

بررسی نقش واسطه‌ای مسئولیت‌پذیری در رابطه بین مدیریت  
دانش و مهارت‌های ارتباطی کارکنان  
(مورد مطالعه: اداره کل آموزش و پرورش استان فارس)

سمیه زارع<sup>۱\*</sup>

رضا ناصری جهرمی<sup>۲</sup>

حسین زینلی پور<sup>۳</sup>

مهدی محمدی<sup>۴</sup>

مطالعات دانش‌شناسی

سال سوم، شماره ۱۰، بهار ۹۶، ص ۱ تا ۲۰

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۵

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی نقش واسطه‌ای مسئولیت‌پذیری در رابطه بین مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس بود. روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی و از نظر اهداف، کاربردی بود. جامعه آماری مورد پژوهش، شامل تمامی کارکنان اداره آموزش و پرورش استان فارس در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بود (۳۸۰۰ نفر). با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای، ۴۲۰ نفر به‌طور تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق شامل سه پرسشنامه مدیریت دانش، پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی، پرسشنامه مسئولیت‌پذیری بود که پس از محاسبه روایی و پایایی، بین افراد نمونه توزیع گردید. در نهایت، به‌منظور بررسی و مقایسه توصیفی و استنباطی داده‌ها، از شاخص‌های توصیفی و آزمون‌های استنباطی ماتریس همبستگی، رگرسیون چند متغیره و برازش مدل استفاده شد. نتایج نشان داد که: مدیریت دانش پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنا دار مهارت‌های ارتباطی ( $\beta = 0/43$ ،  $p < 0/05$ ) و مسئولیت‌پذیری کارکنان

۱. \* دانشجوی دکتری مطالعات برنامه درسی، دانشگاه هرمزگان.

پست الکترونیک: somayezare87@gmail.com

۲. دکتری مطالعات برنامه درسی، دانشگاه شیراز. پست الکترونیک: dr\_rnaseri@hotmail.com

۳. استادیار گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه هرمزگان، ایران.

پست الکترونیک: hzainalipour@yahoo.com

۴. دانشیار گروه آموزشی مطالعات برنامه درسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، ایران.

پست الکترونیک: m48r52@gmail.com

( $\beta = 0/41$ ,  $p < 0/05$ ) است؛ مسئولیت‌پذیری پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار مهارت‌های ارتباطی ( $\beta = 0/30$ )، نقش واسطه‌ای دارد. با توجه به نتایج پژوهش مبتنی بر اینکه مسئولیت‌پذیری در رابطه بین مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی کارکنان مهارت‌های ارتباطی کارکنان، نقش واسطه‌ای دارد؛ به مدیران و دست‌اندرکاران سازمان آموزش و پرورش توصیه می‌گردد با اتخاذ روش‌های مناسب و فراهم کردن امکانات لازم، تلاش نمایند توانایی‌های کارکنان را در این زمینه بهبود بخشند؛ همچنین، کارکنان نیز در تقویت مهارت‌های ارتباطی، مسئولیت‌پذیری و مدیریت دانش خود تلاش کنند.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش و پرورش، استان فارس، مسئولیت‌پذیری، مدیریت دانش، مهارت‌های ارتباطی

#### مقدمه

امروزه نظام آموزش و پرورش بنا بر ضرورت تغییرات اجتماعی، گسترش علوم و تجربه‌های بشری، توسعه فناوری و پیشرفت‌های صنعتی، یکی از سازمان‌های پیچیده و بزرگ اجتماعی هر کشوری محسوب می‌شود که با رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی پیوندی ناگسستنی دارد؛ همچنین به تدریج از حالت ساده ابتدایی به حالتی پیچیده درآمده است؛ طوری که گرایش به سازمان‌های آموزش و پرورش امری فراگیر و جهانی شده است، به حدی که یکی از شاخص‌های مهم رشد هر جامعه را وسعت دامنه وظایفی می‌دانند که نظام آموزش و پرورش آن به عهده گرفته است. ثمربخشی این نظام از یک سو تبدیل کردن انسان‌های مستعد به انسان‌های بالنده، سالم، متعادل و رشد یافته است و از سوی دیگر تأمین‌کننده نیازهای نیروی انسانی جامعه در بخش‌های متفاوت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است (صافی، ۱۳۹۱). سازمان‌های دولتی و خصوصی و محیطی که این سازمان‌ها در آن به فعالیت مشغول‌اند، شدیداً تغییر یافته‌اند. سازمان‌ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدیدنظر کرده و بدین منظور بایستی در مقابل تغییرات محیط انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند و همچنین برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود به روش‌ها و فنون پیچیده‌تری نیاز دارند

(داونپورت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳)؛ کسب دانش همواره امری ساده نبوده و نیاز به پشتکار و تلاش و صرف هزینه‌های فراوان دارد و مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی، نیروی انسانی ماهر، متخصص و با دانش هستند؛ اشتراک دانش، جلب اعتماد افراد و ایجاد بستر لازم به منظور انجام کارهای مشارکتی و بروز خلاقیت‌ها و نوآوری، ایجاد ارزش افزوده از دانش کسب‌شده توسط عوامل سازمان، چیزی است که از آن به مدیریت دانش تعبیر می‌شود (عیسی زاده، ۱۳۹۵). مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به‌طور جدی وارد مباحث سازمانی گردید. به اعتقاد هافمن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) مدیریت دانش فرآیند خلق، تسهیم، انتقال و حفظ دانش به گونه‌ای است که بتوان آن را به شیوه‌های اثربخش در سازمان به کار برد. دانشمندان عرصه مدیریت نیز معتقدند تنها مبنا و اساس تشکیل، حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی، همانا پایگاه دانش سازمان است (شاه بندرزاده، محمدی و حسن‌پور، ۱۳۸۹). مدیریت دانش یک فرآیند ساختارمند، برای خلق، کسب، تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش ضمنی و عینی به‌عنوان دارایی سازمانی برای تشویق نوآوری است (کینگ و چونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). اسکایرم<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) و رالف<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) مدیریت دانش را مدیریت نظام‌مند و صریح از دانش حیاتی و فرایندهای مرتبط با آن از جمله خلق، جمع‌آوری، سازمان‌دهی، اشاعه، استفاده و بهره‌برداری می‌دانند. مدیریت دانش نیازمند تبدیل دانش شخصی به دانش سازمانی است که به‌طور گسترده در سرتاسر سازمان به اشتراک گذاشته و به‌طور مناسب به کار گرفته می‌شود. بکوویتز و ویلیامز<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) پیاده‌سازی مدیریت دانش را شامل هفت مؤلفه می‌دانند: یافتن، به‌کارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد/نگهداری و حذف دانش (نقل از آتشک و ماه زاده، ۱۳۹۳).

