



تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی سبک  
تصمیم‌گیری مدیران شهرستان شاهین‌شهر  
علی سلمانی زاده<sup>۱\*</sup>

The Effect of Knowledge Management on Organizational Performance of Physical  
Education Teachers with the Mediating Role of Decision Makers in Shahin Shahr  
Ali Salmanizade<sup>1\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۳۰

Abstract

The purpose of this study was to investigate the impact of knowledge management on organizational performance of physical education teachers with the mediating role of Shahin Shahr school principal. This is a descriptive-survey research. The statistical population of the study consisted of all physical education teachers in Shahin Shahr in 1398. Due to the adequacy of the population, the sample size was 150 persons and sampling was done by census method. Data were collected using standard Newman and Conrad Knowledge Management Questionnaire, Hershey and Goldsmith Organizational Performance Questionnaire, and Scott and Bruce Decision Making Styles Questionnaire. Using Cronbach's alpha for knowledge management (0.83), organizational performance (0.87) and general decision making styles (0.91) were obtained. Descriptive and inferential statistics were used for data analysis using Spss version 22 and Amos software. Descriptive statistics (e. g. frequency, percentage, mean and standard deviation) and inferential statistics, i.e. Kolmogorov-Smirnov test, regression coefficient and structural modeling, were used. The results showed that knowledge management had an impact on the organizational performance of male physical education teachers with the mediating role of Shahin Shahr school principal. Knowledge creation, knowledge utilization, knowledge transfer and knowledge retention also influenced the organizational performance of physical education teachers. Knowledge creation, knowledge utilization, knowledge transfer and knowledge retention influenced managers' decision making style. As a result, it can be said that with better implementation of knowledge management by school principals and improvement of decision making styles by principals, the organizational performance of physical education teachers improves.

**Keywords:** Knowledge Management, Organizational Performance, Decision Making Styles, Physical Education Teachers

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی سبک تصمیم‌گیری مدیران مدارس شاهین‌شهر انجام شده است. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان تربیت بدنی شهر شاهین‌شهر در سال ۱۳۹۸ می‌باشد. به دلیل کفایت جامعه، تعداد حجم نمونه ۱۵۰ نفر در نظر گرفته شده و نمونه‌گیری به روش سرشماری انجام شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش نیومن و کنراد، پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت و پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری اسکات و بروس بوده که روایی آن‌ها به تأیید اساتید مدیریت ورزشی رسیده و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای مدیریت دانش ۰/۸۳، عملکرد سازمانی ۰/۸۷ و سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری ۰/۹۱ به دست آمده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش ضریب رگرسیون و مدل‌سازی ساختاری با استفاده از نرم افزار SPSS22 و Amos انجام شده است. نتایج یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی معلمان مرد تربیت بدنی با نقش میانجی سبک تصمیم‌گیری مدیران مدارس شاهین‌شهر تأثیرگذار است. همچنین خلق دانش، به‌کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش، بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت بدنی تأثیرگذار است. علاوه بر آن، خلق دانش، به‌کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران تأثیرگذار است. در نتیجه می‌توان گفت که با اجرای هر چه بهتر مدیریت دانش و نیز بهبود سبک‌های تصمیم‌گیری توسط مدیران، عملکرد سازمانی معلمان تربیت بدنی بهبود می‌یابد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، سبک‌های تصمیم‌گیری، معلمان تربیت بدنی

1. Ph.D. candidate in educational management, Islamic Azad University, Qom Branch, Qom, Iran.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران

\*Corresponding Author, Email: saberiama902@gmail.com

\* نویسنده مسئول:

## مقدمه

در اقتصاد جدید افراد و سازمان‌ها بر نگهداری و ارتقای سرمایه دانش خویش، جهت ابتکار و نوآوری، تأکید بسیاری دارند. امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه مدیریت دانش و عملکرد کارکنان در سازمان، نمی‌تواند آن‌ها را در دنیای رقابتی مطلوب امروزی قرار دهد (آلگر و چیوا، ۲۰۰۸). امروزه، برخورداری از اطلاعات و دانش روزآمد به موقعیتی استوار برای ادامه حیات فردی، اجتماعی و سازمانی تبدیل شده است تا حدی که دانش و تبادل و به‌کارگیری دانش، جزء اساسی سرمایه سازمان‌ها تلقی می‌شود (پاتریک، فونگ، سونیا و چو، ۲۰۰۹: ۱۱۰). کویی، گریفیت و کاووسگیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) معتقدند که مدیریت دانش با توجه به قابلیت‌های سازمانی شامل سه فرآیند: کسب دانش، تبدیل دانش و به‌کارگیری دانش مرتبط است. یکی از مهم‌ترین دلایل سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش، ایجاد نوعی توانمندی علمی است که مدیریت مؤثر و جریان اطلاعات و دانش در داخل سازمان را تسهیل می‌نماید؛ لذا با توجه به ماهیت انسانی-اجتماعی، اقدامات مدیریت دانش می‌تواند بر بخش‌های مختلف سازمان، از جمله عملکرد کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۹۲).

عملکرد سازمانی شامل تمامی اهداف رقابت‌پذیری و تعالی سازمانی بوده و به انعطاف‌پذیری، هزینه، سرعت، قابلیت اعتماد یا کیفیت مربوط می‌شود. در واقع، عملکرد سازمانی به مثابه چتری است که همه مفاهیم مرتبط با موفقیت و فعالیت‌های کل سازمان را دربرمی‌گیرد (لیاو، فی و لیو، ۲۰۱۰). در خصوص ارزیابی و سنجش عملکرد، شیوه‌ها و مدل‌های مختلفی ارائه شده است که یکی از مهم‌ترین و جامع‌ترین آن‌ها مدل اچیواست که توسط هرسی و گلد اسمیت<sup>۵</sup> ارائه شده است و با توجه به ویژگی‌هایی که این مدل به لحاظ قابلیت کاربرد و امکان‌پذیری دریافت اطلاعات در برداشت و نیز ظرفیتی که از نظر ریشه‌یابی مشکلات و تعیین راهبرد برای رفع آن‌ها ایجاد می‌نمود، به شکل گسترده‌ای از سوی محققان مورد توجه قرار گرفته و در مطالعات مختلف به کاربرده شد. درخصوص تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی، پژوهش‌های متعدد صورت گرفته است، از جمله، تحقیقات فتحی و نثاری (۱۳۹۵)، رسولی، الفت‌پور و قربانی (۱۳۹۵)، آقادات و بنی‌طالبی (۱۳۹۵)، ها، لو و وانگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) و کروسان و باپوجی<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) حاکی از اثر مستقیم مدیریت دانش بر بهبود عملکرد می‌باشد؛ لذا اگر کیفیت دانش سازمانی خوب باشد می‌توان انتظار داشت که عملکرد مدیریت و سازمان به میزان قابل توجهی افزایش یابد. در همین راستا شمس مورکانی و

- 
1. Alegre & Chiva
  2. Patrick, Fong, Sonia & Choi
  3. Cui, Griffith & Cavusgil
  4. Liao, Fei & Liu
  5. Goldsmit & Hersi
  6. Ha, Lo & Wang
  7. Crossan & Bapuji

صادقی (۱۳۹۲) در بررسی تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی نشان دادند که شرکت‌ها از طریق به‌کارگیری استراتژی‌های برون‌گرا یا درون‌گرا، از مدیریت دانش بهره‌می‌برند. حمیدی زاده و خیرخواه (۱۳۹۱) در بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بازاریابی بر عملکرد سازمان در صنعت پتروشیمی ایران، نشان دادند که ارتباط مثبت معناداری میان قابلیت‌های مدیریت دانش بازاریابی بر عملکرد کل سازمان (عملکرد بازار، عملکرد مشتری و عملکرد مالی) وجود دارد. حاجی کریمی و منصوریان (۱۳۹۱) در بررسی و تبیین نقش مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمانی نشان دادند که توسعه بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. راجندار<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در بررسی تأثیر مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی نشان داد که مدیریت دانش ضمنی، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد.

