

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

رابطه بین مدیریت دانش و چابک‌سازی سازمانی: با تأکید بر نقش میانجی‌گری متغیر ارتباطات سازمانی

رسول رنجبریان^۱، مهدی حسن بیگی^۲

۱- عضو هیات علمی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهین دژ، شاهین دژ، ایران.

ranjbar_ra@yahoo.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهین دژ، شاهین دژ، ایران.

Mehdi_pm_70@yahoo.com

1

چکیده

مطالعه حاضر با هدف بررسی بررسی تاثیر مدیریت دانش بر چابک‌سازی سازمانی با نقش میانجی متغیر ارتباطات سازمانی انجام گرفت. مدیریت دانش از طریق اطلاعات و دانش به برنامه‌ریزی، هدایت و تصمیم‌گیری صحیح کمک می‌کند دانش می‌تواند در تصمیمات مناسب باشد و از این طریق منجر به کسب رقابتی برای افراد گردد و در نهایت میزان کارآفرینی را به صورت چشمگیر افزایش دهد؛ مدیریت دانش به عنوان یک فرایند سیستماتیک جهت پیدا کردن، انتخاب، سازماندهی، چکیده‌سازی و ارائه اطلاعات در جهت افزایش درک و فهم کارکنان از حوزه خاص مورد علاقه شان می‌باشد. مدیریت دانش به سازمان در کسب، درک و بینش حاصل از تجربه خود کمک می‌کند. فعالیت‌های خاص مدیریت دانش به تمرکز سازمان بر اکتساب، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش برای مواردی از قبیل حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری کمک می‌کند که در نهایت موجب کارآفرینی می‌شود. مدیریت دانش هم بصورت مستقیم و هم با واسطه ارتباطات سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین ارتباطات سازمانی بر چابکی سازمانی معناداری دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، ارتباطات سازمانی، چابکی سازمانی

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

مقدمه

اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های هوشمند قرن ۲۱، تاکید بر دانش و اطلاعات است. مدیریت دانش می‌تواند چتری برای گستره‌ی راه کارهای مورد استفاده جهت اداره دانش نیروی کار سازمان در نظر گرفته شود؛ اخیراً دانش به عنوان دارایی اولیه سازمان‌ها فرض می‌شود (خلیل نژاد و همکاران، ۱۳۹۶). مدیریت دانش، ابزاری مدیریتی و فرایند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامرئی سازمان است. از اوایل دهه نود مدیریت دانش به عنوان روش نوین مدیریتی، بحث داغ متون مدیریت و دیگر حوزه‌های وابسته بود. این روش، در واقع تکامل دیگر روش‌های مدیریتی است، نه چیزی که ناگهان کشف شده باشد و بتواند طی ۶ ماه در سازمان پیاده شود. سازمان‌های موفق دریافته‌اند که دانش مهم‌ترین دارایی آن‌هاست و برخی اصول اساسی مدیریت دانش در کارکنان و سازمان وجود دارد و آنان به مدیریت دانش به عنوان عامل کلیدی موفقیت در سازمان می‌نگرند. به همین دلیل، سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی برای بکارگیری این نوع مدیریت هزینه کرده‌اند. مدیریت دانش متشکل از دامنه‌ای از استراتژی‌ها و رویه‌هاست که در یک سازمان برای رسیدن به اهداف آن با استفاده بهینه از دانش و یا توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه معنوی و دانش دسته‌جمعی به منظور دستیابی به اهداف خود از طریق فرایندی شامل تولید دانش، بهره‌گیری دانش و استفاده از آن به کمک فناوری است. داده منتقل می‌شود، اطلاعات تسهیم می‌شود، اما دانش صنعتی از افراد و جوامع است که به سادگی قابل انتقال نیست. توبیاس (۲۰۰۰) عنوان می‌کند که دو دارایی بزرگ وجود دارد که سازمان‌ها صاحب آن هستند (شوقی و همکاران، ۱۳۹۶). یکی افرادی که در آن سازمان کار می‌کنند و دیگری دانشی که در ذهن کارکنان سازمان است. بنابراین دانش را باید خلق، ذخیره و به کار برد که این وظیفه مدیریت دانش است. مدیریت دانش ابزار مهمی است که سازمان‌ها از طریق آن بهتر می‌توانند دانش و اطلاعات را مدیریت کنند. در قرن ۲۱ سازمان‌ها ذاتاً، رقابتی، ثابت قدم و پیشگام می‌باشند. ایجاد مزیت رقابتی استراتژیک نیازمند نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌باشد که قابلیت ایجاد دانش برای حداکثر سازی رقابت و موفقیت استراتژیک را داشته باشند. سازمان‌ها باید برای ایجاد و کنترل دانش دارای ساز و کارهایی باشند. در شرایط کنونی یکی از عواملی که سبب دگرگونی چهره اقتصادی، اجتماعی و صنعتی یک کشور می‌شود فعالیت‌های کارآفرینانه برخوردار از روحیه کارآفرینی و در نهایت کارآفرینی انسان است (شوقی و همکاران، ۱۳۹۶).

