

تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس و ارتباط بین مقیاس های مدیریت دانش (مطالعه موردی شهر زاهدان)

محمد علی تاجی^۱، حسن شهرکی پور^۲

^۱کارشناسی ارشد، رشته ی مدیریت آموزشی

^۲استادیار دانشگاه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۲۶

چکیده

هدف اصلی پژوهش بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس شهر زاهدان در سال ۱۳۹۶ و ارتباط بین مقیاس های مدیریت دانش است. تحقیق حاضر از لحاظ هدف تحقیق کاربردی محسوب می شود، همچنین این تحقیق از نظر شیوه گرد آوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری در این تحقیق شامل همه ی مدیران مدارس شهر زاهدان می باشد که طبق بررسی صورت گرفته تعداد ۴۵۵ مدیر در مدارس شهر زاهدان مشغول به کار می باشند. از این تعداد ۲۰۵ مدیر مرد و ۲۵۱ مدیر زن هستند. همچنین تعداد مدیران مدارس ابتدایی ۲۳۶ نفر مدیران مدارس متوسطه اول ۱۰۵ نفر و تعداد مدیران مدارس متوسطه دوم ۱۱۵ نفر است. نمونه شامل مدیران مدارس شهر زاهدان به تعداد ۲۰۸ می باشد که با استفاده از فرمول کوکران بدست آمده است. در این تحقیق از روش مطالعات کتابخانه ای با بهره گیری از مقالات معتبر و کتاب های موجود در کتابخانه و سایت های علمی جهانی استفاده می شود. علاوه بر موارد ذکر شده از مطالعات میدانی با استفاده از پرسشنامه بهره گیری خواهد شد. در این تحقیق جهت سنجش متغیر مدیریت دانش از پرسشنامه استاندارد کنراد و نیومن (۱۹۹۹) و برای سنجش متغیر عملکرد سازمانی از پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) استفاده شد که بر اساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) تنظیم شده بود. در این پژوهش الفای ۰/۸۹۱ به دست آمد، به منظور تجزیه و تحلیل های آماری بر روی داده های گردآوری شده در آمار استنباطی از آزمون متناسب با داده ها همچون T تک نمونه ای و رگرسیون خطی با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده می شود. نتیجه ی تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که مدیریت دانش بر مولفه های عملکرد سازمانی در مدیران مدارس شهر زاهدان تأثیر دارد، مولفه های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در مدیران مدارس شهر زاهدان تأثیر دارد، مولفه های عملکرد سازمانی در مدیران مدارس شهر زاهدان تأثیر دارد، بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مدیران مدارس شهر زاهدان از نظر جنسیت تفاوت معناداری وجود دارد؛ بنابراین فرضیه ی اصلی پژوهش مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس شهر زاهدان تأثیر دارد تایید شد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، عملکرد سازمانی مدیران، مقیاس های مدیریت دانش، شهر زاهدان.

مقدمه

در دهه اخیر اهمیت دانش، چه در ابعاد علمی و دانشگاهی و چه در ابعاد سازمانی پررنگ شده است. امروزه، دانش به عنوان پایه اساسی رقابت مطرح است و در حال حاضر کلید اصلی رقابت پذیری سازمان ها به شمار می رود. سازمان های جدید مبتنی بر دانش اند و این بدان معناست که سازمان ها باید به گونه ای طراحی شوند که بتوانند ضمن شناسایی دانش سازمانی خود، آن را احصاء و ذخیره کرده و در موقع لزوم از آن بهره برداری کنند. واژه مدیریت دانش در دنیای مدیریت موضوعات مختلفی را در بر می گیرد. علت ایجاد این نگرش به دلیل انتقال و حرکت سیستم های اقتصادی به سوی جامعه ای مبتنی بر دانش و توسعه اقتصاد دانش محور در دهه های اخیر، انواع موسسات شاهد تغییرات اساسی در زمینه های ساختار، کارکرد و سبک های مدیریتی خویش بوده اند؛ دانش در سازمان های امروزی به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمانها تلقی می گردد، لذا محققین برای استفاده سیستماتیک از دانش در سازمانها از راه ایجاد باب جدیدی در مدیریت با عنوان «مدیریت دانش» تلاش هایی را آغاز کرده اند، اهمیت مدیریت دانش و بکارگیری آن در سازمانها و به خصوص موسسات آموزشی لزوم بکارگیری استراتژی هایی را در این زمینه ضروری نموده است. هر چند در سالهای اخیر، مدیریت دانش از شهرت زیادی بخصوص در بخش صنعت و تجارت برخوردار گردیده است؛ اما هنوز در ارتباط با نظام آموزشی و بکارگیری آن ابهاماتی وجود دارد. از آنجا که بهبود عملکرد در سازمانها به طور افزایشی از طریق توسعه منابع انسانی، بهبود کیفیت، مهندسی مجدد و تکنولوژی، روی استراتژی سازمان تأثیر مستقیم دارد، لذا مسئولان اجرایی مسئولیت بالایی در بهبود عملکرد سازمان خود دارند. سرمایه گذاری زیادی در هر سازمان در زمینه های مختلف صورت می گیرد، ولی چون به عملکرد توجهی نمی شود، سازمانها معمولاً نتیجه مورد نظر خود را از سرمایه گذاری ها به دست نمی آورند. مدیریت بهبود عملکرد باید در موضوعات مربوط به عملکرد، تحقیق و بررسی کرده و برای بهبود آن پیشنهادها مناسب را در جهت اهداف سازمانی ارائه دهد. امروزه اگر سازمانها بخواهند جایگاه خود را حفظ کرده و به نحوی عمل کنند که باعث بقاء، توسعه و موفقیتشان شود، ضروری است که در عملکرد خود تجدید نظر کرده و تعهدات خود نسبت به ارباب رجوعان را به درستی ایفا کنند. در این زمینه، وقوع رویدادهایی مانند گسترش رقابت، پیشرفت فناوری اطلاعات و تلاش همه جانبه سازمانها و واحدهای اقتصادی برای کسب جایگاه بهتر، ضرورت توجه به بهبود مستمر عملکرد سازمانی را دو چندان نموده است. در چنین شرایطی، سازمانها ناگزیرند در جستجوی روشهای جدیدی برای بهبود عملکرد خود باشند. عملکرد افراد در سازمان می تواند نقش عمده ای در موفقیت هر سازمان داشته باشد همچنین عملکرد سازمانی یکی از مهم ترین سازه ها در دستیابی به اهداف سازمان می باشد. عملکرد سازمانی حاصل فرآیندهای اجرایی و تحقق اهداف سازمان می باشد. به عبارت دیگر عملکرد سازمانی عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. بنابراین مساله ی اصلی ما در پژوهش حاضر تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس و ارتباط بین مقیاس های مدیریت دانش (مطالعه موردی شهر زاهدان) است.

