفت. همچنین برای ارزیابی روایی واگرا شاخص HTMT استفاده شد. حداقل شاخص مورد قبول برای میانگین واریانس استخراج شده ۰/۵ بوده و شاخص HTMT نیز باید برای هر متغیر کمتر از ۰/۹ باشد. جدول ۳ نشان دهنده روایی مناسب مدل ترسیم شده نهایی است.

جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی روایی مدل پژوهش

| متغیرها             | HTMT  | میانگین واریانس استخراج شده |
|---------------------|-------|-----------------------------|
| رهبری فراگیر        | ۰/۸۷۰ | ۰/۶۵۲                       |
| قدردانی در محیط کار | ۰/۸۷۹ | ۰/۵۱۱                       |
| رفتارهای پویای شغلی | ۰/۸۳۸ | ۰/۵۲۴                       |

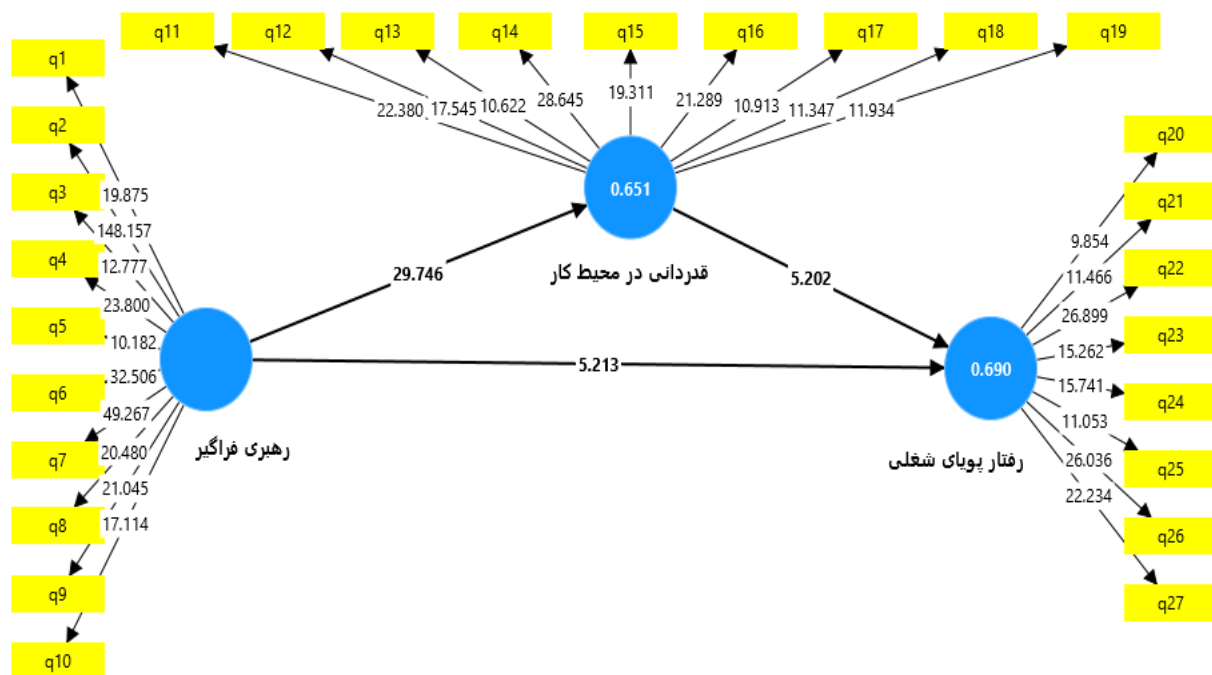


شکل ۱. مقادیر بارهای عاملی برآورد شده

پس از ارزیابی کیفیت مدل پژوهش و کسب اطمینان در خصوص مناسب بودن آن، آزمون فرضیه‌ها انجام شد که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است. نتایج پژوهش نشان داد اثر رهبری فراگیر مدیران مدارس بر قدردانی در محیط کار معلمان ورزش مثبت و معنی‌دار است. بخش دیگری از نتایج مشخص نمود رهبری فراگیر مدیران مدارس بر رفتارهای پویای شغلی معلمان ورزش اثر مثبت و معنی‌داری دارد. در نهایت، نتایج آزمون سوبل اثر مثبت و معنی‌دار رهبری فراگیر مدیران مدارس بر رفتارهای پویای شغلی معلمان ورزش با نقش میانجی قدردانی در محیط کار را تأیید نمود.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌ها

| مسیر                                                                                               | مقدار بتا | مقدار تی | نتیجه       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|-------------|
| اثر رهبری فراگیر مدیران مدارس بر قدردانی در محیط کار                                               | ۰/۸۰۷     | ۲۹/۷۴۶   | تأیید فرضیه |
| اثر رهبری فراگیر مدیران مدارس بر رفتارهای پویای شغلی                                               | ۰/۴۳۶     | ۵/۲۱۳    | تأیید فرضیه |
| اثر رهبری فراگیر مدیران مدارس بر رفتارهای پویای شغلی معلمان ورزش با نقش میانجی قدردانی در محیط کار | ۰/۴۳۸     | ۵/۲۰۲    | تأیید فرضیه |