سازمان‌ها برای اینکه بتوانند از فرصت‌های پیش‌آمده در محیط پویای کنونی استفاده کرده و مزیت رقابتی کسب نمایند، باید انطباق‌پذیر باشند و منابع دانش را به‌صورت اثربخش مدیریت نمایند. یک مدیریت دانش موفق می‌تواند ظرفیت لازم را برای بالا بردن مزیت

1. Davenport
2. Hofman
3. King & Chung
4. Skyrme
5. Ralph
6. Bukowitz & Williams

رقابتی سازمان، تمرکز بر مشتری، بهبود روابط کارکنان، نوآوری و هزینه‌های کمتر به وجود آورد (چنگک و کیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت دانش بیان می‌کند که مهم‌ترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تأکید و تمرکز با توجه به شتاب روزافزون تغییرات در سازمان و در کل جامعه انجام می‌گیرد (زارعی متین و طاهری، ۲۰۱۱)؛ تعامل با همکاران حرفه‌ای از جمله نمودهای تعاملات اجتماعی است که نقش محوری و مهمی را در سازمان‌ها ایفا می‌کند و افراد برای مقابله با چالش‌های موجود در دنیای سازمانی خود باید مهارت‌های اساسی شناختی-اجتماعی نظیر همکاری، مشارکت، ارتباط و حل مشکلات به‌ویژه مشکلات میان فردی را بیاموزند (امپریسون و فرنسیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

صرف برخورداری از دانش حرفه‌ای و دانش‌اندوزی در سازمان‌ها به‌خصوص، در سازمان آموزش و پرورش پایان‌بخش رسالت نیست؛ بلکه انتقال این دانش در یک شبکه ارتباطی تجلی و تحقق می‌یابد (آراسته و جاهد، ۱۳۹۰). هاریجه و دیکسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) مهارت‌های ارتباطی را آن دسته از مهارت‌هایی می‌دانند که به‌واسطه آن‌ها افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند (حسین چاری و فداکار، ۱۳۸۴). ارتباط یکی از رایج‌ترین پویایی‌های رفتار سازمانی است؛ اما کمتر به‌طور واضح درک شده است. در عمل ارتباطات اثربخش یکی از شروط لازم دستیابی به راهبردهای سازمانی و مدیریت منابع انسانی است؛ اما متأسفانه هنوز به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین مشکلات رودرروی مدیریت نو باقی است (لوتانز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸)؛ ارتباطات فرایندی حیاتی و پویا در سازمان است. سازمانی که کارکنان آن با یکدیگر ارتباط مؤثر نداشته باشند نمی‌توانند توانمندی‌های لازم را برای اجرای وظایف خود کسب کنند و در هر حال انگیزه آنان نیز به تدریج کاهش پیدا می‌کند. زیرا ارتباط خود بستر مناسبی برای مبادله اطلاعات، دانش و تجربیات است (صائمیان، ۱۳۷۷). همان‌طور که ارتباطات برای انسان حیاتی است، برای انجام عملیات

1. Chong & Keil
2. Mpprison & Frances
3. Harigie & Dickson
4. Luthans

سازمانی نیز حیاتی است. بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت (منن و اسپین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)؛ برای اثربخشی بیشتر ارتباطات، بایستی به مهارت‌های ارتباطی توجه لازم شود؛ اندیشمندان مدیریت، مهارت‌های ارتباطی را به سه مهارت تقسیم‌بندی کرده‌اند: ۱- مهارت کلامی ۲- مهارت شنود مؤثر ۳- مهارت بازخورد (رایینز، ۱۳۸۹) که این مهارت‌ها برای کارکنان آموزش و پرورش نیز بسیار ضروری است؛ ناتوانی در برقراری ارتباط مؤثر و فقدان مهارت‌های ارتباطی کارکنان آموزش و پرورش با همکاران موجب شکست در فرایند حرفه‌ای می‌شود. از این رو بررسی میزان آشنایی معلمان و کارمندان با مهارت‌های ارتباطی می‌تواند راهگشای ارتقای مهارت‌های ارتباطی آن‌ها باشد که در نهایت باعث کاهش فرسودگی شغلی و افزایش تعهد شغلی و مسئولیت‌پذیری نیز می‌شود (روت و گولد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). از جمله مسائلی که امروزه تفکر و تعمق درباره آن مهم به نظر می‌رسد، مسئولیت اجتماعی کارکنان است. مسئولیت اجتماعی به مثابه جواز اجتماعی، شکلی از بیمه در برابر خطرهای پیش‌بینی نشده در سازمان و همچنین نوعی شهرت و منافع عمل می‌کند (فرناندو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). ترنر<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) مسئولیت اجتماعی را رفتار اخلاقی، قانونی و نوع دوستانه در محل کار، بازار و اجتماعات تعریف می‌کند که در آن سوددهی جمعی به عنوان هدفی مهم در نظر گرفته می‌شود. سازمان‌ها به منظور نیل به توان پاسخگویی اجتماعی در مقابل ذینفعان و سایر افراد جامعه، باید به دغدغه‌های جامعه در خصوص محیط‌زیست، امور اجتماعی و بشردوستانه اهمیت داده و متناسب با فرهنگ سازمانی خود، به تدوین سیاست‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی مبادرت ورزند (کاستکا و بالزارووا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). احساس مسئولیت یکی از ویژگی‌های شخصیتی انسان‌هاست که عبارت است از قابلیت پذیرش، پاسخ‌گویی و به عهده گرفتن، کاری که از کسی درخواست می‌شود و فرد حق دارد آن را بپذیرد یا نپذیرد