فرضیه ی اصلی پژوهش:

مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس شهر زاهدان تأثیر دارد.

فرضیه های فرعی پژوهش:

مدیریت دانش بر مولفه های عملکرد سازمانی در مدیران مدارس شهر زاهدان تأثیر دارد.

مولفه های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در مدیران مدارس شهر زاهدان تأثیر دارد.

مولفه های مدیریت دانش بر مولفه های عملکرد سازمانی در مدیران مدارس شهر زاهدان تأثیر دارد.

بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مدیران مدارس شهر زاهدان از نظر جنسیت تفاوت معنا داری وجود دارد.

مفاهیم و مبانی نظری پژوهش:

مدیریت دانش یکی از دستاوردهای عصر اطلاعات و دانش می باشد و با توجه به ویژگیهای آن، امروزه سازمان ها با جدیت به دنبال بهرمندی از آن هستند؛ مدیریت دانش در عصر جدید تنها به دانش مستند شده اکتفا نمی کند، بسیاری از سازمان ها و شرکت های جهان با تکیه بر دانش ضمنی و آشکار خود درصدد ارتقای جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی و بهره روری خود هستند. در راستای رسیدن به این اهداف، مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده سازی، بازیابی و نگهداری دانش به عنوان دارایی های هر سازمان می باشد. مدیریت دانش و نوآوری هر دو می توانند برای سازمان خلق ارزش کرده و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. شناخت رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی می تواند تضمین کننده رشد، کارایی و اثر بخشی بالاتر بوده و نهایتاً رشد اقتصادی کشور را به دنبال داشته باشد. یک سازمان با مدیریت دانش از منابع خود به صورت کارا تر استفاده نموده و در نتیجه نوآور تر بوده و عملکرد بهتری خواهد داشت، واژه مدیریت دانش در دنیای مدیریت موضوعات مختلفی را در بر می گیرد. علت ایجاد این نگرش به دلیل انتقال و

حرکت سیستم های اقتصادی مبتنی بر صنعت به سوی جامعه های مبتنی بر دانش و توسعه اقتصاد دانش محور است. کسب دانش به عنوان یکی از فاکتورهای اصلی مزیت رقابتی بنگاههای بزرگ و کوچک صنعتی و خدماتی شناخته می شود. موفقیت در بازار رقابت امروزی وابسته به کیفیت دانش و فرآیندهای دانشی است که سازمان ها برای انجام فعالیت های کلیدی به کار می گیرند. به کارگیری سرمایه های دانش جهت ایجاد مزیت رقابتی به عنوان عامل حیاتی و مهم مطرح شده است. دلیل اهمیت مدیریت دانش عبارتند از:

- محیط بازار، به طور فزاینده ای رقابتی است و نرخ نوآوری افزایش یافته است. بنابراین دانش باید رشد یابد و به سرعت به روز شود.
- فشار رقابتی، میزان نیروی کار را کاهش می دهد و این دانش ارزشمند است که کسب و کار را نگهداری می کند.
- زمان، برای کسب تجربه و دانش بسیار کوتاه شده است.
- گرایش به بازنشستگی زود هنگام و افزایش نقل و انتقال (Mobility) نیروی کار، منجر به هدر رفتن دانش شده است.
- ضرورت های مدیریت، پیچیدگی فزاینده ای را مطرح کرده است.
- تغییر در راهبرد، ممکن است باعث از دست دادن دانش در حیطه ای خاص شود.
- مبنای بسیاری از کارهای امروزی بر پایه اطلاعات است.
- سازمان ها در مورد پایگاه های دانش با یکدیگر رقابت می کنند.
- محصولات و خدمات به طور فزاینده ای پیچیده بوده و از اطلاعات مناسب در آنها استفاده می شود.

با توجه به روندی که فعالیت های مدیریت دانش در سازمان های جهان، طی سال های گذشته داشته است، پیش بینی می شود که نحوه یکپارچه شدن فرآیندهای مدیریت دانش با فرهنگ و فرآیندهای سازمان دچار تغییراتی شود. ۵ روند مهم و اثرگذار مدیریت دانش که در سال ۲۰۱۶ معرفی شده اند عبارتند از:

- یادگیری شناختی
- مدیریت استعدادها
- مدل مدیریت دانش ساده، به روز و کاربردی
- تمرکز بر دانش مشتریان
- تمرکز بیشتر بر روی اقدام اجرایی و کمتر بر روی برنامه ریزی

از عناصر جلورونده مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی متکی بر خلاقیت و نوآوری است. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تعامل و یا بازسازی دانایی می گردند، به طور نظام مند تشویق و حمایت شوند. مدیریت دانش مستلزم تعیین فرصت ها و تهدیدات فراروی سازمان است. پس از آن که تعیین شکاف دانش سازمان که گواه بر فاصله بین دانش موجود سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان است، خلاء دانش سازمانی را مشخص می کند.

