

فصلنامه  
تحلیلی  
پژوهشی  
کتاب مهر

# استراتژی‌های مدیریت دانش و چابک‌سازی در صنعت نشر

مصطفی رضایی

دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه آزاد تهران جنوب

St\_mo\_rezaei@azad.ac.ir

وجیهه رضایی

کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند

سمیه رضایی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد زاهدان



## چکیده

دانش، در جایگاه مهم‌ترین جنبه رقابتی، سازمان را بهره‌ور می‌سازد تا از محصولات و خدمات رقابتی رها شود. از پایه‌های افزایش بهره‌وری مدیریت دانش چابک بودن مؤثر آن است. توسعه و گستردگی ادبیات در حوزه مدیریت دانش و چابکی سازمانی اهمیت این دو مقوله را نشان می‌دهد. روش تحقیق این پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی است. در این مقاله، سعی می‌شود شکلی از همگرایی این دو را در صنعت نشر، از این نظر که ابعاد آن‌ها بسیار با یکدیگر ارتباط دارند، بیازماییم و استدلال کنیم که چابکی سازمانی زمانی حاصل می‌شود که مدیریت دانش از همه نظر در حالت تعادل باشد. مراکز چاپ و نشر شهرستان زاهدان را مرکز مطالعه قرار داده و وضعیت چابکی و مدیریت دانش آن را ارزیابی می‌کنیم.

## کلیدواژه

چابکی، مدیریت دانش، صنعت نشر و انتشارات استان سیستان و بلوچستان.

## مقدمه

ادبیات تحقیق چابکی توانمندسازهای زیادی را برای ارتقای چابکی سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند. در این تحقیق، متغیرهای سازمانی (همان متغیرهای توانمندساز) و ارتباط و تأثیر آن‌ها در چابکی بررسی می‌شود. مدیریت دانش نیز، که از پایه‌های چابکی است، در توجه محققان گوناگون قرار گرفته است. این تأکید بر مدیریت دانش، با عنایت به اهمیت تخصص و ارتقای جایگاه سرمایه‌های انسانی، در سازمان‌ها به‌خوبی توجیه می‌شود. بدیهی است برای ارتقای چابکی سازمانی، شناسایی مهم‌ترین عناصر مدیریت دانش می‌تواند گام بسیار ارزشمندی برای چابک‌سازی سازمان‌های تولیدی و غیر تولیدی قلمداد شود. بنابراین، به نظر می‌رسد شناسایی ابعاد و اقدامات مدیریت دانش در سازمان‌های چابک از یک سو و بررسی ارتباط آن‌ها با اقدامات و ابعاد چابکی از سوی دیگر، ضرورتی انکارناپذیر در حوزه صنعت نشر است.

با توجه به آنچه در باب اهمیت چابکی سازمانی – همچون ابزاری برای غلبه بر چالش‌های هزاره سوم در ادبیات – بیان شده است (شریفی، ۲۰۰۶)، بررسی و کنکاش در زمینه چابکی با تأکید بر دانش‌محوری و مدیریت دانش می‌تواند جهش بزرگی را در چابک‌سازی و عملکرد بالای چاپ و نشر شهرستان زاهدان ایجاد کند. به‌رغم تحقیقات بسیار در هر یک از دو حوزه چابکی و مدیریت دانش، پژوهش‌های چندانی در زمینه ارتباط مدیریت دانش و چابکی سازمانی و تأثیر آن‌ها بر هم انجام نشده و بیشتر پژوهش‌ها تئوریک و غیر تجربی است. ریک داو به بیان ارتباط مدیریت دانش، توانایی پاسخگویی، و چابکی مؤسسه به صورت مطالعه ادبیات تحقیق پرداخته و چنین می‌گوید: «چابکی سازمانی زمانی به دست می‌آید که مدیریت دانش و توانایی پاسخگویی در تلاش‌های سازمانی حالتی متعادل داشته باشند» (داو، ۱۹۹۹).