1. Manen & Schin
2. Roth & Gold
3. Fernando
4. Turner
5. Castka & Balzarova

(کلمبز و بین<sup>۱</sup>، ۱۳۸۵)؛ سروتو<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) معتقد است که مسئولیت‌پذیری یک تعهد و الزام درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب کلیه فعالیت‌هایی است که بر عهده وی گذاشته می‌شود (موسوی دهموردی، ۱۳۷۷). بر اساس مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی، از آنجایی که سازمان‌ها نیز مانند اشخاص حقیقی عضوی از اجتماع به شمار می‌روند و مانند سایر اعضای جامعه در برابر محیط پیرامون خود مسئولیت دارند، ضروری است که علاوه بر بهبود عملکرد اقتصادی و اجتماعی خود، ارتقای استانداردهای زندگی اجتماعی افراد جامعه را در دستور کار خود قرار دهند (آلوچنا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰)؛ همچنین سازمان‌ها باید به منظور پاسخگویی اجتماعی در مقابل ذینفعان و سایر افراد جامعه، به دغدغه‌های جامعه در خصوص محیط‌زیست، امور اجتماعی و بشردوستی اهمیت دهد و بسته به فرهنگ سازمانی خاص خود، به تدوین سیاست‌های سازمانی مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی مبادرت ورزند (اویوس و آلاس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). پژوهش‌های میر قربانی گنجی (۱۳۸۸)، رئیسی (۱۳۹۲)، سیدنقوی و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که بین مدیریت دانش و مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های ارتباطی رابطه وجود دارد؛ مطالعه شبیانی و بهشتی فر و ایران‌نژاد پاریزی (۱۳۹۴) نیز نشان داد که بین مسئولیت‌پذیری کارکنان و مؤلفه قابلیت اعتماد و عملکرد شغلی رابطه مستقیم وجود دارد؛ اما بین وظیفه‌شناسی و داشتن نظم و انضباط و عملکرد شغلی رابطه وجود ندارد. همچنین مهارت‌های ارتباطی رابطه بین مسئولیت‌پذیری و مؤلفه‌های (وظیفه‌شناسی، قابلیت اعتماد و داشتن نظم و انضباط) و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند. پاسبانی (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسید که: شاخص‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش، بر افزایش خلاقیت سازمان تأثیر دارد و همچنین شاخص‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش، بر افزایش یادگیری سازمانی، توانایی سازمان و اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت معناداری دارد. همین نتایج در

1. Kelems & Bin
2. Seroto
3. Aluchna
4. Ubius & Alas

پژوهش‌های پیلا<sup>۱</sup> (۲۰۱۰ نقل از راب<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳)؛ اویمت و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، بروجنی و اتقیا (۱۳۹۵)، امانی، خبازی و موسوی (۱۳۹۰)؛ مینگ پی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، چاین<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) به دست آمده است. پژوهش‌های اسکوهی، موحدمحمدی و رضوانفر (۱۳۹۳)، سیدعامری و عرضه (۱۳۹۱)، سانتوس و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) و هو (۲۰۱۱)، اسمیت و میل<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) و ویچیان، ونگوانیچ و بوارن کیتیونگ<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) نشان داد که: بین مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی رابطه وجود دارد. انجام این پژوهش از یکسو ضرورت و جایگاه مدیریت دانش کارکنان اداره آموزش و پرورش را مشخص می‌نماید. با بررسی نقش مسئولیت‌پذیری کارکنان نشان می‌دهد که چگونه مسئولیت‌پذیری بر عملکرد سازمانی تأثیر داشته و تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان نیز می‌تواند بر اثربخشی سازمان و مسئولیت‌پذیری کارکنان تأثیر گذارد. بررسی رابطه مدیریت دانش و مسئولیت‌پذیری کارکنان در شناسایی نیازهای آموزشی و یادگیری از طریق فرآیند خلق، تسهیم، انتقال و حفظ دانش، تشخیص دانش، به‌کارگیری دانش، ارزیابی دانش و بازخورد مفید خواهد بود. به‌طوری که می‌توان، با برنامه‌ریزی‌های درست و دقیق، کارکنان را به کسب دانش ترغیب نمود و با تشکیل و تقویت کلاس‌های آموزش ضمن خدمت و به‌روز کردن محتواها، مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های ارتباطی کارکنان را افزایش داد. هدف اصلی از انجام این پژوهش، بررسی نقش واسطه‌ای مسئولیت‌پذیری در رابطه بین مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس است. در این راستا، سؤالات ذیل مطرح و دنبال شدند:

۱- آیا مدیریت دانش، مهارت‌های ارتباطی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند؟

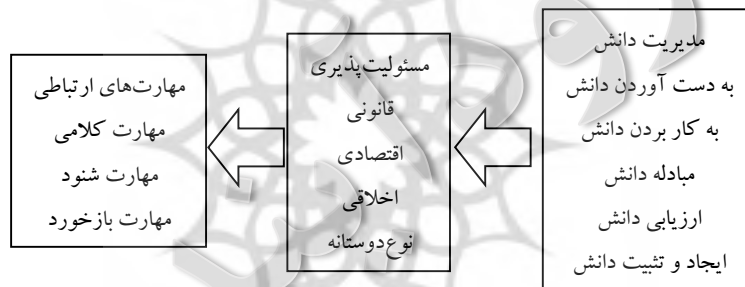
۲- آیا مدیریت دانش، مسئولیت‌پذیری کارکنان را پیش‌بینی می‌کند؟

1. Pillar
2. Robb
3. Ouimet & et al
4. Ming Pi
5. Chin
6. Santos & et al
7. Smith & Mills
8. Wichian, Wongwanich & Bowarnkitiwong

۳- آیا مسئولیت‌پذیری با کنترل مدیریت دانش، مهارت‌های ارتباطی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند؟

۴- آیا مسئولیت‌پذیری کارکنان نقش واسطه‌ای در ارتباط بین مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی دارد؟

