

Research Paper

The Role of Communication Skills in Organizational Learning and Knowledge Management Among High School Teachers

Akbar Jadidi Mohammadabadi

Assistant Professor, Department of Education Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: 2023/10/09**Accepted: 2024/06/12****PP:80-93**

Use your device to scan and read the article online

**DOI:****10.30495/jedu.2024.32566.6555****Keywords:**Knowledge Management,
Communication Skills,
Organizational Learning,
High School Teachers**Abstract****Introduction:** This research was conducted to investigate the role of Communication skills in predicting organizational learning and knowledge management of high school teachers in Kerman.**research methodology:** The research method was correlated with the purpose of prediction. The statistical population of the research was all high school teachers, and 124 teachers were selected as the sample size using the stratified random sampling method & Subjects completed the Nonaka and Takeuchi (1995) knowledge management questionnaire, Watkins and Marsick (2004) organizational learning assessment questionnaire, and the barton communication ability questionnaire (1990). Pearson correlation coefficient and focal correlation with spss 23 software were used for data analysis.**Findings:** The results showed that there is a significant relationship between communication skills and organizational learning and its dimensions as well as knowledge management and its dimensions among high school teachers. In addition, the results showed that Communication skills predict organizational learning and knowledge management. Although auditory Communication skills and feedback skills are positive and significant predictors of organizational learning, verbal Communication skills were not predictors of significant organizational learning and knowledge management.**Conclusion:** It can be concluded that the development of high school school teachers' communication skills can facilitate the transfer of knowledge and experiences, create coordination, create a common vision and develop the systemic thinking of students in increasing organizational learning, and also in knowledge management, it can cause more coordination among student team members, sharing. knowledge and experiences, transferring specialized knowledge to learners creating a cooperative work culture and improving the ability of high school teachers in education.

Citation: Jadidi Mohammadabadi Akbar.(2025). The Role of Communication Skills in Organizational Learning and Knowledge Management Among High School Teachers.Journal of New Approaches in Educational Administration; 16(1):80-93

Corresponding author: Akbar Jadidi Mohammadabadi**Address:** Assistant Professor, Department of Education Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran**Tell:** 09132933129**Email:** a.jadidi@pnu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

One of the most important organizations in society is educational organizations, in other words, social systems of schools. Education will have no meaning without creating a relationship. Teachers realize at the very beginning of their work that the way they communicate with students is very important. Also, people play a decisive role in organizational learning. Knowledge management refers to measures that are systematically used to organize and make available the intellectual capital of the organization and to strengthen the culture of continuous learning and knowledge sharing in the organization. Three-fourths of every manager's time is spent communicating, so most of this time should be spent listening, mastering Communication Skills is the foundation of success and efficiency it.

Context:

The importance of effective Communication in any organization, including the education department, is a significant contribution to the success of teachers and also because the results of this research for this organization to achieve the goals of the organization are among the solutions that managers can use for better use. Use these resources in the vital matter of education.

Goal:

This research was conducted to investigate the role of Communication Skills in predicting organizational learning and knowledge management of high school teachers in Kerman.

Method:

The research method was correlated with the purpose of prediction. The statistical population of the research was all high school teachers, and 124 teachers were selected as the sample size using the available sampling method & Subjects completed the Nonaka and Takeuchi (1995) knowledge management questionnaire, Watkins and Marsick

(2004) organizational learning assessment questionnaire, and the Barton Communication Ability questionnaire (1990). Pearson correlation coefficient and focal correlation with SPSS 23 software were used for data analysis.

Findings:

The results showed that there is a significant relationship between Communication Skills and organizational learning and its dimensions as well as knowledge management and its dimensions among high school teachers. In addition, the results showed that Communication Skills predict organizational learning and knowledge management. Although auditory Communication Skills and feedback skills are positive and significant predictors of organizational learning, verbal Communication Skills were not predictors of significant organizational learning and knowledge management. : It can be concluded that the development of Communication Skills of high school teachers can increase the ability of high school teachers in education and promotion of sports in increasing organizational learning and knowledge management.

Results:

Communication Skills help teachers to share their best practices and experiences with their colleagues and to use their colleagues' knowledge and experiences. The importance of Communication Skills in organizational learning is because effective Communication, with colleagues and managers enables active participation in organizational learning processes. These Communications can include knowledge exchange, constructive discussions and empowering colleagues. Effective Communication between teachers and other school members such as students, parents, and administrators plays a key role in learning success.

مقاله پژوهشی

نقش مهارت‌های ارتباطی در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دبیران متوسطه

اکبر جدیدی محمدآبادی*

استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

چکیده

مقدمه و هدف: این پژوهش با هدف بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی در پیش‌بینی یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دبیران متوسطه شهر کرمان انجام گرفت.

روش‌شناسی پژوهش: روش پژوهش همبستگی با هدف پیش‌بینی بود. جامعه آماری پژوهش کلیه دبیران متوسطه آموزش و پرورش بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۱۲۴ نفر از دبیران به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند و به پرسشنامه‌های مدیریت‌دانش نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، پرسشنامه سنجش یادگیری سازمانی واتکینز و مارسیک (۲۰۰۳) و پرسشنامه قابلیت‌های ارتباطی بارتون (۱۹۹۰) پاسخ دادند. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و همبستگی کانونی با نرم افزار Spss 23 استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی با یادگیری سازمانی و ابعاد آن و همچنین با مدیریت‌دانش و ابعاد آن در بین دبیران متوسطه رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این نتایج حاکی از آن بود که مهارت‌های ارتباطی پیش‌بینی‌کننده مثبت یادگیری سازمانی و مدیریت‌دانش است. مهارت‌های ارتباطی شهودی و مهارت‌های ارتباطی بازخورد پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار یادگیری سازمانی بودند اما مهارت‌های ارتباطی کلامی پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار یادگیری سازمانی و مدیریت‌دانش نبود.

بحث و نتیجه‌گیری: می‌توان نتیجه گرفت که رشد مهارت‌های ارتباطی دبیران متوسطه می‌تواند در افزایش یادگیری سازمانی موجب تسهیل انتقال دانش و تجربیات، ایجاد هماهنگی، ایجاد چشم‌انداز مشترک و توسعه تفکر سیستمی دانش‌آموزان شده و همچنین در مدیریت دانش موجب هماهنگی بیشتری در میان اعضای تیم دانش‌آموزی، به اشتراک گذاری دانش و تجربیات، انتقال دانش تخصصی به فراگیران و ایجاد فرهنگ کاری مشارکتی و ارتقاء توانمندی دبیران متوسطه در آموزش و پرورش می‌شود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۳

شماره صفحات: ۹۳-۸۰

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن
مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2024.32566.6555

واژه‌های کلیدی:

مدیریت‌دانش،

مهارت‌های ارتباطی،

یادگیری سازمانی،

دبیران متوسطه

استناد: جدیدی محمدآبادی اکبر (۱۴۰۴). نقش مهارت‌های ارتباطی در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دبیران متوسطه. دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در