شکل ۲. مقادیر تی برآورد شده

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف مطالعه اثر رهبری فراگیر مدیران مدارس بر قدردانی در محیط کار و رفتارهای پویای شغلی معلمان ورزش انجام شد. نتایج این مطالعه مشخص نمود رهبری فراگیر مدیران مدارس بر قدردانی در محیط کار معلمان ورزش اثر مثبت و معنی داری دارد که این نتیجه با نتایج پژوهش ژیا و همکاران (۲۰۲۴) همسو است. در محیط کاری معلمان داشتن تعاملات مناسب با همکاران یک ضرورت بی دلیل برای موفقیت شغلی است. توسعه تعاملات سالم با همکاران شکل دهنده یک جو کاری مثبت خواهد شد که قرار گرفتن در آن هم برای معلمان و هم برای دانش آموزان لذت بخش خواهد بود. همچنین چنین تعاملاتی اقدامات مثبت معلمان در قبال همکاران مانند قدردانی را افزایش خواهد داد. قدردانی به معلمان کمک می کند تا احساسات مثبت بیشتری داشته باشند، از تجربیات خوب لذت ببرند، سلامت خود را بهبود بخشند، با ناملایمات کنار بیایند و روابط قوی ایجاد کنند. قدردانی به موقع معلمان از یکدیگر می تواند باعث شود آنها احساس خوش بینی و رضایت بیشتری به دست آورده و کمتر ناامیدی، حسادت و پشیمانی را تجربه کنند. به دلیل آنکه قدردانی به رشد فرهنگ مثبت در محیط کار معلمان کمک نموده و احساس ارزشمندی در بین آنان ترویج می دهد لذا مدیران مدارس باید تلاش کنند تا با استفاده از یک شیوه رهبری مناسب مانند رهبری فراگیر زمینه توسعه آن را فراهم سازند. رهبری فراگیر می تواند تأثیر عمیقی بر قدردانی از محل کار داشته باشد و تأثیر مثبتی بر تک تک کارکنان و فرهنگ سازمانی به عنوان یک کل داشته باشد. رهبران فراگیر باعث می شوند که همه اعضای تیم احساس ارزشمندی کنند و به رسمیت شناخته شوند، که این حس تعلق را تقویت می کند. هنگامی که کارکنان احساس می کنند به آنها تعلق دارند، به احتمال زیاد نسبت به همکاران و رهبران خود



ابراز قدردانی می کنند و به ایجاد جو مثبت در محیط کار کمک می کنند. همچنین رهبران فراگیر با قدردانی از دیدگاه ها و تجربیات گوناگون، اهمیت مشارکت های منحصر به فرد هر کارمند را برجسته می کنند. هنگامی که افراد می بینند که فردیت آنها به رسمیت شناخته می شود و برای آنها ارزش قائل می شود، به احتمال زیاد به خاطر نقش خود و کمک دیگران احساس قدردانی می کنند. علاوه بر آن، رهبری فراگیر اغلب بر همکاری تیمی و دستاوردهای جمعی تمرکز دارند. هنگامی که تیم ها به طور موثر با هم کار می کنند، افزایش طبیعی در قدردانی وجود دارد زیرا کارمندان تلاش ها و حمایت همکاران خود را می شناسند و قدردانی می کنند.

