

## استراتژی‌های مدیریت دانش در صنعت نشر

سید عبدالله سجادی جاغرق، استادیار گروه مدیریت رسانه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

عهدہ دار مکاتبات asadjady@yahoo.com

فیروز دیندار فرکوش، استادیار گروه علوم ارتباطات اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق، تهران، ایران

مصطفی رضایی، دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: اسفند ۹۳ تاریخ پذیرش نهایی: اردیبهشت ۹۴

### چکیده

دانش به‌عنوان مهم‌ترین جنبه رقابتی، سازمان را قادر می‌سازد تا بهره‌ور باشد و از محصولات و خدمات رقابتی رها شود. یکی 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 می‌باشد. در این مقاله سعی می‌شود شکلی از همگرایی این دو را از این نظر که ابعاد آن‌ها بسیار با یکدیگر ارتباط دارند، در صنعت نشر مورد آزمون قرار می‌دهیم و استدلال می‌کنیم که چابکی سازمانی زمانی حاصل می‌شود که مدیریت دانش، از همه نظر، در حالت تعادل باشد. تعداد ۱۲ مرکز چاپ و نشر در ایران به‌عنوان مورد مطالعه انتخاب شده است و وضعیت چابکی و مدیریت دانش در آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

### واژگان کلیدی

چابکی، مدیریت دانش، صنعت نشر و مراکز چاپ و نشر.

## مقدمه

سازهای مدیریت دانش از دیدگاه مهندسی نرم‌افزار چابک را مورد بحث قرار دادند و چگونگی افزایش چابکی از طریق استخراج داده‌ها و مدیریت دانش را 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 عدم اطمینان در سازمان‌های چابک، نیاز به استراتژی‌های انطباق‌پذیری برای به‌کارگیری ابزارهای مدیریت دانش است. (بکر، ۲۰۰۱) اشرفی و همکاران، چارچوبی را برای اجرای چابکی تجاری در سراسر سیستم‌های مدیریت دانش فراهم کرده‌اند. (اشرفی، ۲۰۰۵) باوجود آنچه بیان شد، تاکنون هیچ پژوهشی در زمینه چابکی سازمانی و مدیریت دانش در صنعت چاپ و نشر، 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 برنامه‌های مدون و منظم، به‌طور هم‌زمان و یکپارچه و 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 گردد.

## 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 بهبود یافته باید به‌وسیله تغییرات در سیستم‌ها، ساختارها و شیوه‌های حل مسئله، همراه شوند. (داونپورت و پروسکا، ۱۹۹۸) نوناکا و تاکیشی ادعا می‌کنند که مدیریت دانش به‌عنوان توانایی سازمان در ایجاد، ذخیره و توزیع دانش، برای برتری رقابتی در حوزه‌های کیفیت، سرعت، نوآوری و قیمت، مطلقاً حیاتی است. (نوناکا و تاکیشی، ۱۹۹۵) باوجود آنکه دانش به‌آسانی قابل‌اندازه‌گیری نیست، سازمان‌ها بایستی دانش را به‌منظور دستیابی به مزایایی که از مهارت‌ها، تجارت و دانش ضمنی کارمندان در سیستم و ساختارشان، قابل اکتساب است، به‌طور مؤثر مدیریت کنند. (هانگ، ۲۰۰۵) با این وجود، یکی از مهم‌ترین چالش‌های شناسایی شده، توانایی

ادبیات تحقیق چابکی، توانمندسازهای زیادی را برای ارتقای چابکی سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند که در تحقیق به آن‌ها پرداخته شده است. در این تحقیق، متغیرهای سازمانی به‌عنوان متغیرهای توانمند ساز برای چابکی بررسی شده‌اند و ارتباط و تأثیر آن‌ها بر چابکی کنکاش شده است. مدیریت دانش نیز به‌عنوان یکی از پایه‌های چابکی، مورد توجه محققین متعدد قرار گرفته است. این تأکید بر مدیریت دانش، با عنایت به اهمیت تخصص و ارتقای جایگاه سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها، به‌خوبی قابل توجیه است. بدیهی است شناسایی مهم‌ترین عناصر مدیریت دانش در راستای ارتقای چابکی سازمانی می‌تواند گام بسیار ارزشمندی برای چابک سازی سازمان‌های تولیدی و غیر تولیدی قلمداد شود. لذا به نظر می‌رسد شناسایی ابعاد و اقدامات مدیریت دانش در سازمان‌های چابک از یک‌سو و بررسی ارتباط آن‌ها با اقدامات و ابعاد چابکی از سوی دیگر، یک ضرورت انکارناپذیر در حوزه صنعت نشر است.

