

# مفهوم یادگیری سازمانی و سطوح مختلف آن

یادگیری سازمانی Organization Learning حاصل مجموعه‌ای از تعاملات مختلف در سطح سازمان است که در آن خطاها کشف شده و فرایندهایی جهت بهبود شرایط طراحی می‌شود. نتیجه آموزش سازمانی ایجاد الگوی ذهنی و دانش مبتنی بر تجربه و بهبود پیوسته و بلندمدت عملکردهای سازمانی در سطوح مختلف است. رهبران کسب‌وکارها از این یادگیری استفاده می‌کنند تا همراه با توسعه سازمان، دانش و اطلاعات آن را نیز افزایش دهند و از مزایای به‌روز بودن توانمندی‌ها و بهره‌وری بیشتر نیز برخوردار باشند.

به شکل عمومی‌تر می‌توان گفت یادگیری سازمانی یکی از معانی است که در سطوح مختلف سازمانی کاربرد دارد. تمامی سطوح این یادگیری به سوی یک هدف در حرکت خواهند بود که آن توسعه حرفه‌ای و سودآوری بیشتر است. یادگیری فردی، یادگیری گروهی، یادگیری سازمانی و یادگیری بین سازمانی زیرمجموعه‌های از این مفهوم هستند.



برای دریافت دمو نرم افزار منابع انسانی

## انواع یادگیری سازمانی

در ادامه به معرفی این چهار نوع یادگیری می‌پردازیم.

### یادگیری فردی

در یادگیری فردی کارکنان یک سازمان از ابزار مختلف برای کسب اطلاعات، مهارت‌ها و افزایش خلاقیت و ایده استفاده می‌کنند. دانش به‌دست‌آمده از این نوع یادگیری موجب افزایش حجم یا کیفیت کارایی و بهره‌وری بیشتر می‌شود. حتی در مواردی لازم است تا کارکنان بر روی مهارت‌های نرم خود تمرکز داشته باشند و بتوانند فضای خوشایندتری در محل کار برای خود داشته باشند.



## یادگیری گروهی

در انجام امور سازمانی و حرفه‌ای یادگیری گروهی از ملزومات افزایش مهارت و دانش مؤثر برای هماهنگی و هم‌افزایی است. اعضای یک گروه کاری لازم است تا ساعات زیادی را با هم کار کنند و چالش‌های به‌وجودآمده را برطرف سازند. در این همکاری طولانی مهارت‌های تخصصی و فردی نقش مهمی ایفا می‌کنند. انعطاف‌پذیری و دانش تجربی از مواردی است در کارهای گروهی بسیار مؤثر خواهد بود. مهارت حل مسئله، گردش اطلاعات، مدیریت زمان و بسیاری از مهارت‌های دیگر به کمک یادگیری گروهی و تمرین و تکرار آن در محیط کار به دست می‌آید.

## یادگیری سازمانی

موفقیت سازمان‌ها نتیجه عملکردهای فردی و گروهی و مدیریتی و همچنین عوامل متعدد دیگر است. لازم است تا یک سازمان دانش را در سراسر بخش‌های خود منتشر کند و بتواند سیستم کسب‌وکاری پویا و مطلع داشته باشد. زمانی که دانش کافی در سازمان وجود داشته باشد از یک موفقیت، شکست یا چالش یا هر حادثه‌ای یک برداشت یا برداشت‌های مشابه به وجود می‌آید. در نتیجه نیروی جمعی برای حل مشکل یا بهبود شرایط به یک سمت حرکت خواهد کرد.

بدون گردش اطلاعات و فراهم آمدن یادگیری سازمانی، همسوسازی و متقاعد کردن کل اجزای سازمان برای یک هدف یا سوگیری مشخص نیازمند صرف انرژی و وقت زیادی است. معمولاً در سازمانی‌هایی که یادگیری سازمانی به وجود نیامده باشد، در زمان نیاز هیچ اقدام مؤثری صورت نمی‌گیرد و سازمان از این کوتاهی خود متضرر خواهد شد.

