# مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده و سازمان‌های رسانه‌ای

■ **مسعود مقصودی**
دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه تهران
masoud.maghsoudi@gmail.com
■ **زهرا واحد**
دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه تهران
vahed62@gmail.com

**چکیده**

جریان بی‌پایان دانش، بازارها را در حال تغییر مداوم قرار می‌دهد و همچنان که سرعت تغییرات در جهان بیشتر می‌شود، درجه عدم اطمینان نیز افزایش می‌یابد و این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرهای مستمر می‌کند. روانشناسان تغییر در رفتار انسان را حاصل یادگیری وی می‌دانند. تعمیم این مفهوم به سطح سازمانی و درک این مطلب که تغییر در فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی از رهگذر یادگیری یک سازمان به‌عنوان یک کل منسجم و یکپارچه است؛ ما را به مفهوم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده هدایت می‌کند. مفاهیم یادگیری و دانش به شدت به یکدیگر تنیده شده‌اند و مدیریت دانش اثربخش نیازمند کسب دستاوردهایی است که در ارتباط با پیاده‌سازی مفهوم سازمان یادگیرنده بوده باشد. هر دوی این مفاهیم برآمده از حس نیاز به پاسخگویی سریع و مؤثر به تغییرات محیط سازمان، تغییرات فرایندهای سازمانی و تغییر در نیروی انسانی است. در بسیاری از صنایع یادگیری و تغییر سریع‌تر نسبت به رقبا تنها مزیت رقابتی ممکن خواهد بود. صنعت رسانه از جمله این صنایع به‌شمار می‌رود. اتخاذ رویکردهای دوگانه در مدیریت دانش، به اشکال و ترکیب‌های مختلفی می‌تواند به‌کار گرفته شود. اگرچه روند حاکم بر صنعت رسانه، روندی همگرا است ولی اتخاذ هرگونه تصمیمی در به‌کارگیری این رویکردها مستلزم توجهی خاص به نوع رسانه دارد.

**واژگان کلیدی**

سازمان رسانه‌ای، مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، رویکرد فردی، رویکرد سازمانی.

**مقدمه**

با پیشرفت فناوری و گذر بشر از عصر صنعتی و وارد شدن به عصر فراصنعتی یا اطلاعات، جنبه‌های مختلف زندگی بشری ویژگی‌های جدیدی را که پیش از این، آن‌ها را تجربه نکرده بودند بر خود مترتب دیدند. از جمله حوزه‌هایی که فوق‌العاده تحت تأثیر عصر اطلاعات قرار گرفته است می‌توان به حوزه اقتصاد اشاره کرد. آنچه که در اقتصاد عصر صنعتی برای موفقیت لازم بود دیگر در اقتصاد اطلاعات‌محور ارزش به‌شمار نمی‌رود. در طول دهه نود میلادی دارایی‌های نامشهود برای موفقیت سازمان‌ها از

اهمیت بیشتری نسبت به عوامل سنتی تولید اعم از زمین، نیروی کار و سرمایه‌های مالی برخوردار شدند. (Edvinson and Malone, ۱۹۹۷; Sveiby, ۱۹۹۷; Stewart, ۱۹۹۷) دانش سازمانی از اجزای عمده این دارایی‌ها به‌شمار می‌رود (Loermans, ۲۰۰۲) به‌طوری که به‌عنوان یک عامل حیاتی و اثربخش مدنظر قرار گرفته و همچون دوران عصر صنعتی که در آن سازمان‌هایی را موفق می‌دانستند که بر سرمایه‌ها و دارایی‌های مادی خود می‌افزودند؛ در عصر حاضر نیز بهبود و توسعه این سرمایه‌های نامشهود است که ملاک ارزشیابی سازمان‌ها قرار گرفته‌اند. به عبارت دیگر بر طبق گفته والزاک (۲۰۰۵) اطلاعات و دانش کالاهای رایج این اقتصاد بوده و در این اقتصاد اطلاعات‌محور و جهانی فعلی، موضوع اصلی پیش روی مدیران، مدیریت اثربخش این سرمایه‌های فکری است.

جریان بی‌پایان دانش، بازارها را در حال تغییر مداوم قرار می‌دهد (مشبکی و زارعی، ۱۳۸۲) و همچنان که سرعت تغییرات در جهان بیشتر می‌شود، درجه عدم اطمینان نیز افزایش می‌یابد. بدین ترتیب دیگر تجربیات گذشته نمی‌توانند اساس معتبری برای اتخاذ تصمیمات قرار گیرند (Hong and Kuo, ۱۹۹۹) و این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرهای مستمر می‌کند. (مشبکی و زارعی، ۱۳۸۲) به عبارتی دیگر، تغییر، فعالیت عمده سازمان‌ها خواهد بود و آن‌ها می‌بایست به‌منظور جا نماندن از قافله رقبای خود مستمر در حال تغییر و بهبود در احوال خود باشند.