برای بسیاری از سازمان‌ها دستیابی به عملکرد بهینه نه تنها به آرایش و گسترش موفقیت‌آمیز دارای‌های ملموس و منابع طبیعی و مدیریت دانش بستگی دارد، بلکه به سبک تصمیم‌گیری مدیران نیز وابسته می‌باشد. به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران، تصمیم‌گیری، اساس و جوهره مدیریت بوده و تصمیم‌گیری مناسب، نتایج معقولی را به دنبال خواهد داشت (کشکر، قاسمی و مولانی، ۱۳۹۳). تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا چنین سازمان‌هایی با انسان‌ها سروکار دارند و در مورد آموزش و پرورش تصمیماتی می‌گیرند که چنانچه این تصمیمات درست اتخاذ نشوند زبان‌های جبران‌ناپذیری برای افراد جامعه به بار خواهد آورد. تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به‌شمار می‌آید. به طور کلی، سبک تصمیم‌گیری یکی از چالش‌های مدیران در طول زمان است؛ زیرا آنان در طول مأموریت سازمانی خود با مسائل و موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شوند که نیازمند تصمیم‌گیری است (سرفرازی، معمارزاده و واحدپور، ۱۳۸۴، ۱۸۵). تصمیم‌گیری یکی از محوری‌ترین فرآیندها در سازمان محسوب شده و به عنوان وظیفه اصلی مدیران تمامی سطوح مطرح است (کارین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). سبک تصمیم‌گیری افراد با انواع شهودی، عقلانی، وابستگی آئی و اجتنابی شناخته می‌شود که هر یک بیانگر الگوی عادی است که آن‌ها در هنگام تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، سبک تصمیم‌گیری هر فرد رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری خود است (کاچر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). به همین دلیل، رشد، موفقیت و شکست سازمان‌ها نتیجه تصمیمات مدیران آن سازمان‌هاست. در یک سازمان، مدیران، تصمیم‌گیرنده هستند و کیفیت این تصمیمات، تبیین‌کننده موفقیت سازمان، جهت دستیابی به اهداف سازمانی است؛ اگرچه تصمیمات استراتژیک برای سازمان سرنوشت‌ساز است، اما مدیران باید در مورد دیگر ابعاد سازمان، مانند ساختار، سیستم‌های کنترل، عکس‌العمل نسبت به تغییرات محیطی و تخصیص منابع انسانی نیز به تصمیم‌گیری بپردازند. سازمان بدون

1. Rajendar  
2. Karin  
3. Kaucher

وجود مکانیسم تصمیم‌گیری، فرو ریخته و به صورت مجموعه‌ای از افراد که هدف‌های خاص خود را دنبال می‌کنند در می‌آید (سرفرازی، معمارزاده و واحدپور، ۱۳۸۴: ۱۸۵). موفقیت هر سازمان در گرو عملکرد کارکنان است اما سبک تصمیم‌گیری مدیران می‌تواند از طریق آثار منفی همچون استرس، افسردگی، نارضایتی و نیز کاهش تعهد، خلاقیت و نوآوری، باعث کاهش کارایی و عملکرد کارکنان در سازمان گردد (رضازاده، ۲۰۱۰: ۱۰) و از طرف دیگر، تصمیم‌گیری سازمانی، می‌تواند باعث کاهش کیفیت مدیریت دانش شود (مورا، لتییری، رادالی و اسپیلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۲۳۲). در همین راستا تولایی و کریمی (۱۳۹۷) در بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکردهای غیرمالی سازمان، با اثر میانجی سبک تصمیم‌گیری، به این نتیجه رسید که خلق دانش، تأثیر مثبت و معناداری بر روی عملکرد سازمان دارد. همچنین به نظر می‌رسد که سبک تصمیم‌گیری به عنوان متغیر تعدیل‌کننده، می‌تواند نقش خود را به درستی در ارتباط بین خلق دانش و عملکرد سازمان ایفا نماید. به عبارت دیگر، در سبک تصمیم‌گیری عقلانی، شدت ارتباط بین خلق دانش و عملکرد سازمان نیز ارتقا می‌یابد. ابوبکرا<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی مدیریت دانش، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی پرداخته است. این پژوهش نشان داد که سبک تصمیم‌گیری (به عنوان مثال، بصری یا منطقی) روابط بین روند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. پهلوانلو (۱۳۹۷) در پژوهشی به این نتیجه رسید که بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان با نقش میانجی‌گر ساختار سازمان، رابطه معناداری وجود دارد، همچنین مدیریت دانش با عملکرد سازمان و ساختار سازمانی، رابطه معناداری دارد. علاوه بر آن، بین ساختار سازمان و عملکرد سازمان، رابطه معناداری وجود دارد. طالبی (۱۳۹۶) در بررسی تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر عملکرد مدارس، نشان داد که سبک تصمیم‌گیری عقلایی و سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران بر عملکرد مدارس تأثیر مثبت و معناداری دارد. هالن<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در بررسی رابطه مدیریت دانش، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیده که مدیریت دانش و استراتژی‌های تصمیم‌گیری، عوامل مهمی برای سازمان‌ها می‌باشند؛ همچنین رابطه مثبتی بین عوامل توانمند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی وجود دارد؛ همچنین سبک تصمیم‌گیری (بصری یا منطقی) روابط مابین فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. مرزوقی (۱۳۹۱) در بررسی و مقایسه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری در مدیران دانشگاه، نشان داد که سبک غالب تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه شیراز، سبک تصمیم‌گیری آنی است و بین سبک‌های تصمیم‌گیری عقلانی و وابستگی، آنی و شهودی و اجتنابی و وابستگی، رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به مبانی نظری و تحقیقات به عمل آمده می‌توان گفت مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. نتایج تحقیقات در داخل و خارج کشور نشان می‌دهد که در واقع، نظریه و