بخش دیگری از یافته های این مطالعه نشان داد رهبری فراگیر مدیران مدارس بر رفتارهای پویای شغلی معلمان ورزش اثر مثبت و معنی داری دارد که این نتیجه با نتایج پژوهش های یان و همکاران (۲۰۲۳) و ژیا و همکاران (۲۰۲۴) همسو است. تغییرات محیط مدارس ضرورت داشتن معلمان پویا و کنشگر را برجسته نموده است. رفتار پویا در معلمان برای ایجاد یک محیط یادگیری مثبت و سازنده، هم برای دانش آموزان و هم برای جامعه آموزشی گسترده تر ضروری است. معلمان فعال ابتکار عمل می کنند، چالش ها را پیش بینی می کنند و از قبل برنامه ریزی می کنند، نه اینکه صرفاً به موقعیت ها واکنش نشان دهند. این نوع رویکرد می تواند تأثیر قابل توجهی بر موفقیت دانش آموزان، مدیریت کلاس درس و فرهنگ کلی مدرسه داشته باشد. معلمان پویا فعال می توانند مسائل بالقوه را قبل از تبدیل شدن به مشکلات جدی شناسایی کنند. خواه پیش بینی مبارزات تحصیلی دانش آموزان، تشخیص نشانه های اولیه مشکلات رفتاری، یا آماده سازی برای اختلالات کلاسی باشد، معلمان فعال اقداماتی را برای جلوگیری یا کاهش این چالش ها انجام می دهند. به عنوان مثال، با اجرای انتظارات روشن و فعالیت های جذاب، معلمان می توانند از ایجاد اختلال در کلاس جلوگیری کرده و احتمال عدم مشارکت دانش آموزان را به حداقل برسانند. همچنین معلمان پویا برای پاسخگویی به نیازهای متنوع دانش آموزان خود مجهزتر هستند. با تشخیص اینکه دانش آموزان متفاوت یاد می گیرند، درس ها و فعالیت هایی را برنامه ریزی می کنند که سبک ها و توانایی های مختلف یادگیری را در خود جای دهد. آن ها می توانند استراتژی های آموزشی متفاوتی ایجاد کنند، مانند ارائه راه های متعدد برای دانش آموزان برای درگیر شدن با محتوا یا ارائه پشتیبانی اضافی برای کسانی که ممکن است دچار مشکل باشند. با پیش بینی این نیازها، معلمان فعال کمک می کنند تا اطمینان حاصل شود که همه دانش آموزان فرصت موفقیت دارند. به دلیل اهمیت رفتارهای پویا برای معلمان ورزش نیاز است تا مدیران مدارس شرایطی را برای توسعه چنین رفتارهای فراهم سازند که انتخاب یک شیوه رهبری جامع مانند رهبری فراگیر در این خصوص میتواند مهم باشد. رهبری فراگیر تأثیر عمیقی بر رفتار پویا هم در افراد و هم در درون تیم ها یا سازمان ها دارد. هنگامی که رهبران از فراگیری استقبال می کنند، محیطی را ایجاد می کنند که در آن دیدگاه های متنوع ارزش قائل می شوند و همه اعضا احساس قدرت می کنند که ابتکار عمل و اقدام پیشگیرانه داشته باشند. از دیدگاه ژائو و همکاران (۲۰۲۴) یکی از اصول اصلی رهبری فراگیر، ایجاد محیطی با سطوح بالایی از امنیت روانی است که در آن افراد احساس امنیت می کنند تا بدون ترس از قضاوت یا تلافی صحبت کنند، ایده ها را به اشتراک بگذارند و ریسک کنند. هنگامی که کارمندان یا اعضای تیم احساس می کنند که صدای آنها شنیده می شود و مورد احترام است، احتمال بیشتری دارد که رفتار پویا از خود نشان دهند. آنها در ارائه ایده های جدید، ارائه راه حل هایی برای مشکلات و آغاز اقداماتی که می تواند منجر به تغییر مثبت شود، احساس اطمینان می کنند. همچنین رهبران فراگیر ارزش تنوع را در همه اشکال آن - خواه تنوع فرهنگی، جنسیتی، حرفه ای یا تجربی، تشخیص می دهند. هنگامی که دیدگاه های متنوع به طور فعال جستجو و تشویق می شوند، افراد به احتمال بیشتری درگیر رفتار فعالانه می شوند. آن ها می دانند که دیدگاه های منحصربه فردشان ارزشمند است و این می تواند به آنها انگیزه دهد که دست به اقدام و تفکر خلاقانه بزنند. رفتار پویا اغلب



ریشه در توانایی نوآوری و ارائه راه حل های جدید دارد و رهبری فراگیر محیطی را ایجاد می کند که در آن نوآوری تجلیل شود. علاوه بر آن، رهبرانی که فراگیر هستند، اغلب با مشارکت دادن آنها در فرآیندهای تصمیم گیری و توانمندسازی آنها برای قبول مسئولیت کارشان، احساس مالکیت را در میان اعضای تیم تشویق می کنند. این احساس مالکیت منجر به سطح بالاتری از تعامل می شود که محرک اصلی رفتار پویا است. هنگامی که افراد احساس می کنند در نتیجه یک پروژه یا موفقیت سازمان سهم دارند، احتمال بیشتری دارد که ابتکار عمل کنند، چالش ها را پیش بینی کنند و راه حل های پیشگیرانه ارائه دهند.