لوی و هازان نیز مدیریت دانش را جنبه کاربردی فرهنگ سازمانی دانسته، چگونگی بنیان نهادن تغییر فرهنگی را با کمک چابکی سازمانی بیان کرده، و این تغییر فرهنگ را نیازمند ابتکار در مدیریت دانش دانسته‌اند (لوی و هازان، ۲۰۰۹). آن‌ها همچنین درباره به کارگیری توانمندسازهای مدیریت دانش از دیدگاه مهندسی نرم‌افزار چابک بحث کرده و چگونگی افزایش چابکی را با استخراج داده‌ها و مدیریت دانش بیان داشتند. فرانکلین بکر در تحقیقی با عنوان «چابکی سازمانی و زیربنای دانش»، بیان می‌کند که روش‌ها و مدل‌های ضروری کنونی کافی نیستند و برای غلبه بر بی‌اطمینانی در سازمان‌های چابک، به استراتژی‌های انطباق‌پذیری برای به کارگیری ابزارهای مدیریت دانش نیاز است (بکر، ۲۰۰۱).

اشرفی و همکاران چارچوبی را برای اجرای چابکی تجاری در سراسر سیستم‌های مدیریت دانش فراهم کرده‌اند (اشرفی، ۲۰۰۵). با توجه به آنچه بیان شد، تاکنون هیچ پژوهشی در زمینه چابکی سازمانی و مدیریت دانش در چاپ و نشر زاهدان صورت نگرفته است. هدف تحقیق بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و چابکی سازمانی، یا به عبارت دقیق‌تر، ارتباط عناصر مدیریت دانش و چابکی سازمانی در صنعت نشر است. زیرا در صورت وجود چنین ارتباطی، هر سازمان می‌تواند با تدوین برنامه‌ای مدون و منظم، هم‌زمان و یکپارچه، با کاهش هزینه‌های عملیاتی و اجرایی، به توسعه و تقویت هم‌زمان این دو مقوله مهم (مدیریت دانش و چابکی سازمانی) بپردازد و از مزایای آن‌ها بهره‌مند شود.

### مدیریت دانش

سازمان‌ها برای افزایش توانایی خود در زمینه بهبود کالا و خدمات، و در نتیجه بهره‌مندی مشتریان و مصرف‌کنندگان، به دانش نیاز دارند. کالاها و خدمات بهبودیافته باید با تغییرات در سیستم‌ها، ساختارها، و شیوه‌های حل مسئله همراه شوند (داونپورت و پروسکا، ۱۹۹۸).

نوناکا و تاکیشی ادعای می‌کنند که مدیریت دانش همانند توانایی سازمان در ایجاد، ذخیره، و توزیع دانش برای برتری رقابتی در حوزه‌های کیفیت، سرعت، نوآوری، و قیمت کاملاً حیاتی است (نوناکا و تاکیشی، ۱۹۹۵). با وجود آنکه دانش به آسانی اندازه‌گیری نمی‌شود، سازمان‌ها بایستی دانش را به منظور دستیابی به مزایایی که از مهارت‌ها، تجارت، و دانش ضمنی کارمندان در سیستم و ساختارشان به دست می‌آید، به طور مؤثر مدیریت کنند (هانگ، ۲۰۰۵). با وجود این، از مهم‌ترین چالش‌های شناسایی شده توانایی فهم مدیریت دانش و اهداف آن است، که هنوز درباره مفهوم مدیریت دانش توافقی عمومی وجود ندارد (ارل، ۱۹۹۹). تحلیل تعاریف ارائه شده نشان می‌دهد که بسیاری از آن‌ها در یک مورد مشابه‌اند؛ آن اینکه مدیریت دانش منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود، که

جدول ۱. معیارهای ارزیابی مدیریت دانش	
شاخص	اجزا
زیرساختی	
مأموریت و ارزش سازمان	امکان‌سنجی، اولویت‌ها، نگرش مدیران ارشد، شایستگی‌ها
سازمانی	دستورالعمل دانش، ساختار فیزیکی محیط کار، رهبری، فرهنگ
فناوری اطلاعات	مستندسازی دیجیتال، شبکه‌های ارتباطی
یادگیری و آموزش	دارایی منابع انسانی، طبقه‌بندی وظایف
فرایندی	
ایجاد دانش	تولید دانش، کسب دانش
ذخیره و سازماندهی دانش	تسخیر و ذخیره‌سازی دانش، حفظ دانش، طبقه‌بندی دانش، پشتیبانی دانش
تسهیم دانش و ارزش افزوده	تبدیل دانش، توزیع دانش، توسعه و انتقال دانش، اجتماعی کردن دانش، ایجاد ارزش افزوده، مشارکت و همکاری در زمینه دانش
بمکارگیری و استفاده دانش	حل مسئله، پیش‌بینی، ابزار مزیت رقابتی

می‌توانیم آن را به سایر حوزه‌ها از قبیل چاپ و نشر نیز تعمیم دهیم.