به طور کلی عملکرد سازمانی به چگونگی انجام ماموریت و وظایف و فعالیت های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آن اطلاق می گردد. مفهوم واژه عملکرد از آنجا حائز اهمیت است که با تعریف عملکرد می توان آن را ارزیابی یا مدیریت نمود، هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت های خود بالاخص در محیط های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است.

نظریه های عملکرد سازمانی عبارت اند از:

نظریه ی کاهش انگیزش هال

این الگو در حوزه های پاداش، سنجش و شایستگی مدیریت به طراحی و اجرای راهبردها، مداخله ها و پیشرانهای مدیریت عملکرد کمک میکند. یادگیری مرکزی این الگو آن است که تمام رفتارهای انگیزشی هدفش کاهش شدت نیاز یا انگیزش است. عدم ارضای انگیزش به عدم توازن درونی و بیرونی فرد می انجامد. لذا افراد تلاش میکنند برای حفظ وضعیت توازن انگیزشی را کاهش دهند. این فرایند کاهش انگیزش نامیده میشود. مفهوم ضمنی آن است که عاداتها وقتی شکل می گیرند که بین انگیزش و اهداف کاهش ارتباطی به وجود آید.

نظریه ی آشکار مورای^۱

این نظریه که یک نظریه قدیمی است توسط هنری مورای در دهه ۱۹۴۰ برای بیان رفتارهای انگیزشی مطرح گردید. این نظریه دو نوع انگیزش گسترده را مطرح می نماید که از چهار نیاز تشکیل شده است. این نیازها عبارتند از موفقیت، وابستگی، استقلال و قدرت انگیزش گسترده. نوع اول انگیزش جهتی نامیده میشود که افراد را برای بروز رفتار خاص هدایت میکند. انگیزش دوم انگیزش شدت نامیده میشود که نمایانگر شدت نیاز و سطح توان در ارضای آن نیاز است. مورای همچنین مشاهده کرد که نیازها عمدتاً به ارث برده نشده بلکه یادگیری میشوند، لذا فعالسازی این نیازها به محیط بیرونی بستگی دارند. از این رو نظریه نیازهای آشکار نامگذاری شده است. برای مثال فردی ممکن است نیازی را فراگرفته باشد که بتواند استاندارد حرفه ای بالایی را به دست آورد اما تلاش وی برای دستیابی به آن استاندارد به محیطی بستگی دارد که آن فرد در آن زندگی میکند. یعنی محیط نقش بسیار مهمی در انگیزش افراد برای بهبود عملکرد دارد.

نظریه ی برابری^۲

این نظریه اهمیت شناخت را در رفتار انگیزشی کارمندان نشان میدهد. موضوع مرکزی نظریه انگیزش آن است که خشنودی ناشی از نتیجه عملکرد شغلی مشروط بر شناخت برابری است. یعنی افراد فقط زمانی ارضاء میشوند که پاداشی را دریافت کنند که آن را برابر با میزان عملکرد خود بدانند. حس نابرابری به تدریج حاکم می گردد یعنی در زمانی که فرد میزان پاداش دریافتی را با عملکرد خویش برابر نداند. به عبارت دیگر، اگر نابرابری بین عملکرد و نتیجه وجود داشته باشد قدرت انگیزش تضعیف میگردد.

پیشینه ی پژوهش

محمدی (۱۳۹۶)، پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در سازمان های پروژه محور انجام داد. هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در شرکتها و سازمانهای پروژه محور است. نتایج حاصل از تحلیل داده ها نشان داد که بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه مدیریت دانش نقش بسزایی در بهبود عملکرد سازمانی سازمانها دارد، مدیران شرکت باید به دنبال ایجاد محیطی صمیمی و قابل اعتماد همراه با ارتباطات مفید و سودمند در سازمان باشند تا بتوانند شرایط توسعه و تسهیم دانش را فراهم آورند.

زارعی و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی انجام دادند. مطابق نتایج به دست آمده، تأثیر مستقیم و معنادار هوش سازمانی بر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی تأیید شد. تأثیر مستقیم و معنادار مدیریت دانش بر هوش سازمانی و نوآوری سازمانی نیز تأیید شد. همچنین مشخص شد که مدیریت دانش توسط هوش سازمانی به صورت غیر مستقیم بر نوآوری سازمانی نقش دارد.

روش پژوهش:

این تحقیق به بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس شهر زاهدان در سال ۱۳۹۶ و ارتباط بین مقیاسهای مدیریت دانش پرداخته است. تحقیق حاضر از لحاظ هدف تحقیق کاربردی محسوب می شود، همچنین این تحقیق از نظر شیوه گرد آوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی است؛ جامعه آماری در این تحقیق شامل همه ی مدیران مدارس شهر زاهدان می باشد که طبق بررسی صورت گرفته تعداد ۴۵۵ مدیر در مدارس شهر زاهدان مشغول به کار می باشند. از این تعداد ۲۰۵ مدیر مرد و ۲۵۱ مدیر زن هستند. همچنین تعداد مدیران مدارس ابتدایی ۲۳۶ نفر مدیران مدارس متوسطه اول ۱۰۵ نفر و تعداد مدیران مدارس متوسطه دوم ۱۱۵ نفر است، نمونه شامل مدیران مدارس شهر زاهدان به تعداد ۲۰۸ می باشد که با استفاده از فرمول کوکران بدست آمده است، در این تحقیق از روش مطالعات کتابخانه ای با بهره گیری از مقالات معتبر و کتابهای موجود در کتابخانه و سایت های علمی جهانی استفاده می شود، علاوه بر موارد ذکر شده از مطالعات میدانی با استفاده از پرسشنامه بهره گیری خواهد شد. در این تحقیق جهت سنجش متغیر مدیریت دانش از پرسشنامه استاندارد کنراد و نیومن (۱۹۹۹) و برای سنجش متغیر عملکرد سازمانی از پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) استفاده شد که بر اساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) تنظیم شده بود؛ در این پژوهش الفای ۰/۸۹۱ به دست آمد، به منظور تجزیه و تحلیل های آماری بر روی داده های گردآوری شده در آمار استنباطی از آزمون متناسب با داده ها همچون T تک نمونه ای و رگرسیون خطی با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده می شود.