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است. در این مدل، مدیریت دانش به‌عنوان متغیر مستقل پنهان دارای متغیرهای آشکار به دست آوردن دانش، به کار بردن دانش، مبادله دانش، ارزیابی دانش، ایجاد و تثبیت دانش؛ مسئولیت‌پذیری کارکنان به‌عنوان متغیر واسطه دارای متغیرهای آشکار قانونی، اقتصادی، اخلاقی، نوع‌دوستانه و مهارت‌های ارتباطی به‌عنوان متغیر وابسته دارای متغیرهای آشکار مهارت کلامی، مهارت شنود و مهارت بازخورد است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

روش این پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی و از نظر اهداف، کاربردی است؛ ضمن اینکه این رابطه به‌صورت تحلیل مسیر و در قالب مدل معادله ساختاری بررسی شده است؛ جامعه آماری پژوهش، شامل تمامی کارکنان اداره آموزش و پرورش استان فارس در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بود (۳۸۰۰ نفر). حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران مشخص شد (۴۲۰ نفر) و با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای، به‌طور تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استفاده شد: ۱- پرسشنامه مدیریت دانش بوکوتیرو ویلیامز (۱۹۹۹) که دارای ۳۵ عبارت است؛ از نوع لیکرت و طیف ۵ گزینه‌ای



شامل: خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد است؛ بیشترین نمره ۵۸ و کمترین نمره ۱۵ است؛ ضریب پایایی این پرسشنامه از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۷۲ به دست آمد. ۲- پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی. ای (۱۹۹۰) شامل ۱۸ ماده است؛ از نوع لیکرت و طیف ۵ گزینه‌ای شامل: کاملاً مخالفم، تا حدودی مخالفم، مطمئن نیستم، تا حدودی موافقم، کاملاً موافقم است؛ حداقل امتیاز در هر آیتم ۶ و حداکثر آن ۳۰ است. ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به دست آمد. ۳- پرسشنامه مسئولیت‌پذیری مارنات (۱۹۹۰): این پرسشنامه ۳۵ سؤالی است؛ طیف مورداستفاده در این پرسشنامه ۵ درجه‌ای لیکرت است؛ که با خیلی کم: ۱، کم: ۲، متوسط: ۳، زیاد: ۴، خیلی زیاد: ۵ نمره‌گذاری می‌شوند. حداقل امتیاز در هر آیتم ۱۲ و حداکثر آن ۴۹ است. ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۷ به دست آمد.

پس از هماهنگی با مسئولان اداره آموزش و پرورش استان فارس، در برخی از ادارات، به‌طور حضوری و در برخی دیگر، از طریق اتوماسیون اداری، پس از بیان اهداف پژوهش و ارائه توضیحات لازم، پرسشنامه بین کارکنان اداره آموزش و پرورش استان فارس توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری گردید. در تحلیل اطلاعات از نرم‌افزارهای آماری SPSS16 و LISREL استفاده شد. با استفاده از اطلاعات خام واردشده در نرم‌افزار SPSS16، رگرسیون چند متغیره انجام شد و در نرم‌افزار LISREL با استفاده از ماتریس همبستگی، برازش مدل موردبررسی قرار گرفت.

بررسی ضرایب همبستگی بین متغیرهای آشکار سه متغیر پنهان مدیریت دانش، مهارت‌های ارتباطی و مسئولیت‌پذیری نشان داد که بین متغیرهای مدیریت دانش و مسئولیت‌پذیری، بین متغیرهای مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی؛ همچنین متغیرهای مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های ارتباطی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. جداول ذیل ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش و ابعاد آن‌ها را نشان می‌دهند.

جدول ۱. ماتریس همبستگی مرتبه صفر متغیرهای مدل پژوهش

متغیرها	۱	۲
مدیریت دانش	---	
مسئولیت‌پذیری	۰/۷۲*	---
مهارت‌های ارتباطی	۰/۵۷*	۰/۸۳*

جدول ۲. ماتریس همبستگی ابعاد مدیریت دانش و مسئولیت‌پذیری

ابعاد مسئولیت‌پذیری											
اقتصادی			نوع‌دوستانه			قانونی			اخلاقی		
P	R2	R	P	R2	R	P	R2	R	P	R2	R
۰/۰۵	۰/۳۸	۰/۶۲	۰/۰۵	۰/۴۲	۰/۶۵	۰/۰۱	۰/۵۷	۰/۷۵	۰/۰۱	۰/۶۴	۰/۸۰

جدول ۳. ماتریس همبستگی مدیریت دانش و ابعاد مهارت‌های ارتباطی

ابعاد مهارت‌های ارتباطی								
مهارت شنود			مهارت کلامی			مهارت بازخورد		
P	R2	R	P	R2	R	P	R2	R
۰/۰۵	۰/۲۸	۰/۵۳	۰/۰۵	۰/۴۲	۰/۶۵	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۷۱

جدول ۴. ماتریس همبستگی مسئولیت‌پذیری و ابعاد مهارت‌های ارتباطی

ابعاد مهارت‌های ارتباطی								
مهارت شنود			مهارت کلامی			مهارت بازخورد		
P	R2	R	P	R2	R	P	R2	R
۰/۰۱	۰/۶۲	۰/۷۹	۰/۰۱	۰/۷۱	۰/۸۴	۰/۰۱	۰/۷۹	۰/۸۹

ضرایب ارائه‌شده در جداول فوق نشان‌دهنده ارتباط بین متغیرهای مستقل، واسطه‌ای و وابسته مدل هستند که شرط لازم را برای تحلیل مسیر تأمین می‌نمایند. برای بررسی ارتباطات موجود در مدل پیشنهادی تحقیق از رگرسیون چند متغیره به روش متوالی هم‌زمان و بر اساس مدل بارون و کنی<sup>۱</sup> استفاده شد و برای بررسی مسیرهای موجود در مدل مراحل زیر اجرا شد:

۱- آیا مدیریت دانش، مهارت‌های ارتباطی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند؟