با توجه به آنچه در راستای اهمیت چابکی سازمانی، به‌عنوان 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 چابک سازی و عملکرد بالای مراکز چاپ و نشر ایجاد نماید. علیرغم تحقیقات بسیار در هر یک از دو حوزه چابکی و مدیریت دانش، پژوهش‌های چندانی در مورد ارتباط مدیریت دانش و چابکی سازمانی و تأثیر آن‌ها بر یکدیگر انجام نشده است و بیشتر پژوهش‌ها تئوریک و غیرتجربی می‌باشند. ریک داو به بیان ارتباط مدیریت دانش، توانایی پاسخگویی و چابکی موسسه به‌صورت 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 دانسته‌اند و چگونگی بنیان نهادن تغییر فرهنگی به‌وسیله چابکی سازمانی را بیان کرده‌اند و این تغییر فرهنگ را نیازمند ابتکار در مدیریت دانش دانسته‌اند. (لوی و هازان، ۲۰۰۹) آن‌ها همچنین به‌کارگیری توانمند

مفهومی است که طی سال‌های اخیر عمومیت یافته و به‌عنوان یک استراتژی موفق توسط تولیدکنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل‌ملاحظه آماده می‌کنند، پذیرفته شده است. در چنین محیطی، هر سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش‌های تولید و واکنش‌پذیری کارا به تغییرات را داشته باشد. به‌نگاهی که چنین توانمندی‌هایی را داشته باشند، سازمان چابک اطلاق خواهد شد. در خصوص 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). همچنان که یوسف بیان نمود، چابکی تنها از راه یکپارچگی سلسله‌مراتب نیازهای مشتریان در چارچوبی از محیط داخلی و خارجی سازمان حاصل می‌شود. این امر از رهگذر یک دیدگاه کل‌گرا به تکنولوژی‌های پیشرفته تولیدی سازمان همراه با توانمندی‌های داخلی که آن‌ها را پردازش می‌کنند و نیز از طریق کاربرد فناوری سیستم‌ها یا اطلاعاتی حاصل می‌شود. (یوسف، ۱۹۹۲) یوسف و همکاران توانمند سازهای تولید چابک را یکپارچگی، شایستگی، تیم‌سازی، تکنولوژی، کیفیت، تحول، مشارکت، بازار، آموزش و پرورش، و رفاه و آسایش بیان کرده‌اند. (یوسف و همکاران، ۱۹۹۹) گونا‌ساکارن برای تولید چابک، چهار وجه اساسی را تحت عناوین استراتژی، تکنولوژی، سیستم‌ها و نیروی انسانی در نظر می‌گیرد. (گونا‌ساکارن، ۱۹۹۹)

فهم مدیریت دانش و اهداف آن است که هنوز توافق عمومی درباره مفهوم مدیریت دانش وجود ندارد. (ارل، ۱۹۹۹) تحلیل تعاریف ارائه شده نشان می‌دهد که بسیاری از آن‌ها در یک مورد شباهت دارند و آن اینکه مدیریت دانش منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد. که می‌توانیم به سایر حوزه‌ها از قبیل چاپ و نشر نیز تعمیم دهیم. عوامل حیاتی مدیریت دانش موفق، متعدد هستند که برخی تحت کنترل و برخی خارج از کنترل هستند. 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 مورد اعتماد؛ مسئولیت رهبری مدیریت ارشد؛ درگیری کارکنان؛ آموزش کارکنان؛ کار تیمی قابل اعتماد؛ 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 محققین قرار گرفت. برای هدفمندسازی انتخاب شاخص‌ها و همچنین روا سازی مسیر تحقیق، ضمن مصاحبه با خبرگان، مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش که برای صنعت چاپ و نشر، متناسب و معنی‌دار باشد، در حوزه مفهومی تحقیق باشد و متناسب با نوع تحلیل‌های آماری موردنیاز باشد، انتخاب شد. نتیجه تحلیل شاخص‌های فوق، چارچوب جدول ۱ را برای گروه‌بندی معیارهای ارزیابی مدیریت دانش ارائه نمود.

### چابکی

واژه چابکی در فرهنگ لغات، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، و توانایی حرکت به‌صورت سریع و آسان و توانایی تفکر سریع و هوشمندانه است. (هرنبی، ۲۰۰۰) ریشه و خاستگاه چابکی، تولید چابک است و تولید چابک،

جدول شماره ۱

شاخص	اجزا
<b>زیرساختی</b>	
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
<b>فرایندی</b>	
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
به کارگیری و استفاده دانش	حل مسئله، پیش‌بینی، ابزار مزیت رقابتی

جعفر نژاد 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. (جعفر نژاد و شهایی، ۱۳۸۶) این گروه‌بندی‌ها و بسیاری موارد مشابه آن مورد کنکاش قرار گرفتن تا درنهایت، الگوی طبقه‌بندی جدول ۲ برای مؤلفه‌های چابکی سازمانی تنظیم گردید.