از نظر برلی^۱ (۲۰۱۶) کارآفرینی، ایجاد یک چیز ارزشمند از هیچ و کارآفرین کسی است که دارای قدرت درک بالا و توانایی یافتن فرصت‌هاست و می‌تواند از طریق پرورش اندیشه و ایده خود و تبدیل آن به محصول یا خدمتی جدید، اقدام به ارزش آفرینی از هیچ نماید. باید پذیرفت که عصر تسلط روحیه کارآفرینی فرا رسیده است. در بازارهای پر رقابت جهانی سرمایه‌داری بزرگ کلاسیک به مرور قدرت خود را از دست خواهند داد و صرفاً کسانی در عرصه‌های بین‌المللی به حیات اقتصادی-اجتماعی ادامه خواهند داد که روحیه کارآفرینی داشته باشند. از این رو در این عرصه نوین رقابتی جامعه‌ای پیش‌تاز است که از دانش آموختگانی برخوردار باشند که بتوانند با خلاقیت و پویایی منابع تولید را گردآوری کنند و با کوشش‌های خلاقانه خود به کسب و کار بپردازند و کارآفرین باشند (برلی، ۲۰۱۶). یکی از مهم‌ترین متغیرهایی که نقش بسزایی در کارآفرینی دارد دانش و اطلاعات است و اینکه چگونه بتوانیم دانش را مدیریت کنیم و بتوانیم به نحو احسن استفاده کنیم. تسلط به فناوری‌ها و ابزارها جدید در کسب و کار یک الزام و ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تلقی شود (علی^۲، ۲۰۱۷). مدیریت دانش از طریق اطلاعات و دانش به برنامه‌ریزی، هدایت و تصمیم‌گیری صحیح کمک می‌کند دانش می‌تواند در تصمیمات مناسب باشد و از این طریق منجر به کسب رقابتی برای افراد گردد و در نهایت میزان کارآفرینی را به صورت چشمگیر افزایش دهد؛ مدیریت دانش به سازمان در کسب، درک و بینش حاصل از تجربه

¹ Bierly

^۲ Ali

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

خود کمک می‌کند. فعالیت‌های خاص مدیریت دانش به تمرکز سازمان به اکتساب، ذخیره‌سازی و بکارگیری دانش برای مواردی از قبیل حل مساله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری کمک می‌کند که در نهایت موجب کارآفرینی می‌شود. مدیریت دانش از طریق مدیریت بهتر ایده‌ها، افزایش توانمندی و بهره‌وری کارکنان و رهبری موثر دانش می‌تواند منجر به کارآفرینی در افراد گردد (علی، ۲۰۱۷).

تاریخچه مدیریت دانش

تاریخچه و تکامل مدیریت دانش به لحاظ اینکه از حوزه‌های مختلفی ظهور یافته است، روشن و دقیق نیست. گفته می‌شود تعدادی از نظریه‌پردازان مدیریت به تجلی مدیریت دانش کمک کرده‌اند. در بین آنها پیتر دراگر، استراسمن و پیتر سنگه در آمریکا از معروف‌ترین پیشگامان هستند. دراگر و استراسمن به اهمیت روبه‌رشد اطلاعات و دانش صریح به عنوان منابع سازمانی تاکید کردند. از طرف دیگر سنگه به بعد فرهنگی دانش یعنی سازمان یادگیرنده تمرکز کرده‌اند. در سال ۱۹۷۹ حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سیوبی که بعدها به عنوان یکی از بنیان‌گذاران علم مدیریت معرفی شد، پی به ارزش‌داری‌های فکری و ناملموس که حتی نامی از آنها در دفاتر حسابداری برده نمی‌شد، برد (جنکس^۱، ۲۰۱۷).

3

سیوبی زمانی که مشغول ارزیابی ترازنامه مالی چند شرکت بزرگ سوئدی بود، متوجه نکته جالبی شد. بسیاری از شرکت‌ها پس از انجام عملیات طولانی حسابداری، ارزشی در حدود چند کرون سوئد و حتی یک کرون نشان می‌دادند. سیوبی پس از بررسی‌های مختلف متوجه شد که بخش اعظم این اختلاف به سرمایه‌های دانش درون سازمان برمی‌گردد و برخاسته از توان دانشی این سازمان در حل مسائل تخصصی‌شان است. اما نکته جالب وارد نشدن این‌داری‌ها در ترازنامه‌های حسابداری بود، چرا که اساساً چیزی تحت عنوان مفهوم سرمایه‌های ناملموس وجود نداشت. از سال‌ها پیش (تقریباً از جنگ جهانی دوم) محدود بودن سرمایه‌های ملموس و فیزیکی و نیاز به افزایش برنامه‌ریزی شده آنها، منجر به خلق شاخه‌های علمی مختلف شده بود. به عنوان مثال برنامه‌ریزی خطی و پژوهش‌عملیاتی مکان‌یابی و تخصیص، طراحی کارخانه، تعمیرات و نگهداری، بهره‌وری ماشین‌آلات، برنامه‌ریزی تولید و ... همگی در جهت مدیریت سرمایه‌های ملموس ایجاد شده بود. اما سرمایه‌های ناملموس، تا آن زمان مورد توجه قرار نگرفته بود. فعالیت سیوبی و پس از آن بکمن، نوناکا، ویگ و ... باعث گردید، توجه صنعت‌گران و عالمان علوم صنعتی به سرمایه‌ای بس عظیم، یعنی سرمایه‌ای که با وجود تولید اکثریت ارزش افزوده کالا، کمتر مورد مدیریت و ساماندهی و برنامه‌ریزی افزایشی قرار گرفت، جلب شود (جنکس، ۲۰۱۷).