1. Mura, Lettieri, Radaelli & Spiller  
2. Abu Bakra  
3. Halen

عمل مدیریت دانش امروزی، بخشی از یک جنبش فراگیر و فراتر از این فرضیات است و آن این است که مدیریت، مغز سازمان است و ایجاد یک هوشمندی جمعی، میان کلیه اعضای سازمان (نه فقط مدیران) وظیفه اصلی مدیریت می‌باشد. مدیریت دانش، چنین فرض می‌کند که فقط مدیران نیستند که می‌توانند دارای ایده‌های مفید در سازمان باشند؛ به همین دلیل، مدیران باید با ایجاد فرایندهای عملکرد سازمانی، به بهبود عملکرد در سازمان کمک کنند. بنابراین امروزه مدیران نمی‌توانند از طریق اقتدار رسمی خود رهبری کنند، بلکه باید با استفاده از سبک‌های تصمیم‌گیری متعدد، در سازمان خود به اعمال رهبری بپردازند. در نتایج تحقیقات داخلی و خارجی، همچنین مشاهده می‌شود که مدیریت دانش، تأثیر بالایی بر عملکرد سازمانی دارد؛ همچنین سازمان‌هایی که مدیران از سبک‌های تصمیم‌گیری بهره‌بردارند نسبت به سایر سازمان‌ها از مدیریت مطلوب‌تری برخوردار بوده‌اند؛ که این امر به نوبه خود سبب پویایی سازمان می‌شود. اکثر تحقیقات از این فرضیه که، بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی ارتباط وجود دارد، حمایت کرده‌اند و معتقدند که مدیریت مبتنی بر دانش بر توسعه عملکرد سازمانی سهم بسزایی دارد. در بسیاری از مواقع، نوع نگاه کارشناسان و مدیران، تعیین‌کننده کارکرد بخش‌های مختلف در کل سازمان است. راز موفقیت سازمان‌های پیشرو بین‌المللی، تمرکز بر نرم افزارهای سازمانی؛ مانند: عملکرد سازمانی، دانش محورسازی سازمانی و سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران است و این همان جایی است که نقطه قوت سازمان‌های پیشرو محسوب می‌شود. کما اینکه به نظر می‌رسد ما سال‌ها به بخش عملکرد سازمان‌های خود به منظور ارزیابی ظاهری، عقیدتی و رفتاری کارکنان و مدیران، توجه کرده‌ایم؛ در حالی که عملکرد سازمانی از مهم‌ترین مقوله‌های اثرگذار بر توفیق سازمانی است و این در پژوهش‌های مختلف تأیید شده است؛ ولی این مسئله کمتر در بین معلمان تربیت بدنی مورد بحث قرار گرفته است؛ یا در بخش پژوهش، پژوهش‌های نیازمحور، کمتر در مدارس مد نظر قرار گرفته و یا اینکه یافته‌ها و پیشنهادات آن، آنقدر کم کاربرد بوده که مورد استفاده قرار نگرفته است. لذا تغییر الگوی نگرشی به مدیریت دانش در سطوح مختلف آموزش و پرورش بخصوص در بین معلمان تربیت بدنی، با رویکرد به‌کارگیری و ثبت و ضبط دانش، ضروری به نظر می‌رسد و لازم است بخش‌های مرتبط در ساختار سازمانی آموزش و پرورش با عملکرد آگاهانه‌تر در زمینه مدیریت دانش موجود، سازمان را راهبری نمایند. لذا به نظر می‌رسد انجام این پژوهش در بین معلمان که یکی از مهم‌ترین ارکان در امور ورزش کشور محسوب می‌شوند نتایج ارزشمندی را در پی داشته باشد. با توجه به مطالب گفته شده آموزش و پرورش به عنوان یک سازمان، نقش مهمی در برنامه‌ریزی و توسعه ورزش دارد و مفهوم سبک تصمیم‌گیری مدیران و رابطه آن با مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در بین کارکنان این سازمان، از اهمیت قابل توجهی برخوردار است؛ اگرچه درخصوص رابطه این سه متغیر، پژوهش‌های زیادی انجام نشده است. بنابراین، توجه جدی مدیران مدارس را می‌طلبد. این پژوهش درصدد است تا به این پرسش

بپردازد که باتوجه به نقش سبک تصمیم‌گیری مدیران مدارس شاهین‌شهر، آیا مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت بدنی، تأثیرگذار است؟  
فرضیه‌های پژوهش

- ۱- مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی معلمان مرد تربیت بدنی با نقش میانجی سبک تصمیم‌گیری مدیران مدارس شاهین‌شهر تأثیر دارد.
- ۲- خلق دانش، به‌کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش بر عملکرد سازمانی معلمان مرد تربیت بدنی تأثیر دارد.
- ۳- خلق دانش، به‌کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران مدارس شاهین‌شهر تأثیر دارد.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش شامل معلمان مرد تربیت بدنی آموزش و پرورش شهرستان شاهین‌شهر در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ است که طبق آمار اداره آموزش و پرورش، تعداد آنها ۱۵۰ نفر است. در این تحقیق، به دلیل کفایت جامعه تعداد حجم نمونه ۱۵۰ نفر در نظر گرفته شده است و روش نمونه‌گیری، روش نمونه‌گیری سرشماری می‌باشد. به منظور سنجش و اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد شامل پرسشنامه مدیریت دانش نیومن و کنراد (۲۰۰۱)، پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) و پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری اسکات و بروس (۱۹۹۵) است. پرسشنامه مدیریت دانش نیومن و کنراد (۲۰۰۱) شامل ۲۱ گویه است که در آن برای سنجش مدیریت دانش از چهار مؤلفه خلق دانش، به‌کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش استفاده می‌شود. سطح اندازه‌گیری پرسشنامه فاصله‌ای و بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافق، موافق، بی‌نظر، تاحدودی موافق، مخالف، کاملاً مخالف) می‌باشد.

پرسشنامه عملکرد سازمانی مبتنی بر مدل اچیو هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) دارای ۴۲ سؤال و بر اساس مقیاس لیکرت است و پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری اسکات و بروس (۱۹۹۵) مشتمل بر ۲۵ سؤال با طیف لیکرت می‌باشد. به منظور سنجش هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری در این پرسشنامه ۵ سؤال اختصاص داده شده است.

روایی محتوایی تمامی پرسشنامه‌ها در این پژوهش با استفاده از نظرات استاد راهنما و ۸ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی بررسی و تایید شد. همچنین پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن برای پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۸۳، عملکرد سازمانی ۰/۸۷ و سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری ۰/۹۱ گزارش شده است.



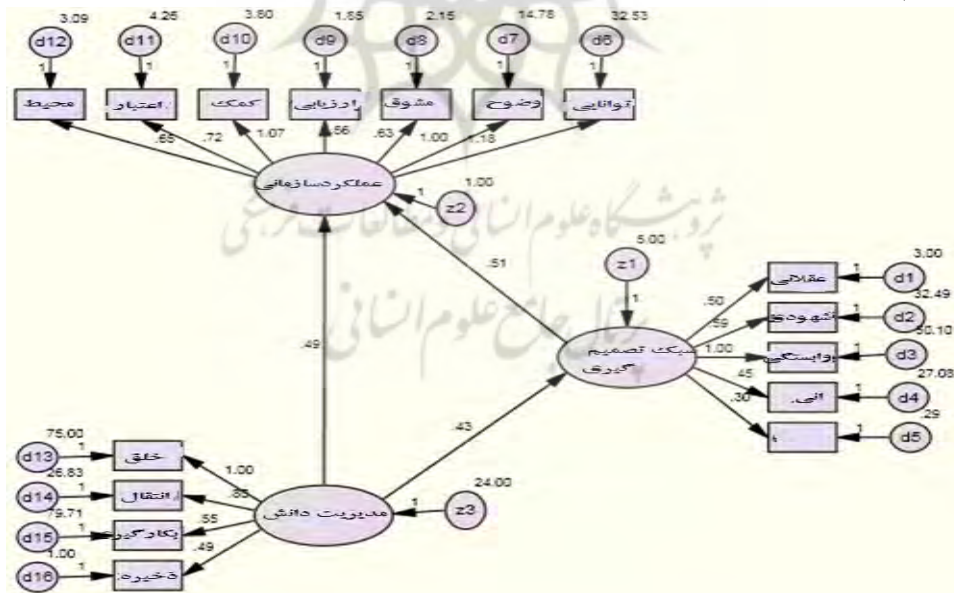
تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم افزار آماری SPSS23 و Amose در دو سطح آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، واریانس) و استنباطی (تحلیل رگرسیون و مدلسازی ساختاری) انجام شد.