تسورولودیس و والاوانیس چهار بعد اصلی ارزیابی چابکی و زیرشاخه‌های آن را به این شکل بیان نمودند:

۱. زیرساخت تولید (زمان راه‌اندازی و تغییر روش، تطبیق‌پذیری (تنوع ماشین/ ایستگاه کاری عملیات قابل‌اجرا)، درجه انطباق‌پذیری ماشین، قابلیت تعویض‌پذیری (توانایی برنامه‌ریزی مجدد شغل)، اشتراک عملیات، تنوع سیستم جایجایی مواد، سرعت انتقال، تنوع اجزا، 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).

جدول شماره ۲: طبقه‌بندی شاخص‌های ارزیابی چابکی سازمانی

شاخص	اجزا
انعطاف پذیری	انعطاف پذیری مدل تولید انعطاف پذیری سیستم تولید، نیروی کار منعطف، ساختار و روش‌های انعطاف پذیری، مکان کاری انعطاف پذیر، استراتژی کسب و کار انعطاف پذیر
پاسخگویی	پاسخگویی به تغییرات تقاضا، پاسخگویی به تغییرات محیط کسب و کار و بازار، پاسخگویی به تغییرات دستاوردهای محیطی اجتماعی، درجه انعطاف اهداف کسب و کار با تغییرات
فرهنگ تغییر	نوآوری، نگرش مثبت به تغییرات، عقاید، افراد و تکنولوژی، مدیریت تغییرات، تغییرات 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 موسسه، 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 عرضه کنندگان، تسهیل فرایند ایجاد تغییر
کیفیت بالا و تولید سفارشی	کالا و خدمات با حجم اطلاعات و ارزش افزوده بالا، کیفیت در سراسر عمر محصول، تصمیم درست و به موقع، زمان کوتاه چرخه توسعه
شایستگی مرکزی	قابلیت چند ریسکی، دشواری کپی برداری روش‌های کسب و کار توسعه یافته، مهارت و دانش افزایش تکنولوژی‌ها، شکل دهی شراکت سریع، ارتباط بسته با مشتریان و عرضه کنندگان، گران بودن معرفی محصول جدید، غنی سازی مشتری، نوآوری محرک مشتری، رضایت مشتری، تعاون و همکاری برای افزایش رقابت پذیری
منابع انسانی	قدرت دادن به کارکنان، چرخش شغلی، غنی سازی شغلی، استقلال در تصمیم گیری، دسترسی به دانش و اطلاعات، کار تیمی، تیم‌های چندوظیفه‌ای، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ابتکار فردی

### چارچوب نظری تحقیق

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 و 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 دودسته مستقل و وابسته تقسیم می‌شوند. متغیر اصلی (وابسته) مورد توجه در این پژوهش، "چابکی سازمانی" و در مراحل بعد، هر یک از ابعاد چابکی سازمانی (انعطاف پذیری، پاسخگویی، فرهنگ، سرعت، یکپارچگی و پیچیدگی کم، کیفیت بالا و تولید سفارشی، شایستگی

مرکزی، و منابع انسانی) است. طبیعی است که هدف این است که با افزایش هر یک از ابعاد مدیریت دانش، چابک سازی سازمانی در صنعت نشر بهبود یابد و چابک تر شوند.

### سؤالات و فرضیات تحقیق

در این پژوهش سعی شده است مدیریت دانش و چابکی در صنعت چاپ و نشر ارزیابی شود. بر این اساس، سؤالات پژوهش به شکل زیر مطرح گردیدند:

۱. ابعاد مدیریت دانش و چابکی کدام‌اند؟
۲. آیا مدیریت دانش و چابکی ارتباط معنی داری با یکدیگر دارند؟
۳. آیا مدیریت دانش بر چابک شدن صنعت نشر، اثرگذار است؟

تغییرات چابکی، محصول تغییرات دو متغیر "کسب دانش به صورت طبقه‌بندی‌شده" و "تسهیل اقدامات مربوط به دانش" است. تسهیل اقدامات مربوط به دانش، در راستای اهداف سازمان تبیین می‌شود که این مقدار برای هر دو متغیر، حد قابل قبول و موجهی در مدل‌های رگرسیونی است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش سعی شده است ارتباط بین عناصر مدیریت دانش و اقدامات چابکی سازمانی در صنعت چاپ و نشر 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 گردیدند.