^۱Jennex

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

جدول (۱) نخستین تلاش‌ها در راستای مدیریت دانش

ردیف	سال	طراح	رویداد
۱	۱۹۸۶	کارل ویگ	ابداع مفهوم مدیریت دانش
۲	۱۹۸۹	شرکت های مشاور مدیریتی بزرگ	شروع تلاش های درونی برای اداره رسمی دانش
۳	۱۹۸۹	ارزش واتر هاوس	یکی از نخستین ها برای تکمیل مدیریت دانش دراستراتژی درونی اش
۴	۱۹۹۱	بازبینی تجاری هاروارد(نوناکا و تاکه اوچی)	یکی از نخستین مقالات منتشر شده در مورد مدیریت دانش
۵	۱۹۹۱	تام استوارت	اهمیت به سرمایه فکری
۶	۱۹۹۳	کارل ویگ	از نخستین کتابهای منتشر شده در مورد مدیریت دانش
۷	۱۹۹۴	پیتر دراگر	منبع دانش
۸	۱۹۹۴	شبکه ارتباطی دانش مدیریت	نخستین کنفرانس مدیریت دانش
۹	۱۹۹۴	شرکت بزرگ مشاوره	نخستینی که سرویس های مدیریت دانش را به مشتری ها پیشنهاد کرد.
۱۰	۱۹۹۵	استنفورد پال رومر	دانش به عنوان منبع بی پایان
۱۱	۱۹۹۵	نوناکا و تاکه اوچی	کتاب شرکت دانش آفرین
۱۲	۱۹۹۵	دروتی لئونارد بارتون	کتاب سرچشمه های دانش
۱۳	۱۹۹۶	انواع شرکت ها و شغل ها	انفجار پرسر و صدای الحاق ها و فعالیت ها

منبع: (جنکس، ۲۰۱۷)

دانش: تعاریف و دسته بندی ها

شرکت های بزرگی مانند مایکروسافت (پر ارزش ترین شرکت سال ۱۹۹۸) مالک چیز ارزش مندی جز دانش و اطلاعات نیستند. بازی اقتصادی آنها این است که حریم مالکیت علمی و فنی خود را حفظ کرده و قلمرو دانش و تخصص خود را گسترش دهند. این متخصصان هستند که دانش جدید را کشف می کنند، محصولات جدید و فرایندهای نو را اختراع می کنند، فرایندهای تولید را اداره می کنند و ابزارها و فرایندهای جدید را که حاصل پیشرفت دانش است به کار می گیرند. ایجاد سرمایه انسانی به اقتضای طبیعت خود فرایندی اجتماعی است به فردی. تخصص و مهارت فنی انسان فقط وقتی رشد می کند که هر نسلی آنچه را آموخته است به نسل بعدی بیاموزد تا نسل بعدی وقت و نیروی خود را برای پیشبرد دانش موجود و کسب تخصص ها و مهارت های فنی جدید وقف نماید، نه اینکه وقت خود را به کشف دوباره کشف شده ها بگذرانند (تاوسون^۱، ۲۰۱۶). دانش برای تمام سازمان ها از جمله دارایی های بسیار ارزشمند و راهبردی است. به طوری که صاحب نظران علم مدیریت، دانش را جایگزین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می دانند (تاوسون، ۲۰۱۶).

^۱Lawson

همچنین مارر^۱ و همکاران (۲۰۱۶) معتقد هستند که در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند در عرض سایر منابع تولید مانند کار و سرمایه و زمین نیست، بلکه تنها منبع معنی دار عصر حاضر به شمار می‌رود. در واقع دانش تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نشده، بلکه بر ارزش آن نیز افزود می‌گردد. این دانش در رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، دیدگاه‌ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و زمانی اهمیت بیشتر می‌یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود (مارر و همکاران، ۲۰۱۶).

سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD) اقتصاد دانش محور و نقش دانش در پیشرفت‌های اقتصادی در هزاره سوم را مورد تأکید قرار داده است. در گزارش توسعه جهانی که در سال ۱۹۹۸ توسط بانک جهانی منتشر شد، آمده است: در مورد کشورهای پیشرو اقتصاد جهانی اهمیت دانش به عنوان یک منبع در مقایسه با سایر منابع چنان افزایش یافته است که دانش به عنوان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده استاندارد در زندگی در آمده است. بانک جهانی در سال ۲۰۰۲ بار دیگر بر اهمیت دارایی‌های دانشی ملت‌ها تأکید کرد و توجه به دارایی دانشی را به عنوان راهی برای مشارکت کشورهای در حال توسعه در انقلاب دانشی به شمار آورد که می‌تواند در کاهش فاصله بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته نقش تعیین‌کننده ای ایفا کند (مارر و همکاران، ۲۰۱۶).

تعریف دانش

روش مفید برای درک تعریف مناسب از دانش می‌تواند از طریق تمایز آن از اینکه چه چیزی دانش نیست به دست آید. یکی از تمایزهای مرسوم در ادبیات دانش، بین دانش، اطلاعات و داده است. داده^۲ را می‌توان به عنوان اعداد خام، تصاویر، کلمات و صداهایی در نظر گرفت؛ که از طریق مشاهده یا اندازه‌گیری بدست می‌آید. اطلاعات^۱ بیانگر داده‌های مرتب شده‌ای هستند که در یک الگوی معنا دار قرار گرفته‌اند. دانش^۲ می‌تواند از کاربرد، تحلیل و استفاده مفید از داده‌ها و یا اطلاعات درک گردد. به عبارت دیگر، دانش می‌تواند داده‌ها یا اطلاعاتی باشد که بر روی آن یک لایه تحلیل منطقی دیگر اضافه شده و سپس تفسیر می‌شود، معنایی به آن افزوده شده به سیستم موجود از اعتقادات و مجموعه دانش ملحق می‌گردد. بنابراین دانش ابزار مورد نیاز را برای تحلیل و درک داده و اطلاعات فراهم کرده و باعث بوجود آمدن رابطه علی و معلولی در مورد حوادث و اعمال می‌شود و اصولی را فراهم می‌آورد تا بتوان افکار و اعمال را به طور معناداری هدایت کرد (سابهاروال^۳، ۲۰۱۷).