مدیریت آموزشی. ۱۶ (۱): ۸۰-۹۳

* نویسنده مسئول: اکبر جدیدی محمدآبادی

نشانی: استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۳۹۳۳۱۲۹

پست الکترونیکی: a.jadidi@pnu.ac.ir

مقدمه

ارتباطات انسانی و تعاملات بین فردی مؤثر، اساس و شالوده هویت و کمال انسان است؛ مبنای اولیه پیوند انسان با دیگران را این تعاملات تشکیل می‌دهد و موجب شکوفایی و بهبود کیفیت روابط افراد می‌شوند (Wood, 2000). یکی از مهمترین سازمانهای موجود در جامعه سازمان‌های آموزشی و به عبارتی سیستم‌های اجتماعی مدارس هستند. آموزش، بدون ایجاد رابطه معنایی نخواهد داشت دبیران در همان آغاز کار خود پی می‌برند که نحوه برقراری ارتباط با دانش‌آموزان بسیار اهمیت دارد (Moeini Arani, 2005). بنابراین این نوع ارتباطات در کلاس‌های درس از اهمیت زیادی برخوردار است. دبیران برای بهینه کردن شرایط محیط، بایستی تلاش کنند تا محیط یادگیری قوی ایجاد کنند. برقراری ارتباط مناسب با دانش‌آموزان، در موفقیت دبیران بسیار موثر است. توان برقراری ارتباط موثر با دانش‌آموزان معمولاً میزان شایستگی و احتمال موفقیت دبیران را مشخص می‌کند (Talkhani Alisha, Abbasi, Lashkari & Talkhani Alisha, 2010). دبیران و مدیران موفق نیازمند توانایی‌هایی منحصر به فرد جهت دستیابی به اهداف سازمانی هستند. آنها نه تنها نیازمند کارایی و اثربخشی هستند بلکه نیازمند مهارت‌هایی در جهت رهبری و تیم‌سازی و قوه ایجاد انگیزش میان افراد خود هستند. این امر در صورت داشتن مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تحقق می‌یابد (Mirkamal & Montazeri, 2020). یکی از مدل‌هایی که مبنای انجام تحقیقات مختلف قرار گرفته است، مدل Watkins and Marsick (۱۹۹۶) است. واتکینز و مارسیک یک مدل یکپارچه از سازمان یادگیرنده ارائه کرده‌اند که مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی از مولفه‌های آن است. آنها، مفهوم سازمان یادگیرنده را سازمانی معرفی می‌کنند که به طور مداوم یاد می‌گیرد و خود را تغییر می‌دهد. در چنین سازمانی، یادگیری مداوم به‌طور راهبردی در فرایندها به کار می‌رود، افراد حول یک آرمان مشترک همسو می‌شوند، محیط پیرامون خود را تغییر می‌دهند و دانش جدیدی تولید می‌کنند که به نوبه خود برای ایجاد محصولات و خدمات نوین برای برآورده کردن نیازهای مشتریان به کار می‌رود. واتکینز و مارسیک معتقدند سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن یادگیری به‌طور پیوسته و مداوم برای دستیابی به اصلاح و بهبود مستمر جریان دارد و سازمان قدرت، ظرفیت و توانایی تحول و دگرگونی خویش را داراست (Watkins and Marsick, 1996). همچنین افراد در یادگیری سازمانی نقش تعیین کننده‌ای ایفا می‌کنند (Yang, Secchi & Homberg, 2018). یادگیری سازمانی یک فرایند پویای درون سازمانی است که هدف آن ایجاد دانش و ادغام قابلیت‌های منابع انسانی است (Hartono, Wahyudi, Harahap & Yuniawan, 2017). از سوی دیگر دراکر نوع جدیدی از دانش سازمانی را مطرح کرد که در آن به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیمی بسازد (Alwani, 2003). مدیریت دانش به اقداماتی اشاره دارد که به طور نظام‌مند برای یافتن ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تقسیم دانش در سازمان به کار گرفته می‌شود (Judith, 2007).

تعریفی که پژوهشگران در این پژوهش از مدیریت دانش دارند، عبارت است از: «توانایی یک سازمان برای استفاده از دانش جمعی خود از طریق فرآیند خلق، به اشتراک‌گذاری و استخراج دانش با استفاده از فناوری برای دستیابی به اهداف سازمان» (Hassanzadeh, 2006). Nonaka & Takeuchi, 1995). سازمان‌هایی که در قابلیت اصلی خود تفاوت چشمگیری نسبت به سایر سازمانها دارند. از جمله این تغییرات، سرعت فرایندها، شناسایی و سازگاری با تغییرات، حفظ و رشد دارایی‌های فکری و مزیت رقابتی پایدار از طریق خلاقیت مستمر است (Zheng, Yang & Mclean, 2010). تسهیم (اشتراک) دانش نیز به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که در زمینه انتقال یا اشاعه دانش از یک فرد، گروه یا سازمان به یک فرد، گروه یا سازمان دیگر انجام می‌گیرد (Parvan, 2014). ایجاد و گسترش فرهنگ و جو یادگیری در سازمان که این نوع ارتباطات و تعاملات را ترغیب کند از ضرورت‌های مدیریت دانش است (Mostafaei, 2014).

فناوری‌های جدید الکترونیکی علاقه وسیعی به مدیریت دانش ایجاد کرده است. مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی تمرکز خود را بر دانش آشکار و نهان گذاشته و به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمام سطوح سازمانی (فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. چهار شکل انتقال دانش در این مدل عبارتند از: اجتماعی‌سازی دانش (انتقال دانش نهان به نهان)، بیرونی‌سازی دانش (انتقال دانش نهان به آشکار)، ترکیب نمودن دانش (انتقال دانش آشکار به آشکار) و درونی‌سازی دانش (انتقال دانش آشکار به نهان) (Nonaka & Takeuchi, 1998). نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) به صورت بسیار ساده معتقدند، مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به ایجاد ارزش از داراییهای فکری و دانش - محور می‌پردازد. اغلب، ایجاد ارزش مستلزم به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان، بخشهای سازمانی و یا حتی

سایر سازمانهاست. منظور از دانش آفرینی سازمانی، ظرفیت شرکت به عنوان یک مجموعه کل در خلق دانش نوین، نشر آن در همه بخشهای سازمان و تجسم آن در محصولات، خدمات و سیستم هاست.

مرآت و دمایین (Merat & Damien, 2013) در پژوهش خود با عنوان تحلیل استراتژیک شرکت‌های دانش بنیان ارتباط میان سبک‌های رهبری و مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داده و چند نوع الگوی ارتباطی و اثربخشی در این زمینه توسعه دادند. در واقع خروجی اصلی کار آنها تایید تاثیر حمايتهاي رهبران بر موفقیت مدیریت دانش بوده است. یادگیری در سازمان‌ها نیازمند تحول بنیادی در طرز تفکر کارکنان و بازبینی پیش فرض‌های ذهنی آنها است. چنین تصویری از یادگیری با آنچه در محاوره‌های روزمره متداول است. یادگیری واقعی در قلب و ذهن افراد نفوذ می‌کند و موجب آگاهی و تغییر رفتار می‌شود (Ghanbari & Mohammadi, 2022). انسان از طریق یادگیری خود را دوباره خلق می‌کند و به انجام کارهایی که تاکنون نتوانسته است، توانمند می‌سازد. چنین یادگیری به انسان قابلیت ارتباط مؤثر با جهان خارج از ذهن را می‌دهد و از این طریق چشم اندازهای نوینی را فراسوی او قرار می‌دهد، قابلیت هایش گسترش می‌یابد و بر توانایی‌های او می‌افزاید (Nekouei Moghadam & Beheshtifar, 2007).