عوامل حیاتی مدیریت دانش موفق - برخی تحت کنترل و برخی خارج از کنترل - متعددند. حسنعلی عوامل موفقیت مدیریت دانش را به پنج طبقه (رهبری، فرهنگ، ساختارها، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، و زیرساخت فناوری اطلاعات و اندازه‌گیری) تقسیم کرده است (حسنعلی، ۲۰۰۰). این در حالی است که دیگر محققان عوامل حیاتی برای موفقیت مدیریت دانش را موارد ذیل می‌دانند: فرهنگ سازمانی باز و معتمد؛ مسئولیت رهبری مدیریت ارشد، درگیری کارکنان، آموزش کارکنان، کار تیمی معتمد، قدرت کارکنان، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی، اندازه‌گیری عملکرد، محک‌زنی، و ساختار دانش.

با توجه به ادبیات، گستره وسیعی از این عناصر، شاخص‌ها، و مؤلفه‌ها پیش روی محققان قرار گرفت. برای هدف‌مندی انتخاب شاخص‌ها و همچنین روان‌سازی مسیر تحقیق، ضمن مصاحبه با خبرگان، مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش - که برای صنعت چاپ و نشر متناسب و معنی‌دار، در حوزه مفهومی تحقیق، و متناسب با نوع تحلیل‌های آماری لازم باشد - انتخاب شد. نتیجه تحلیل شاخص‌های بالا چارچوب جدول زیر را برای گروه‌بندی معیارهای ارزیابی مدیریت دانش ارائه داد.

### چابکی

این واژه در فرهنگ لغات به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، و توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و توانایی تفکر سریع و هوشمندانه است (هرنبی، ۲۰۰۰). ریشه و خاستگاه چابکی تولید چابک، و تولید چابک مفهومی است که طی سال‌های اخیر عمومیت یافته است. تولید کنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه آماده می‌کنند، آن را همچون یک استراتژی موفق پذیرفته‌اند.

در چنین محیطی، هر سازمانی باید توان تولید هم‌زمان محصولات متفاوت با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش‌های تولید، و واکنش‌پذیری کارا به تغییرات را داشته باشد. به‌بنگاهی که چنین توانمندی‌هایی را داشته باشند، سازمان چابک اطلاق خواهد شد. دربارهٔ ضرورت‌های چابکی سازمانی نیز محققان مختلف گروه‌بندی‌هایی از شاخص‌ها و الزامات متفاوت را ارائه کرده‌اند. گلدمن و همکاران چهار بعد استراتژیک اصلی را توسعه دادند، که بر دستیابی به قابلیت‌های رقابت‌پذیری چابک تأکید دارند: غنی‌سازی مشتری، همکاری برای افزایش رقابت‌پذیری، سازمان‌دهی برای تغییرات اصلی، و اهرمی کردن اثر افراد و اطلاعات (گلدمن و همکاران، ۱۹۹۵). به بیان یوسف، چابکی فقط از راه یکپارچگی سلسله‌مراتب نیازهای مشتریان در چارچوبی از محیط داخلی و خارجی سازمان حاصل می‌شود. این امر از رهگذر دیدگاهی کل‌گرا به تکنولوژی‌های پیشرفته تولیدی سازمان همراه با توانمندی‌های داخلی، که آن‌ها را پردازش می‌کنند، و نیز با کاربرد فناوری سیستم‌ها یا اطلاعاتی حاصل می‌شود (یوسف، ۱۹۹۲). یوسف و همکاران توانمندسازهای تولید چابک را یکپارچگی، شایستگی، تیم‌سازی، تکنولوژی، کیفیت، تحول، مشارکت، بازار، آموزش و پرورش، و رفاه و آسایش بیان کرده‌اند (یوسف و همکاران، ۱۹۹۹). برای تولید چابک گوناساکارن چهار وجه اساسی را تحت عناوین استراتژی، تکنولوژی، سیستم‌ها و نیروی انسانی در نظر می‌گیرد (گوناساکارن، ۱۹۹۹). تسورولودیس و والوانیس چهار بعد اصلی ارزیابی چابکی و زیرشاخه‌های آن را به این شکل بیان کردند:

۱. زیرساخت تولید (زمان راه‌اندازی و تغییر روش، تطبیق‌پذیری (تنوع ماشین / ایستگاه کاری عملیات اجرایی)، درجه انطباق‌پذیری ماشین، قابلیت تعویض‌پذیری (توانایی برنامه‌ریزی مجدد شغل)، اشتراک عملیات، تنوع سیستم جابه‌جایی مواد، سرعت انتقال، تنوع اجزاء، تلاش برای تغییر روش، اشتراک ناحیه).

۲. زیرساخت بازار (قابلیت پیکربندی مجدد ترکیب محصول، پیمان‌های بودن شاخص (سهولت اضافه کردن مؤلفه‌های جدید)، توانایی گسترش، دامنه حجم).
۳. زیرساخت افراد (سطح آموزش، گردش شغلی).
۴. زیرساخت اطلاعات (قابلیت تعمیم «سطح استانداردسازی»، شبکه‌بندی) (تسورولودیس و والاوانیس، ۲۰۰۲).

جعفرنژاد و شهایی با بررسی ادبیات چابکی، معیارهای بیست‌گانه چابکی را معرفی کردند: ساختار سازمانی، تفویض اختیار، راه‌اندازی تولید، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان، ماهیت مدیریت، پذیرش پاسخ مشتری، چرخه عمر محصول، دوره خدمت - محصول، بهبود طراحی، روش تولید، برنامه‌ریزی تولید، سیستم‌های هزینه و حسابداری، اتوماسیون، ادغام فناوری اطلاعات، تغییر فرایندهای کاری و فنی، مدیریت زمان، وضعیت کیفیت، وضعیت بهره‌وری، و برون‌سپاری (جعفرنژاد و شهایی، ۱۳۸۶). این گروه‌بندی‌ها و بسیاری موارد مشابه آن کنکاش شده‌اند تا در نهایت، الگوی طبقه‌بندی زیر برای مؤلفه‌های چابکی سازمانی تنظیم شد.

### چارچوب نظری تحقیق

مبنایی است که طرح کلی تحقیق بر آن استوار است و شبکه‌ای از روابط بین متغیرها را بر اساس نتایج مصاحبه‌ها، مشاهدات، یا بررسی پیشینه پژوهش (مشابه آنچه در این پژوهش انجام شده است) نشان می‌دهد. این‌ها همان متغیرهایی هستند که مسئله پژوهش را تشکیل می‌دهند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۷). به طور کلی، متغیرهای پژوهش به دو دسته مستقل و وابسته تقسیم می‌شوند. متغیر اصلی (وابسته) منظور در این پژوهش «چابکی سازمانی»، و در مراحل بعدی هر یک از ابعاد چابکی سازمانی (انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، فرهنگ، سرعت، یکپارچگی و پیچیدگی کم، کیفیت بالا و