در این مرحله متغیر مدیریت دانش به‌عنوان متغیر برون‌زا و متغیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان به‌عنوان متغیر درون‌زا در نظر گرفته شدند. بر این اساس مدیریت دانش کارکنان رابطه مثبت و معناداری ( $\beta = 0/43$ ,  $p < 0/05$ ) با مهارت‌های ارتباطی آنها دارد. در متغیر مدیریت دانش، ابعاد به کار بردن دانش (۰/۹۵)، مبادله دانش (۰/۹۳)، ایجاد و تثبیت دانش (۰/۹۰)، به دست آوردن دانش (۰/۸۴)، و ارزیابی دانش (۰/۷۲) به ترتیب دارای بیشترین تا

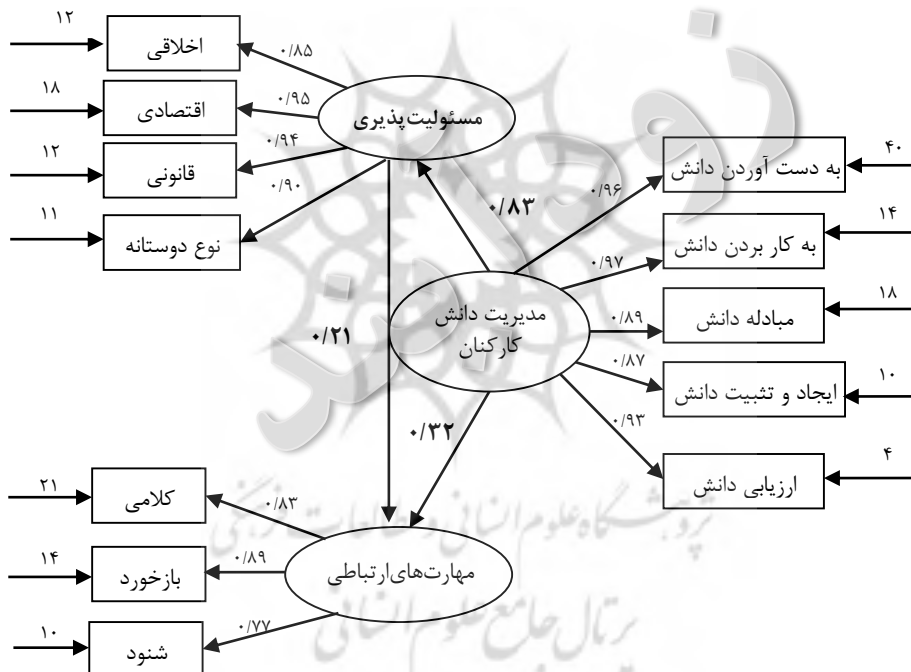
کمترین بار عاملی هستند. در مهارت‌های ارتباطی، ابعاد مهارت بازخورد (۰/۸۹)، مهارت کلامی (۰/۸۳) و مهارت شنود (۰/۷۷) به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین بار عاملی هستند. ۲- آیا مدیریت دانش، مسئولیت‌پذیری کارکنان را پیش‌بینی می‌کند؟

در این مرحله متغیر مدیریت دانش به‌عنوان متغیر برون‌زا و مسئولیت‌پذیری کارکنان به‌عنوان متغیر واسطه‌ای در نظر گرفته شدند. بر این اساس مدیریت دانش کارکنان رابطه مثبت و معناداری ( $\beta = 0/41$ ,  $p < 0/05$ ) با مسئولیت‌پذیری آنان دارد. در متغیر مدیریت دانش، ابعاد به کار بردن دانش (۰/۹۷)، به دست آوردن دانش (۰/۹۶)، ارزیابی دانش (۰/۹۳)، مبادله دانش (۰/۸۹)، ایجاد و تثبیت دانش (۰/۸۷) به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین بار عاملی هستند. در متغیر مسئولیت‌پذیری، ابعاد اخلاقی (۰/۹۵)، قانونی (۰/۹۴)، نوع‌دوستانه (۰/۹۰) و اقتصادی (۰/۸۵) به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین بار عاملی هستند. ۳- آیا مسئولیت‌پذیری با کنترل مدیریت دانش، مهارت‌های ارتباطی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند؟

در این مرحله متغیر برون‌زا مدیریت دانش و متغیر واسطه‌ای مسئولیت‌پذیری به‌عنوان متغیر برون‌زا و متغیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان به‌عنوان درون‌زا در نظر گرفته شدند؛ تا تأثیر مستقیم متغیر واسطه و همچنین برون‌زا بر متغیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان به دست آید. بر این اساس مدیریت دانش کارکنان رابطه مثبت و معناداری ( $\beta = 0/32$ ,  $p < 0/05$ ) با مهارت‌های ارتباطی کارکنان دارد. همچنین کنترل متغیرهای برون‌زا نشان داد که مسئولیت‌پذیری کارکنان نیز رابطه مثبت و معناداری ( $\beta = 0/30$ ,  $p < 0/05$ ) با مهارت‌های ارتباطی کارکنان دارند. در متغیر مدیریت دانش، ابعاد به کار بردن دانش (۰/۹۷)، به دست آوردن دانش (۰/۹۶)، ارزیابی دانش (۰/۹۳)، مبادله دانش (۰/۸۹)، ایجاد و تثبیت دانش (۰/۸۷) به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین بار عاملی هستند. در متغیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان، ابعاد مهارت بازخورد (۰/۸۹)، مهارت کلامی (۰/۸۳) و مهارت شنود (۰/۷۷) به ترتیب دارای بیشترین تا کمترین بار عاملی هستند.

۴- آیا مسئولیت‌پذیری کارکنان نقش واسطه‌ای در ارتباط بین مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی دارد؟

با بررسی و مقایسه میزان ضرایب رگرسیون از مرحله اول تا مرحله سوم نتایج زیر به دست آمد: ضریب رگرسیون رابطه مدیریت دانش کارکنان با متغیر درون‌زا مهارت‌های ارتباطی کارکنان، ۰/۵۵ بوده که این ضریب در حالت تأثیر مستقیم به ۰/۳۲ کاهش یافته است که نشان‌دهنده نقش واسطه‌گری معنی‌دار متغیرهای مسئولیت‌پذیری کارکنان در ارتباط بین متغیر برون‌زا مدیریت دانش کارکنان با متغیر درون‌زا مهارت‌های ارتباطی کارکنان است. با حذف مسیرهای غیر معنی‌دار مدل نهایی به صورت شکل (۲) به دست آمده است.