روانشناسان تغییر در رفتار انسان را حاصل یادگیری وی می‌دانند. تعمیم این مفهوم به سطح سازمانی و درک این مطلب که تغییر در فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی از رهگذر یادگیری یک سازمان به‌عنوان یک کل منسجم و یکپارچه است، ما را به مفهوم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده هدایت می‌کند. سازمان یادگیرنده محل جریان یافتن یادگیری سازمانی است. در این سازمان یادگیری و دانش دو عنصر اساسی و در هم تنیده‌اند (سبحانی‌نژاد و دیگران، ۱۳۸۵) به‌طوری که خلق دانش حاصل نهایی فرایند یادگیری است و برعکس این مورد زمانی که در مورد خلق، تسهیم و کاربست دانش سخن می‌گوییم، یادگیری اتفاق افتاده است. (Loermans, ۲۰۰۲) پس یادگیری، کلید دستیابی به دارایی‌های دانشی و در نتیجه افزایش سرمایه نامشهود است. (سبحانی‌نژاد و دیگران، ۱۳۸۵)

مفهوم سازمان یادگیرنده به دلیل افزایش پیچیدگی، عدم اطمینان و سرعت تغییرات محیط سازمان، مفهومی مختص به قرن بیست و یکم است. (Malhotra, ۱۹۹۶) بنابراین درک این که سازمان یادگیرنده چیست، ویژگی‌های آن چیست و چگونه با مفهوم مدیریت دانش ارتباط پیدا می‌کند از اهمیت برخوردار است. (Loermans, ۲۰۰۲)

**■ دیگر تجربیات گذشته نمی‌توانند اساس معتبری برای اتخاذ تصمیمات قرار گیرند و این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرهای مستمر می‌کند.**

در مقاله پیش‌رو قصد بر این است تا با پرداختن به مفهوم یادگیری سازمانی و معرفی سازمان یادگیرنده و بررسی ارتباط مابین این دو موضوع و مقوله مدیریت دانش، این دو مفهوم را در سازمان‌های رسانه‌ای مورد کنکاش قرار دهیم.

**سازمان یادگیرنده**

مفهوم سازمان یادگیرنده حاصل تغییر الگویی (پارادایم) است که از اوایل دهه نود، به‌واسطه تغییر و تحولات رخ داده در دهه ماقبل خود، در اندیشه‌ها و نظریه‌های مدیریت به وجود آمد. در این پارادایم جدید مفروضات پیشین مبنی بر قابل پیش‌بینی بودن روندهای محیطی و به تبع آن طراحی ساختارهای مکانیکی سازمانی منطبق با آن اعتبار خود را از دست دادند. بر اساس این الگو سازمان‌ها برای جا نماندن از عرصه رقابت و ادامه حیات حرفه‌ای خود مستلزم توانایی انطباق سریع با تغییر و تحولات فزاینده و آنی محیطی هستند. بدین‌منظور سازمان‌ها باید

به‌طور دائم در حال یادگیری بوده و بتوانند خود را پابه‌پای تغییرات محیطی به‌پیش ببرند. ادلسون (۱۹۹۹) معتقد است که یادگیری سازمانی فرایند تحصیل دانش و توسعه مهارت‌هایی است که موجب توانمند شدن کارکنان سازمان گشته و بدین‌سان آن‌ها خواهند توانست که در نهادهای اجتماعی (مثل سازمان‌ها) به‌طور اثربخشی فعالیت کنند. (Addelson, ۱۹۹۹) کیم (۱۹۹۸) فرایند یادگیری سازمانی را افزایش ظرفیت‌های سازمان جهت انجام فعالیت‌ها به‌طور اثربخش تعریف می‌کند. تمپلتون، لوئیز و اسنایدر (۲۰۰۲) یادگیری سازمانی را این‌چنین تعریف می‌کنند. «مجموعه اقدامات کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و بازیابی اطلاعات در یک سازمان که موجب تغییرات سازمانی مثبت می‌گردد». (Templeton et al, ۲۰۰۲)

داجسون (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی را به‌عنوان روشی که سازمان‌ها، ایجاد، تکمیل و سازمان‌دهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌هایشان و در داخل فرهنگ‌هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق بهبود به‌کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کارشان، انطباق داده و توسعه بخشند، تعریف می‌کند. یادگیری سازمانی از یک منظر دارای سه وجه است:

۱. یادگیری نگهدارنده [1]
۲. یادگیری انطباقی [2]
۳. یادگیری خلاق [3] (Bowonder and Miyake, ۱۹۹۳)

یادگیری نگهدارنده آن یادگیری است که برای بقای سازمان حیاتی می‌نماید و در آن با مقایسه بین اهداف سازمانی با عملکرد واقعی کارکنان، آموزش‌های لازم ارائه گردیده تا بدین ترتیب شکاف بین اهداف و عملکردها سریعاً مرتفع گردد. یادگیری مقایسه‌ای یا انطباقی آن یادگیری است که سازمان‌ها با الگو قرار دادن رقیبی که توان دسترسی به جایگاه آن را دارند، شکاف رقابتی میان خود و آن رقیب را بررسی کرده و سعی در شناسایی راهی جهت تحصیل دانش و فناوری می‌کند. یادگیری خلاق شامل هدف‌گذاری به‌منظور توسعه و همچنین کشف شکاف میان سطح رقابتی مورد نظر و وضعیت فعلی است. (Hong and Kuo, ۱۹۹۹)

تسانگ (۱۹۹۷) معتقد است که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی از اوقات به اشتباه به‌جای یکدیگر به‌کار گرفته می‌شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به‌کار گرفته می‌شود، در حالی‌که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند.