دسته بندی دانش

دانش به عنوان یک منبع راهبردی و یک شایستگی کلیدی برای سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است از این رو امروزه برای استفاده از این منبع پر ارزش موضوع مدیریت دانش در دستور کار سازمان‌های پیشرو قرار گرفته است. دانش بر اساس منبع ایجاد در سه دانش فردی، گروهی و سازمانی طبقه بندی می‌شود. دانش فردی به طور ساده دانش تحصیل شده توسط فرد است که معمولاً ضمنی است؛ دانش گروهی عبارت از دانش فردی است که افراد دیگری به صحت و حقانیت آن اعتماد می‌کنند، آن را

^۱Marr

^۲ data

^۱information

^۲knowledge

^۳Sabharwal

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

بین هم به اشتراک می‌گذارند و آن را درک می‌کنند. باید توجه داشت که دانش گروهی فقط یکپارچه سازی و حاصل ضرب تغییرهای افراد نیست بلکه تفسیرها و برداشت‌های افراد از حقیقت است. سازمانی دانش گروهی چندین واحد یا گروه است که برای تولید دانش جدید ترکیب می‌شوند و به صورت ضمنی یا آشکار هستند (سایحاروال، ۲۰۱۷). پوردجم^۴ و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند همه دانش را می‌توان بر اساس پیچیدگی و دشواری بر روی پیوستار و از صریح تا ضمنی تقسیم بندی کرد و تفاوت بین این دو دانش را چنین مشخص کرد، دانش صریح دانش است که به زبان رسمی تولید شود، و به راحتی در میان افراد به صورت همزمان و غیر همزمان قابل تسهیم باشد، مانند دستورالعمل‌ها و برنامه‌های کامپیوتری. از سوی دیگر، دانش ضمنی است که شخصی بوده و در تجارت افراد وجود دارد و شامل مواردی همچون عوامل غیر محسوس، اعتقاد شخصی، دیدگاه و ارزش‌ها می‌باشد. در حالی که دانش ضمنی به طور بالقوه ارزش زیادی برای سازمان دارد به لحاظ ماهیت بدست آوردن و تسهیم آن بسیار مشکل است. از سوی دیگر دانش ضمنی بیانگر دانشی است که افراد آن را در اختیار داشته ولی غیرقابل بیان کامل (وصف ناپذیر) است. سازمان‌ها در طی چندین دهه، سرمایه‌گذاری‌های تکنولوژی اطلاعاتی خود را بیش از آنکه بر روی دانش ضمنی متمرکز نمایند، بر روی دانش صریح متمرکز کرده‌اند. سه علت عمده در این مورد وجود داشت: اول، دانش صریح اغلب به صورت بخش استاندارد بیشتر سیستم‌های اطلاعاتی کسب و کار محور است. دوم، بدست آوردن و تسهیم دانش صریح از دانش ضمنی آسان‌تر است. سوم، ما نسبت به چیزی که به صورت عینی قابل انتقال نباشد (دانش ضمنی) یک بی‌اعتمادی ضمنی داریم (پوردجم و همکاران، ۲۰۱۷).

6

پولانی دانش ضمنی را دانستن بیشتر از آنچه که می‌توان بیان کرد معرفی می‌کند. شکی وجود ندارد که دانش ضمنی نقش اساسی را در تمایز سازمان‌ها و نیز تثبیت موفقیت آنها ایفا می‌کند به همین دلیل توانایی گسترش سطح دانش ضمنی از طریق یک سازمان و تسهیم موثر آن به عنوان یکی از اهداف مدیریت دانش تلقی می‌شود و البته یکی از بحث‌های چالش برانگیز به حساب می‌آید. گروه گارتنر (۱۹۹۹) دانش ضمنی را چنین تعریف می‌کند: دانش ضمنی دانش فردی است که در ذهن، رفتار و درک افراد جای دارد. دانش ضمنی شامل مهارت‌ها، تجربیات، بینش و بصیرت، شعور و قضاوت است. دانش ضمنی نوعاً از طریق بحث و گفتگو، داستان پردازی، قیاس و تعامل فرد به فرد به اشتراک گذاشته می‌شود. بنابراین تسخیر یا ارائه آن به شکل صریح و دشوار است، چون افراد پیوسته به دانش فردی خود می‌افزایند و درک و رفتار افراد تغییر ایجاد می‌شود. در مورد دانش ضمنی تلاش بر این است که این دانش به شکلی قابل تسهیم تبدیل شود. اما دانش ضمنی به طور منظم و تدوین شده وجود نداشته و طبق تعریف همیشه در حال تغییر، رشد، پیشرفت و شکل‌گیری مجدد به وسیله آخرین تجارب دارنده دانش است. این وظیفه مدیریت دانش است که دانش تدوین نشده را به صورت تدوین شده و صریح تبدیل کند و یک فرهنگ تسهیم دانش را تقویت کرده و باعث گسترش آن شود (پوردجم و همکاران، ۲۰۱۷).

دریس^۱ و همکاران (۲۰۱۶) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش بینی تعریف می‌کند. از این بابت، سازمانها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته، از آنها دوری کنند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند (دریس و همکاران، ۲۰۱۶).

مکینز و آتیکن^۲ (۲۰۱۵) معتقدند: چابکی را می‌توان به صورت همراستایی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، هدفهای کارکنان با هدفهای سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر

^۴Pourdjam
^۱Dries

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

در صدد هستند تا به نیازهای متغیر توجه به مشتریان پاسخ مناسبی بدهند. بر حسب نتایج و پیامدها، چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت گرا و جسورانه (متهورانه) است که متضمن موفقیت در زمینه سهم بازار، و دستیابی به توجه به مشتریان انبوه می باشد. به عبارت دیگر، در اینجا منظور از چابکی، توانایی یک واحد کسب و کار برای رشد و بقا در یک محیط رقابتی است که تغییرات آن مستمر و غیر قابل پیش بینی بوده، نیازمند واکنش سریع به بازارهای متغیر است. بدون تردید، این امر از راه ارزش آفرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز توجه به مشتریان صورت می گیرد، بنابراین چابکی ممکن است به صورت توانایی یک سازمان برای واکنش سریع به نیازمندیهای بازار و نیازهای توجه به مشتریان تعریف شود (مکینز و آتیکن، ۲۰۱۶).

سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیر منتظره پیش بینی نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد. در چنین کسب و کاری فرایندها و ساختارهایی یافت می شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده دارای سازمان هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط تجاری کاملاً پویا و غیر قابل پیش بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی تناسب نیست (امیرنژاد و اژدری، ۱۳۹۶).

این تعریف‌ها از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت گرا، تغییرپذیر، و رشد محور تجسم می کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه از اثر آنها، یک سازمان به چابکی می رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. علت موقعیت گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می گذارد. دلیل تغییرپذیری نیز این است که چابکی در گرو حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. آخرین مورد، چابکی به صورت رشد محور است که از راه توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم انداز، بازسازی استراتژی‌ها، و نوآوری در فنون و تکنیکها مصداق می یابد. چابکی به توانایی تولید و فروش موفقیت آمیز دامنه گسترده‌ای از محصولات کم هزینه، باکیفیت، زمانهای تاخیر کوتاه و تنوع اندازه محموله‌ها اشاره میکند که برای توجه به مشتریان متعدد و مشخصی از راه تولید مبتنی بر خواسته انبوه مشتری ایجاد ارزش میکند. در واقع، چابکی یک توانایی اساسی است که ایجاد می کند سازمان بتواند تغییرات موجود در محیط تجاری را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش بینی کند و بنا به این تعریف، تولید کننده چابک، دارای سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم در دنیای کسب و کار داشته، با توانایی‌ها و توانمندی‌های معدود خود به رویارویی با آشفتگی‌ها و نابسامانی‌های نامحدود می‌پردازد و جنبه‌های مزیتی جریان‌های تغییر را تسخیر می‌کند (امیرنژاد و اژدری، ۱۳۹۶).

در آینده و در زمان رقابت در محیط بازار رقابتی و پویا، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به فکر توسعه قابلیت‌های چابک و استفاده از چابکی به عنوان مزیت رقابتی باشند. یکی از مشکلات تمرکز بر بهبود چابکی، پویایی و نیز اقتضایی بودن قابلیت است که از پیش توسط سازمان تعریف شده است. چابکی در اینجا به عنوان یک راه بی پایان از بهبود مستمر قلمداد می شود و از آنجا که هیچ طرحی برای اندازه گیری چابکی در ادبیات این تئوری ذکر نشده است، تعیین سطح خاصی از چابکی مورد نیاز دشوار و مشکل است. در این راستا، جمعی از صاحب‌نظران مدلی را برای بهبود قابلیت‌های چابکی تهیه و طراحی کرده اند. این مدل حاکی از آن است شرکت‌هایی که بدون در نظر گرفتن سایر قابلیت‌های عملکردی، بر بهبود چابکی تأکید می کنند، احتمالاً با شکست و ناکامی رو به رو خواهند شد. پیش از شروع به ایجاد و کاربرد چابکی، لازم است مبنای شایستگی در سایر ویژگی‌های رقابتی

^۲McKenzie & Aitken

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریتی و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

مشخص شود. این مدل تل ماسه ای شکل که به نوعی مدل بسط یافته فردوس و دی میر است، به شرکتها و سازمانها پیشنهاد می کند که در آینده برای رقابت و پایداری، بر بعد چابکی حساب ویژه ای باز کنند. هنگامی که سطح قابل قبولی از قابلیت اطمینان به دست آمد، در عین تداوم دو فعالیت پیش، شرکتها یا سازمانها بایستی به انعطاف پذیری، پاسخگویی و قابلیت سازگاری روی بیاورند و مبتنی بر بهبود موفق در عرصه قابلیت های انعطاف پذیری، شرکت ها و سازمان ها می توانند به سمت چابکی و چالاکي گام بردارند. به علاوه، تلاش برای بهبود چابکی نیز باید تحت حمایت و پشتوانه تلاشهای بهبود کیفیت، قابلیت اطمینان و انعطاف پذیری بیشتر نیز باشد(داو، ۲۰۱۶).

ارکان و مدل چابکی سازمان

هدف در سازمان چابک ایجاد رضایت برای توجه به مشتریان و کارمندان است. برای چابکی سازمان، ارکانی در نظر گرفته شده است که در نمودار زیر آمده است:

جدول ۲: ارکان چابکی سازمان

ابعاد	ویژگی های مرتبط
تغییر	فرهنگ تغییر، بهبود مستمر
یکپارچگی	یکپارچگی سازمان، اجرای متقارن فعالیت ها، اطلاعات قابل دسترس برای کارکنان
تیم سازی	تصمیم گیری غیر متمرکز، قدرتمندسازی افراد برای کار در تیم ها، تیم های متقاطع (هم ارز)، تیمها در مقابل مرزهای سازمان
رقابت	برای فعالیت ها و ساختار تجاری پاسخگویی دشوار است، ظرفیت های چند مخاطره
تکنولوژی	آگاهی تکنولوژیک، رهبری استفاده از تکنولوژی موجود، مهارت و دانش بکارگیری تکنولوژی، تکنولوژی تولید منعطف
کیفیت	کیفیت عمر محصول و خدمات، محصولات با ارزش افزوده، حق طراحی اولیه، زمان چرخه کوتاه مدت توسعه
مشارکت	روابط براساس اعتماد به توجه به مشتریان/ عرضه کنندگان، شکل دهی ارتباطات سریع
بازار	روابط استراتژیک با توجه به مشتریان، روابط نزدیک با عرضه کنندگان، پاسخگویی به تغییر در نیازهای بازار، محرک های مشتری و نوآوری های رضایت مشتری
آموزش	آموزش و توسعه مستمر، سازمان یادگیرنده، کارکنان چند مهارتی و منعطف، به روز رسانی مهارت های کاری
رفاه	رضایت کارکنان