همان‌گونه که پرز بوستامانته یک سری فعالیت‌های مبتنی بر دانش، از جمله داشتن یک فرهنگ نوآوری قوی و محیط‌های ایجاد و تسهیم دانش را به‌عنوان 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 بالای این عوامل را نشان داد (تأیید فرضیه اول). نتایج نشان داد که از بین عناصر مدیریت دانش، عوامل "ایجاد و کسب دانش به صورت طبقه‌بندی‌شده" و "تسهیل اقدامات مربوط به دانش در راستای اهداف سازمان"، بیش‌ترین تأثیر را بر چابکی سازمانی دارند.

این در حالی است که داو معتقد است اگر مدیریت دانش و چابکی سازمانی در حال تعادل نباشند، می‌تواند به صورت یک عامل بازدارنده عمل کنند و اثربخشی مدیریت دانش از طریق چابکی سازمانی یا بالعکس امکان‌پذیر نخواهد بود (داو، ۱۹۹۹). درحالی‌که برخی پژوهشگران، دانشمندی و دانش‌مداری را یکی از قابلیت‌های محوری در چابکی مؤسسات دانسته‌اند (زنگ، ۲۰۱۰) و از فناوری اطلاعات و مدیریت دانش به‌عنوان مقوله‌ای اثرگذار بر عملکرد کارخانه‌های چابک یاد کرده‌اند، (دولت شاهی، ۲۰۰۵) نتایج به‌دست آمده، ضعف شدید مدیریت دانش در صنعت چاپ و نشر را نشان می‌دهد و در نتیجه، چابکی سازمان‌ها را کاهش می‌دهد.

در همین راستا و برای درک بهتر، فرضیات پژوهشی زیر مدنظر قرار گرفتند:

- ۱) مدیریت دانش، ارتباط معنی‌داری با اقدامات چابکی دارد.
- ۲) عناصر ۹ گانه مدیریت دانش، اثر معنی‌دار بر ابعاد چابکی سازمانی دارند.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از این حیث که به دنبال شناسایی عوامل مدیریت دانش و همچنین نقاط ضعف موجود در اقدامات چابکی صنعت چاپ از طریق رتبه‌بندی و ارائه پیشنهادهایی برای حل مسائل موجود می‌باشد، کاربردی 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 است. پیش از اطمینان نهایی به ابزار اندازه‌گیری و به‌کارگیری آن در مرحله اصلی جمع‌آوری داده‌ها، ضرورت دارد که پژوهشگر از طریق علمی، اطمینان نسبی لازم را از روا بودن استفاده از ابزار موردنظر و معتبر بودن آن پیدا کند (خاکی، ۱۳۷۹). لذا برای اینکه مطمئن شویم سنج‌ها به‌طور مناسب و صحیح تدوین شده‌اند، می‌توان از دو معیار روایی و پایایی بهره گرفت. آزمون روایی ابزار اندازه‌گیری، از دو منظر مختلف قابل بررسی است که در این پژوهش به آن‌ها پرداخته شده است. عموماً از قضاوت متخصصان درباره سؤال‌ها یا آزمون (روایی محتوا) استفاده می‌شود.

### تجزیه و تحلیل اطلاعات و یافته‌های پژوهش

برای آزمون فرض اصلی تحقیق، ابتدا بایستی 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 مراکز چاپ و نشر، ناشی از تغییرات متغیر "ایجاد و کسب دانش به صورت طبقه‌بندی‌شده" و بیش از ۶۳ درصد

در این راستا، حسن‌زاده مدیریت دانش در ایران را در مقایسه با آنچه در ادبیات و متون آمده است، مناسب نمی‌داند و معتقد است که عوامل زیرساختی به‌عنوان 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 خبرگان، حاکی از بی‌توجهی مسئولین به حوزه نشر و چاپ است. به‌گونه‌ای که به دلیل مشکلات اقتصادی و گران بودن کاغذ بسیاری از انتشاراتی‌ها در آستانه تعطیلی قرار دارند. 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 و به عبارتی دانش‌محوری 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 شاهد باشیم.

## فهرست منابع

- Hasanali, F. (2002). **Critical Success Factors of Knowledge Management**. 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), pp.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, pp. 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), pp. 1078-1098.
- Tsourveloudis, N.C., Valavanis, K.P. (2002). **On the measurement of enterprise agility**. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, pp. 329-342.
- Youssef, M. A. (1992). **Agile manufacturing: a necessary condition for competing in global markets**. *Industrial Engineering*, pp. 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*.
- جعفر نژاد، احمد و شهائی، بهنام. (۱۳۸۶). **مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک**. تهران، کتاب مهریان.
- حسن‌زاده، محمد. (۱۹۹۵). **بررسی زیرساخت مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران**. رساله دکتری علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۹). **روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی**. تهران: انتشارات مرکزی تحقیقات علمی کشور.
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سی مهدی و آذر، عادل. (۱۳۸۷). **روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع**. تهران: انتشارات 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). **Organizational 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, pp. 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, pp.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.