بیراک تاروگلو و کوتانیس (Bayraktaroglu & Kutanis, 2003) یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست؛ بلکه فرآیند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروه‌های درون سازمان تشویق می‌شوند تا مهارت‌ها، دانش و اجماع درباره مقصد سازمان را توسعه دهند. پیتز (Peter, 1990)؛ ورا و کرواسن (Vera & Crossan, 2004) در سازمانی با سطوح بالای یادگیری، افراد پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آنها واقعاً مطلوب است افزایش می‌دهند. یادگیری سازمانی موجب می‌شود که الگوهای ذهنی جدید و گسترده‌ای پرورش یابد و افراد به طور مرتب بیاموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. امروزه سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی، توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را بدست آورند. یکی از این ابزارها نهادینه کردن یادگیری در سازمان‌ها است (Rajabi, 2017). دفت و ویک (Daft & Weick, 1984) بقای سازمان‌ها بستگی به یادگیری و محیط سازمانی دارد که گام اصلی تطبیق و واکنش سازمانی محسوب می‌شود. بطور معمول، یادگیری در فرهنگ و ساختار هر سازمانی رخنه می‌کند و طبق نظر آرجیس و شون (Argyris, & Schon, 1987) ساختار و فرهنگ از ابعاد مهم یک سازمان یادگیرنده محسوب می‌شوند. فرهنگ یادگیری سازمانی از مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده نشأت گرفته و به موقعیتی اشاره می‌کند که در آن سازمان در می‌یابد یادگیری نقش بسیار مهمی در موفقیت کسب و کار داشته و مبنای کسب شایستگی‌های اصلی در رسیدن به مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد. اینکه اغلب سازمان‌ها دچار فقر وضعف در یادگیری هستند امری تصادفی نیست. روشی که آنها طراحی شده و مدیریت می‌شوند طریقی است که مشاغل کارکنان تعریف شده است و مهم تر از همه راهی که به همه آموخته شده که چگونه فکر کنند و چگونه ارتباط برقرار نمایند به وجود آورنده محدودیت‌های اساسی در زمینه یادگیری هستند. اهمیت بیان محدودیت‌ها به این دلیل است که اولاً درک نادرست کارکنان را از مدیریت یادگیری تصحیح نموده و ثانیاً آنها را در فهم مزایای اشکال دانش در سازمان یاری رساند (Farahani, Farajizadeh, Safania & Ghorbani Ghahfarokhy, 2023).

در همین مورد می‌توان گفت که دانش به کالایی گرانقدر تبدیل گشته است که کسب مزیت رقابتی پایدار بدان وابسته است و از این رو لزوم مدیریت آن احساس می‌شود. به این سبب ما شاهد روی آوردن سازمان‌ها به اجرای مدیریت دانش در سازمان خویش می‌باشیم و سازمان‌هایی که به این مسئله به طور جدی توجه نمایند، مسلماً از بازار رقابت تجاری حذف می‌گردند ولی نکته غامض در این زمینه عدم پذیرش تغییرات مورد نیاز از سوی کارکنان و همچنین تا حدی ناملوس بودن اثر ناشی از اجرای فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان است جامعه بشری با پشت سر گذاشتن دوره‌های مختلف اکنون وارد عصر فراصنعتی شده است، عصری که سرمایه‌های سازمانی تنها سرمایه‌های مالی و فیزیکی نیست، بلکه سرمایه دانش، بیشتر از دو سرمایه دیگر مورد توجه قرار گرفته است در اینجا است که دانش در ابعاد مختلف حیات بشری از تک تک افراد گرفته تا مؤسسات و حتی دولت‌ها نقش تعیین کننده بازی می‌کند (Kadkhodazadeh & Aghaie, 2007). همچنین نتایج پژوهش کشاورز و همکاران (Keshavarz, Hamidi, Goodarzi & Sajjadi, 2014) نیز نشان داد به ترتیب اولویت شش عامل اجتماعی و فرهنگی، مدیریتی، ارتباطی، اقتصادی، حرفه‌ای و شغلی، سیاسی به عنوان مولفه‌های مؤثر بر رفتار ذی‌نفعان در تصاحب کرسی‌های بین‌المللی در مجامع بین‌المللی نقش دارند.

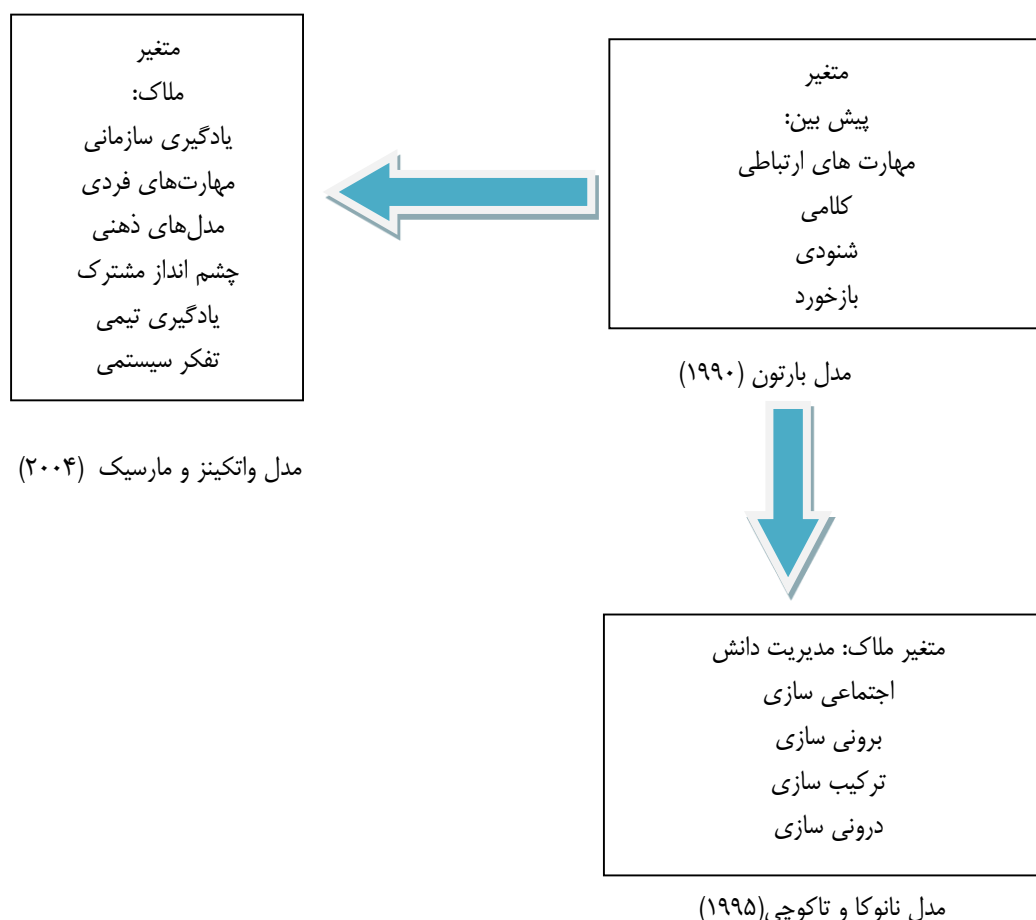
واژه ارتباطات به منظور اطلاع رسانی، دستوردهی، اثرگذاری، ترغیب و تشویق افراد به کار برده می‌شود، و مدیران روزانه از ارتباطات استفاده می‌کنند. به سخن دیگر، معمولاً نزدیک به سه چهارم وقت هر مدیری صرف برقراری ارتباطات می‌شود، به طوری که بیشتر این وقت باید صرف گوش دادن شود، لذا تسلط بر مهارت‌های ارتباطی زیربنای موفقیت و کارایی در آن است (Kushki, 2013).