¹ Murray's Manifest Theory

² Equity Theory

یافته ها:

فرضیه یاصلی : مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس شهر زاهدان تأثیر دارد.

جدول ۱ نتایج حاصل برای فرضیه ی اصلی

مدل	R	R ²	R ² تصحیح شده	انحراف معیار
۱	۰/۹۲۴	۰/۸۵۳	۰/۸۵۲	۰/۲۹۶۴

جدول ۲- نتایج جدول آنووا

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۱۰۵/۰۵۵	۱	۱۰۵/۰۵۵	۱۱۹۵/۹۸۷	۰/۰۰۰
باقیمانده	۱۸/۰۹۵	۲۰۶	۰/۰۸۸		
مجموع	۱۲۳/۱۵۰	۲۰۷			

۳- نتایج جدول ضریب تأثیر برای متغیر مدیریت دانش

مدل	ضریب تأثیر غیراستاندارد		ضریب تأثیر استاندارد	T	سطح معنی داری
	B	انحراف معیار			
(ثابت)	-۱/۲۰۲	۰/۱۴۶		-۸/۲۶۰	۰/۰۰۰
عملکرد سازمانی	۱/۲۱۳	۰/۰۳۵	۰/۹۲۴	۳۴/۵۸۳	۰/۰۰۰

با توجه به جداول بالا و مقدار R و R² به یک نزدیک است می توان بیان نمود تأثیر بسیار بالایی متغیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی دارد. بر اساس مقدار Beta ، B و سطح معنی داری می توان بیان نمود که عملکرد سازمانی از مدیریت دانش تأثیر بالایی می پذیرد. فرضیه ی اول : مدیریت دانش بر مولفه های عملکرد سازمانی در مدیران مدارس شهر زاهدان تأثیر دارد.

جدول ۴- نتایج حاصل برای فرضیه ی اول

مدل	R	R ²	R ² تصحیح شده	انحراف معیار
۱	۰/۹۶۵	۰/۹۳۲	۰/۹۳۰	۰/۲۰۴۱

جدول ۵- نتایج جدول آنووا

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۱۱۴/۷۷۵	۶	۱۹/۱۲۹	۴۵۹/۱۳۲	۰/۰۰۰
باقیمانده	۸/۳۷۴	۲۰۱	۰/۰۴۲		
مجموع	۱۲۳/۱۵۰	۲۰۷			

جدول ۶- نتایج جدول ضریب تاثیر برای متغیر مدیریت دانش

سطح معنی داری	T	ضریب تاثیر غیراستاندارد		مدل
		Beta	انحراف معیار	
۰/۰۰۰	-۵/۴۴۳		۰/۱۴۲	-(ثابت)
۰/۴۹۹	۰/۶۷۷	۰/۰۲۴	۰/۰۳۷	توانایی
۰/۰۰۱	۳/۴۱۸	۰/۱۴۸	۰/۰۶۸	وضوح
۰/۶۷۰	۰/۴۲۷	۰/۰۲۶	۰/۰۷۲	حمایت
۰/۰۰۰	-۴/۰۶۷	-۰/۲۴۵	۰/۰۶۲	محیط
۰/۰۱۱	۲/۵۷۲	۰/۱۶۳	۰/۰۸۳	ارزیابی
۰/۰۰۰	۱۲/۶۸۶	۰/۹۲۹	۰/۰۶۹	اعتبار

با توجه به جداول بالا و مقدار R و R^2 به یک نزدیک است می توان بیان نمود تاثیر بسیار بالایی متغیر مدیریت دانش بر مولفه های عملکرد سازمانی دارد. بر اساس مقدار Beta ، B و سطح معنی داری می توان بیان نمود که مولفه های وضوح، ارزیابی و اعتبار از مدیریت دانش تاثیر بالایی می پذیرند اما مولفه های توانایی و حمایت از مدیریت دانش تاثیری نمی پذیرد و همچنین مدیریت دانش بر مولفه محیط تاثیر معکوس دارد.

فرضیه دوم عملکرد سازمانی در مدیران مدارس شهر زاهدان تاثیر دارد.