### یافته‌ها

نتایج حاصل از بررسی توصیفی شرکت‌کنندگان در پژوهش نشان داد ۴۵/۳ درصد افراد ۵۱ سال و بالاتر و ۴۲ درصد افراد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۲/۶ درصد نیز کمتر از ۴۰ سال بوده‌اند. همچنین میزان تحصیلات ۶۹/۳ درصد از افراد لیسانس بوده است و مابقی افراد دارای تحصیلات فوق لیسانس، دیپلم یا فوق دیپلم بوده‌اند. ۵۶ درصد از افراد شرکت‌کننده بین ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش داشته‌اند و ۲۰ درصد از آنها بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه داشته‌اند و بقیه افراد دارای سابقه کمتر از ۱۵ سال بوده‌اند.

نتایج بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش با استفاده از آماره کولمونگروف-اسمیرنف نشان داد از آنجا که سطح معناداری آزمون، بیشتر از ۰/۰۵ و مقدار آمار آزمون کمتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین می‌توان گفت توزیع داده‌های متغیرهای پژوهش نرمال می‌باشند. بنابراین، برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، پیش فرض نرمال بودن، برقرار است.

۱- مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی معلمان مرد تربیت بدنی با نقش میانجی سبک تصمیم‌گیری مدیران مدارس شاهین شهر تأثیر دارد.



شکل (۱) مدل اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری سبک تصمیم‌گیری

جدول (۱) ضرایب مسیر و معناداری بارهای عاملی در مدل اندازه‌گیری

سطح معناداری	مقدار بحرانی	خطای معیار	برآورد استاندارد	مدیریت دانش	سبک تصمیم‌گیری
۰/۰۰۰	۷/۹۱۹	۰/۵۵	۰/۴۳۳	مدیریت دانش	<---
۰/۰۰۰	۸/۴۲۴	۰/۵۸	۰/۴۸۶	مدیریت دانش	<---
۰/۰۰۰	۱۲/۱۷۴	۰/۱۲۴	۰/۵۱۴	سبک تصمیم‌گیری	<---
۰/۰۰۰	۱۹/۰۴۸	۰/۰۵۶	۱/۰۶۷	عملکرد سازمانی	<---
۰/۰۰۰	۱۷/۸۲۸	۰/۰۳۲	۰/۵۶۳	عملکرد سازمانی	<---
۰/۰۰۰	۱۸/۰۰۶	۰/۰۳۵	۰/۶۲۸	عملکرد سازمانی	<---
۰/۰۰۰			۱	عملکرد سازمانی	<---
۰/۰۰۰	۱۳/۰۱۴	۰/۰۹۰	۱/۱۷۶	عملکرد سازمانی	<---
۰/۰۰۰	۹/۰۵۷	۰/۱۷۱	۰/۵۵۰	مدیریت دانش	<---
۰/۰۰۰	۱۷/۶۲۰	۰/۲۷۲	۰/۷۹۶	مدیریت دانش	<---
۰/۰۰۰			۱	مدیریت دانش	<---
۰/۰۰۰	۱۶/۸۵۰	۰/۰۴۳	۰/۷۱۷	عملکرد سازمانی	<---
۰/۰۰۰	۱۷/۱۸۱	۰/۰۳۸	۰/۶۴۶	عملکرد سازمانی	<---
۰/۰۰۰	۱۸/۵۶۳	۰/۲۲۱	۰/۴۹۹	مدیریت دانش	<---
۰/۰۰۰	۱۴/۷۲۸	۰/۱۰۲	۰/۴۹۶	سبک تصمیم‌گیری	<---
۰/۰۰۰	۳/۷۱۴	۰/۱۵۹	۰/۵۹۱	سبک تصمیم‌گیری	<---
۰/۰۰۰			۱	سبک تصمیم‌گیری	<---
۰/۰۰۰	۱۲/۸۴۵	۰/۳۰۱	۰/۳۰۱	سبک تصمیم‌گیری	<---
۰/۰۰۲	۳/۱۴۹	۰/۴۵۴	۰/۴۵۴	سبک تصمیم‌گیری	<---

با توجه به شکل (۱) و جدول (۱)، می‌توان گفت همه آیتم‌های مدیریت دانش، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی در سطح (۰/۰۵) دارای تفاوت معناداری هستند. بارهای عاملی (وزن‌های رگرسیون استاندارد شده) نیز در همه این شاخص‌ها مناسب است. در نتیجه، برازش قابل قبول مدل اندازه‌گیری با داده‌ها، تأییدکننده چند بعدی بودن مدل اندازه‌گیری می‌باشد. طبق مدل برازشی، میزان تأثیر مدیریت دانش به طور مستقیم بر عملکرد ۴۹ درصد، میزان تأثیر مدیریت دانش بر سبک تصمیم‌گیری ۴۳ درصد و میزان تأثیر سبک تصمیم‌گیری بر عملکرد سازمانی ۵۱ درصد است.



جدول (۲) شاخص برازش مدل اندازه گیری

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
$^2/df$	-	۸/۶۴	برازش مدل مناسب است
P	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱	برازش مدل مناسب است
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱	برازش مدل مناسب است
AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۸	برازش مدل مناسب است

شاخص‌های کلی برازش الگوی اندازه‌گیری مربوط به فرضیه اصلی در جدول (۲) ارائه گردیده است که بیانگر آن است که الگوی اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار بوده و به عبارتی، شاخص‌ها، این مورد را تأیید می‌کنند که داده‌ها به خوبی از الگو حمایت می‌کنند.

۲- خلق دانش، به کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش بر عملکرد سازمانی معلمان مرد تربیت بدنی تأثیر دارد.

جدول (۳) ضریب رگرسیونی اثر خلق دانش، به کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش بر عملکرد سازمانی

مدل رگرسیون	B	خطای استاندارد	$\beta$	t	معنی داری ضریب	R	R <sup>2</sup>	F	معنی داری مدل
ثابت	۰/۶۱۶	۰/۲۴		۲/۵۶	۰/۰۱	۰/۶۹	۰/۴۸	۱۴۰/۴۹	۰/۰۰۰۱
خلق دانش	۰/۶۵۵	۰/۰۵۵	۰/۶۹	۱۱/۸۵۲	۰/۰۰۰۱	۰/۰۲			
ثابت	۰/۶۰	۰/۲۷۱		۲/۲۳					
به کارگیری دانش	۰/۶۸	۰/۰۶۲	۰/۶۶	۱۰/۹۴	۰/۰۰۰۱	۰/۶۶	۰/۴۴	۱۱۹/۷۱۹	۰/۰۰۰۱
ثابت	۲/۱۰۱	۰/۳۲۴		۱۰/۲۱	۰/۰۰۰۱				
انتقال دانش	۰/۲۳۶	۰/۰۷۵	۰/۴۵	۱۴/۳۵	۰/۰۰۰۱	۰/۴۵	۰/۶۳	۹/۹۸۵	۰/۰۰۲
ثابت	۰/۴۳۰	۰/۱۶۸		۲/۵۶۹	۰/۰۱				
نگهداری دانش	۰/۷۱۹	۰/۰۳۹	۰/۸۳	۱۸/۶۳۶	۰/۰۰۰۱	۰/۸۳	۰/۷۰	۳۴۷/۳۰۵	۰/۰۰۰۱

یافته‌های جدول (۳) نشان می‌دهد ضریب رگرسیونی اثر خلق دانش، به‌کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش بر عملکرد معلمان مرد تربیت بدنی، معنادار است؛ زیرا سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ است. مطابق مدل برازشی، ضریب تأثیر خلق دانش بر عملکرد معلمان مرد تربیت بدنی، ۶۹ درصد، ضریب تأثیر به‌کارگیری دانش بر عملکرد معلمان مرد تربیت بدنی، ۶۶ درصد، ضریب تأثیر انتقال دانش بر عملکرد معلمان مرد تربیت بدنی، ۴۵ درصد و ضریب تأثیر نگهداری دانش بر عملکرد سازمانی معلمان مرد تربیت بدنی، ۸۳ درصد است.