جدول ۲. طبقه‌بندی شاخص‌های ارزیابی چابکی سازمانی

شاخص	اجزا
انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری مدل تولید، انعطاف‌پذیری سیستم تولید، نیروی کار منعطف، ساختار و روش‌های انعطاف‌پذیری، مکان کاری انعطاف‌پذیر، استراتژی کسب و کار انعطاف‌پذیر
پاسخگویی	پاسخگویی به تغییرات تقاضا، پاسخگویی به تغییرات محیط کسب و کار و بازار، پاسخگویی به تغییرات دستاوردهای محیطی اجتماعی، درجه انطباق اهداف کسب و کار با تغییرات
فرهنگ تغییر	نوآوری، نگرش مثبت به تغییرات، عقاید، افراد و تکنولوژی، مدیریت تغییرات، تغییر مسئولیت‌های سازمانی، نظارت مستمر بر محیط داخلی و خارجی برای شناسایی فرصت و تهدیدها
سرعت	یادگیری انجام وظایف و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن، زمان عملیات، زمان تغییرات تولید، زمان تحویل کالا و خدمات زمان یادگیری و زمان انطباق با تغییر
یکپارچگی و پیچیدگی کم	یکپارچگی درون و بیرون مؤسسه، یکپارچگی افراد، تکنولوژی و سازمان، ترکیب تکنولوژی، مهارت‌ها و شایستگی‌های متضاد، جریان مواد، ارتباطات و اطلاعات بین ساختارهای سازمانی متفاوت و اجزای سیستم‌ها، تعامل افزایشی بین فرایندها، محصولات و عرضه‌کنندگان، تسهیل فرایند ایجاد تغییر
کیفیت بالا و تولید سفارشی	کالا و خدمات با حجم اطلاعات و ارزش افزوده بالا، کیفیت در سراسر عمل محصول، تصمیم درست و به‌موقع، زمان کوتاه چرخه توسعه
شایستگی مرکزی	قابلیت چندریسکی، دشواری کپی‌برداری روش‌های کسب و کار توسعه‌یافته، مهارت و دانش افزایش تکنولوژی‌ها، شکل‌دهی شراکت سریع، ارتباط بسته با مشتریان و عرضه‌کنندگان، گران بودن معرفی محصول جدید، غنی‌سازی مشتری، نوآوری محرک مشتری، رضایت مشتری، تعاون و همکاری برای افزایش رقابت‌پذیری
منابع انسانی	قدرت دادن به کارکنان، چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، استقلال در تصمیم‌گیری، دسترسی به دانش و اطلاعات، کار تیمی، تیم‌های چندوظیفه‌ای، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ابتکار فردی

تولید سفارشی، شایستگی مرکزی، و منابع انسانی) است. به طبع هدف این است که با افزایش هر یک از ابعاد مدیریت دانش، چابک‌سازی سازمانی در صنعت نشر بهبود یابد و چابک‌تر شود.

### سوالات و فرضیات تحقیق

در این پژوهش سعی شده است مدیریت دانش و چابکی در صنعت چاپ و نشر شهرستان زاهدان ارزیابی شود. بر این اساس، سوالات پژوهش به شکل زیر مطرح شدند.

۱. ابعاد مدیریت دانش و چابکی کدام‌اند؟
  ۲. آیا مدیریت دانش و چابکی ارتباط معنی‌داری با یکدیگر دارند؟
  ۳. آیا مدیریت دانش در چاپک شدن صنعت نشر اثر گذار است؟
- در این زمینه، برای درک بهتر، فرضیات پژوهشی زیر مد نظر قرار گرفتند:
۱. مدیریت دانش ارتباط معنی‌داری با اقدامات چابکی دارد.
  ۲. عناصر نه‌گانه مدیریت دانش اثر معنی‌داری در ابعاد چابکی سازمانی دارند.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش کاربردی است؛ از این حیث که به دنبال شناسایی عوامل مدیریت دانش و همچنین نقاط ضعف موجود در اقدامات چابکی صنعت چاپ با کمک رتبه‌بندی و ارائه پیشنهادهایی برای حل مسائل موجود است. روش جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش آمیزه‌ای از روش کتابخانه‌ای (مطالعه ادبیات موجود و سابقه تحقیق، و آشنایی با تجربیات و شناخت مدیریت دانش و چابکی سازمانی)، میدانی (مصاحبه‌های نیمه‌هدایت‌شده با متخصصان و مشاوران خبره به منظور شناخت صنایع بررسی‌شونده و نیز شناسایی ابعاد و اقدامات مدیریت دانش و تأثیر به کارگیری

آن در بهبود صنعت نشر) است. پیش از اطمینان نهایی به ابزار اندازه‌گیری و به کارگیری آن در مرحله اصلی جمع‌آوری داده‌ها، لازم است پژوهشگر از طریق علمی اطمینان نسبی لازم را از روا بودن استفاده از ابزار منظور و معتبر بودن آن پیدا کند (خاکی، ۱۳۷۹). بنابراین، برای اینکه مطمئن شویم سنج‌ها مناسب و صحیح تدوین شده‌اند، می‌توان از دو معیار روایی و پایایی بهره گرفت. آزمون روایی ابزار اندازه‌گیری از دو منظر مختلف بررسی می‌شود، که در این پژوهش به آن‌ها پرداخته شده است. معمولاً از قضاوت متخصصان درباره سؤال‌ها یا آزمون (روایی محتوا) استفاده می‌شود.