هس و همکاران (Hess, Hagemeier, Blackwelder, Rose, Ansari & Branham, 2016) ارتباط مثبت و معنی‌دار بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و مدیریت دانش مبین آن است که برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باید مدیران سطح مهارت‌های ارتباطی خود را

ارتقاء دهند تا موجب پیشرفت کارکنان و سازمان شوند. سازمانها به عنوان یک واحد اجتماعی تحت تاثیر همین شرایط قرار دارند و امروزه وسایل ارتباطی مختلف به صورت چشمگیری وارد سازمانها شده و بطور فزاینده‌ای در حال گسترش می‌باشد (Borzabadi Farahani, 2020). این انسانها هستند که با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و ضمن برقراری ارتباط فعالیت‌ها و وظایف دیگر خود را انجام می‌دهند. مهارت ارتباطی به معنی توانایی برقراری ارتباط با دیگران به‌طور مؤثر و کارآمد است که به سه مهارت کلامی، شنودی و بازخورد تقسیم شده است، در بسیاری از برخوردهای بین فردی، چند دقیقه اول بسیار مهم است، زیرا برداشت اولیه‌ای که دیگران از رفتار ما دارند، تأثیر قابل توجهی بر موفقیت ارتباطات ما با آنها می‌گذارد (Burton, 1990). مدیران سازمان و نحوه برقراری ارتباطی که ایشان در برخورد با کارکنانشان انتخاب می‌کنند به میزان قابل توجهی بر رفتارهای آنها تأثیر می‌گذارد. قابلیت‌های ارتباطی مزیتی برای یک شرکت می‌باشد که می‌تواند به جای دادن خود در روابط و شبکه‌ها، کسب و کار گسترده‌ای نماید و به طرز معنی‌داری به توانایی شرکت در مدیریت چنین روابط پیچیده‌ای مربوط می‌شود (Zohdi, Shafei & Hashemi, 2012).

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره از اجزاء مهم در توفیق مدیریت به شمار می‌آید گاهی در یک سازمان اداری بین مدیریت و کارکنان یک بیگانگی مشاهده می‌شود و خلاء یک ارتباط سالم و پویا احساس می‌شود. رئیس بر احساس برداشت‌های ذهنی خود عمل می‌کند و کاری به تفکر و احساس افراد خود ندارد. چنین تشکیلاتی دچار یک شکاف می‌باشد که به تدریج یا ناگهانی موجب فروپاشی پیکره سازمان می‌گردد (Arabi, 2017).

لذا از آنجا که اهمیت برقراری ارتباط مؤثر در هر سازمانی من جمله اداره آموزش و پرورش، سهم بسزایی در موفقیت دبیران و همچنین از این جهت که نتایج این پژوهش برای این سازمان در راستای رسیدن به اهداف سازمان، از جمله راهکارهایی است که مدیران می‌توانند از آن برای استفاده بهتر از این منابع در امر حیاتی آموزش و پرورش استفاده کنند. لذا این پژوهش با هدف بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی در پیش بینی یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دبیران متوسطه شهر کرمان انجام می‌گیرد. بر اساس آنچه بیان شد، می‌توان مدل اولیه پژوهش را به شکل زیر نمایش داد:



شکل ۱- مدل اولیه پژوهش

روش شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پیش بینی دو متغیر ملاک بر حسب یک متغیر پیش بین بود، پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۶۴۶ نفر از دبیران متوسطه آموزش و پرورش کرمان بود که یک نمونه ۱۲۴ نفری از دبیران دور اول و دوم متوسطه شاخه نظری به شیوه تصادفی طبقه ای با رعایت نسبتها انتخاب شد. برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش از شیوه میدانی و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شد. ابزار گردآوری داده ها نیز شامل سه پرسشنامه زیر بود:

پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون (Burton, 1990)، سه بعد کلامی، شنودی و بازخورد را بررسی می‌کند و دارای ۱۸ سؤال است. که از این ۱۸ سؤال ۶ سؤال مربوط به بعد کلامی، ۶ سؤال مربوط به بعد شنودی و ۶ سؤال مربوط به بعد بازخورد می‌باشد. هر سؤال دارای ۵ گزینه است که طیف و امتیازبندی به صورت کاملاً موافقم نمره ۵، موافقم نمره ۴، تا حدی موافقم نمره ۳، مخالفم نمره ۲، کاملاً مخالفم نمره ۱ می‌باشد. پایایی این ابزار ۰/۷۹ بدست آمد.

پرسشنامه سنجش یادگیری سازمانی واتکینز و مارسیک (Watkins & Marsick, 2004)، مورد استفاده قرار گرفته و شامل مولفه های: مهارتهای فردی، مدل‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی است. سوالات به صورت هفت گزینه ای (کاملاً موافقم، موافقم، نسبتاً موافقم، نظری ندارم، تا حدودی مخالفم، مخالفم و کاملاً مخالفم) طراحی شده است. پایایی این ابزار ۰/۹۱ بدست آمد.

پرسشنامه سنجش مدیریت دانش، از مدل نوناکا و تاکوچی (Nonaka & Takeuchi, 1995) استفاده شد. در این مدل، مدیریت دانش دارای چهار مولفه می‌باشد که عبارتند از: اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب سازی و درونی سازی پرسشنامه مدیریت دانش دارای ۳۰ سوال بود و هر سؤال دارای ۵ گزینه است که طیف و امتیازبندی به صورت کاملاً خیلی زیاد نمره ۵، زیاد نمره ۴، متوسط نمره ۳، کم نمره ۲، خیلی کم نمره ۱ می‌باشد. نمره ای که آزمودنیها در مقیاس لیکرت به این پرسشنامه دادند میزان مدیریت دانش را مشخص کرد. پایایی این ابزار ۰/۹۷ بدست آمد.

در این پژوهش، متناسب با متغیرهای مورد مطالعه و نوع داده‌های جمع‌آوری شده، به منظور توصیف آنان از شاخص‌های گرایش مرکزی، پراکندگی و توزیع نمره ها استفاده شد. در مرحله تحلیل آماری، با توجه به ماهیت مقیاس اندازه‌گیری که از نوع فاصله‌ای است و فرضیه های تحقیق برای تحلیل داده‌ها حسب مورد از ضریب همبستگی پیرسون و همبستگی کانونی با نرم افزار Spss 23 استفاده شد.

یافته ها

در جدول ۱ شاخص های توصیفی میانگین، انحراف استاندارد، کمینه و بیشینه نمره های شرکت کنندگان در مطالعه در متغیرهای مورد بررسی را نشان می‌دهد. نتایج نشان داد میانگین و انحراف استاندارد مهارت های ارتباطی ($M=3/67, SD=0/48$) و مولفه های آن همچون مهارت کلامی ($M=3/94, SD=0/55$)، مهارت شنودی ($M=3/2, SD=0/71$) و مهارت بازخورد ($M=3/88, SD=0/53$) می‌باشد. میانگین و انحراف استاندارد یادگیری سازمانی ($M=3/81, SD=0/56$) و مولفه های آن همچون مهارت های فردی ($M=3/96, SD=0/65$)، مدل های ذهنی ($M=3/88, SD=0/65$)، چشم انداز مشترک ($M=3/67, SD=0/72$)، یادگیری تیمی ($M=3/65, SD=0/42$) و تفکر سیستمی ($M=3/88, SD=0/72$) می‌باشد.