منبع: (داو، ۲۰۱۶)

یک سازمان ضرورتاً دارای مجموعه ای از ظرفیت ها برای پاسخگویی به تغییرات در محیط است. سازمان چابک بیشتر در مورد تغییر و عدم اطمینان و غیر قابل پیش بینی بودن محیط نگران است و سعی در نشان دادن واکنش صحیح در این شرایط دارد. از این رو سازمان چابک نیاز به ظرفیت های موجود بالقوه و تطابق برای مواجهه با این تغییرات و عدم اطمینان ها در محیط دارد(داو، ۲۰۱۶). در خصوص رابطه بین چابکی سازمانی و ارتباطات سازمانی چندین پژوهش خارجی صورت گرفته که بدین صورت ارائه می شود:

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

۱. ریک داو (۲۰۱۶)، در پژوهشی به بررسی موضوع "ارتباط مدیریت دانش، توانایی پاسخگویی و چابکی مؤسسه" پرداخته است نتایج این بررسی نشان می‌دهد که چابکی سازمانی زمانی به دست می‌آید که مولفه‌های مدیریت دانش و توانایی پاسخگویی، در تلاش‌های سازمانی، حالتی متعادل داشته باشند و تمامی عناصر سازمانی را مد نظر قرار دهند.

۲. لوی و هازان (۲۰۱۶)، در پژوهشی به بررسی موضوع "مدیریت دانش در عمل: پیاده‌سازی چابک سازی" پرداختند؛ نتایج این بررسی نشان می‌دهد که چگونگی بنیان نهادن تغییر فرهنگی به وسیله چابکی سازمانی را بیان کرده‌اند و این تغییر فرهنگ را نیازمند ابتکار در مدیریت دانش دانسته‌اند. آنها همچنین به کارگیری توانمندسازهای مدیریت دانش از دیدگاه مهندسی نرم افزار چابک را مورد بحث قرار دادند و چگونگی افزایش چابکی از طریق استخراج داده‌ها و مدیریت دانش را بیان داشتند.

۳. بکر (۲۰۱۵)، در پژوهشی موضوع "زیر ساخت‌های مدیریت دانش و چابکی سازمانی" مورد بررسی قرار داد؛ نتایج این بررسی نشان می‌دهد که روش‌های و مدل‌های مدیریت دانش، می‌تواند خط مشی مناسب برای چابک ساختن سازمان می‌باشد و با پیاده‌سازی مولفه‌های مدیریت دانش می‌تواند سازمان را چابک‌تر نمود.

۴. آنورفرمپانگ (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی موضوع "ارتقای سطح ارتباطات سازمانی در راستای چابک سازی سازمانی" پرداخته است؛ نتایج این بررسی نشان می‌دهد که با افزایش فرآیندهای چابکی کارکنان در سازمان‌ها، ارتباطات سازمانی بهبود می‌یابد.

۵. پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و هوش سازمانی توسط ماتورانو والدا در سال ۲۰۰۴ انجام گرفته است. در این پژوهش دانش یک دارایی می‌باشد و هوش یک ویژگی و هر دو در عمل از هم جدا شنی نیستند. دانش و هوش اگر به طور درست و مناسب بکار گرفته شوند، می‌توانند ارزش‌های بی‌شماری را خلق کنند. دانش و هوش را از طریق تمرین می‌توان بهبود بخشید و در صورتی که مهارت و تمرینی در کار نباشد ضعیف خواهد شد. براساس این مطالعه به مدیران و متخصصان توصیه می‌شود مدیریت موثر دانش و ارتقاء هوش سازمانی را سر لوحه خود قرار دهند.

چالش‌های مورد بحث مدیریت در زمینه مدیریت دانش و هوش سازمانی در این پژوهش عبارتند از: ارتباطات: کیفیت و ارزش دانش و هوش بستگی به ارتباطات دارد. دانش و هوشی که با ارتباطات همراه نباشد منجر به افزایش پیچیدگی سازمانی، ریسک و هزینه‌ها می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

تغییرات سریع در عرصه خدمات درمانی و بیمارستانها، آنها را با چالش‌های مختلفی روبرو کرده است؛ اما در این میان بیمارستانهایی موفق هستند که به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین، از فرصت‌های ایجادشده به نفع خود استفاده کرده

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران ۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