### تحلیل اطلاعات و یافته‌های پژوهش

برای آزمون فرض اصلی تحقیق، ابتدا می‌بایست بررسی شود که آیا ارتباط معنی‌دار بین مدیریت دانش و چابکی وجود دارد یا خیر. برای این منظور باید از آزمون همبستگی استفاده شود. نتایج آزمون نرمال بودن سازه‌های مدیریت دانش و چابکی (معنی‌داری بالاتر از ۰/۰۵ در آزمون «کلموگروف - اسمیرنوف» برای سازه‌های چابکی ۰/۴۳۲، و برای مدیریت دانش ۰/۸۴۸) فرض نرمال بودن توزیع مشاهدات را به تأیید می‌رساند. این ضریب نشان می‌دهد که بیش از ۴۵ درصد از تغییرات چابکی در انتشاراتی‌های شهرستان زاهدان ناشی از تغییرات متغیر «ایجاد و کسب دانش به صورت طبقه‌بندی شده»، و بیش از ۶۳ درصد تغییرات چابکی محصول تغییرات دو متغیر «کسب دانش به صورت طبقه‌بندی شده» و «تسهیل اقدامات مربوط به دانش» است. تسهیل اقدامات مربوط به دانش مطابق با اهداف سازمان تبیین می‌شود، که این مقدار برای هر دو متغیر حد مقبول و موجهی در مدل‌های رگرسیونی است. در حال حاضر در شهرستان زاهدان، دوازده انتشاراتی دولتی و خصوصی به فعالیت مشغول هستند. اسامی آن‌ها عبارت‌اند از: فاروخ اعظم، بام دنیا، ندوی، تجربه نو، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، رخ اندیشه، فتوح، سنت احمد، حرمین، تفتان، و صدیقی.

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش سعی شده است ارتباط بین عناصر مدیریت دانش و اقدامات چابکی سازمانی در صنعت چاپ و نشر شهرستان زاهدان بررسی و ارزیابی شود. در پاسخ به سؤال اول پژوهش، طبقه‌بندی جامعی از عناصر مدیریت دانش و اقدامات چابکی سازمانی ارائه شد، که در نتیجه آن آزمون تحلیل عاملی عناصر مدیریت دانش تفکیک شدند.

همان‌گونه که پرز بوستامانته یک سری فعالیت‌های مبتنی بر دانش، از جمله داشتن یک فرهنگ نوآوری قوی و محیط‌های ایجاد و تسهیم دانش را همچون ویژگی‌های بارز مدیریت دانش در نوآوری و چابک شدن سازمان‌ها مؤثر دانسته است (بوستامانته، ۱۹۹۹)، نتایج بررسی‌های مدیریت دانش و چابکی در این پژوهش ارتباط معنی‌دار و بالایی این عوامل را نشان داد (تأیید فرضیه اول). همچنین دریافتیم که از بین عناصر مدیریت دانش، عوامل «ایجاد و کسب دانش به صورت طبقه‌بندی‌شده» و «تسهیل اقدامات مربوط به دانش در زمینه اهداف سازمان» بیشترین تأثیر را در چابکی سازمانی دارند.

این در حالی است که داو بر این باور است اگر مدیریت دانش و چابکی سازمانی در حال تعادل نباشند، می‌توانند به صورت یک عامل بازدارنده عمل کنند و اثربخشی مدیریت دانش با کمک چابکی سازمانی یا برعکس امکان‌پذیر نخواهد بود (داو، ۱۹۹۹). در حالی که برخی پژوهشگران دانشمندی و دانش‌مداری را از قابلیت‌های محوری در چابکی مؤسسات دانسته (زنگ، ۲۰۱۰) و فناوری اطلاعات و مدیریت دانش را مقوله‌ای اثرگذار در عملکرد کارخانه‌های چابک معرفی می‌کنند (دولت‌شاهی، ۲۰۰۵)، نتایج به‌دست آمده ضعف شدید مدیریت دانش را در صنعت چاپ و نشر شهرستان زاهدان نشان می‌دهد. در نتیجه، چابکی سازمان‌ها کاهش می‌یابد.