**■ داجسون (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی را به‌عنوان روشی که سازمان‌ها، ایجاد، تکمیل و سازمان‌دهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه بافعالیت‌هایشان و در داخل فرهنگ‌هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق بهبود به‌کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کارشان، انطباق داده و توسعه بخشند، تعریف می‌کند.**

با بررسی تعاریف مختلفی که از مفهوم سازمان یادگیرنده وجود دارد این نتیجه حاصل می‌شود که اندیشمندان در مورد مفهوم سازمان یادگیرنده دچار ابهام هستند. به عقیده مارکوارت (۱۹۹۵)،

1. Maintenance learning
2. Adaptive learning
3. Creative learning

در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به‌صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند.

**امروزه دارایی‌های نامشهود که از آن به دانش تعبیر می‌شود از عناصر مهم و کلیدی کامیابی سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند؛ بنابراین بهبود و توسعه کارا و اثربخش این سرمایه زمینه‌ساز توفیق آن‌ها در محیط پرتلاطم حال و آینده محسوب می‌شود.**

بسیاری از نویسندگان دیگر نیز سعی نموده‌اند که درک خود را از مفهوم سازمان یادگیرنده تشریح کنند. پدلر و همکاران (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که یادگیری و دگرگونی مستمر اعضای خود را تسهیل می‌کند. (Pedler et al. ۱۹۹۰) استال و نیهام و آلوژا (۱۹۹۲) سازمان یادگیرنده را سازمانی تعریف می‌کنند که استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمان را در هیئت یک سیستم یادگیرنده شکل می‌دهد. (Stahl, Nyham and Aloja, ۱۹۹۲) کریس آرجریس (۱۹۹۰) سازمانی را یادگیرنده می‌داند که یادگیری دو حلقه‌ای را که به‌واسطه آن اهداف سازمانی تغییر می‌یابند و بر استراتژی‌ها نیز تأثیرگذار است، تقویت می‌کند. (Argyris, ۱۹۹۰) به نظر داجسون (۱۹۹۳) سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند. ریچارد پتینگر (۲۰۰۲) معتقد است، سازمان یادگیرنده، اصطلاحی عمومی است و به رویکردها و استراتژی‌هایی که به‌منظور بهبود اثربخشی است، اشاره دارد. (Pettinger, ۲۰۰۲) در نهایت پیتر سنگه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را این‌گونه تعریف می‌کند:

سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند، افزایش می‌دهند؛ محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده شده، اندیشه‌های جمعی ترویج می‌شوند و افراد به‌طور پیوسته چگونگی آموختن را به‌اتفاق هم می‌آموزند. (سنگه، ۱۹۹۰ ترجمه هدایت و روشن، ۱۳۸۶)

پس مفهوم سازمان یادگیرنده به دلیل افزایش پیچیدگی، عدم اطمینان و سرعت تغییرات محیط سازمان، مفهومی مختص به قرن بیست و یکم است. (Malhotra, ۱۹۹۶)

**مدیریت دانش**

امروزه دارایی‌های نامشهود که از آن به دانش تعبیر می‌شود از عناصر مهم و کلیدی کامیابی سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند؛ بنابراین بهبود و توسعه کارا و اثربخش این سرمایه زمینه‌ساز توفیق آن‌ها در محیط پرتلاطم حال و آینده محسوب می‌شود.

توانایی مدیریت دانش در اقتصاد دانش‌محور امروز اهمیت حیاتی دارد. نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۸) سازمان‌های موفق را سازمان‌هایی می‌داند که دائماً دانش جدید خلق کرده، آن را در سرتاسر سازمان توزیع و به سرعت در فناوری‌ها و تولیدات خود لحاظ می‌کنند. در آغاز، مدیریت دانش به‌عنوان فرایند به‌کارگیری یک رویکرد نظام‌مند برای کسب، ساختاردهی، مدیریت و توزیع دانش در سراسر یک سازمان به‌منظور انجام سریع‌تر کارها، استفاده مجدد از بهترین رویه‌ها و کاهش دوباره‌کاری تعریف شد.(Nonaka and Tkeuchi, ۱۹۹۵; Pasternack and Viscio, ۱۹۹۸; Pfeffer and Guthrie, ۱۹۹۹)

برای بسیاری، مدیریت دانش، رسمی‌سازی و دسترسی به تجارب، دانش‌ها و تخصص‌هایی است که موجد قابلیت‌های جدیدی بوده، عملکرد ممتازی را سبب گشته و مشوق نوآوری می‌گردد و در نتیجه موجب خلق ارزش بیشتری

برای مشتریان می‌شود. (Beckman, ۱۹۹۷) در پیمایشی، ۷۳ درصد از ۲۶۰ کمپانی انگلیسی مورد نظر به تعریف سازمانی مدیریت دانش که می‌گوید مدیریت دانش مجموعه‌ای است از فرایندهایی که فعالیت‌های خلق، توزیع و کاربست دانش را به‌منظور بـرآوردن اهداف سازمانی مدیریت می‌کنند، رأی دادند. (Murray and Myers, ۱۹۹۷)

**■ هدف از مدیریت دانش ادغام و یکپارچه‌سازی دانش درونی و بیرونی بوده تا به‌واسطه آن سازمان هم در درون و هم در بیرون خود با تغییرات محیطی انطباق حاصل کند و بدین‌سان بر مشکلات موجود فائق آمده و جهت توسعه سازمان ابداعاتی را ارائه کند.**

سوآن و همکاران (۱۹۹۹) مدیریت دانش را فرایند و شیوه‌های خلق، اکتساب، جمع‌آوری، تسهیم و کاربست دانش، فارغ از آشکار یا ضمنی بودن آن، در جهت ارتقای سطح یادگیری و عملکرد سازمان‌ها تعبیر می‌کنند. (Swan et al, ۱۹۹۹) در این تعریف دانش لازمه ارتقای سطح یادگیری و در نتیجه تغییر کیفیت عملکرد سازمانی فرض شده است.