## یادگیری بین سازمانی

انتقال دانش بین سازمان‌های مشابه یا شعبات یک سازمان در نقاط مختلف را یادگیری بین سازمانی گویند. یادگیری بین سازمانی موجب اعتماد بیشتر و بهبود روابط می‌شود. انتقال دانش به بهبود و یادگیری بیشتر و حتی نوآوری و خلاقیت و افزایش درصد موفقیت سازمان‌ها در کسب‌وکار خود منتهی می‌شود.

## اهمیت یادگیری سازمانی

رمز موفقیت هر سازمان در پویایی، پایداری و رشد پیوسته سازمان نهفته شده است. سازمان‌ها اگر به یادگیری سازمانی بها ندهند و آموزش و تبادل اطلاعات پیوسته نداشته باشند در توسعه و دستیابی به اهداف با مشکلات بیشتر از حد انتظار خود مواجه خواهند شد. موفقیت نیازمند توسعه حرفه‌ای و فردی است. مدیریت سنتی در سازمان‌ها کارآمدی خود را از دست داده و دنیای رقابت اجازه نمی‌دهد سازمان‌ها در چارچوب‌های مدیریتی گذشته بمانند. رقابت در سازمان‌ها به شکلی است که انعطاف‌پذیری و تغییر شیوه عملکردی یکی از ملزومات شرکت در رقابت به شمار می‌رود.

ایجاد محیطی که همیشه پویا، کنجکاو به تغییرات و درصدد حل مشکلات و کسب آگاهی بیشتر باشد، همیشه از نشانه‌های موفقیت به شمار می‌رود. در صورتی که یادگیری سازمانی مورد توجه قرار نگیرد، به دلیل نقص در آگاهی یا درس نگرفتن از تجربه‌های گذشته، کارکنان سازمان دچار آشفتگی و عدم اتفاق نظر خواهند بود و زمان

پاسخگویی به نیازها افزایش یافته و همچنین هزینه بیشتری بر عهده سازمان‌ها گذاشته می‌شود.

با ایجاد فرهنگ یادگیری کارایی؛ نوآوری و سازگاری بیشتری در کل سازمان و واکنش‌های مهارتی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی به وجود خواهد آمد. این نتایج همگی مطابق با دسترسی آسان‌تر به اهداف سازمانی هستند.

## پیاده‌سازی و ارتقای یادگیری سازمان

استراتژی‌ها و ابزار مختلفی به کمک سازمان‌ها می‌آیند تا فرهنگ و روحیه یادگیری را بر آن حاکم سازند. لازم است تا مدیران سازمان به عنوان الگوی افراد از این استراتژی‌ها و ابزار استقبال کنند. با توجه به ماهیت سازمان و سطح دانش کارکنان و سطح تبادل اطلاعات بین سازمانی می‌توان از شیوه‌های مختلف کمک گرفت. متخصصان گسترش کسب‌وکار و مدیران با انتخاب شیوه مناسب وارد مسیر یادگیری می‌شوند. نکات مهمی که باید در این مسیر به خاطر داشت عبارتند از:



## • درک مفاهیم مدیریت دانش

در شروع پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری در سازمان با جمع‌آوری، متمرکزسازی و به اشتراک گذاشتن تجربیات گروهی می‌توان به سطح مطلوبی از مدیریت دانش رسید. انتشار و به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات کمک می‌کند تا کارکنان سازمان از اهمیت و فواید یادگیری بیشتر مطلع شوند و به مفهوم مدیریت دانش آگاه شوند.

همچنین در نظر داشت که در این مرحله از آگاهی‌بخشی نسبت به اهمیت یادگیری باید محیطی مؤثر و ایده‌آل برای آن فراهم آورده شود. آموزش‌های هم‌راستا و مؤثر برای رشد و موفقیت بیشتر در نظر گرفته شوند. از یادگیری کارکنان و درک درست مفاهیم در ذهنیت فردی و گروهی نیز اطمینان حاصل شود.