۳- خلق دانش، به‌کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران مدارس شاهین‌شهر تأثیر دارد.

جدول (۴) ضریب رگرسیونی اثر خلق دانش، به‌کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش بر سبک

#### تصمیم‌گیری

معناداری مدل	F	R <sup>2</sup>	R	معناداری ضریب	t	$\beta$	خطای استاندارد	B	مدل رگرسیون
۰/۰۰۰۱	۳۶/۲۸	۰/۱۹	۰/۴۴	۰/۰۰۰۱	۱/۶۷۴	۰/۴۴۶	۰/۷۴۶	۰/۷۴۶	ثابت
۰/۰۰۰۱				۰/۰۰۰۱	۶/۰۲۳	۰/۴۴	۰/۱۰۶	۰/۶۳۸	خلق دانش
۰/۰۰۰۱				۰/۰۰۰۱	۲/۰۵۸	۰/۵۰۰	۱/۰۲۹	۱/۰۲۹	ثابت
۰/۰۰۰۱	۲۵/۱۱۸	۰/۱۴	۰/۳۸	۰/۰۰۰۱	۵/۰۱۲	۰/۳۸	۰/۱۱۹	۰/۵۹۶	به‌کارگیری دانش
۰/۰۰۰۱				۰/۰۰۰۱	۱۹/۹۷	۰/۱۷	۳/۵۲	۳/۵۲	ثابت
۰/۰۰۰۱	۱۴/۴۰	۰/۰۸	۰/۲۹	۰/۰۰۰۱	۳/۷۹	۰/۲۹	۰/۰۰۲	۰/۰۰۸	انتقال دانش
۰/۰۰۰۱				۰/۱۳۵	۱/۵۰۴	۰/۳۸۵	۰/۵۸۰	۰/۵۸۰	ثابت
۰/۰۰۰۱	۵۸/۲۲	۰/۲۸	۰/۵۳	۰/۰۰۰۱	۷/۶۳۰	۰/۵۳	۰/۰۹۲	۰/۶۹۹	نگهداری دانش

یافته‌های جدول (۴) نشان می‌دهد ضریب رگرسیونی تأثیر خلق دانش، به‌کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران، معنادار است؛ زیرا سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ است و مطابق مدل برازشی ضریب تأثیر خلق دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران، ۴۴ درصد، ضریب تأثیر به‌کارگیری دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران، ۳۸ درصد، ضریب تأثیر انتقال دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران، ۰/۲۹ درصد و ضریب تأثیر نگهداری دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران، ۵۳ درصد است.

### نتیجه گیری

نتایج این پژوهش نشان داد هر یک از گویه‌های سؤالی، به‌خوبی از مؤلفه خود حمایت کرده و همه آیت‌های مدیریت دانش، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی دارای تفاوت معناداری هستند. یافته‌های این تحقیق با مطالعات ابوبکرا (۲۰۱۹)، هالن (۲۰۱۷)، تولایی و کریمی (۱۳۹۷) و پهلوانلو (۱۳۹۷) هم‌سو است. هالن (۲۰۱۷) نشان داد رابطه مثبتی بین عوامل توانمند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی وجود دارد. البته با این بخش از نتایج که، سبک تصمیم‌گیری روابط ما بین فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند، ناهم‌سو است. ابوبکرا (۲۰۱۹) در بررسی مدیریت دانش، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی دریافت که سبک تصمیم‌گیری روابط بین روند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. تولایی و کریمی (۱۳۹۷) در بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکردهای غیرمالی سازمان با اثر میانجی سبک تصمیم‌گیری که خلق دانش تأثیر مثبت و معناداری بر روی عملکرد سازمان دارد. پهلوانلو (۱۳۹۷) نیز نشان داد که در بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان با نقش میانجی‌گر ساختار سازمان، بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان با نقش میانجی‌گر ساختار سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

در تبیین این یافته می‌توان گفت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش سبب می‌شود تا معلمان تربیت بدنی به واسطه شبکه‌سازی و تبادل دانش و تجاربشان، قدرت انطباق و انعطاف‌پذیری بیشتری پیدا نموده و تغییرات مرتبط با بهبود سازمانی برای افزایش عملکرد را به شکل راحت‌تری قبول کرده و یا آمادگی بیشتری برای واکنش به این تغییرات داشته باشند. در فرایند مدیریت دانش، وقتی معلمان احساس نمایند که دانش آن‌ها از سوی همکاران و مدیران مورد توجه قرار گرفته و ارزشمند برشمرده می‌شود، نسبت به کار خود رضایت و تعهد بیشتری پیدا کرده و سخت‌تر کار می‌کنند که این امر به معنای بهبود عملکرد سازمانی است. همچنین، همبستگی بیشتر اعضای سازمان آموزش و پرورش و مبادله فعال اطلاعات و ایده‌ها در محیطی باز و قابل اطمینان، ضمن جلوگیری از فرسودگی و زوال دارایی‌های ذهنی در سازمان مورد مطالعه، این توانایی را به معلمان تربیت بدنی در سطوح مختلف می‌دهد تا اهداف و فعالیت‌های خود را بهتر درک کنند و این احساس را به آن‌ها القا می‌کند که کار آن‌ها به عنوان بخشی از یک هدف بزرگتر معنادار است. این موضوع نیز در نهایت منجر به بهبود رضایت شغلی و انگیزه بیشتر معلمان تربیت بدنی برای انجام بهتر وظایف شغلی‌شان و بهره‌وری مناسب‌تر از منابع انسانی برای افزایش عملکرد سازمان می‌شود. از سویی با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه تصمیم‌گیری مدیران در آموزش و پرورش، می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات آن، یک ضرورت است؛ بنابراین، مدیریت سازمان‌ها بخصوص سازمان آموزش و پرورش باید با تکیه بر مدیریت دانش، امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کند. از این‌رو مدیریت دانش، مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش محسوب می‌شود؛ چرا که مدیریت

دانش می‌تواند تصمیم‌گیری هوشمندانه‌تر را در بین مدیران بهبود بخشد. باید توجه داشت که دانش به عنوان اهرم استراتژیک تصمیم‌گیری مدیران نیز به شمار می‌آید و در عصر حاضر بیشتر سازمان‌ها به اهمیت دانش و مدیریت آن برای بهبود عملکرد و کسب تصمیم‌گیری مناسب در سازمان پی برده‌اند. مدیریت دانش، تضمین‌کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره‌گیری آن‌ها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. صاحب‌نظران مدیریت، معتقدند که فواید به‌کارگیری مدیریت دانش، شامل افزایش یادگیری سازمانی، بهبود سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران، افزایش کارآمدی و اثربخشی عملکردها است.