مالهوترا (۲۰۰۰)، تعریف خود را از مدیریت دانش این‌گونه ارائه می‌دهد: «مدیریت دانش، فرایندی است که به‌واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال آن، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند». (Malhotra, ۲۰۰۰)

کارل ویگ (۲۰۰۲) بر این باور است که مدیریت دانش، یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و کسب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آن‌ها به تصمیم‌ها و اقدام‌های سازمان و افراد. (Wig, ۲۰۰۲)

از تعاریف فوق چنین برمی‌آید که هدف از مدیریت دانش ادغام و یکپارچه‌سازی دانش درونی و بیرونی بوده تا به‌واسطه آن سازمان هم در درون و هم در بیرون خود با تغییرات محیطی انطباق حاصل کند و بدین‌سان بر مشکلات موجود فائق آمده و جهت توسعه سازمان ابداعاتی را ارائه کند. برای انجام این مهم سازمان‌ها جهت بیشینه ساختن توانمندی‌های نیروی انسانی خود ملزم به فراهم آوردن محیطی یادگیرنده هستند. (Chattel, ۱۹۹۸) رولی (۲۰۰۱) معتقد است مدیریت دانش نیازمند فرهنگی است که نه فقط بر اهمیت دانش به‌عنوان یک منبع صحه بگذارد، بلکه آن را منبعی قابل تسهیم نیز به‌شمار آورده و حتی گام را فراتر نهاده و بر نقش دانش در پشتیبانی از یادگیری فردی و سازمانی تأکید ورزد. (Rowley, ۲۰۰۱) در واقع اعتقاد وی مؤید این نکته است که چون مدیریت دانش تسهیل‌کننده گردش اثربخش دانش در سطح سازمان است، نقش پراهمیتی را در پشتیبانی از فرایند یادگیری سازمانی بر عهده دارد.

با توجه به ماهیت دانش دو رویکرد در امر مدیریت دانش وجود دارد که عبارت‌اند از رویکرد فردی و رویکرد سازمانی مدیریت دانش. جدول (۱) تفاوت‌های اساسی این دو رویکرد را به اختصار بیان می‌کند.

رویکرد فردی نسبت به مدیریت دانش از این پیش‌فرض اساسی ناشی می‌شود که دانش اساساً و طبیعتاً فردی است؛ بنابراین استخراج آن از ذهن بسیار مشکل (شاید غیرممکن) است. در حقیقت این رویکرد بر این اساس شکل گرفته است که دانش در یک سازمان تنها شامل دانش ضمنی مکنون در ذهن کارکنان آن سازمان است. با در نظر گرفتن این فرض، رویکرد مدیریت فردی دانش توصیه به تمرکز بر مدیریت کارکنان به‌عنوان خلق‌کنندگان و حاملان دانش می‌کند؛ بنابراین مدیران برای مدیریت دانش مکنون در

ذهن کارکنان ملزم به شناسایی نوع دانش در اختیار آن‌ها و سپس برقراری ارتباطات مناسب میان این افراد هستند.

**جدول (۱) مقایسه رویکردهای مدیریت دانش (Sanchez, ۲۰۰۴)**

| رویکردهای مدیریت دانش | |
|---|---|
| رویکرد سازمانی | رویکرد فردی |
| دانش می‌تواند برای خلق سرمایه سازمانی جمع‌آوری و رمزگذاری گردد. | دانش ماهیتاً فردی است و استخراج آن از افراد بسیار دشوار است. |
| دانش می‌تواند از طریق فناوری اطلاعات توزیع گردد. | انتقال دانش در داخل و میان سازمان‌ها از طریق انتقال افراد صورت می‌پذیرد. |
| می‌توان برای جبران کمبود دانش، فرایندهای یادگیری را به‌صورتی ساختارمند، مدیریت‌شده و علمی طراحی کرد. | یادگیری تنها در صورت گرد هم آوردن افراد با دانش و تحت شرایطی مساعد صورت خواهد گرفت. |

به‌علاوه جهت ارتقای یادگیری سازمانی می‌بایست افرادی که دارای دانشی هستند، تحت شرایطی مساعد که پشتیبانی‌کننده تسهیم دانش نیز است، گرد یکدیگر جمع گردند.