جدول ۷- نتایج حاصل برای متغیر عملکرد سازمانی

مولفه	R	R^2	R^2 تصحیح شده	انحراف معیار
خلق دانش	۰/۸۷۷	۰/۹۳۲	۰/۹۳۰	۰/۲۰۴۱
ثبت دانش	۰/۸۸۱	۰/۷۷۶	۰/۷۷۵	۰/۶۰۶
انتقال دانش	۰/۸۴۳	۰/۷۱۰	۰/۷۰۹	۰/۴۶۵
بکارگیری دانش	۰/۸۱۸	۰/۶۷۰	۰/۶۶۸	۰/۴۰۵
کسب دانش	۰/۶۷۸	۰/۴۵۹	۰/۴۵۷	۰/۵۲۹

جدول ۸- نتایج جدول آنووا برای متغیر عملکرد سازمانی

مولفه	مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معنی داری
خلق دانش	رگرسیون	۹۸/۰۸۴	۱	۹۸/۰۸۴	۶۸۹/۲۶۲	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۲۹/۳۱۴	۲۰۶	۰/۱۴۲		
	مجموع	۱۲۷/۳۹۹	۲۰۷			
ثبت دانش	رگرسیون	۲۶۱/۳۶۲	۱	۲۶۱/۳۶۲	۷۱۲/۶۲۹	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۷۵/۵۵۲	۲۰۶	۰/۳۶۷		
	مجموع	۳۳۶/۹۱۵	۲۰۷			
انتقال دانش	رگرسیون	۱۰۹/۱۹۰	۱	۱۰۹/۱۹۰	۵۰۵/۱۷۴	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۴۴/۵۲۶	۲۰۶	۰/۲۱۶		
	مجموع	۱۵۳/۷۱۶	۲۰۷			
بکارگیری دانش	رگرسیون	۶۸/۶۸۷	۱	۶۸/۶۸۷	۴۱۸/۱۳۲	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۳۳/۸۴۰	۲۰۶	۰/۱۶۴		
	مجموع	۱۰۲/۵۲۶	۲۰۷			
کسب دانش	رگرسیون	۴۸/۹۲۸	۱	۴۸/۹۲۸	۱۷۵/۰۷۰	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۵۷/۵۷۲	۲۰۶	۰/۲۷۹		
	مجموع	۱۰۶/۴۹۹	۲۰۷			

جدول ۹- نتایج جدول ضریب تاثیر برای متغیر اصلی

سطح معنی داری	T	ضریب تاثیر استاندارد		مدل	
		Beta	انحراف معیار		
۰/۰۰۰	۲۶/۲۵۴	۰/۸۷۷	۰/۰۴۵	عملکرد سازمانی	خلق دانش
۰/۰۰۰	-۴/۲۴۶		۰/۱۸۵	(ثابت)	
۰/۰۰۰	۲۶/۶۹۵	۰/۸۸۱	۰/۰۷۲	عملکرد سازمانی	ثبت دانش
۰/۰۰۰	-۱۳/۹۴۶		۰/۲۹۷	(ثابت)	
۰/۰۰۰	۲۲/۴۷۶	۰/۸۴۳	۰/۰۵۵	عملکرد سازمانی	انتقال دانش
۰/۰۰۰	-۵/۹۴۹		۰/۲۲۸	(ثابت)	
۰/۰۰۰	۲۰/۴۴۸	۰/۸۱۸	۰/۰۴۸	عملکرد سازمانی	بکارگیری دانش
۰/۱۸۴	-۱/۳۳۳		۰/۱۹۹	(ثابت)	
۰/۰۰۰	۱۳/۲۳۱	۰/۶۷۸	۰/۰۶۳	عملکرد سازمانی	کسب دانش
۰/۴۷۷	۰/۷۱۲		۰/۲۶۰	(ثابت)	

با توجه به جداول بالا و مقدار R و R^2 به یک نزدیک است می توان بیان نمود تاثیر بسیار بالایی مولفه های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی دارند. بر اساس مقدار Beta ، B و سطح معنی داری می توان بیان نمود که مولفه های بکارگیری دانش و کسب دانش بر روی عملکرد سازمانی تاثیر معنی داری ندارد. اما بقیه مولفه های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری در حد بالا دارد. فرضیه ی سوم : مولفه های مدیریت دانش بر مولفه های عملکرد سازمانی در مدیران مدارس شهر زاهدان تاثیر دارد.

جدول ۱۰ - نتایج حاصل برای مولفه های عملکرد سازمانی

مؤلفه	R	R ²	R ² تصحیح شده	انحراف معیار
خلق دانش	۰/۸۷۷	۰/۹۳۲	۰/۹۳۰	۰/۲۰۴۱
ثبت دانش	۰/۹۴۸	۰/۸۹۸	۰/۸۹۵	۰/۴۱۳۵
انتقال دانش	۰/۹۲۶	۰/۸۵۷	۰/۸۵۳	۰/۳۳۰۵
بکارگیری دانش	۰/۸۷۶	۰/۷۶۷	۰/۷۶۰	۰/۳۴۴۵
کسب دانش	۰/۷۶۱	۰/۵۷۸	۰/۵۶۶	۰/۴۷۲۶

جدول ۱۱ - نتایج جدول آنووا برای مولفه های عملکرد سازمانی

مؤلفه	مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معنی داری
خلق دانش	رگرسیون	۱۱۴/۸۲۶	۶	۱۹/۱۳۸	۳۰۵/۹۵۶	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۱۲/۵۷۳	۲۰۱	۰/۰۶۳		
	مجموع	۱۲۷/۳۹۹	۲۰۷			
ثبت دانش	رگرسیون	۳۰۲/۵۳۹	۶	۵۰/۴۲۳	۲۹۴/۸۳۲	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۳۴/۳۷۶	۲۰۱	۰/۱۷۱		
	مجموع	۳۳۶/۹۱۵	۲۰۷			
انتقال دانش	رگرسیون	۱۳۱/۷۵۷	۶	۲۱/۹۵۹	۲۰۱/۰۰۳	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۲۱/۹۵۹	۲۰۱	۰/۱۰۹		
	مجموع	۱۵۳/۷۱۶	۲۰۷			
بکارگیری دانش	رگرسیون	۷۸/۶۷۳	۶	۱۳/۱۱۲	۱۱۰/۴۸۸	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۲۳/۸۵۴	۲۰۱	۰/۱۱۹		
	مجموع	۱۰۲/۵۲۶	۲۰۷			
کسب دانش	رگرسیون	۶۱/۵۹۸	۶	۱۰/۲۶۶	۴۵/۹۵۸	۰/۰۰۰
	باقیمانده	۴۴/۹۰۱	۲۰۱	۰/۲۲۳		
	مجموع	۱۰۶/۴۹۹	۲۰۷			