میانگین و انحراف استاندارد مدیریت دانش ($M=3/51, SD=0/73$)، و مولفه های آن همچون اجتماعی نمودن دانش ($M=3/62, SD=0/79$)، خارجی نمودن دانش ($M=3/56, SD=0/74$)، ترکیب نمودن دانش ($M=3/4, SD=0/82$) و درونی سازی دانش ($M=3/49, SD=0/83$) می‌باشد.

جدول ۱- شاخص‌های توصیفی نمره‌های شرکت کنندگان در متغیرهای پژوهش

متغیر	مولفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمینه نمره	بیشینه نمره
مهارت‌های ارتباطی	نمره کلی	۱۳۴	۳/۶۷	۰/۴۸	۲/۵۹	۵
	کلامی	۱۳۴	۳/۹۴	۰/۵۵	۲/۶	۵
	شنودی	۱۳۴	۳/۲	۰/۷۱	۱/۳۳	۵
	بازخورد	۱۳۴	۳/۸۸	۰/۵۳	۲/۶۷	۵
	نمره کلی	۱۳۴	۳/۸۱	۰/۵۶	۲/۲۵	۵
یادگیری سازمانی	مهارت‌های فردی	۱۳۴	۳/۹۶	۰/۶۵	۱/۸۳	۵
	مدل‌های ذهنی	۱۳۴	۳/۸۸	۰/۶۵	۲	۵
	چشم‌انداز مشترک	۱۳۴	۳/۶۷	۰/۷۲	۱/۷۵	۵
	یادگیری تیمی	۱۳۴	۳/۶۵	۰/۷۲	۱/۷۵	۵
	تفکر سیستمی	۱۳۴	۳/۸۸	۰/۷۲	۱/۲۵	۵
مدیریت دانش	نمره کلی	۱۳۴	۳/۵۱	۰/۷۳	۱/۶	۵
	اجتماعی نمودن دانش	۱۳۴	۳/۶۲	۰/۷۹	۱/۵	۵
	خارجی نمودن دانش	۱۳۴	۳/۵۶	۰/۷۴	۱/۷۱	۵
	ترکیب نمودن دانش	۱۳۴	۳/۴	۰/۸۲	۱/۳	۵
	درونی سازی دانش	۱۳۴	۳/۴۹	۰/۸۳	۱/۲۹	۵

جدول ۲ نتایج همبستگی بین مهارت‌های ارتباطی و ابعاد آن با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و ابعاد آنها را نشان می‌دهد. نتایج نشان کلیه روابط بین متغیرهای پژوهش مثبت و معنی‌دار است.

جدول ۲- رابطه بین متغیرهای پژوهش

یادگیری سازمانی	نمره کلی	کلامی	شنودی	بازخورد
نمره کلی	۰/۶۴**	۰/۴۶**	۰/۵**	۰/۶**
مهارت‌های فردی	۰/۵۵**	۰/۴۵**	۰/۳۷**	۰/۵۵**
مدل‌های ذهنی	۰/۵۳**	۰/۳۹**	۰/۳۴**	۰/۵۹**
چشم‌انداز مشترک	۰/۵**	۰/۳۸**	۰/۴**	۰/۴۳**
یادگیری تیمی	۰/۴۹**	۰/۲۸**	۰/۴۲**	۰/۴۸**
تفکر سیستمی	۰/۴۸**	۰/۳۳**	۰/۴۲**	۰/۳۹**
مدیریت دانش				
نمره کلی	۰/۵۷**	۰/۳۷**	۰/۵۱**	۰/۴۸**
اجتماعی نمودن دانش	۰/۵**	۰/۳۵**	۰/۴۲**	۰/۴۵**
خارجی نمودن دانش	۰/۴۶**	۰/۳۱**	۰/۴۱**	۰/۳۹**
ترکیب نمودن دانش	۰/۵۵**	۰/۳۳**	۰/۵۱**	۰/۴۶**
درونی سازی دانش	۰/۵۶**	۰/۳۶**	۰/۵۳**	۰/۴۵**

به منظور پیش بینی یادگیری سازمانی و مدیریت دانش بر حسب مهارت‌های ارتباطی از همبستگی کانونی استفاده شد. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد سه معادله اختصاصی وجود دارد و فقط معادله اختصاصی اول معنی‌دار است ($\lambda = 0.16, P < 0.05, F(27, 301.46) = 4.05$). $\lambda = 0.16$ Wilks' lambda و ۴۸/۹ درصد واریانس متغیرهای ملاک را ترکیب خطی اول تبیین می‌کند.

جدول ۳ - خلاصه معادله‌های اختصاصی ($N = 124$)

ریشه	ارزش ویژه	همبستگی کانونی	مجدور همبستگی کانونی	شاخص ویکز	F	درجه آزادی صورت	درجه آزادی خطا	سطح معناداری
۱	۰/۹۵۸	۰/۶۹۹	۰/۴۸۹	۰/۴	۰۵	۲۷	۳۰۱/۴۶	۰/۰۰۰
۲	۰/۱۹۱	۰/۴۰۱	۰/۱۶	۰/۷۹۳	۴/	۱۶	۲۰۸	۰/۰۷۱
۳	۰/۰۵۸	۰/۲۳۴	۰/۰۵۴	۰/۹۴۵	۱/۵۹	۷	۱۰۵	۰/۵۳
					۰/۸۷			

جدول ۴ نتایج تحلیل رگرسیونی را نشان می‌دهد داد. نتایج نشان داد مهارت‌های ارتباطی کلامی پیش‌بینی کننده معنی دار مهارت‌های فردی ($\beta=0/157, t=1/62, p>0/05$)، مدل‌های ذهنی ($\beta=0/157, t=1/62, p>0/05$)، چشم انداز مشترک ($\beta=0/098, t=1/05, p>0/05$)، تفکر سیستمی ($\beta=0/147, t=1/45, p>0/05$)، یادگیری تیمی ($\beta=-0/23, t=-0/23, p>0/05$)، خارجی نمودن دانش ($\beta=0/094, t=0/93, p>0/05$)، ترکیب نمودن دانش ($\beta=0/086, t=0/83, p>0/05$)، درونی سازی دانش ($\beta=0/069, t=0/71, p>0/05$)، نبود.

نتایج نشان داد مهارت‌های ارتباطی شنودی پیش‌بینی کننده مثبت و معنی دار چشم انداز مشترک ($\beta=0/342, t=2/57, p<0/05$)، یادگیری تیمی ($\beta=0/265, t=2/87, p<0/01$)، تفکر سیستمی ($\beta=0/286, t=3/03, p<0/01$)، اجتماعی نمودن دانش ($\beta=0/234, t=2/47, p<0/05$)، خارجی نمودن دانش ($\beta=0/261, t=2/69, p<0/01$)، ترکیب نمودن دانش ($\beta=0/351, t=3/88, p<0/01$)، درونی سازی دانش ($\beta=0/377, t=4/2, p<0/01$)، بود اما پیش‌بینی کننده مهارت‌های فردی ($\beta=0/086, t=0/96, p>0/05$)، مدل‌های ذهنی ($\beta=0/043, t=0/5, p>0/05$)، نبود.