در این زمینه، حسن‌زاده مدیریت دانش را در ایران، در مقایسه با آنچه در ادبیات و متون آمده است، مناسب نمی‌داند و بر این باور است که عوامل زیرساختی، در نقش ستون فقرات مدیریت دانش، باید تقویت شوند و از دارایی‌های مدیریت دانش سازمان‌ها در برنامه چهارم توسعه بیشتر بهره گرفت (حسن‌زاده، ۱۳۸۵).

کنکاش برای فهمیدن دلایل این امر از رهگذر مصاحبه با مدیران و خبرنگاران، حاکی از بی‌توجهی مسئولان به حوزه نشر و چاپ است؛ به گونه‌ای که به دلیل مشکلات اقتصادی و گران بودن کاغذ بسیاری از انتشاراتی‌های فعال استان برای جبران خسارات و کسب سود بیشتر، به کشور مجاور یعنی پاکستان تغییر مکان داده‌اند؛ چون هزینه چاپ در پاکستان برای ناشران استان بسیار مناسب و مقرون به صرفه است. این موضوع در برنامه درازمدت صنعت نشر بسیار مخرب محسوب می‌شود. از سوی دیگر، نداشتن برنامه و استراتژی بلندمدت و نبود چشم‌انداز و مأموریت روشنی برای صنعت نشر مشکلات این حوزه را دوچندان ساخته است؛ به عبارتی دانش محوری بسیار کم‌رنگ شده است. امید است با انجام پژوهش‌های بنیادی‌تر در کلان‌شهرها و قطب‌های کشور و شناسایی چالش‌های مشترک، برنامه مشخصی برای بهبود صنعت نشر و چاپ شهرستان زاهدان شاهد باشیم. ●

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- جعفرنژاد، احمد و شهائی، بهنام (۱۳۸۶). «مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک»، کتاب مهربان، محل نشر: ناشر.
- حسن زاده، محمد (۱۹۹۵). بررسی زیرساخت مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتراي علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی، تهران: انتشارات مرکزی تحقیقات علمی کشور.
- دانایی‌فرد، حسن و الوانی، سی مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۷). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار-اشراقی.
- Ashrafi, Noushin, et al. (2005). "A Framework for Implementing Business Agility through Knowledge Management Systems", Proceedings of the Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops, 116-121.
- Becker, Franklin. (2001). "Organisational agility and the knowledge infrastructure", Journal of Corporate Real Estate, 3: 1, 28-37.
- Cao, Q. & Dowlatshahi, S. (2005). "Impact of alignment between virtual enterprise and info tech on business performance in an agile manufacturing", Journal of Operations Management, 23, 531-550.

Davenport, T. & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Dove, Rick (1999). "Knowledge Management + Response Ability" Paradigm Shift International, <http://www.parshift.com>.

Earl, M.J. (1999). "Opinion: what is a chief knowledge officer?", Sloan Management Review, Vol. 40, No .2, 29-38.

Goldman, S. L. & Nagel, R. N. & Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer, New York: Van Nostrand Reinhold.

Gunasekaran, A. (1999). "Agile manufacturing: a framework for research and development", International Journal of production Economics , 87-105.

Hasanali, F. (2002). Critical Success Factors of Knowledge Management.

Hornby, A. S., (2000). Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, Sixth Edition, Oxford University Press.

Hung, Y.C. & Huang, S.M. & Lin, Q.P. & Tsai, M.L. (2005). "Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical", industry. Industrial Management & Data Systems; 105(2), 164-83.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.

Pérez-Bustamante, Guillermo (1999). "Knowledge management in agile innovative organizations", *Journal of Knowledge Management*, Volume 3, Number 1, 6-17.

Sharifi, H. & Ismail, HS. & Reid, I. (2006). "Achieving agility in supply chain through simultaneous "design of" and "design for" supply chain", *Journal of Manufacturing Technology Management*: 17 (8), 1078-1098.

Tsourveloudis, N.C. & Valavanis, K.P. (2002). "On the measurement of enterprise agility", *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 329-342.

Youssef, M. A. (1992). "Agile manufacturing: a necessary condition for competing in global markets", *Industrial Engineering*, 18-20.

Yusuf, Y. & Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). "Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes", *International Journal of production economics*, 33-43.

Zhang, David Z. (2010). "Towards theory building in agile manufacturing strategies - case studies of an agility taxonomy", *International Journal of Production Economics*.