برخلاف رویکرد فردی مدیریت دانش، رویکرد سازمانی بر این فرض استوار است که دانش ماهیتی دارد که می‌تواند از شکل ضمنی خودش مبدل به شکل صریح گردد؛ بنابراین بر اساس این رویکرد می‌توان در اکثر مواقع دانشی از افراد که برای سازمان مفید است را از ذهن آن‌ها استخراج نموده و مبدل به دانش صریح کرد و در اختیار سایرین قرار داد. این رویکرد پشتیبان آن دسته از فرایندهای رسمی سازمانی است که افراد را تشویق به در اختیار گذاشتن دانش مکنون در ذهنشان و در نتیجه خلق سرمایه سازمانی می‌کند. (Sanchez, ۲۰۰۵)

**رابطه میان مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده**

مفاهیم یادگیری و دانش به شدت به یکدیگر تنیده شده‌اند و مدیریت دانش اثربخش نیازمند کسب دستاوردهایی است که در ارتباط با پیاده‌سازی مفهوم سازمان یادگیرنده بوده باشد. هر دوی این مفاهیم برآمده از حس نیاز به پاسخگویی سریع و مؤثر به تغییرات محیط سازمان، تغییرات فرایندهای سازمانی و تغییر در نیروی انسانی است. (Rowley, ۲۰۰۱)

اگر سازمان یادگیرنده‌ای بخواهد دارای استمرار در یادگیری باشد، مسلماً نیازمند این خواهد بود که دانش خلق‌شده را به‌طور اثربخشی مدیریت کند. در آن روی سکه، سازمانی که تمرکز خود را معطوف به مدیریت دانش می‌کند می‌بایست از محیط خلق‌کننده دانش نیز پشتیبانی نموده و اطمینان حاصل کند که تمامی دانش جدید خلق‌شده به‌درستی کدگذاری شده، سازمان‌دهی گردد و برای کاربست بهینه آن در اختیار تمام کسانی که به آن نیاز دارند، قرار گیرد. ((Loermans, ۲۰۰۲ به‌طور کلی می‌توانیم سازمان یادگیرنده را سازمانی بدانیم که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت دارد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی‌های جدید کسب‌شده، عمل می‌کند. در این تعریف از سازمان یادگیرنده، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن، رکن اساسی را تشکیل می‌دهد. (الوانی، ۱۳۸۶)

**■ جهت ارتقای یادگیری سازمانی می‌بایست افرادی که دارای دانشی هستند، تحت شرایطی مساعد که پشتیبانی‌کننده تسهیم دانش نیز است، گرد یکدیگر جمع گردند.**

سیستم مدیریت دانش در یک سازمان یادگیرنده باید در هماهنگ کردن فعالیت‌های کاری و یادگیری توانا بوده و همچنین محرک و مشوق کافی برای جذب تمام اعضا برای درگیر شدن در فعالیت‌های یادگیری را دارا باشد. (Hong and Kuo, ۱۹۹۹) به بیان دیگر وظیفه عمده مدیریت دانش استقرار محیطی مطلوب جهت یادگیری بوده تا کارکنان قادر باشند در آن محیط تمامی فعالیت‌های مربوط به یادگیری را هدایت کرده و

دانش و معرفت خود را با همکاران، مشتریان و سایر سازمان‌ها تسهیم نمایند. با انجام این کار سازمانی که مبتنی بر نیروی انسانی است به سازمانی مبدل خواهد شد که مبتنی بر نیروی فکری خواهد بود؛ بنابراین زمانی یک سازمان شایسته لقب سازمان یادگیرنده است که اولاً این احساس را در کارکنانش ایجاد کند که نیاز دارند چیزی را یاد بگیرند؛ ثانیاً آنچه را که تا به‌حال آموخته‌اند را شناسایی کنند و ثالثاً احساس کنند که نیاز دارند آنچه را که تا به‌حال آموخته‌اند با یکدیگر تسهیم نمایند. (Hong and Kuo, ۱۹۹۹)

**مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده و سازمان‌های رسانه‌ای**

در بسیاری از صنایع یادگیری و تغییر سریع‌تر نسبت به رقبا تنها مزیت رقابتی ممکن خواهد بود. (دفت، ۱۳۸۱) صنعت رسانه از جمله این صنایع به‌شمار می‌رود. سازمان‌های رسانه‌ای امروزه با محیطی پیچیده، متغیر و نامطمئن مواجه‌اند. پیچیده از این جهت که با عناصر و عوامل محیطی متعددی از رقبا گرفته تا مخاطبان روبه‌رو هستند، متغیر و ناپایدار از آن جهت که اجزا و عناصر محیطی دائماً در حال تغییرند و بالاخره نامطمئن از این حیث که آن‌ها نمی‌توانند پیش‌بینی دقیقی از رفتارهای عوامل محیطی داشته باشند؛ بنابراین صنعت رسانه از جمله صنایعی محسوب می‌گردد که بازیگران آن برای ادامه حیات سازمانی خود گزینه‌ای جزو رصد دائمی محیط خود و انطباق مستمر با تغییرات مشاهده شده در آن ندارند و این توانایی مزیت رقابتی آن‌ها نسبت به رقبا خواهد بود. به‌عنوان مثال مدیران صنعت مطبوعات با چالشی در سال‌های اخیر روبه‌رو بوده‌اند که عبارت از شیب نزولی تعداد خوانندگان، افزایش رقابت و ظهور رقبای تازه‌وارد و قدرتمندی همچون اینترنت و در نتیجه کاهش سودآوری است. (Alterman, ۲۰۰۸)