جدول ۱۲ - نتایج جدول ضریب تاثیر برای مولفه های مدیریت دانش و مولفه های عملکرد سازمانی

سطح معنی داری	T	ضریب تاثیر غیراستاندارد		مدل		
		Beta	انحراف معیار			
۰/۰۰۰	-۷/۴۱۵		۰/۱۷۳	-۱/۲۸۶	(ثابت)	خلق دانش
۰/۰۰۰	-۱۰/۳۷۵	-۰/۴۴۵	۰/۰۴۵	-۰/۴۶۷	توانایی	
۰/۰۰۰	۷/۱۷۵	۰/۳۷۵	۰/۰۸۳	۰/۵۹۸	وضوح	
۰/۰۰۰	۵/۵۲۰	۰/۴۱۰	۰/۰۸۹	۰/۴۸۹	حمایت	
۰/۰۰۰	۵/۰۴۸	-۰/۳۶۷	۰/۰۷۵	-۰/۳۸۰	محیط	
۰/۰۰۵	۲/۸۵۸	۰/۲۱۸	۰/۱۰۱	۰/۲۸۹	ارزیابی	
۰/۰۰۰	۸/۹۵۰	۰/۷۹۰	۰/۰۸۵	۰/۷۶۱	اعتبار	
۰/۰۰۰	-۱۱/۴۸۴		۰/۲۸۷	-۳/۲۹۳	(ثابت)	ثبت دانش
۰/۰۰۰	-۴/۲۵۳	-۰/۱۸۶	۰/۰۷۴	-۰/۳۱۷	توانایی	
۰/۰۴۷	۱/۸۴۱	۰/۰۹۸	۰/۱۳۸	۰/۲۵۴	وضوح	
۰/۰۳۲	۲/۱۶۵	۰/۱۶۴	۰/۱۴۶	۰/۳۱۷	حمایت	
۰/۰۱۹	۲/۳۶۶	۰/۱۷۵	۰/۱۲۵	۰/۲۹۵	محیط	
۰/۱۱۶	۱/۵۷۷	۰/۱۲۲	۰/۱۶۷	۰/۲۶۴	ارزیابی	
۰/۰۰۰	۶/۶۷۹	۰/۵۹۹	۰/۱۴۱	۰/۹۳۹	اعتبار	
۰/۰۱۶	-۲/۴۳۸		۰/۲۲۹	-۰/۵۵۹	(ثابت)	انتقال دانش
۰/۲۸۸	۱/۰۶۶	۰/۰۵۵	۰/۰۶۰	۰/۰۶۳	توانایی	
۰/۰۴۴	۱/۸۶۰	۰/۱۱۷	۰/۱۱	۰/۲۰۵	وضوح	
۰/۴۰۳	-۰/۸۳۸	-۰/۰۷۵	۰/۱۱۷	-۰/۰۹۸	حمایت	
۰/۰۰۰	-۴/۰۴۹	-۰/۳۵۴	۰/۱۰۰	-۰/۴۰۳	محیط	
۰/۶۳۰	۰/۴۸۲	۰/۰۴۴	۰/۱۳۴	۰/۰۶۴	ارزیابی	
۰/۰۰۰	۱۱/۱۲۱	۱/۱۸۱	۰/۱۱۲	۱/۲۵۰	اعتبار	
۰/۷۵۵	۰/۳۱۳		۰/۲۳۹	۰/۰۷۵	(ثابت)	بکارگیری دانش
۰/۰۰۰	۶/۶۵۰	۰/۴۳۸	۰/۰۶۲	۰/۴۱۲	توانایی	
۰/۱۰۷	۱/۶۲۰	۰/۱۳۰	۰/۱۱۵	۰/۱۸۶	وضوح	
۰/۲۰۴	-۱/۲۷۶	-۰/۱۴۶	۰/۱۲۲	-۰/۱۵۶	حمایت	
۰/۰۰۰	-۴/۰۷۷	-۰/۴۵۵	۰/۱۰۴	-۰/۴۲۳	محیط	
۰/۳۹۱	۰/۸۶۰	۰/۱۰۱	۰/۱۳۹	۰/۱۲۰	ارزیابی	
۰/۰۰۰	۶/۵۷۸	۰/۸۹۱	۰/۱۱۷	۰/۷۷۰	اعتبار	
۰/۰۰۱	۳/۳۶۵		۰/۳۲۸	۱/۱۰۳	(ثابت)	کسب دانش
۰/۰۰۰	۶/۲۸۹	۰/۵۵۸	۰/۰۸۵	۰/۵۳۵	توانایی	
۰/۰۸۹	-۱/۷۱۱	-۰/۱۸۵	۰/۱۵۷	-۰/۲۶۹	وضوح	
۰/۰۰۷	-۲/۷۰۱	-۰/۴۱۵	۰/۱۶۷	-۰/۴۵۲	حمایت	
۰/۴۹۴	-۰/۶۸۵	-۰/۱۰۳	۰/۱۴۲	-۰/۰۹۸	محیط	
۰/۰۱۹	۲/۳۶۵	۰/۳۷۲	۰/۱۹۱	۰/۴۵۲	ارزیابی	
۰/۰۰۴	۲/۸۷۵	۰/۵۲۴	۰/۱۶۱	۰/۴۶۲	اعتبار	