و خود را چابک سازند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. علیرغم اینکه دانش بعنوان منبعی برای بقای سازمان‌ها ضروری و حیاتی است و شرط موفقیت، دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح می‌باشد. در بررسی تأثیرگذاری مدیریت دانش بر ارتباطات سازمانی بررسی‌ها نشان داد مدیریت دانش قادر به تبیین بیش از ۶۴ درصد از تغییرات ارتباطات سازمانی است. در تبیین نتایج آزمون این فرضیه می‌توان گفت که با توجه به اهمیت ارتباطات و اطمینان از اثربخشی آن در بیمارستان، یعنی جایی که پزشکان و کارکنان با عموم شهروندان در وضعیت جسمی و روحی نه چندان مناسب در ارتباط هستند، بسیار حائز اهمیت است. بر اساس نتایج آزمون این فرضیه با بکار بستن مدیریت دانش در بیمارستان می‌توان تا مقدار قابل توجهی از اثربخشی ارتباطات و در نتیجه آن کیفیت ارائه خدمات به بیماران اطمینان حاصل کرد. در بررسی تأثیرگذاری ارتباطات سازمانی بر چابک‌سازی سازمانی می‌توان گفت که ارتباطات سازمانی شرایط و بسترهای لازم را برای ارتقای سطح چابکی سازمانی فراهم می‌آورد و در بر اساس یافته‌های این پژوهش از عوامل کلیدی در ایجاد ویژگی چابکی برای سازمان در محیط رقابتی و متغیر محسوب می‌شود بنابراین، هرچقدر اثربخشی ارتباطات سازمانی بیشتر باشد، چابکی سازمانی نیز افزایش می‌یابد. همچنین هرچقدر افراد احساس بهتری نسبت به ارتباطات سازمانی داشته باشند، چابکی سازمانی نیز بالاتر می‌رود. از مهمترین دلایل سازمانها برای چابکی می‌توان به کوتاه‌مدت بودن فرصتهای محیط کاری، غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییرات مداوم در محیط کاری یاد کرد. از آنجاییکه یکی از ابزارهای سازمان برای تحقق چابکی، داشتن ارتباطات اثربخش آن سازمان هست، لذا این مفهوم، نقش مهمی را در سرعت ارائه خدمات و پاسخگویی به تغییرات محیطی که از قابلیت‌های چابکی سازمانی هست، ایفا می‌کند. همچنین از آنجاییکه دستیابی به موفقیت در محیط کار پویای امروزی، نیازمند سازگاری با تحولات و چابکی در سازمان است، لذا بنا بر نتایج به دست آمده، ضرورت توجه هر چه بیشتر به مقوله ارتباطات اثربخش سازمانی بیشتر از گذشته است چرا که چابکی بدون داشتن ارتباطات اثربخش سازمان امکانپذیر نیست.

ارتباطات یک مقوله بسیار مهم در سازمان است و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است. از طریق ارتباطات است که مدیران روابط بین اشخاص را که برای انجام وظایف روزانه شان به نحو مطلوب ضرورت دارد، برقرار می‌سازند و حفظ می‌کنند. به وسیله ارتباطات، مدیران به حرف دیگران گوش می‌دهند و در درک اطلاعات لازم برای ایجاد انگیزش در محیط کاری، سهیم می‌شوند. هیچ مدیری نمی‌تواند کار خود را به خوبی، بدون ارتباطات خوب و «مهارتهای ارتباطی» انجام دهد. این مهارتها، توانایی برقرار ساختن ارتباطات خوب در وضعیت‌های رو در رو، به وسیله تلفن، در شکل‌های مختلف صحبت با عموم، در نوشتن، و در وسایل الکترونیکی رایانه ای نیز توانایی انجام وظایف به نحو مطلوب در محیط‌های کاری متنوع را در بر می‌گیرد. در واقع، بسیاری از پیشرفت‌ها در محیط کاری امروز، اغلب به ارتباطات به عنوان کلید آزاد کردن تمام توانایی‌های منابع انسانی سازمانی، بستگی دارد. با توجه به نقش ارتباطات سازمانی در بهبود سرمایه انسانی لازم است که اهمیت این مقوله در سازمان جدی گرفته شود و راههای بهبود آن برای تحقق اهداف مربوط سرمایه انسانی شناسایی شود.

پیشنهادات

با توجه به اینکه بر اساس نتایج این پژوهش مشخص شد که مدیریت دانش هم بصورت مستقیم و هم بصورت غیر مستقیم و ارتباطات سازمانی بصورت مستقیم بر چابک‌سازی سازمانی تأثیر دارند؛ در ادامه پیشنهادهایی در راستای بکارگیری مدیریت دانش و اثربخشی ارتباطات سازمانی به منظور تحقق چابک‌سازی سازمانی ارائه خواهد شد. مدیران بیمارستان می‌توانند با توجه به توانایی در شکل‌دهی به ساختارها و فرآیندهای سازمانی مرتبط با مدیریت و اشتراک دانش، همچنین پرورش هنجارها و ارزش‌هایی در

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریتی و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

این خصوص به گونه‌ای مؤثر در اشتراک دانش سازمانی تأثیرگذار باشند. همچنین، آنها می‌توانند نوعی "فرهنگ دانش مدار در سازمان" ایجاد کنند که کارکنان برای دانش به عنوان یک منبع رایج در سازمان ارزش قائل شوند و نیز افراد را برای اشتراک دانش تقویت کنند.

منابع

۱. قنبری، سیروس و اردلان، محمدرضا و نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۳)، ارزیابی اثر فرایندی و زیرساختی مدیریت دانش بر چابک‌سازی سازمان، پژوهش‌های مدیریتی عمومی، سال هفتم، شماره بیست و سوم، بهار ۱۳۹۳، صفحه ۲۷-۵۲.
۲. کویمان، جان و الیاسن، جل، مدیریت سازمانهای دولتی، ترجمه: عباس منوریان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
۳. گشتاسب، اسما و قاضی فر، سید عبدالکریم (۱۳۹۶)، مدیریت دانش و چابکی سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی مطالعات اجتماعی فرهنگی و پژوهش دینی، رشت، دانشگاه امام صادق (ع) پردیس خاوران.
۴. گشتاسب، اسما و قاضی فر، سید عبدالکریم (۱۳۹۶)، مدیریت دانش و چابکی سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی مطالعات اجتماعی فرهنگی و پژوهش دینی، رشت، دانشگاه امام صادق (ع) پردیس خاوران.
۵. شعبانی بهار، غلامرضا و مقصودی امین، حمیدرضا و گودرزی، محمود و هنری، حبیب (۱۳۹۵)، تدوین مدل معادلات ساختاری مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی، مجله علوم تربیتی و روانشناسی، دوره ۴، شماره ۱۶.
۶. شوقی، بهزاد و زمانی مقدم، افسانه و جعفری، پریش (۱۳۹۶)، تأثیر مدیریت دانش بر خرد سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران)، مجله ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۷، شماره ۱.
۷. شوقی، بهزاد و زمانی مقدم، افسانه و جعفری، پریش (۱۳۹۶)، تأثیر مدیریت دانش بر خرد سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی، مجله ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۷، شماره ۱.