آنچه که پیدا است صنعت رسانه دگرگون شده است. تا ربع قرن پیش، سازمان‌های رسانه‌ای نقش نسبتاً کم‌اهمیتی را نسبت به بازیگران عرصه‌های تولیدی و معدنی بر عهده داشتند؛ اما ظهور غول‌های رسانه‌ای نشانگر قدرت اطلاعات و دانش به‌عنوان کالاهایی تجاری است. (Quinn, ۲۰۰۲)

با در نظر گرفتن این شرایط و با نگاهی به قابلیت‌های یادشده برای یک سازمان یادگیرنده ناگفته پیدا است که سازمان‌های رسانه‌ای نیز برای بقا و بالندگی می‌بایست به رسانه‌های یادگیرنده تبدیل شوند وگرنه از شانس زیادی برای حضور و ماندگاری در محیط پررقابت رسانه‌ای برخوردار نخواهند بود. محیطی که روز به روز بر پیچیدگی، ناپایداری و عدم اطمینان آن افزوده می‌شود.

آنچه از تعاریف سازمان یادگیرنده برمی‌آید مبنی بر این است که سازمانی ویژگی یادگیرندگی را کسب خواهد کرد که قادر به مدیریت دانش باشد. دانشی که چه در درون سازمان خلق‌شده و چه از بیرون از سازمان کسب گردیده است.

**■ آنچه که پیدا است صنعت رسانه دگرگون شده است. تا ربع قرن پیش، سازمان‌های رسانه‌ای نقش نسبتاً کم‌اهمیتی را نسبت به بازیگران عرصه‌های تولیدی و معدنی بر عهده داشتند؛ اما ظهور غول‌های رسانه‌ای نشانگر قدرت اطلاعات و دانش به‌عنوان کالاهایی تجاری است.**

مفهوم مدیریت دانش ابتدا در فضای کسب‌وکار متولد گشت و پس از گذشت یک دهه به‌تدریج وارد صنعت رسانه شد (Quinn, ۲۰۰۲)و به‌مرور اطلاعات و دانش منبعث از آن حکم خون در کالبد سازمان‌های رسانه‌ای را پیدا کردند. (Fulton & Katherine, ۲۰۰۰)

روپر معتقد است در میان سازمان‌های رسانه‌ای، مطبوعات به دلیل اینکه عمدتاً با اطلاعات و خلق دانش سر و کار دارند، اصلی‌ترین کاندیدا

برای به‌کارگیری این مفهوم هستند. وی اضافه می‌کند که تبدیل‌شدن سازمان‌های مطبوعاتی به سازمان‌های واجد مدیریت دانش وابسته به این است که دبیران، سردبیران و خبرنگاران آن‌ها رهبران این حرکت باشند. (Roper, ۲۰۰۰)

همان‌طور که ذکر آن رفت، دو رویکرد عمده در امر مدیریت دانش رایج است؛ رویکرد فردی و رویکرد سازمانی. اگر سازمانی بتواند توأمان این رویکردها را به‌کار بگیرد این امکان را خواهد داشت تا بتواند بسیار سریع‌تر از آن رقبایی که تنها یکی از رویکردها را دنبال می‌کنند دانش کسب‌شده را توسعه و مورد استفاده قرار دهند. از سوی دیگر هر یک از این رویکردها نقاط قوت و ضعفی دارند که به‌کارگیری هر دوی آن‌ها امکان این را به وجود می‌آورد تا نقاط ضعف آن‌ها به حداقل خود کاهش یابند.

**■ اتخاذ رویکرد فردی مدیریت دانش یک سازمان مطبوعاتی را قادر خواهد ساخت تا با انتقال کارکنان واجد دانش مورد نیاز به سرویس‌های مختلف، موجبات انتقال و کاربست توانمندی‌های آنان را فراهم ساخت.**

گذشته از زیرساخت‌های فناورانه که از ملزومات فعالیت در عرصه رسانه است، ژورنالیست‌ها کلیدی‌ترین دارایی این سازمان‌ها هستند. (Benveniste, ۲۰۱۰) آن‌ها در فرایند ترکیب اطلاعات، دانش خلق می‌کنند و آن دسته از سازمان‌های رسانه‌ای که به اهمیت این ژورنالیست‌ها واقف هستند در زمره سازمان‌های موفق قرار می‌گیرند. (Quinn, ۲۰۰۲) دانش و تجارب آموخته و اندوخته‌شده این افراد حاصل سال‌ها تلاش در این عرصه بوده و کسب آن‌ها به سهولت امکان‌پذیر نیست. بدین لحاظ حفظ و توزیع این سرمایه نامشهود ضروری است، به عبارتی دیگر بسیار ضروری است که دانش ضمنی مکنون در ذهن این سرمایه انسانی استخراج گشته و جهت گسترش دایره استفاده از آن مبدل به دانش صریح گردد. پس باید گفت از آنجایی که سازمان‌های رسانه‌ای به لحاظ برخورداری از نیروی انسانی منحصر به فرد در شمار گونه‌های خاص سازمانی قرار می‌گیرند و این نیروی انسانی به دلیل برخورداری از دانش و تجارب حرفه‌ای در شمار سرمایه‌های انسانی این سازمان‌ها قرار می‌گیرند، بهره‌گیری توأمان از دو رویکرد مذکور توجیه‌پذیر است.