از دیگر نتایج این پژوهش این بود که خلق دانش، به‌کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش بر عملکرد معلمان تربیت بدنی تاثیر دارد.

یافته این پژوهش مبنی بر تاثیر خلق دانش بر عملکرد معلمان با مطالعات راجندار (۲۰۱۸)، شمس مورکانی و صادقی (۱۳۹۲)، حمیدی‌زاده و خیرخواه (۱۳۹۱) هم‌سو است که نشان داد مدیریت دانش ضمنی، تاثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین با یافته‌های شمس مورکانی و صادقی (۱۳۹۲) و هم‌سو است. راجندار (۲۰۱۸) نشان داد استراتژی‌های مدیریت دانش بر روی عملکرد، تاثیرگذار است. حمیدی‌زاده و خیرخواه (۱۳۹۱) نشان دادند که ارتباط مثبت معناداری میان قابلیت‌های مدیریت دانش بازاریابی بر عملکرد کل سازمان وجود دارد. در تبیین این یافته باید گفت به زودی و در آینده‌ای نه چندان دور، هیچ سازمانی نخواهیم یافت که بدون منابع انسانی خوب بتواند لحظه‌ای دوام داشته باشد. آینده متعلق به سازمان‌هایی خواهد بود که بتوانند به بهترین نحو، عملکرد کارکنانشان را بهبود بخشند؛ زیرا دنیا در حال تغییر و دگرگونی پرشتابی است و هیچ نیرویی قادر نیست مانع این تغییر و تحول شود و سازمانی شانس ماندگاری دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیطی پیرامون خود وفق دهد. از این رو، یکی از راه‌های اساسی بهبود عملکرد، خلق دانش در آموزش و پرورش است. مدیریت دانش با آسان‌سازی فرایند ایجاد و تسهیم دانش توأم با فراهم آوردن محیط‌های کاری مثبت و سیستم پاداش‌های اثر بخش برای معلمان تربیت بدنی، عملکرد سازمانی را سرعت می‌بخشد و به مدیران مدارس کمک می‌کند به بهترین کارایی دست یابند.

یافته این پژوهش مبنی بر تاثیر به‌کارگیری دانش بر عملکرد معلمان با یافته‌های ابوبکر (۲۰۱۹) هم‌سو است که نشان داد بین عوامل توانمندسازی دانش و عملکرد سازمانی و تاثیر میانجی روند ایجاد دانش رابطه معنادار وجود دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت اگر دانش مناسب در زمان مناسب توسط افراد مناسب، به‌کارگرفته شود و این دانش از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی، صورت - پذیرد، به بهبود عملکرد معلمان تربیت بدنی منجر می‌شود؛ از این رو، مدیریت دانش باید با ازبین‌بردن محدودیت‌های سازمانی و افزایش ارتباطات و مشارکت و به‌کارگیری دانش مناسب، دانش

محلی را به دانش سازمانی تبدیل کند تا معلمان تربیت بدنی با به کارگیری دانش جدید در مدارس، با عملکرد بهتری به فعالیت خود بپردازند و مدیریت دانش با ثبت و انتشار دانش در درون و بیرون سازمان، ظرفیت‌های لازم را برای سازمان مورد مطالعه، جهت سازگاری و بقا در محیط متغیر و ابهام آمیز رقابتی، در فرآیند جهانی شدن به وجود آورد.

یافته این پژوهش مبنی بر تاثیر انتقال دانش بر عملکرد معلمان با مطالعات راجندار (۲۰۱۸) و حاجی کریمی و منصوریان (۱۳۹۱) هم‌سو است. حاجی کریمی و منصوریان (۱۳۹۱) نشان دادند که توسعه، بر بهبود عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد. راجندار (۲۰۱۸) نشان داد که مدیریت دانش ضمنی، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت مدیریت دانش، شامل سلسله‌ای از استراتژی‌ها و راهکارها برای شناسایی، ایجاد، انتقال، پخش و تطبیق بینش‌ها و تجارب در سازمان است؛ به عبارت دیگر، مدیریت دانش، فرآیند سیستماتیک و نظام‌مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات است؛ به گونه‌ای که شناخت افراد را در حوزه مورد علاقه بهبود می‌بخشد. از این رو، انتقال دانش به مدیران مدارس کمک می‌کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش به دست آورند و فعالیت خود را بر کسب، ذخیره‌سازی و انتقال دانش، متمرکز کنند تا در بهبود عملکرد معلمان تربیت بدنی موثر افتند.

یافته این پژوهش مبنی بر تاثیر نگهداری دانش بر عملکرد معلمان با مطالعات تولایی و کریمی (۱۳۹۷) هم‌سو است که نشان داد مدیریت دانش بر عملکردهای غیرمالی سازمان با اثر میانجی سبک تصمیم‌گیری مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت حفظ و نگهداری دانش به ذخیره‌سازی و جاسازی دانش کسب یا تولید شده در حافظه سازمانی و در عین حال روزآمدسازی آن، اشاره دارد. آموزش و پرورش باید این واقعیت را بپذیرد که دانش سازمانی بر عملکرد معلمان تربیت بدنی تأثیرگذار است. چالش امروز سازمان‌ها گردآوری و محافظت از این دانش است. نظام حافظه سازمانی، دانش سازمانی را در سازمان آموزش و پرورش گردآوری و در قالب مناسب، ذخیره می‌کند به نحوی که این سازمان بتواند در مواقع مورد نیاز، دانش یاد شده را بازیابی نموده و مورد استفاده مجدد قرار دهد. حفظ و نگهداری دانش می‌تواند به بهبود عملکرد معلمان تربیت بدنی کمک کند.

همچنین نتایج نشان داد تأثیر خلق دانش، به کارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران معنادار است.

یافته‌های این تحقیق مبنی بر تاثیر خلق دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران با مطالعات تولایی و کریمی (۱۳۹۷) هم‌سو است؛ زیرا وی در پژوهشی به این نتیجه رسید که سبک تصمیم‌گیری به عنوان متغیر تعدیل‌گر می‌تواند نقش خود را به درستی در ارتباط بین خلق دانش و عملکرد سازمان ایفا نماید. به عبارت دیگر، در سبک تصمیم‌گیری عقلانی، شدت ارتباط بین خلق دانش و عملکرد سازمان نیز ارتقا می‌یابد. اما با یافته‌های ابوبکرا (۲۰۱۹) ناهم‌سو می‌باشد که نشان داد سبک

تصمیم‌گیری روابط بین روند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. در تبیین این یافته می‌توان گفت بسیاری مدیریت را معادل تصمیم‌گیری می‌دانند. از تصمیم‌گیری‌های جزئی، تا تصمیم‌گیری‌های پراهمیت، انتخاب‌های مدیران است که مسیر پروژه را ترسیم می‌کند. این در حالی است که جهان امروز ورود به عصر دانش را تجربه می‌کند. عصری که میزان دانش سازمان‌ها، سرمایه اصلی سازمان را نشان می‌دهد. مدیریت امروزی - که معمولاً در بردارنده پیچیدگی‌های خاصی هستند - نیاز به دانش به‌ویژه دانش برآمده از درس آموخته‌ها برای انتخاب مسیر درست است. مدیریت دانش به مدیران مدارس کمک می‌کند گزینه‌ها را ارزیابی کرده و قادر باشند تصمیمات درست اتخاذ کنند. لذا کاربرد دانش، عنصر تصمیم‌گیری مدیران را در مدارس تکمیل می‌کند. به کارگیری دانش، اشاره به این مطلب دارد که ایده‌ها و دانش به‌دست آمده، بدون جهت‌گیری در مورد این که چه کسی آن‌ها را مطرح کرده، در صورت مفید و مناسب بودن، مورد استفاده مدیران برای اخذ تصمیم‌گیری قرارگیرد و مدیران با کاربرد دانش مفید و کارآمد بهترین سبک تصمیم‌گیری را در مدیریت مدارس اعمال کنند.