- Alavi, M & Leidner, D. (۲۰۱۷). Knowledge Management systems: issues, challenges and benefits. *Communications of the Association for Information Systems* (۷) ۱
- Algama, K. (2017) *Creating a culture for organization learning and agility*. [www. Google.com/url?sa=t&rct=j&q=Algama,+k](http://www.Google.com/url?sa=t&rct=j&q=Algama,+k), date of accesse: Jauary ۲۰
- Ali, M. M. (2017). The Review of knowledge of Management on individual competency in organization. *Journal on Technical and Vocational Education*, 1(2), 20-25

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریتی و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

- Amin Bidikhti A, Makond Hoseini S, Ehsani Z. (2010). Corolation between Organization Culture and Knowledge Management in Semnan Ministry of Education. *Rahbord J* 2010; 20(59): 191-216. [In Persian]
- Annor- Frempong, F et al.(2015). Promoting organizational communications in line with organizational agility in Ghana
- Backman T.J(2016). The current state of knowledge management In liebowitz, J.knowledge management hand book. New York: cRcPress Woolf(1990).
- Becker, Franklin (2015). “Organisational agility and the knowledge infrastructure”. *Journal of Corporate Real Estate*. 3: 1.
- Beckman, T. (۲۰۱۷). Methodology for Knowledge Management .*In Harmza, M.H. (Eds), the IASTED International Conference on Artificial Intelligence and Soft Computing ,ASC ۹۷, Banff, IASTED ACT Press, . ۲۹-۳۲*
- Bender, S & .Fish, A. (۲۰۱۶). The transfer of know ledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments .*Journal of Knowledge Management*. ۱۲۵-۱۳۷ ,(۲)۴ .
- Berko R., Aitken J. E., Wolvin A.(2016)" *Icomm: interpersonal concepts and competencies foundations of interpersonal communication* ,"Plymouth, UK: Rowman & Littlefield Publishing.
- Bhatt, G. D. (۲۰۱۷). Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Technique And People .*Journal of Knowledge Management*. ۶۸-۷۵ ,(۱)۵ .
- Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2016). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 13(6), 595-618.
- Braunscheidel, M & .,Suresh, N. (۲۰۱۷). The organizational antecedents of a firm’s supply chain agility for risk mitigation and response.*Journal of Operations Management*. ۱۴۰ -۱۱۹ , ۲۷ ,
- Bukowitz, W. &Williams, B.(2017). The knowledge management field book, london: financial times. London: prentice hall.
- Carolina lopez- nicolas, Angell. Mero nocerdon(2016), strategic knowledge management, innovation and performance, *International journal of information management*-502-509.
- Castro P. N. D. (۲۰۱۶) "Outcomes of communication competence – a study on a portuguese restaurant chain, a work project", Presented as Part of the requirements for the Award of a Masters Degree in Management from the Nova – School of Business and Economics
- Chiang, C. Y., KocabasogluHillmer, C & .,Suresh, N. (۲۰۱۶). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm’s supply chain agility .*International Journal of Operations & Production Management* , .۶۳-۸۳ :(۱)۳۲
- Dalkir, K.(2017) *Knowledge Management in Theory and Practice* .Burlington: Elsevier Butter worth-Heinemann.

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریتی و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

- Davenport, T., DeLong, D & .Beers, M. (۲۰۱۶). Successful Knowledge Management projects. *Sloan Management Review*. ۴۳-۵۷, (۲)۳۹,
- De San Eugenio-Vela, J. (۲۰۱۴) "Approaches to the study of individual-landscape interaction as an evocation of intrapersonal communication," *Convergencia [online]* ۱۳-۲۸ : (۶۴)۲۱, [
- DeKay S. H. (۲۰۱۷) "Interpersonal communication in the workplace: a largely unexplored region," *Business Communication Quarterly*. ۴۴۹-۴۵۲ : (۴)۷۵,
- Demerst, m. (2017). Understanding Knowledge management. *Journal of long Range planning*. Vol.88.no 2.207-228.
- Dessler, Gary; Rhillips, Jean (2008). *Managing now!*. Boston New York, Houghton Mifflin Company.
- Dove, R (2016). "Knowledge management, response ability, and the agile enterprise". *Journal of Knowledge Management*
- Dove, R. (۲۰۱۶). Knowledge Management + Response Ability. *Paradigm Shift International*, <http://www.parshift.com>. Accessed .۲۰۱۴، ۱۰، ۲۰
- Dove, R. (2017). Agile enterprise cornerstones: knowledge, values, and response ability. In *Business agility and information technology diffusion* (pp. 313-330). Springer US.
- Dries N., Vantilborgh, T & ,Pepermans, R. (۲۰۱۶). The Role of Learning Agility and Career Variety in the Identification and Development of High Potential Employees. *Personnel Review*. ۳۴۰-۵۸ : (۳) ۴۱,
- Fulmer B. N. (2017) "An investigation of willingness to communicate, communication apprehension, and self-esteem in the workplace," A thesis presented for the Master of Science degree the university of Tennessee, Knoxville.
- Gao, H., Darroch, J., Mather, D & MacGregor, A. (2008). Signaling corporate strategy in IPO communication: a study of biotechnology IPOs on the NASDAQ. *Journal of Business Communication*, ۴۵(۳-۳۰), (۱)