Chi-square=421245, df=120, P-Value=0/00001, RMSEA=0/03971

۱۲

شکل ۲. مدل معادله ساختاری مدیریت دانش، مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های ارتباطی کارکنان

برای تعیین برازش مدل، با استفاده از نرم‌افزار LISREL مقادیر مختلف برازش محاسبه شد. با توجه به بالا بودن شاخص‌های: برازش هنجار شده<sup>۱</sup>  $= 0/98$ ، برازش تطبیقی<sup>۲</sup>  $= 0/92$ ، برازش افزایش<sup>۳</sup>  $= 0/89$ ، نیکویی برازش<sup>۴</sup>  $= 0/96$  و نیز پایین بودن شاخص خطای مجذور میانگین ریشه استاندارد شده<sup>۵</sup>  $= 0/38$ ، مدل مذکور از برازش مناسبی برخوردار است. برای محاسبه میزان واسطه‌گری مسئولیت‌پذیری کارکنان، از فرمول بارون و کنی استفاده شد. در این روش مجموع اثرات غیرمستقیم بر مجموع کل اثرات تقسیم می‌شود. بر این اساس، سهم واسطه‌گری مسئولیت‌پذیری کارکنان (0/46) است. با استفاده از فرمول سابل<sup>۶</sup>، سطح معناداری متغیر واسطه‌گری مسئولیت‌پذیری کارکنان در سطوح 0/05 و 0/01 سنجیده شده که در سطح 0/05 معنی‌دار به دست آمده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور بررسی نقش واسطه‌ای مسئولیت‌پذیری در رابطه بین مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداره آموزش و پرورش استان فارس انجام گرفت. در مرحله اول مشخص گردید که: مدیریت دانش پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار مهارت‌های ارتباطی کارکنان است؛ این یافته با نتایج پژوهش‌های اسکوهی، موحد محمدی، رضوانفر (1393)، سیدعامری، عرضه (1391)، سانتوس و همکاران<sup>۷</sup> (2011)، هو (2011)، اسمیت و میلز (2010)، ویجیان، ونگوانیچ، بواری کیتوونگ (2009)، پاسبانی (1394)، پیلاز (2010)، شیبانی، بهشتی فر و ایران‌نژاد پاریزی (1394) هم‌راستا است؛ سازمان آموزشی هنگامی موفق است که در آن افراد به‌خوبی با همدیگر ارتباط برقرار نموده و به شکل مؤثری در جهت رسیدن به هدف مشترک همکاری کنند و این هماهنگی و تلاش جز در برقراری یک نظام ارتباطی مناسب امکان‌پذیر نخواهد بود و این میسر نمی‌شود

1. NFI
2. CFI
3. IFI
4. GFI
5. SRMR
6. Sobel test
7. Santos & et al

مگر با به‌کارگیری مهارت‌های مؤثر ارتباطی بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که: برقراری سیستم ارتباطی مناسب در مراکز آموزشی نخستین و مهم‌ترین گام هر یک از کارکنان است و ضروری است که کارکنان، در مهارت‌های ارتباطی خود مدنظر داشته و در جهت افزایش مهارت‌های ارتباطی گام بردارند و تأکید می‌شود که در هنگام جذب کارکنان در این خصوص سنجش لازم به‌عمل آمده و موردتوجه قرار گیرد. از طرفی دیگر، مدیریت دانش شامل یک سری استراتژی و راهکار برای شناسایی، ایجاد، نمایندگی، پخش و تطبیق بینش‌ها و تجارب در سازمان است. سازمان‌های دولتی و خصوصی و محیطی که این سازمان‌ها در آن به فعالیت مشغول‌اند، شدیداً تغییر یافته‌اند. سازمان‌ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدیدنظر کرده و بدین منظور بایستی در مقابل تغییرات محیط انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند و همچنین برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود به روش‌ها و فنون پیچیده‌تری نیاز دارند؛ بنابراین، به‌کار بردن دانش، مبادله دانش، ایجاد و تثبیت دانش، به دست آوردن دانش و ارزیابی دانش از ضرورت‌های موردتوجه در سازمان‌ها، به‌خصوص محیط‌های فرهنگی و آموزشی مثل سازمان آموزش و پرورش است که مسلماً در تقویت و بهبود مهارت‌های ارتباطی کارکنان (مهارت کلامی، مهارت شنود و مهارت بازخورد) کاملاً مؤثر است.

در مرحله دوم مشخص گردید که: مدیریت دانش پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار مسئولیت‌پذیری کارکنان است؛ این یافته با نتایج پژوهش‌های پیلار (۲۰۱۰)، اویمت و همکاران (۲۰۰۹)، بروجنی، اتقیا (۱۳۹۵)، امانی، خبازی و موسوی (۱۳۹۰)، مینگ پی (۲۰۱۱)، چاین (۲۰۰۹)، پاسبانی (۱۳۹۴)، شیبانی، بهشتی فر و ایران‌نژاد پاریزی (۱۳۹۴) هم‌راستا است؛ هرچه حس مسئولیت‌پذیری در مدیران و کارکنان بالاتر باشد احساس امنیت افزایش پیدا کرده و امکان شکل‌گیری هم‌افزایی<sup>۱</sup> در سازمان بیشتر شده، پیشرفت بیشتری حاصل می‌شود و احتمال نیل به هدف در سازمان فزونی می‌یابد؛ هر چه میزان شایستگی مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان بالاتر باشد پیوند و اتصال بین کارکنان با هم و با مدیران

افزایش پیدا کرده و زمینه‌های استحکام بیشتر را فراهم می‌آورد. از طرف دیگر، مدیریت دانش، فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی و به‌کارگیری دانایی مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت پذیرد؛ و می‌تواند پیش‌بینی‌کننده قدرتمندی در جهت مسئولیت‌پذیری کارکنان (اخلاقی، قانونی، نوع‌دوستانه و اقتصادی) باشد؛ درنهایت می‌توان گفت که مسئولیت‌پذیری اجتماعی از نگاه وبر یک خصیصه اخلاقی است که معطوف به اهداف جمعی است تا فردی. لذا به‌زعم او داشتن رفتار مسئولانه در قبال دیگران و توجه به مبانی ارزش‌های جمعی در جامعه نوین که در آن کنش‌ها هرچه بیشتر عقلانی و معطوف به اهداف شخصی شده است، بیش از هر زمان دیگر ضرورت دارد.