با توجه به جداول بالا و مقدار R و R^2 به یک نزدیک است می توان بیان نمود تاثیر بسیار بالایی مولفه های مدیریت دانش بر مولفه های عملکرد سازمانی دارند. بر اساس مقدار B ، $Beta$ و سطح معنی داری می توان بیان نمود که مولفه خلق دانش بر تمامی مولفه های عملکرد سازمانی تاثیر در حد بالا و معنی داری دارد؛ مولفه ثبت دانش بر روی تمام مولفه های عملکرد سازمانی به جز ارزیابی تاثیر معنی دار دارد؛ مولفه انتقال دانش بر مولفه های وضوح، محیط و اعتبار تاثیر معنی دار دارد اما بر روی مولفه های توانایی، حمایت و ارزیابی تاثیر معنی داری ندارد؛ مولفه بکارگیری دانش نیز بر روی مولفه های توانایی، محیط و اعتبار تاثیر معنی دار دارد اما بر روی مولفه های وضوح، حمایت و ارزیابی تاثیر معنی داری ندارد و مولفه کسب دانش بر روی مولفه های توانایی، حمایت، ارزیابی و اعتبار تاثیر معنی دار دارد و بر روی مولفه های وضوح و محیط تاثیر معنی داری ندارد.

فرضیه ی چهارم: بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مدیران مدارس شهر زاهدان از نظر جنسیت تفاوت معنا داری وجود دارد.

جدول ۱۳- امار گروه جنسی

متغیر	جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	انحراف خطای میانگین
مدیریت دانش	زن	۱۱۵	۳/۸۰۵۴	۰/۷۲۰۴	۰/۰۶۷۲
	مرد	۹۳	۳/۷۴۹۰	۰/۸۳۲۸	۰/۰۸۶۴
عملکرد سازمانی	زن	۱۱۵	۴/۱۶۱۱	۰/۵۰۹۳	۰/۰۴۷۵
	مرد	۹۳	۴/۰۴۰۴	۰/۶۶۸۱	۰/۰۶۹۳

جدول ۴-۱۸- آزمون نمونه مستقل

متغیر	F	سطح معنی داری	t	درجه آزادی	سطح معنی داری (۲)	میانگین اختلاف	انحراف خطای اختلاف
مدیریت دانش	۰/۷۷۱	۰/۳۸۱	۰/۵۲۳	۲۰۶	۰/۶۰۲	۰/۰۵۶۴	۰/۱۰۷۷
عملکرد سازمانی	۱۶/۷۷۷	۰/۰۰۰	۱/۴۷۸	۲۰۶	۰/۱۴۱	۰/۱۲۰۷	۰/۰۸۱۶
			۱/۴۳۷	۱۶۸/۷۲۰	۰/۱۵۳	۰/۱۲۰۷	۰/۰۸۴۰

با توجه به نتایج بالا می توان بیان نمود که تفاوت معنی داری از نظر جنسیت بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مدیران مدارس شهر زاهدان مشاهده نگردید.

نتیجه گیری:

فرضیه ی اول؛ نتایج نشان داد که مولفه های وضوح، ارزیابی و اعتبار از مدیریت دانش تاثیر بالایی می پذیرند اما مولفه های توانایی و حمایت از مدیریت دانش تاثیری نمی پذیرد و همچنین مدیریت دانش بر مولفه محیط تاثیر معکوس دارد، نتایج پژوهش حاضر با نتایج محمدی (۱۳۹۶)، پورحسین و همکاران (۱۳۹۵)، امین بیدختی و کیانی فر (۱۳۹۴)، یونسی فر و همکاران (۱۳۹۳)، جورابچی و خسروی (۱۳۹۰)، الزاید و همکاران (۲۰۱۴)، یشیل و کایا (۲۰۱۳)، درسان دلن و همکاران (۲۰۱۳)، الحکیم و حسن (۲۰۱۲)، سوزانا و کسیم (۲۰۱۵) و چی و لوی (۲۰۱۳) در تاثیر مثبت مدیریت دانش بر مولفه های عملکرد سازمانی در یک راستا می باشد اما همین نتایج برای مولفه های حمایت و توانایی در یک راستا قرار ندارد.

فرضیه ی دوم؛ نتایج نشان داد که مولفه های بکارگیری دانش و کسب دانش بر روی عملکرد سازمانی تاثیر معنی داری ندارد. اما بقیه مولفه های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری در حد بالا دارد، نتایج پژوهش حاضر با نتایج محمدی (۱۳۹۶)، پورحسین و همکاران (۱۳۹۵)، امین بیدختی و کیانی فر (۱۳۹۴)، یونسی فر و همکاران (۱۳۹۳)، جورابچی و خسروی (۱۳۹۰)، بون سین و همکاران (۲۰۱۵)، الزاید و همکاران (۲۰۱۴)، یشیل و کایا (۲۰۱۳)، درسان دلن و همکاران (۲۰۱۳)، الحکیم و حسن (۲۰۱۲)، سوزانا و کسیم (۲۰۱۵) و چی و لوی (۲۰۱۳) در تاثیر مثبت مولفه های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در یک راستا می باشد اما همین نتایج برای مولفه های بکارگیری دانش و کسب دانش در یک راستا قرار ندارد.