اتخاذ رویکرد فردی مدیریت دانش یک سازمان مطبوعاتی را قادر خواهد ساخت تا با انتقال کارکنان واجد دانش مورد نیاز به سرویس‌های مختلف، موجبات انتقال و کاربست توانمندی‌های آنان را فراهم ساخت. همچنین بهره‌گیری از فرصت‌های کارآموزی که یکی از ساز و کارهای کسب دانش از بیرون سازمان‌ها بوده و یا حتی برگزاری کارگاه‌های تخصصی در سازمان که در جهت ارتقای توانمندی‌های کارکنان است، از دیگر جنبه‌های اتخاذ رویکرد فردی در قبال مدیریت دانش است. از سوی دیگر ایجاد تیم‌های کاری متشکل از این افراد و فراهم آوردن فضایی که پشتیبان کننده محیطی یادگیرنده است، موجب تبادل افکار و ایده‌ها و در نتیجه خلق دانشی جدید خواهد شد که می‌توان حاصل آن را در قالب محصولات رسانه‌ای پرمخاطب مشاهده کرد. چنین شرایطی در The Maeil Business Newspaper اتفاق افتاده است. مدیرعامل این شرکت، دکتر چانگ، اذعان می‌کند که این شرکت با ایجاد کلوپ‌هایی، موقعیتی را فراهم آورده است که در آن خبرنگاران ساعاتی زودتر در محل کار حاضر می‌شوند و در کنار یکدیگر به بحث و گفت‌وگو در مورد پروژه‌هایی که مشغول آن هستند، می‌پردازند. (Quinn, ۲۰۰۲)

برخلاف این رویکرد که افـراد را حاملان و خلق‌کنندگان دانش فرض می‌کنند و انتقال دانش را از طریق انتقال این افراد شدنی می‌داند، رویکرد سازمانی معتقد است که ماهیت دانش به گونه‌ای است که قابلیت استخراج از ذهن دارندگانش و تبدیل‌شدن به شکل صریح را داشته و امکان توزیع

و انتشارش را می‌دهد. به بیانی دیگر سرمایه‌های انسانی منابع انباشت دانش بوده و وجود ساز و کاری جهت استخراج دانش مکنون در ذهن آن‌ها و توزیع در سرتاسر سازمان امری بایسته است. فناوری‌های اطلاعاتی از جمله ساز و کارهایی هستند که این امکان را به وجود می‌آورند. دانش صریحی که به‌صورت اسناد، نمودارها، الگوهای کاری نمونه و... در سازمان وجود دارد، می‌تواند از طریق اینترانت در درون سازمان و اینترنت در خارج از سازمان توزیع گردد.

**نتیجه‌گیری**

با سیری که در تحولات اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی شاهد آن هستیم آن‌چنان دور از ذهن نیست که تا چند سال آتی، مقوله دانش به‌عنوان جزو جدایی‌ناپذیر تمامی مجموعه‌های سازمانی تبدیل خواهد شد و سازمان‌هایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی آن را فراهم کرده و چارچوب مناسب آن را طراحی کنند. مقوله دانش و تحصیل، تولید، توزیع و کاربست آن، پیوند تنگاتنگی را با مفهوم یادگیری داشته و سازمان‌ها برای جاری ساختن آن در تمام شریان‌های خود مستلزم طراحی فرایندهای یادگیری و فراهم ساختن محیطی انگیزاننده برای حمایت از این فرایندها در درون سازمان هستند.

محیط حاکم بر صنعت رسانه از پرچالش‌ترین محیط‌ها است، به‌طوری که تغییرات جمعیت شناختی، تغییر در سلایق مخاطبان و مسئله همگرایی رسانه‌ها از جمله مهم‌ترین آن‌ها است. در حال حاضر صنعت مطبوعات با چالش‌هایی چون شیب نزولی تعداد خوانندگان، افزایش رقابت و ظهور رقبای تازه‌وارد و قدرتمندی همچون اینترنت و در نتیجه کاهش سودآوری روبه‌رو است؛ بنابراین ناگفته پیدا است که این سازمان‌های رسانه‌ای برای برون‌رفت از چنین بحرانی چاره‌ای جز تغییر در شیوه فعالیت خود ندارند. این تغییر می‌بایست اساسی دانشورانه و پایدار داشته و به سمت ایجاد مزیتی رقابتی برای این سازمان‌ها باشد.

از سویی دیگر نیروی انسانی شاغل در رسانه‌ها دارای ویژگی‌های منحصر به فردی هستند که دانش مکنون در آن‌ها از جمله آن‌ها است و این ضرورت اتخاذ سیستمی جهت استخراج این دانش و تبدیل آن به شکل صریح را گوشزد می‌کند.

اتخاذ رویکردهای دوگانه در مدیریت دانش، به اشکال و ترکیب‌های مختلفی می‌تواند به‌کار گرفته شود. اگرچه روند حاکم بر صنعت رسانه، روندی همگرا است ولی اتخاذ هرگونه تصمیمی در به‌کارگیری این رویکردها مستلزم توجهی خاص به نوع رسانه است.

**منابع فارسی**


۱. الوانی، سید مهدی؛ مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۸۶.

۲. دفت، ریچارد؛ مبانی طراحی و تئوری سازمان، جلد دوم، ویرایش ششم، ۱۳۸۱.