در مرحله سوم مشخص گردید که مسئولیت‌پذیری پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار مهارت‌های ارتباطی است؛ ضمن اینکه، مدیریت دانش کارکنان نیز به‌طور مستقیم و با واسطه مسئولیت‌پذیری پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار مهارت‌های ارتباطی است؛ این یافته با نتایج پژوهش‌های میر قربانی گنجی (۱۳۸۸)؛ رئیسی (۱۳۹۲)؛ سیدنقوی و همکاران (۱۳۸۹)، پاسبانی (۱۳۹۴)، پیلار (۲۰۱۰)، اویمت و همکاران (۲۰۰۹)، اسمیت و میلز (۲۰۱۰)، ویچیان، ونگوانیچ، بواری کیتیونگ (۲۰۰۹)، شیبانی، بهشتی فر و ایران‌نژاد پاریزی (۱۳۹۴) هم‌راستا است؛ یکی از مسائل اساسی در هر نظام آموزشی، تعامل‌ها و ارتباط‌های بین هیأت کارکنان است. نظام آموزشی، یک سازمان به‌تمام‌معنا، انسانی است و همه ابعاد وجودی آن، از انسان و با انسان و برای انسان‌هاست و به همین خاطر، مهارت، در روابط انسانی بسیار مهم است، ارتباطات به‌عنوان یک فرآیند یا یک جریان است و زمانی با مشکل روبرو می‌شود که فرآیند، دچار مشکل یا مسئله شود اثربخشی ارتباطات میان اجزاء با توجه به یافته‌های محققان بر اساس میزان تحقق دو هدف عمل‌گرایانه و خشنودی از کنش ارتباطی تعیین می‌شود. در بعد عمل‌گرایانه اثربخشی ارتباطات متوجه دستاورد و موفقیت ارتباط در رسیدن به اهداف و خواسته‌های ارتباط‌گیرنده است. یک کارمند به‌منظور توانایی

در برقراری ارتباطات مؤثر، به مهارت‌های ارتباطی نیاز دارد؛ مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز می‌تواند فاصله اجتماعی کارکنان یک سازمان را با افراد دیگر آن جامعه تعیین کند؛ رشد و پیشرفت هر جامعه‌ای در گرو انسان‌های مسئولیت‌پذیر است؛ اهتمام افراد نسبت به اداره و مدیریت امور و واکنش مسئولانه نسبت به پدیده‌های پیرامون خویش، رشد اخلاقی و انسانی و تقویت مهارت‌های ارتباطی را در بر خواهد داشت و همچنین به لحاظ افزایش رفاه اجتماعی و تسکین روانی افراد جامعه فوق‌العاده تأثیرگذار خواهد بود؛ مدیریت دانش کارکنان نیز می‌تواند پیش‌بینی‌کننده مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های ارتباطی آن‌ها باشد.

### پیشنهادها

برای برنامه‌ریزی و تحقق بخشیدن به اصول اساسی مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های ارتباطی کارکنان، می‌بایست دانش آن‌ها افزایش یابد و شرایط به کارگیری و ارزیابی دانش نیز فراهم شود؛ با توجه به این اصلاحات و برنامه‌ریزی‌های دقیق و کاربردی هست که مهارت‌های ارتباطی کلامی، شنود و بازخورد بهینه می‌شود و ابعاد اخلاقی، قانونی، نوع‌دوستانه و اقتصادی مسئولیت‌پذیری تحقق می‌یابد. ضرورت دارد که در سازمان‌های آموزش و پرورش، برای شکوفایی بیشتر و یادگیری مهارت‌های ارتباطی، به جایگاه مطالعه و کتابخانه آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت، اهمیت بیشتری داده شود؛ به طوری که با وجود این کتابخانه‌ها و استفاده کارکنان از کتاب‌های مهارت‌های اساسی زندگی چون مهارت‌های ارتباطی و مسئولیت‌پذیری، آن‌ها، توانمندتر و مسئولیت‌پذیرتر خواهند شد.

### منابع

- آتشک، محمد و ماه زاده، پریسا. (۱۳۸۶). مدیریت دانش: مفاهیم، یافته‌ها، کاربردها. مجموعه مقالات ارائه‌شده در همایش منطقه‌ای محیط‌های مجازی در هزاره سوم، رودهن.
- آراسته، حمیدرضا و جاهد، حسین. (۱۳۹۰). رعایت اخلاق در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی: گزینه‌ای برای بهبود رفتارها. فصلنامه نشاط علم، ۱(۲)، ۳۲-۴۰.



اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی. (۱۳۹۱). طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تأکید بر عوامل کلیدی موفقیت. *نشریه مدیریت فردا*، ۱۳(۱۴)، ۲۵-۱۳.

اسکوهی، فاطمه؛ موحدمحمدی، سید حمید و رضوانفر، احمد. (۱۳۹۳). رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی با عملکرد آموزشی- پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری. *فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی*، ۳۰(۴)، ۳۲-۲۵.

پاسبانی، محمد. (۱۳۹۴). مدلی جهت ارتقای خلاقیت و یادگیری سازمانی با استفاده از شاخص‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش در صنایع خودرو و نیرو محرکه. *مدیریت بهره‌وری*، ۹(۳۵)، ۲۱۲-۱۹۵.

حسین چاری، مسعود و فداکار، محمدمهدی. (۱۳۸۴). بررسی تأثیر دانشگاه بر مهارت‌های ارتباطی بر اساس مقایسه دانش آموزان و دانشجویان. *ماهنامه دانشور رفتار*، ۱۲(۱۵)، ۳۲-۲۱.