نتایج نشان داد مهارت‌های ارتباطی بازخورد پیش‌بینی کننده مثبت و معنی دار مهارت‌های فردی ($\beta=0/41, t=4/12, p<0/01$)، مدل‌های ذهنی ($\beta=0/523, t=5/46, p<0/01$)، چشم انداز مشترک ($\beta=0/232, t=2/23, p<0/05$)، یادگیری تیمی ($\beta=0/347, t=3/68, p<0/01$)، اجتماعی نمودن دانش ($\beta=0/281, t=2/7, p<0/01$)، خارجی نمودن دانش ($\beta=0/213, t=1/99, p<0/05$)، ترکیب نمودن دانش ($\beta=0/236, t=2/38, p<0/05$)، و درونی سازی دانش ($\beta=0/193, t=1/87, p>0/05$)، نبود.

جدول ۴- خلاصه تحلیل همبستگی کانونی

ملاک	پیش‌بینی کننده	b	β	خطا	مقدار t	R2
مهارت‌های فردی	مهارت‌های ارتباطی کلامی	0/183	0/157	0/11	1/62	0/317
	مهارت ارتباطی شنودی	0/077	0/086	0/08	0/96	
	مهارت ارتباطی بازخورد	0/49	0/41	0/11	*4/12	
مدل‌های ذهنی	مهارت‌های ارتباطی کلامی	0/117	0/098	0/11	1/05	0/367
	مهارت ارتباطی شنودی	0/04	0/043	0/07	0/5	
	مهارت ارتباطی بازخورد	0/641	0/523	0/11	*5/46	
چشم انداز مشترک	مهارت‌های ارتباطی کلامی	0/199	0/15	0/13	1/48	0/257
	مهارت ارتباطی شنودی	0/245	0/242	0/09	*2/57	
	مهارت ارتباطی بازخورد	0/314	0/232	0/14	*2/23	
یادگیری تیمی	مهارت‌های ارتباطی کلامی	-0/03	-0/23	0/13	-0/23	0/287
	مهارت ارتباطی شنودی	0/27	0/265	0/09	*2/87	
	مهارت ارتباطی بازخورد	0/511	0/374	0/13	*3/68	
تفکر سیستمی	مهارت‌های ارتباطی کلامی	0/194	0/147	0/13	1/45	0/259
	مهارت ارتباطی شنودی	0/288	0/286	0/09	*3/03	
	مهارت ارتباطی بازخورد	0/262	0/193	0/14	1/87	
اجتماعی نمودن دانش	مهارت‌های ارتباطی کلامی	0/138	0/094	0/14	0/93	0/252
	مهارت ارتباطی شنودی	0/26	0/234	0/1	*2/47	
	مهارت ارتباطی بازخورد	0/42	0/281	0/15	*2/7	
خارجی نمودن دانش	مهارت‌های ارتباطی کلامی	0/119	0/086	0/14	0/83	0/212
	مهارت ارتباطی شنودی	0/273	0/261	0/1	*2/69	
	مهارت ارتباطی بازخورد	0/298	0/213	0/14	*1/99	
ترکیب نمودن دانش	مهارت‌های ارتباطی کلامی	0/074	0/049	0/14	0/51	0/316
	مهارت ارتباطی شنودی	0/404	0/351	0/1	*3/88	
	مهارت ارتباطی بازخورد	0/417	0/27	0/15	*2/71	
درونی سازی دانش	مهارت‌های ارتباطی کلامی	0/105	0/069	0/14	0/71	0/325
	مهارت ارتباطی شنودی	0/439	0/377	0/1	*4/2	
	مهارت ارتباطی بازخورد	0/368	0/236	0/15	*2/38	

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی در پیش بینی یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دبیران متوسطه شهر کرمان انجام گرفت. نتایج همبستگی بین متغیرهای پژوهش نشان داد که رابطه بین مهارت ارتباطی با یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دبیران معنی‌دار است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش هس و همکاران (Hess, Hagemeier, Blackwelder, Rose, Ansari & Branham, 2016)، کشاورز و همکاران (Keshavarz, Farahani & Bahramipoor, 2018 Yang) همسو می‌باشد. هر قدر دانش و مهارت‌های ارتباطی کارشناسان با نیازهای جامعه و پیشرفت‌های علمی و تغییرات، هماهنگی و تناسب بیشتری داشته باشند، موفقیت فرد و اداره بیشتر می‌شود. بنابراین، مهارت‌های ارتباطی (کلامی، شنودی، بازخورد) به خلق یک محیط یادگیری سازمانی و مدیریت دانش مؤثر دبیران کمک می‌کنند، از انتقال دانش و تجربیات بین افراد تا ایجاد تعاملات گروهی و استفاده بهینه از دانش موجود. محقق بر این باور است که توسعه یادگیری سازمانی دبیران، منجر به تولید فکر و ایده توسط دبیران و مهارت‌های برقراری ارتباط می‌شود. بنابراین انتظار می‌رود با افزایش مهارت‌های ارتباطی در بین دبیران میزان یادگیری سازمانی و مدیریت دانش آنها افزایش یابد. یافته‌های همبستگی بین متغیرهای پژوهش نشان داد رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با یادگیری سازمانی و مولفه‌های آن همچون مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی دبیران مثبت و معنی‌دار است. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش یانگ و همکاران (Yang, Secchi & Homberg, 2018)، هارتون و همکاران (Hartono, Wahyudi, Harahap & Yuniawan, 2017) همسو می‌باشد. در توجیه یافته‌ها بایستی اینگونه بیان کرد که مهارت‌های ارتباطی افراد در رابطه با برقراری ارتباط با سایرین در نتیجه استفاده از یادگیری سازمانی و آموزشی ترکیبی بهبود یافته است و نتایج نشان داده است که دبیران به آموزش و یادگیری سازمانی به خوبی پاسخ داده‌اند. یادگیری سازمانی باعث ارزش‌گذاری افراد، تعهد به یادگیری و توسعه فردی، فضای باز، قابل اعتماد و حفظ دبیران شایسته می‌شود. سازمان‌هایی که یادگیری قوی را توسعه می‌دهند، در ایجاد، کسب و انتقال و نیز تعدیل رفتارها در جهت انعکاس دانش و بینش جدید موفق‌ترند. تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد که معمولاً بر تغییر در عملکرد یا شناخت یا دامنه‌ای از رفتارهای بالقوه‌ی یک سازمان تأکید دارند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که هر چه مهارت‌های ارتباطی در بین دبیران افزایش یابد این بهبود مهارت‌ها به بهبود کار تیمی و در نهایت یادگیری و ارتقاء بهتر دبیران در جامعه کمک کرده و آن را ارتقاء می‌دهد. تأثیر مهارت‌های ارتباطی در مؤلفه‌های مختلف یادگیری سازمانی دبیران به شرح زیر می‌باشد: مهارت‌های فردی: مهارت‌های ارتباطی (کلامی، شنودی، بازخورد) به دبیران کمک می‌کنند تا به خوبی با همکاران و سایر اعضای اداره ارتباط برقرار کنند. این ارتباطات موجب انتقال دانش و تجربیات شخصی، ایجاد محیطی که دبیران به اشتراک گذاشتن دانش خود را تشویق می‌کند و به استفاده بهتر از این دانش در اداره کمک می‌کند. مدل‌های ذهنی: ارتباطات مؤثر با استفاده از مهارت‌های ارتباطی باعث شناخت بهتر و درک مدل‌های ذهنی همکاران و اعضای اداره می‌شود. این دانش از مدل‌های ذهنی متنوع می‌تواند بهبودهای لازم در فرآیند تصمیم‌گیری و هماهنگی در اداره را ایجاد کند. چشم‌انداز مشترک: ارتباطات مؤثر با استفاده از مهارت‌های ارتباطی می‌تواند به ایجاد یک چشم‌انداز مشترک بین دبیران در اداره کمک کند. با به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، نقطه‌نظرها و اهداف، می‌توان حس همبستگی و تعهد مشترک در اداره را تقویت کرد و یادگیری سازمانی دبیران را تسریع کرد. یادگیری تیمی: مهارت‌های ارتباطی به اعضای تیم کمک می‌کنند تا بهبود هماهنگی، شفافیت و فعالیت‌های یادگیری تیمی دست یابند. از طریق ارتباطات مؤثر، اعضای تیم می‌توانند به اشتراک‌گذاری دانش، تجربیات و مشارکت در راه‌حل‌های مشترک بپردازند و بتوانند با یکدیگر یادگیری و توسعه کنند. تفکر سیستمی: ارتباطات مؤثر و بازخورد مناسب باعث تشدید توجه به روابط علی و تأثیرهای سیستمی در اداره می‌شود. این افزایش آگاهی به تفکر سیستمی کمک می‌کند و باعث می‌شود تا دبیران بتوانند بهبودها و نواقص در سیستم‌ها و فرآیندهای موجود را بشناسند و اقدامات مناسب جهت بهبود آنها را انجام دهند. بنابراین، مهارت‌های ارتباطی (کلامی، شنودی، بازخورد) در یادگیری سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کنند و با تسهیل انتقال دانش و تجربیات، ایجاد هماهنگی، ایجاد چشم‌انداز مشترک و توسعه تفکر سیستمی دانش‌آموزان را تقویت می‌کنند.