در نهایت، نتایج این مطالعه مشخص نمود رهبری فراگیر مدیران مدارس بر رفتارهای پویای شغلی معلمان ورزش با نقش میانجی قدردانی در محیط کار اثر مثبت و معنی داری دارد که این نتیجه با نتایج پژوهش ژیا و همکاران (۲۰۲۴) همسو است. مدیران به عنوان رهبران مدارس نقش مهمی در شکل دادن یک محیط کاری مثبت دارند. مدیران با استفاده از یک رویکرد رهبری مناسب مانند رهبری فراگیر میتوانند با فراهم کردن فرصت هایی برای رشد و یادگیری، روی توسعه کارکنان خود سرمایه گذاری می کنند. هنگامی که کارکنان در توسعه حرفه ای خود احساس حمایت می کنند، به احتمال زیاد از رهبران خود و سازمان قدردانی می کنند. همچنین محیط کاری که توسط رهبران فراگیر رهبری می شود تمایل به ایجاد سطوح بالایی از رضایت شغلی را برای معلمان خواهد داشت. معلمان شاد بیشتر نسبت به همکاران و سرپرستان خود ابراز قدردانی می کنند و محیط کاری مثبت و حمایت کننده تری ایجاد می کنند. هنگامی که معلمان احساس کنند مورد قدردانی قرار می گیرند، به احتمال زیاد انگیزه بیشتری برای فراتر رفتن از مسئولیت های اصلی شغلی خود خواهند داشت. قدردانی باعث ایجاد یک محیط کاری مثبت می شود که افراد را به ابتکار عمل تشویق می کند. علاوه بر آن، ابراز قدردانی می تواند مشارکت معلمان را افزایش دهد. هنگامی که معلمان احساس ارزشمندی می کنند، بیشتر از نظر عاطفی و روانی در کار خود سرمایه گذاری می کنند و آنها را به جستجوی فرصت ها و چالش های جدید می کشاند. از سوی دیگر، قدردانی می تواند روابط بین فردی را در محیط کار تقویت کند. روابط قوی تر می تواند همکاری و حمایت را تقویت کند و معلمان را تشویق کند تا در کمک به همکاران و به اشتراک گذاری ایده ها فعال تر باشند. در نهایت، فرهنگ قدردانی می تواند به جو سازمانی مثبت تری منجر شود که در آن معلمان احساس امنیت می کنند و با ریسک پذیری بیشتر درگیر رفتارهای پیشگیرانه ای می شوند که به آنها کمک می کند پیش از وقوع مشکلات کاری، آنها را پیش بینی نموده و راه کارهایی خلاقانه ای را برای آنها در نظر بگیرند. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد زیر ارائه می شود:

۱. آگاه نمودن مدیران مدارس از فواید شیوه رهبری فراگیر و در نظر گرفتن برنامه های آموزشی در این خصوص برای آنها پیشنهاد می شود.
۲. پیشنهاد می شود مدیران مدارس در توسعه حرفه ای مستمر متمرکز بر فراگیری، شایستگی فرهنگی و برابری مشارکت کنند.
۳. پیشنهاد می شود مدیران مدارس مشارکت طیف متنوعی از ذینفعان (معلمان، کارکنان، دانش آموزان و والدین) در تصمیماتی که بر جامعه مدرسه تأثیر می گذارد تسهیل نمایند. این امر می تواند از طریق ایجاد کمیته های مختلف متناسب با نیازهای مدارس ایجاد شود.
۴. پیشنهاد می شود رهبران مدرسه آشکارا از معلمان به خاطر اقدامات ارزشمند آنها تشکر کنند و معلمان را تشویق نمایند تا در قبال اقدامات خوب آنها در قبال یکدیگر این کار را انجام دهند.



۵. پیشنهاد می‌شود تا مدیران مدارس معلمان را تشویق کنند تا به چالش‌ها به عنوان فرصت‌هایی برای رشد و یادگیری نگاه کنند تا شکست، معلمان تشویق شوند تا اهداف شخصی و حرفه‌ای برای خود تعیین کنند، پیشرفت خود را پیگیری کنند و برای انجام دادن کارهای جدید ابتکار عمل از خود نشان دهند.