سیدعامری، میرحسن و عرضه، کیوان. (۱۳۹۱). مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت‌بدنی ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی)*، ۴(۱۳)، ۶۴-۴۹.

سیدنقوی، میرعلی؛ نریمانی، مهدی و حسینی، حسین. (۱۳۸۹). فرهنگ و استراتژی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی: با نگاهی بر مدیریت دانش. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۱(۱)، ۲۴-۹.

شاهبندرزاده، حمید؛ محمدی، یگانه و حسن‌پور، رضا. (۱۳۸۹). ارزیابی فرهنگ سازمانی نیروی انتظامی و مقایسه آن با دانشگاه علوم پزشکی، سازمان دارایی و کشتی‌سازی. *فصلنامه نظم و امنیت انتظامی*، ۳(۱)، ۳۱-۳.

شیبانی، زهره؛ بهشتی فر، ملیکه و ایران‌نژاد پاریزی، سید جواد. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین مسئولیت‌پذیری و عملکرد شغلی با توجه به نقش تعدیل‌گر مهارت‌های ارتباطی در کارکنان مجتمع مس سرچشمه. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی.

صافی، احمد. (۱۳۹۱). آموزش و پرورش ایران در صدسال گذشته. ویژه‌نامه یک صدمین انتشار. ۱۸(۲)، ۲-۱۷.

صائمان، صدیقه. (۱۳۷۷). ارتباطات انسانی. نشریه تدبیر، ۹(۸۷)، ۷.  
 رابینز، استیفن. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی. جلد اول، چاپ دوم. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رئسی، مجید؛ حسینی، عماد؛ طالب پور، مهدی و نظری، وحید. (۱۳۹۲). براش معادله رگزیونی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور، مدیریت ورزشی، ۳(۴۸)، ۲-۶۰.

کلمبز، هریس و بین، رینولد. (۱۹۸۹). آموزش مسئولیت به کودکان. ترجمه پروین علیپور (۱۳۸۵). تهران: آستان قدس رضوی.

عیسی زاده، علی‌اکبر. (۱۳۹۵). بررسی الزامات، موانع و مزایای استقرار مدیریت دانش در بنادر ایران. ماهنامه مدیریت دانش جامعه بندری و دریایی ایران، ۱(۶)، ۲۲-۴۲.

منصوری بروجنی، ویدا و اتقیا، ناهید. (۱۳۹۴). ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۶(۱۱)، ۳۳-۵۲.

موسوی ده موردی، علی. (۱۳۷۹). رابطه خشنودی شغلی؛ انگیزه پیشرفت با سلامت روان و مسئولیت‌پذیری مرییان مرد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

Aluchna, M. (2010). Corporate social responsibility of the top ten; examples taken from the Warsaw Stock Exchange. *Social Responsibility Journal*, 6(4), 611-626.

Castka, P. & Balzarova, A. M. (2009). ISO 26000 and Supply Chains on the Diffusion of the Social Responsibility Standards. *International Journal of Production Economics*, 1(111), 274-286.

Chin Tsai, ch. (2009). Study of the correlations between the knowledge management and the administrative effectiveness of general affairs office in the elementary schools in taoyuan country. *Engineering Economics*, 3(71), 90-99.

- Davenport, T., De Long, D. & Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Fernando, J. D. (2007). Social Responsibility: A Modern Need of the Social Studies. *Journal of Education*, 43(4), 223-227.
- King, W. & Chung, T. M. (2008). Knowledge management and organizational learning. *International journal of Management Science, OMEGA*, 36(4), 168.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behavior*. McGraw-Hill International edition, Tenth Edition, Singapore, PP 315-317.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. L. & Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management and sustained superior performanc, *Journal of knowledge management*, 9(3), 170-182.
- Ho, L. A. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial management & data systems*, 111(1), 113-131.
- Manen, V an. & Schin, E. H. (2012). *Career development in improving - life at work*. Behavioral science approaches to organizational change. Edited buy hackman J. R. and Suttll J. L. Santa marina
- Ming pi, Z. (2011). The role of knowledge management practices on organizational context and organizational effectiveness, *ABAC Journal*, 28(1), 42-53.
- Memery, J., Megicks, P., & Williams, J. (2005). Ethical and social responsibility issues in grocery shopping: a preliminary typology. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), 399-412.
- Santos-Vijande, M. L., López-Synchez, J. ., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Smith.T. & Mils. A. (2010). Knowledge management liked to strategy for organizational effectiveness. *Journal of sport science*, 12(5), 120-134.
- Ouimet, M. (2005, May). Factors associated with research productivity and knowledge transfer in Canadian Medical Schools: A cross-sectional survey. *In Paper to be presented at the triplex helix conference, the capitalization of knowledge: Cognitive, economic, social and cultural aspects*, Turin, Italy (pp. 18-21).
- Turner, R. J. (2004). *Corporate Social Responsibility: Should Disclosure of Social Considerations be Mandatory?*. Monash University.
- Ralph, L. L. (2008). *An Investigation of a Knowledge Management Solution for Reference Services*. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University, Retrieved <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1472137061&sid=1&Fmt=2&clientId=46431&RQT=309&VName=PQD>.

- Robb, D. (2013). Assembling Knowledge Management Teams. *Information Strategy Executive Journal*, 2(5), 37-48
- Roth, R. A., Gold, Y. V. (2011). Teacher Managing Stress and Preventing Burnout. *The Professional Health Solution*
- Ubius, Ü., & Alas, R. . Ruth alas organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering Economics*, 4(61), 90-99.
- Zarei Matin, H., Taheri, F. & Syar, A. (2011). Organizational silence: Concepts, causes and consequences. *Journal of Management Science*. 6(21), 76-106 (Persian).
- Wichian, S. N., Wongwanich, S., & Bowarnkitiwong, S. (2009). Factors affecting research productivity of faculty members in government universities: Lisrel and Neural Network Analyses. *Kasetsart Journal*, 12(39), 67-78 .