۳. سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهایی، بهنام و علیرضا یوزباشی؛ سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقیق و سنجش) تهران: نشر یسطرون، ۱۳۸۵.

۴. سنگه، پیتر ام؛ پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن (۱۳۸۶)، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

۵. مارکوارت، مایکل (۱۹۹۶)؛ ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه: محمدرضا زالی، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۸۵.

۶. مشبکی، اصغر و زارعی، عظیم (۱۳۸۲)؛ مدیریت دانش با محوریت نوآوری، تهران: فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره ۴، شماره ۱۶.

۷. نوناکا، ایکوجیرو و هیروتاکا تاکوچی؛ شرکت‌های دانش‌آفرین: چگونه شرکت‌های دانش‌آفرین نوآوری را محقق می‌سازند، ترجمه علی عطارفر، جبار اسلامی، آناهیتا کاوه و سعید آنالویی، قم: سماء قلم، ۱۳۸۵.

8. Addelson, M. (1999), “What is a learning organization?”, available at: http://psol.mgu.edu/Home/pers/

9. Alterman, E. (2008). Out of print: The life and death of the American newspaper. Retrieved February 22, 2009 from http://www.newyorker.com/reporting/2008/03/31/080331fa_fact_alterman

10. Beckman, T. (1997), “A methodology for knowledge management”,International Association of Science and Technology For Development (IASTFD) Al and Soft Computing Conference, July, Banff.

11. Bowonder, B. and Miyake, T. (1993), ``Japanese innovation", International Journal of Technology Management, Vol. 8 No. 2, p. 139.

12. C. Argyris, Overcoming Organisational Differences: Facilitating Organisational Learning (Allyn and Bacon, Boston, 1990).

13. Chattel, A. (1998), Creating Value in the Digital Era, Macmillan, London.

14. Dodgson, M (1993). “Organizational Learning: A Review of some Literatures”,

Organization Studies, Vol 14, No. 4.
15. Edvinsson, L. and Malone, M.S. 1997. Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, Harper Business, New York.
16. Fulton, & Katherine. (2000). News isn't always journalism. Columbia Journalism Review.
17. J.Rowley (2001), "Knowledge management in pursuit of learning: the Learning with Knowledge Cycle", Journal of Information Science 27 (4) 2001, pp. 227–237
18. Jon-Chao Hong and Chia-Ling Kuo (1999), "Knowledge management in the learning organization", The Leadership & Organization Development Journal 20/4 207-215
19. Loermans, J. (2002), "Synergizing the learning organization and knowledhe management", Jurnal of knowledge Management, Volume 6, Number 3, pp. 285-294.
20. M, Benveniste; 2010, "a study of organizational learning and its relationship to organizational size, ownership, and performance in the largest u.s. newspaper organizations", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University March 2010
21. Malhotra, Y (1996), "Organizational learning and learning organization: an overyiew", available at:
www.brint.com/papares/orglrng.htm
22. Malhotra, Yogesh (2000), From Information Management to Knowledge Management: Beyond the 'Hi-Tech Hidebound' Systems. In K. Srikantaiah &M.E.D. Koenig (Eds.), Knowledge Management for the Information Professional. Medford, N.J.: Information Today Inc. Available at:
http://www.brint.org/IMtoKM.pdf
23. Murray, T. and Myers, A. (1997) "The facts about knowledge",Information Strategy, Vol. 2 No.7, September, pp. 29-33.
24. M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell and G. Welshman (eds), Self Development in Organisations (McGraw-Hill, Maidenhead, 1990).
25. Nonaka, I. & H. Tkeuchi (1995), The knowledge-creating company, Oxford University Press, Oxford.
26. Quinn, S. (2002). Knowledge management in the digital newsroom. Focal Press.
27. Pasternack, B. & A. Viscio (1998), The centeless corporation, New York: Simon & Schuster.
28. Pettinger. R (2002), The Learning Organization. New York: Magdalene Road.
29. Pfeffer, R. & J. Guthrie (1999), Managing intellectual capital from theory to practice, Australian CPA, August, pp. 18-21.
30. Roper, D. (2000). Knowledge management – key to newspapers transformation.
31. Sanchez, Ron (2004). "Creating modular platforms for strategic flexibility", Design Management Review, Winter 2004, 58-67.
32. Sanchez, R. (2005). Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice.
33. Stewart, T.A. 1997, Intellectual Capital: The New Wealth of Nations, Doubleday Dell Publishing Group, Inc. New York.
34. Sveiby, K.E. 1997. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets, Berrett Koehler, San Francisco, CA.
35. Swan, J. Scraborough, H. and Preston, J. (1999), "knowledge management-the next fad to forget people?", Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems, Copenhagen, June.
36. Templeton, G. F. Lewis, B. R. & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. Journal of Management Information Systems, 19(2), 175-218.
37. T. Stahl, B. Nyham and P. D'Aloja, The Learning Organization: A Vision for Human Resource Development (Commission of the European Communities, Eurotecnet Technical Assistance Office, Brussels, 1992).
38. Tsang, W. K. "Organizational Learning and Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research". Human Relations. vol.50, No.1, 1997, pp. 73-89.
39. Walczak, S. (2005), "Organizational knowledge management structure", available at:
www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm
40. Wig, karl (2002), Application of Knowledge Management in Public Administration. Available at: www.egov.pl/-baza-analizy-km-pub