#### ۵- منابع

- Alasmari, N.J., & Althaqafi, A.S.A. (2021). Teachers' practices of proactive and reactive classroom management strategies and the relationship to their self-efficacy. *Language Teaching Research*, 15(6), 54-69.
- Chang, P.C., Ma, G. & Lin, Y.Y. (2022). Inclusive leadership and employee proactive behavior: a cross-level moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1797-1808.
- Chen, H., Bao, J., Wang, L., & Zhang, Z. (2024). A study on the double-edged sword effect of inclusive leadership on employees' work behavior—dual path perspective of cognition and affection. *Frontiers Psychology*, 15, 1310204.
- Ford, M.T., Wang, Y., Jin, J., & Eisenberger, R. (2018). Chronic and episodic anger and gratitude toward the organization: relationships with organizational and supervisor supportiveness and extra-role behavior", *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 175-187.
- Hu, X., & Kaplan, S. (2014). Is "feeling good" good enough? Differentiating discrete positive emotions at work. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 39-58.
- Hubers, M. D. (2020). In pursuit of sustainable educational change – introduction to the special section. *Teaching and Teacher Education*, 93, 103084.
- Ma K., & Cavanagh M.S. (2018). Classroom ready? Pre-service teachers' self-efficacy for their first professional experience placement. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(7), 57-69.
- Madrigal, R. (2020). The role of identification and gratitude in motivating organization-serving intentions and behaviors", *Journal of Business Research*, 116, 75-84.
- Morad, S., Ragonis, N., & Barak, M. (2021). The validity and reliability of a tool for measuring educational innovative thinking competencies. *Teaching and Teacher Education*, 97, 103193.
- Oliver R. M., Wehby J. H., & Reschly D. J. (2011). Teacher classroom management practices – Effects on disruptive or aggressive behavior: A systematic review. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.4073/csr.2011.4>.
- Scott T. M. (2017). Training classroom management with preservice special education teachers: Special education challenges in a general education world. *Teacher Education and Special Education*, 40, 97-101.
- Su, T., Zeng, X.Y., Ma, W.C. and Wu, X.J. (2023). A meta-analysis of the effectiveness of inclusive leadership in the Chinese context. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 37(5), 217-229.
- Tadesse, S. & Muluye, W. (2020). The Impact of COVID-19 Pandemic on Education System in Developing Countries: A Review. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 159-170.
- Wood, A.M., Maltby, J., Stewart, N., Linley, P.A., & Joseph, S. (2008). A social-cognitive model of trait and state levels of gratitude", *Emotion*, 8(2), 281-290.
- Xia, J., Xu, H., & Xie, L. (2024). Inclusive leadership and employee involvement in proactive behavior at the workplace: The mediating role of gratitude. *Baltic Journal of Management*, 19(2), 200-217.
- Xu, Y.F., Xi, M., & Zhao, S.M. (2021). The effect of inclusive leadership on follower proactive behavior: the social influence theory perspective. *Management Review*, 6, 201-212.
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower-leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589-609.
- Zhao, L., Jolly, P.M., Zhao, S., & Zeng, H. (2024). How and when inclusive leadership enhances team proactivity: The roles of collective thriving and team power distance. *Personnel Review*, 53(7), 1666-1686.



## The effect of inclusive leadership of school principals on workplace gratitude and job proactive behaviors of physical education teachers

Hasan Amiri<sup>1</sup>, Mahmoud Shikh<sup>2\*</sup>

1. Master Student of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.
2. Department of Physical Education and Sport Science, Az.C., Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.

\* Corresponding author: Name and E-mail address

### Abstract

The main purpose of this research was to investigate the inclusive leadership of school principals on appreciation in the work environment and proactive occupational behaviors of physical education teachers. The research method chosen for this study was a survey method. All the physical education teachers of Golestan province, numbering 686 teachers, were the statistical population of this research. Based on the Cochran's formula, the exact number of the statistical sample size was 247 physical education teachers who were selected by the available method. Collecting the data required for this study was done using three standard instruments of inclusive leadership, appreciation in the workplace and proactive job behaviors. The statistical analyzes performed in this study included descriptive and inferential analyses. The results obtained in this research showed that inclusive leadership of school principals has a positive and significant effect on appreciation in the work environment of sports teachers. Another part of the results showed that inclusive leadership of school principals has a positive and meaningful effect on the proactive career behaviors of sports teachers. Finally, the results showed that inclusive leadership of school principals has a positive and significant effect on the proactive career behaviors of sports teachers with the mediating role of appreciation in the work environment.

**Keywords:** Inclusive Leadership, Appreciation, Proactive Career Behavior, Physical Education Teachers.