همچنین یافته‌های همبستگی بین متغیرهای پژوهش نشان داد رابطه بین مهارت ارتباطی با مدیریت دانش و مولفه‌های آن همچون اجتماعی سازی دانش، برونی‌سازی دانش، ترکیب سازی دانش و درونی سازی دانش دبیران مثبت و معنی‌دار است. نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات مرآت و دمین (Merat & Damien, 2013)، کشاورز و همکاران (Keshavarz, Hamidi, Goodarzi & Sajjadi, 2014) همسو می‌باشد. در توجیه یافته‌ها بایستی اینگونه بیان کرد که ارتباط مثبت و معنی‌دار بین مهارت‌های ارتباطی و مولفه‌های مدیریت دانش دبیران مبین آن است که برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، باید دبیران سطح مهارت‌های ارتباطی خود را ارتقاء دهند و با توجه به رابطه فوق از طریق ایجاد فضایی مناسب برای گسترش مهارت‌های ارتباطی زمینه لازم ایجاد، خلق، انتشار و حفظ دانش به‌عنوان عاملی برای موفقیت در این فرایند مورد استفاده قرار بگیرد. نتایج این پژوهش حاکی از آن باشد که هر چه مهارت‌های ارتباطی در بین دبیران افزایش یابد این بهبود مهارت‌ها به بهبود مدیریت دانش دبیران در سازمان کمک کرده و آن را افزایش می‌دهد. تأثیر مهارت‌های ارتباطی در فرآیندهای

مختلف مدیریت دانش به شرح زیر می‌باشد: اجتماعی سازی (Socialization): مهارت‌های ارتباطی، از جمله مهارت‌های کلامی، به دبیران کمک می‌کند تا اطلاعات و تجربیات خود را به دانش‌آموزان به صورت قابل فهم و جذاب منتقل کنند. با ایجاد ارتباط‌های قوی و برقراری ارتباطات مؤثر، می‌توانند فرصت همکاری و تبادل دانش را ایجاد کنند. برون‌سازی (Externalization): مهارت‌های شنودی به دبیران کمک می‌کند تا به درستی شنوایی دبیران را به دیگران نشان دهند و سوالاتی مناسب بپرسند تا اطلاعات و ایده‌های دانش‌آموزان را استخراج کنند. این مهارت‌ها به دبیران اجازه می‌دهد تا دانش دانش‌آموزان را به وضوح فهمیده و در محیط کار بهره‌برداری کنند. ترکیب‌سازی (Combination): مهارت‌های ارتباطی، از جمله بازخورد، در ترکیب دانش‌های موجود و ساختن نتایج کاربردی از اطلاعات موجود مؤثر هستند. با ارائه بازخورد مستقیم و سازنده، می‌توانند بهبودهای لازم را اعمال کنند و روش‌های بهتری برای استفاده از دانش و تجربیات دیگر دانش‌آموزان پیدا کنند. درون‌سازی (Internalization): مهارت‌های ارتباطی، کلامی و بازخورد به دبیران کمک می‌کند تا اطلاعات را به طور مؤثر درون سازی کنند. ارتباطات صحیح و بازخوردهای مناسب می‌تواند فرآیند یادگیری و استفاده از دانش را در داخل اداره تسریع کند. همچنین، مهارت‌های ارتباطی کمک می‌کنند تا هماهنگی بیشتری در میان اعضای تیم دانش‌آموزان، به اشتراک گذاری دانش و تجربیات، انتقال دانش تخصصی به فراگیران و ایجاد فرهنگ کاری مشارکتی را تسهیل کند. با وجود اینکه مهارت‌های ارتباطی شنودی و مهارت‌های ارتباطی بازخورد پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار یادگیری سازمانی دبیران هستند اما مهارت‌های ارتباطی کلامی پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دبیران نبود. علل بدست آوردن این نتایج می‌تواند شامل عدم استفاده مطلوب از مهارت‌های ارتباطی، نوع نگرش و اشتیاق افراد در زمینه یادگیری و شرایط محیطی مربیان و نقش آن در زمینه برقراری محیط‌هایی جهت آموزش، تفریح و سلامت روان باشد. با در نظر گرفتن نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود برای دستیابی به یادگیری سازمانی بهتر آموزش‌های ضمن خدمت در جهت ارتقاء سطح دبیران به صورت کار گروهی و اخذ بازخورد درباره نحوه آموزش درس به صورت مشارکت دبیران در بحث و بررسی که موجب بالا رفتن مهارت‌های ارتباطی آنها می‌گردد در دستور کار برنامه ریزی مدیران آموزش و پرورش قرار گیرد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

با در نظر گرفتن نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود برای دستیابی به یادگیری سازمانی بهتر آموزش‌های ضمن خدمت در جهت ارتقاء سطح مدیریت دانش دبیران به صورت کار گروهی و اخذ بازخورد درباره نحوه آموزش درس به صورت مشارکت دبیران در بحث و بررسی که موجب بالا رفتن مهارت‌های ارتباطی آنها می‌گردد در دستور کار برنامه ریزی مدیران آموزش و پرورش قرار گیرد.

نتیجه گیری

مهارت‌های ارتباطی به معلمان کمک می‌کنند تا بهترین روش‌ها و تجربیات خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند و از دانش و تجربیات همکاران خود استفاده کنند. اهمیت مهارت‌های ارتباطی در یادگیری سازمانی ناشی از این است که ارتباط مؤثر با همکاران و مدیران امکان مشارکت فعال در فرآیندهای یادگیری سازمانی را فراهم می‌کند. این ارتباطات شامل تبادل دانش، بحث و تبادل نظرهای سازنده و توانمندسازی همکاران باشند. ارتباطات مؤثر میان معلمان و دیگر اعضای مدرسه نظیر دانش‌آموزان، والدین و مدیران نقش کلیدی در موفقیت یادگیری دارد. برای تقویت مهارت‌های ارتباطی، معلمان باید به توانایی گوش دادن فعال توجه کنند، به خوبی بتوانند اطلاعات را منسجم کنند و از روش‌های ارتباطی مؤثر نظیر استفاده از سوالات باز و تعامل مستقیم برخوردار باشند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسنده مقاله تامین شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسنده مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

تشکر و قدردانی

نویسنده مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری کلیه دبیران متوسطه شهر کرمان و همچنین مدیران محترم مدارس که ما را در انجام این پژوهش صمیمانه یاری نمودند، کمال تشکر را داشته باشد.