فرضیه ی سوم با توجه به جداول بالا و مقدار R و R^2 به یک نزدیک است می توان بیان نمود تاثیر بسیار بالایی مولفه های مدیریت دانش بر مولفه های عملکرد سازمانی دارند. بر اساس مقدار B ، $Beta$ و سطح معنی داری می توان بیان نمود که مولفه خلق دانش بر تمامی مولفه های عملکرد سازمانی تاثیر در حد بالا و معنی داری دارد؛ مولفه ثبت دانش بر روی تمام مولفه های عملکرد سازمانی به جز ارزیابی تاثیر معنی دار دارد؛ مولفه انتقال دانش بر مولفه های وضوح، محیط و اعتبار تاثیر معنی دار دارد اما بر روی مولفه های توانایی، حمایت و ارزیابی تاثیر معنی داری ندارد؛ مولفه بکارگیری دانش نیز بر روی مولفه های توانایی، محیط و اعتبار تاثیر معنی دار دارد اما بر روی مولفه های وضوح، حمایت و ارزیابی تاثیر معنی داری ندارد و مولفه کسب دانش بر روی مولفه های توانایی، حمایت، ارزیابی و اعتبار تاثیر معنی دار دارد و بر روی مولفه های وضوح و محیط تاثیر معنی داری ندارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج محمدی (۱۳۹۶)، پورحسین و همکاران (۱۳۹۵)، امین بیدختی و کیانی فر (۱۳۹۴)، یونسی فر و همکاران (۱۳۹۳)، جورابچی و خسروی (۱۳۹۰)، بون سین و همکاران (۲۰۱۵)، الزاید و همکاران (۲۰۱۴)، یشیل و کایا (۲۰۱۳)، درسان دلن و همکاران (۲۰۱۳)، الحکیم و حسن (۲۰۱۲)، سوزانا و کسیم (۲۰۱۵) و چی و لوی (۲۰۱۳) در یک راستا می باشد.

فرضیه ی چهارم: نتایج نشان داد که تفاوت معنی داری از نظر جنسیت بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مدیران مدارس شهر زاهدان مشاهده نگردید، نتایج پژوهش حاضر با نتایج حسینی کاشانی (۱۳۹۳) در یک راستا است،

فرضیه ی اصلی: مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی مدیران مدارس شهر زاهدان تأثیر دارد، نتایج نشان داد که عملکرد سازمانی از مدیریت دانش تاثیر بالایی می پذیرد، نتایج پژوهش حاضر با نتایج محمدی (۱۳۹۶)، پورحسین و همکاران (۱۳۹۵)، امین بیدختی و کیانی فر (۱۳۹۴)، یونسی فر و همکاران (۱۳۹۳)، جورابچی و خسروی (۱۳۹۰)، بون سین و همکاران (۲۰۱۵)، الزاید و همکاران (۲۰۱۴)، یشیل و کایا (۲۰۱۳)، درسان دلن و همکاران (۲۰۱۳)، الحکیم و حسن (۲۰۱۲)، سوزانا و کسیم (۲۰۱۵) و چی و لوی (۲۰۱۳) در یک راستا می باشد.

منابع:

۱. فتحیان، م؛ اخوان، پ؛ چراغعلی، س، (۱۳۹۳). بررسی تأثیر به کارگیری مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با استفاده از کارت امتیازی متوازن، مهندسی صنایع و مدیریت شریف، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۳۹-۱۴۷.
۲. غلامی، م (۱۳۹۳). الگوی مدیریت دانش در حوزه های علمیه، تهران، اولین همایش کشوری روشهای یاددهی و یادگیری در حوزه و دانشگاه
۳. سبحان اللهی، م.ع (۱۳۹۰). بررسی علل رکود و موانع اجرایی نظام پیشنهادها و ارائه ی راهکارها به همراه یک مدل، کنفرانس نام پیشنهاد ها، جهاد دانشگاهی تهران
۴. درویش، ح، شعبانی، ف؛ عابد سمیعی، ژ، (۱۳۹۳). بررسی رابطه هوش هیجانی با عملکرد سازمانی و فرهنگ سازمانی در دانشکده های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، نشریه دانشکده پرستاری و مامایی، دوره ۲۴
۵. زکی پور، م؛ شبگو، م؛ میرزائی دریانی، ش، (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مهندسی ارزش بر عملکرد سازمانی؛ مورد مطالعه: بانک های دولتی شهر تبریز، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۶.
۶. ابراهیم پور ح، الیاسی ع، (۱۳۹۲). نقش مدیریت دانش در عملکرد سازمانی، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی حکیم جرجانی
۷. طاهری، م و معصومه ح، ۱۳۹۲، تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی، دومین همایش ملی بررسی راهکارهای ارتقاء مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمانها، گچساران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران.
۸. سرینی و اس آر ک. (۱۳۸۹). بررسی ضرورت مدیریت عملکرد و مبانی نظری آن، ترجمه غلام جاپلقیان، دومین همایش توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۲۹
۹. محمدی، ر. (۱۳۹۶). بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در سازمان های پروژه محور، دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال دوم، شماره ۱ (پیاپی ۳).
۱۰. زارعی، ع؛ مقدم، ع؛ مهمانوازان، س؛ شهریاری، م (۱۳۹۵). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۵، شماره ۴
۱۱. آریازند، ع. (۱۳۸۹). جایگاه مدیریت دانش در تصمیم گیری های مدیران مدارس سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه پژوهشگر (مدیریت)، دوره ۷، شماره ۱۷
۱۲. اکبری لنگوری، ج، (۱۳۹۲). بررسی نقش مدیریت دانش در توانمندسازی مهارت های مدیران (نمونه موردی مدیران مدارس شهرستان بابل)، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی حکیم جرجانی

13. Dresden Delane, A., Ahmadi, G.H., Saadatmand, Z., & Abbasi, Z. (2013). The Effect of KM on the Performance of Small and Medium Enterprises in the Service
14. Chi, C.W.Y. Levy, I.K (2008), " The Role of Knowledge Management Styles in Organizational Performance ", Knowledge-Based Systems 16 (2003) 69-76.
15. Fox, G. H., (2011), Empowering the staff using the model of teacher, student, Organizational Performance Magazine, NO 7, 14-23