یافته‌های این تحقیق مبنی بر تاثیر به‌کارگیری دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران با مطالعات ابوبکرا (۲۰۱۹) و ظهورپورده (۱۳۸۶) ناهم‌سو است. ابوبکرا (۲۰۱۹) نشان داد سبک تصمیم‌گیری روابط بین روند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. ظهورپورده (۱۳۸۶) هم در بررسی رابطه مدیریت دانش و سبک تصمیم‌گیری مدیران ستادی نشان داد بین دانش مدیریت و سبک تصمیم‌گیری، رابطه مستقیم وجود دارد، اما معنادار نیست. در تبیین این یافته می‌توان گفت مدیران در مدارس به دنبال آن هستند تا تصمیمات را با هدف کاهش خطا در تصمیم یا ارتقای صحت تصمیم‌گیری انجام دهند، برای این امر مدیران باید به خلق دانش جدید بپردازند. از این رو با خلق دانش جدید در مدارس، مدیران می‌توانند به ارتقای سبک‌های تصمیم‌گیری خود بپردازند. در تبیین این یافته می‌توان گفت در مدارس، مدیران تصمیم‌گیرنده هستند و کیفیت این تصمیمات، تعیین‌کننده موفقیت مدارس جهت دستیابی به اهداف است. در سازمان‌هایی همچون آموزش و پرورش، بدون وجود مکانیسم تصمیم‌گیری، سازمان فرو ریخته و به صورت مجموعه‌ای از افراد که هدف‌های خاص خود را دنبال می‌کنند در می‌آید؛ از این رو برای بهبود تصمیم‌گیری مدیران، با توجه به نتایج تحقیق، باید دانش، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب انتقال یابد. وقتی مدیریت دانش در انتقال یافته‌ها و اطلاعات موفق عمل کند، مدیران نیز در تصمیم‌گیری‌های خود موفق‌تر خواهند بود و عملکرد بهتری خواهند داشت. با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان گفت در سازمان آموزش و پرورش فرایندهای گزینش و انتقال دانش که دارای ارزش بالقوه‌ای برای آینده است، بایستی به دقت سازماندهی شوند تا سازماندهی مجدد به قیمت از دست دادن بخشی از حافظه (دانش) تمام نشود. انتقال دانش به استفاده مؤثر، از دامنه وسیعی از رسانه‌های ذخیره سازمانی و تصمیمات مدیران بستگی دارد.



یافته‌های این تحقیق مبنی بر تأثیر انتقال دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران با مطالعات هالن (۲۰۱۷) و ظهورپرورده (۱۳۸۶) ناهم‌سو است. هالن (۲۰۱۷) در بررسی رابطه مدیریت دانش، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی به این نتیجه رسید که سبک تصمیم‌گیری روابط مابین فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. همچنین ظهورپرورده (۱۳۸۶) نیز در بررسی رابطه مدیریت دانش و سبک تصمیم‌گیری مدیران ستادی نشان داد بین دانش مدیریت و سبک تصمیم‌گیری رابطه مستقیم وجود دارد، اما معنادار نیست.

یافته‌های این تحقیق مبنی بر تأثیر نگهداری دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران با مطالعات هالن (۲۰۱۷) ناهم‌سو و با مطالعات تولایی و کریمی (۱۳۹۷) هم‌سو است. هالن (۲۰۱۷) در بررسی رابطه مدیریت دانش، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی به این نتیجه رسید که سبک تصمیم‌گیری روابط مابین، فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. همچنین تولایی و کریمی (۱۳۹۷) در بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکردهای غیرمالی سازمان با اثر میانجی سبک تصمیم‌گیری، به این نتیجه رسید که سبک تصمیم‌گیری به عنوان متغیر تعدیل‌گر می‌تواند نقش خود را به درستی در ارتباط بین خلق دانش و عملکرد سازمان ایفا نماید.

در تبیین این یافته باید گفت کیفیت طرح‌ها و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی راهبردها و کیفیت نتایجی که به دست می‌آید، همگی تابع تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند. در واقع تصمیم‌گیری، مهم‌ترین زیربنای وظایف در مدیریت است و انتخاب نوع و شیوه تصمیم‌گیری، جزو مهم‌ترین مهارت‌های مدیر در اخذ تصمیمات است. همه سازمان‌ها برای رشد و بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظریات بدیع و تازه می‌باشند. با توجه به بررسی به عمل آمده و تأیید تأثیر مؤلفه حفظ و نگهداری دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران، مهم‌ترین اقداماتی که آموزش و پرورش می‌تواند برای شناسایی و توسعه راه‌حل‌های مختلف و انتخاب راه حل و تصمیمات بهتر انجام دهد، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی در خصوص موضوعات مختلف مطالعاتی برای نگهداری دانش موجود، استقرار سیستم‌های اطلاعاتی با امکان بازیابی و تحلیل اطلاعات، ایجاد بانک‌های ثبت و ذخیره‌سازی تجربیات، ایده‌ها، دستاوردها و گزارش‌های تخصصی است که باید مورد توجه باشد تا در زمینه‌های مختلف کاری مورد استفاده قرار گیرد تا مدیران مدارس، تصمیمات بهتری برای حل مسائل اخذ کنند.

با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که دانش و اطلاعات به عوامل تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و قدرت رقابت‌پذیری سازمان‌ها تبدیل شده و مدیریت دانش به عنوان یکی از مباحث نوین سازمانی در علم مدیریت، مطرح شده است. آموزش و پرورش برای بهبود جایگاه رقابتی خود، مجبور است برای نگهداری دانش موجود و نیز یادگیری دانش‌های نوین، مدیریت دانش را به کار گیرد. مدیران باید جهت بهبود عملکرد خود، در برخی موارد، دانش سازمانی خود را آگاهانه کنار بگذارند و دانش جدیدی را جایگزین نمایند. اشتراک دانش، باعث یادگیری جمعی می‌شود و هم‌افزایی را در گروه‌ها افزایش می‌دهد و این خود، باعث بهبود سهم دانش در دسترس سازمان مورد مطالعه،

برای ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود. از سوی دیگر، با توجه به تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر سبک تصمیم‌گیری مدیران، آنان با استفاده از دانش مدیریت و اهمیت دادن به ایده‌ها و افکار نو در تصمیم‌گیری، بهترین تصمیمات را در سازمان اعمال می‌کنند. نکته قابل توجه این است که دستیابی به سبک‌های تصمیم‌گیری، بدون توجه به دانش و اندوخته‌های دانش سازمان ممکن نیست. مدیریت دانش، نقش حیاتی در حمایت از تصمیمات مدیران در سازمان دارد زیرا تصمیم‌گیری، دانیایی جمعی سازمان را تسهیل می‌کند. مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک جمعی منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد تا مدیران، سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کنند. این دارایی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت مدیریت دانش در تصمیم‌گیری مدیران، بیشترین سهم را داراست. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