References

- Alwani, S.M. (2003). Model Learning: A Path To Organizational Development And Improvement, *Management of organizational behavior in sports*, Vol. 16, Pp. 16-35. (In Persian)
- Arabi. M. (2017). The Role Of Management, Knowledge And Communication Capabilities In Improving Human Resources Among Education Staff In Kerman. Master Thesis, Islamic Azad University Of Kerman, Pp. 1, 8, 12. (In Persian)
- Argyris, C & Schon, D. (1987) Reasoning, Action Strategies, And Defensive Routines: The Case Of OD Practitioners, In Woodman, R. A. & Pasmore, A.A. (Eds), *Research In Organisational Change And Development*. Vol 1 P89-128. Greenwich: JAI Press.
- Bayraktaroglu, S & Kutanis, R. O. (2003). Transforming Hotels Into Learning Organizations: A New Strategy For Going Global. *Tourism Management*, 24(2), 149-154.
- Borzabadi Farahani, N. Emamipur, S & Sepahmansour, M. (2020). The Relationship between Emotional Management and Communication Skills with Academic Procrastination among High school students. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(42), 89-108. (In Persian)
- Burton G. E. (1990). Exercises In Mangement, Boston: *Houghton-Mifflin*, Pp 199-202.
- Daft, R.L & Weick, K.E.(1984). Toward A Model Organizations As Interpretation Systems, *Academy Of Management Review*, Vol.9 No. 2 P. 284.
- Farahani, A. Farajizadeh, P. Safania, A M & Ghorbani Ghahfarokhy, L. (2023). The role of social capital, knowledge management and innovation on the development of the sport capital goods market in Iran. *Management of organizational behavior in sports*. Volume 9, Issue 4 - Serial Number 36, 47-59. (In Persian)
- Ghanbari, S & Mohammadi, P. (2022). Explaining the mediating role of organizational learning capacity in the relationship between intellectual capital and organizational learning with job performance. *Journal of New Approaches in Educational Adminstration*; 13(5):1-16. (In Persian)
- Hartono, E. Wahyudi, S. Harahap, P & Yuniawan, A. (2017). Does Organizational Learning Affect The Performance Of Higher Education Lecturers In Indonesia? The Mediating Role Of Teaching Competence. *International Journal Of Environmental And Science Education*, 12(4), 865-878.
- Hassanzadeh, M. (2006). Management Knowledge In The Public Sector. *Iran Newspaper*, 2006, No. 3561, P.8. (In Persian)
- Hess, R. et al. (2016), "Teaching Communication Skills To Medical And Pharmacy Students Through A Blended Learning Course". *Am J Pharm Educ*, 80(4): P۶۴ .
- Judith J. (2007). Knowledge Management At WLIC Durban "Libraries For The Future: Progress, *Development And Partnerships*" IFLA Knowledge Management Newsletter. Issue No.4 July 2007.
- Kadkhodazadeh, F & Aghaie. R. (2007). EFQM Provides An Integrated Model With A Knowledge Management Approach. Fifth International Conference On Industrial Engineering, Tehran, P.14. (In Persian)
- Keshavarz, L, Hamidi, M, Goodarzi, M & Sajjadi, N. (2014). Compilation Of The Performance Management System Of The National Olympic Committee With Balanced Scorecard Approach, *Management of organizational behavior in sports*, No. 1, First Year, 21-30. (In Persian)
- Kushki, A. (2013). Relationship Between The Level Of Cultural Intelligence And The Level Of Communication Skills With The Level Of Ethical Behaviors Of Kerman Airport Staff Thesis Of Islamic Azad University Of Kerman, P. 197. (In Persian)
- Merat, A & Damien, B. (2013). Strategic Analysis Of Knowledge Firms:The Links Between Knowledge Management And Leadership, *Journal Of Knowledge Management*, 17(1):3-15.
- Mirkamali, S.M & Montazeri, G. (2020). Causal Relationship Between Organizational Learning And Communication Skills With Organizational Conflict In The Employees Of The Education Department Of The Four Districts Of Karaj, *Quarterly Journal Of Management And Education Perspective*, Ore 2, Sh 3, (Pai 9), Fall. (In Persian)
- Moeini Arani, F. (2005). Classroom Management Practices And Student Communication Skills. Teacher Conference In The Age Of Knowledge. (In Persian)
- Mostafaei, M. (2014). Investigating The Relationship Between Management, Knowledge And Organizational Commitment Of Kerman Customs Staff. Master Thesis, Islamic Azad University Of Kerman, Pp. 7-10, 37, 54-64. (In Persian)
- Nekouei Moghadam, M. & Beheshtifar, M., (2007). Learning Organizations. *Parsa Publications*, First Edition, P. 4. (In Persian)
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companiescreate The Dynamics Of Innovation", Oxforduniversity Press, New York, USA.
- Nonaka I, Konno N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *Calif Manag Rev*. 40(3):40-54.
- Parvan, z. (2014). Investigating The Relationship Between Management Strategy, Knowledge And Agility Of The Organization In The General Administration Of Customs Of Kerman Province. Master Thesis, Islamic Azad University Of Sirjan, P. 36-65, 88. (In Persian)

- Peter, S. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Rajabi, S. (2017). The Relationship Between Organizational Learning And Entrepreneurship With Job Performance Among Employees Of The General Directorate Of Cultural Heritage, Handicrafts And Tourism Of Kerman. Thesis Of Islamic Azad University Of Kerman, P. 5. (In Persian)
- Talkhani Alisha, A, Abbasi, R, Lashkari, K & Talkhani Alisha, Gh. (2010). A Study Of Communication Skills In Teachers' Classroom Behavior. Its Relationship With The Acceptance Percentage Of High School Students In Tehran, *Quarterly Journal Of New Thoughts In Educational Sciences*, Volume 5, Issue 3, Summer. (In Persian)
- Vera, D & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership And Organizational Learning. *Academy Of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Watkins, K. and Marsick, V. (1996). Information and incidental learning in the workplace. *Rout Ledge*. London.
- Watkins, K., Marsick, V., Yang, B. (2004). The construct of the learning organization: Dimension, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, 15 (1), 33-35.
- Wood, Juliet. (2000). Interpersonal Communication, (Psychology Of Social Communication). Translator: Mehrdad Firoozbakht. Tehran: *Mahtab Publications*. (In Persian)
- Yang, Y. Secchi, D & Homberg, F. (2018). Are Organizational Defensiveroutines Harmful To The Relationship Between Personality And Organisational Learning?. *Journal Of Business Research*, 85, 155-164.
- Zheng, W. Yang, B & Mclean, G.N. (2010), Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, And Organizational Effectiveness: Mediating Role Of Knowledge Management. *Journal Of Business Research*, 63(7), 763-771.
- Zohdi, M, Shafei, R & Hashemi, S. (2012). The Effect Of Market Orientation On Communication Capabilities (Case Study: Small And Medium Industrial Companies In Kermanshah). *Journal Of Transformation*, 2012, No. 9, Pp. 105, 147,150. (In Persian)