۱. به منظور افزایش کسب دانش سازمانی و بهبود عملکرد، سیستم مدیریت دانش به انتشار دانش بپردازد.
۲. مدیران مدارس با ایجاد و نگهداری پایگاه‌های اطلاعاتی و استفاده از نشریات تخصصی روزآمد جهت غنی‌سازی و خلق دانش جدید و حذف دانش منسوخ شده در مدارس، عملکرد معلمان تربیت بدنی را بهبود بخشند.
۳. مدیران مدارس با آموزش روش‌های صحیح به کارگیری دانش مناسب در مدارس توسط معلمان و ایجاد فرایندی شفاف برای ارزیابی میزان دانش بکار گرفته توسط معلمان تربیت بدنی، عملکرد معلمان تربیت بدنی را بهبود بخشند.
۴. مدیران مدارس با سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری جهت ذخیره‌سازی دانش و ایجاد فرایند روزآمدسازی ذخیره دانش و کدگذاری دانش‌های موجود، عملکرد معلمان تربیت بدنی را بهبود بخشند.
۵. مدیران مدارس با برگزاری نشست‌ها و جلسات رو در رو و در نظر گرفتن مشوق‌های مادی برای انتقال دانش و شناسایی نیازهای دانشی جهت انتقال دانش بین معلمان تربیت بدنی، به بهبود عملکرد معلمان تربیت بدنی کمک کنند.
۶. مدیران مدارس با تجزیه و تحلیل جزئیات حوزه تصمیم، برای انجام صحیح تصمیم‌گیری بر اساس دانش موجود، تصمیم مناسب را اخذ کنند.
۷. به منظور تبیین علمی و منطقی تصمیم‌گیری، آموزش‌های مرتبط، برای کلیه مدیران، برنامه‌ریزی و اجرا گردد تا در تصمیم‌گیری، به جای استفاده از احساس، به دنبال اثبات علمی و منطقی صحیح بودن تصمیم باشند و با به کارگیری دانش مناسب، تصمیمات صحیح را بگیرند.
۸. با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، مدیران و کارشناسان را با این مقوله‌ها آشنا نمود و در جهت ارتقای سبک‌های تصمیم‌گیری گام برداشت تا مدیرانی با کارایی و اثربخشی بالاتری داشت.

۹. برای سهولت انتقال دانش و به‌روزرسانی آن، مدیران با ایجاد مخازن و بانک‌های دانش در مدارس، در جهت بهبود تصمیم‌گیری در مدارس بهره‌گیرند.

### منابع

- آقداوود، سیدرسول و بنی طالبی، مهدی. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر بهبود عملکرد سازمان؛ نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین، مطالعه موردی: بانک مهر اقتصاد استان چهارمحال و بختیاری مدیریت هوشمند تجاری و سازمانی. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- پهلوانلو، زهرا. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان با نقش میانجی‌گر ساختار سازمان. همایش بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و بازاریابی.
- تولایی، روح‌الله و کریمی، زینب. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکردهای غیرمالی سازمان، با اثر میانجی سبک تصمیم‌گیری. پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری. <https://civilica.com/doc/785147/>
- حاجی کریمی، عباسعلی و منصوریان، تالین. (۱۳۹۱). بررسی و تبیین نقش مدیریت دانش مشتری در بهبود عملکرد سازمانی. کاوش‌های مدیریت بازرگانی. ۴ (۸)، ۷۵-۹۲.
- حمیدی زاده، محمدرضا و خیرخواه عسکری‌آباد، محمدرضا. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بازاریابی بر عملکرد سازمان در صنعت. کاوش‌های مدیریت بازرگانی. ۴ (۸)، ۳۰-۴۵.
- رسولی، رضا؛ الفت پور، نادعلی و قربانی، سالار. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در ستاد مرکزی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. پنجمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز. <https://civilica.com/doc/501276/>
- سرفرازی، مهرزاد؛ معمارزاده، غلامرضا و واحد پور، غلام‌عباس. (۱۳۸۴). بررسی اثربخشی سبک تصمیم‌گیری مدیران نوآور در مقایسه با مدیران سازگار. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد لارستان. <https://civilica.com/doc/65935/>
- شریف‌زاده، فتاح و کاظمی، مهدی. (۱۳۹۲). مدیریت فرهنگ سازمان. تهران: انتشارات توس.
- شمس‌مورکانی، غلامرضا و صادقی، عبدالله. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی. نشریه علوم اطلاع‌رسانی. ۱۸ (۱ و ۲): ۶۷-۹۷.
- طالبی، مهدی. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر عملکرد مدارس (مورد مطالعه: مدارس مقطع دبیرستان شهرستان ساوجبلاغ). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - مدیریت مالی. مؤسسه آموزش عالی تاکستان، دانشکده علوم انسانی.
- فتحی، فرشاد و نثاری، طاهره. (۱۳۹۵). مدیریت دانش و عملکرد سازمانی. کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت. تهران. <https://civilica.com/doc/504430/>
- کشکر، سارا؛ قاسمی، حمید و مولانی، ریما. (۱۳۹۳). مقایسه هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری مدیران ادارات تربیت بدنی و سایر مدیران حوزه دانشجویی دانشگاه‌های تهران. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۲ (۱)، ۱۳-۲۳.
- مرزوقی، زهرا. (۱۳۹۱). بررسی و مقایسه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری در مدیران دانشگاه شیراز. پایان‌نامه

کارشناسی ارشد مدیریت. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز.

- Abu Bakra M. (2019). investigated the knowledge management, decision making style and organizational performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 140(2) 169-189
- Alegre, J., and Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: *An empirical test. Technovation*, 28(6): 315-326.
- Crossan, M. M., and Bapuji, H. B. (2014). Examining the link between knowledgemanagement, organizational learning and performance, *Organizational Learning and Knowledge*. 5th International Conference, LANCASTER University, June.
- Cui, A. S., Griffith, D. A., and Cavusgil, S. T. (2005). The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries. *Journal of International Marketing*, 13(3): 32-53.
- Ha, S. T., Lo, M. C., and Wang, Y. C. (2015). Relationship between knowledgemanagement and or ganizational performance: *A Test on SMEs in Malaysia, Procedia-Social and Behavioural Science*, 224:184-189.
- Hallen K. (2017). Investigate the relationship between knowledge management, decision making style and organizational performance in 4 industries, *Journal of Infection and Public Health*, *In press, corrected proof*. Available online 28 June 2017.
- Karin.K. (2003). Gender influences in decision-making processes in top management aaam", *Management Decision*, 41 ( 10):1024 – 1034.
- Kaucher, E. (2010), *Ethical decision making and effective leadership*: Alliant InternationalUniversity.
- Liao, S. H., Fei, W. C., and Liu, C. T. (2010). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4): 183-195
- Mura, M. Lettieri, E. Radaelli, G., and Spiller, N. (2013). Promoting professional.s InnovativeBehaviour through Knowledge Sharing: the moderating role of Social Capital. *Journalof Knowledge Management*, 17(4): 2.
- Patrick S.W. ,Fong, Sonia K.,and Choi, Y. (2009).The processes of knowledgemanagement in professional services firms in the construction industry: acritical assessment of both theory and practice, *Journal of KnowledgeManagement*, 13( 2): 110- 126.
- Rajendar L. (۲۰۱۸).The Impact of Implicit Knowledge Management on Organizational Performance: Evidence from Malaysia, *Transportation Research Part B: Methodological*, 112: 113-131.
- Rezazadeh, S. (2010).*The relationship between intelligence and moral decision-making styles of public managers*, Ferdowsi University of Mashhad University of Medical Sciences in 1389. MS Thesis.(In Persian).