## • ایجاد اشتیاق و استقبال از به اشتراک گذاشتن تجربیات و دانش

زمانی که اهمیت مدیریت دانش بین کارکنان به درستی درک شود، می‌توان از ابزار مختلف برای ایجاد انگیزه و به عمل واداشتن افراد استفاده کرد. با بها دادن و استفاده از تجربیات مختلف کارکنان و ایجاد یک محیط صمیمی می‌توان همکاری بیشتری از کارکنان در انتقال دانش انتظار داشت.

## • برنامه یادگیری پیوسته

علاوه بر آموزش و تبادل اطلاعات مقطعی باید در نظر داشت که جریان آموزش در سازمان هیچ‌گاه قطع نشود. امتیازاتی برای کارکنان فعال در نظر گرفته شود یا امکانات و شرایط یادگیری دائماً در اختیار کارکنان باشد. همچنین جلسات همفکری و ارزیابی نیز در نظر گرفته شوند تا فرهنگ یادگیری در سازمان نهادینه شود.

## • قدرت حل مسئله و ریشه‌یابی چالش‌ها

زمانی که فرهنگ یادگیری در سازمان جاری شود، می‌توان چیزی فراتر از حل مسئله را انتظار داشت. زمانی که فرهنگ یادگیری در سازمان وجود نداشته باشد، مشکلات به‌وجودآمده به‌طور پیوسته با یک روش حل می‌شوند و ریشه‌یابی در جریان کار قرار نمی‌گیرد. اما با ایجاد روحیه کنجکاوی، با تکرار شدن مشکلات و یا حتی در موارد

پیدایش اولیه مشکلات، کارکنانی در سازمان وجود دارند که به سرعت به دنبال علل به وجود آمدن مشکل می‌روند و راه حل عدم تکرار آن را می‌یابند.

این نکات مهم را می‌توان در سه واژه خلاصه کرد. ایجاد، حفظ و گسترش دانش در سازمان باید در نظر گرفته شود.

### مشخصات سازمان یادگیرنده

یک سازمان زمانی که در مسیر یادگیری مداوم قرار گرفته باشد از خود ویژگی‌هایی را نشان می‌دهد. در این سازمان تمرکز افراد بر آموزش و به اشتراک‌گذاری دانش فنی و حرفه‌ای است. کارکنان از سوی مدیران همیشه مورد تشویق قرار می‌گیرند و در پی افزایش ظرفیت خود برای یادگیری‌های بیشتر هستند. پنج فعالیت کلیدی در سازمان به صورت پیوسته و خودجوش در حال انجام است که عبارتند از: حل مسئله سیستماتیک، آزمایش و تجربه برای یافتن روش‌های تازه، یادگیری از تجربیات پیشین، یادگیری از یکدیگر و انتقال دانش. زمانی که تفکر سازمانی بر یادگیری نهاد شده چرخه رشد و پیشرفت آن نیازمند صرف انرژی کمتری خواهد بود.

### راهکار منابع انسانی دیدگاه

یکی از مشخصات اصلی سازمان‌هایی با فرهنگ یادگیری وجود چابکی و استفاده از امکانات مختلف در راستای تسریع و تسهیل فرایند یادگیری و به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات به شکل گروهی است. بخش منابع انسانی هر سازمان متولی این فرهنگ یادگیری خواهد بود. راهکار جامع منابع انسانی دیدگاه بر افزایش جریان آگاهی و دانش

بین کارکنان سازمان تمرکز داشته و علاوه بر نرم افزارهای جانبی و مؤثر در رشد و توسعه سازمانی نرم افزار ویژه‌ای نیز برای آموزش در نظر گرفته و طراحی کرده است.

نرم افزار آموزش دیدگاه با تمرکز بر حفظ انگیزه و افزایش مهارت و دانش کارکنان سازمان طراحی شده است. ارتقای دانش کارکنان منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود. این نرم افزار با در نظر گرفتن استانداردهای آموزشی و گردش فرم‌های اطلاعات کمک می‌کند تا فرایندی مؤثر در برنامه‌ریزی آموزش صورت گیرد. تقویم آموزشی، گزارش‌گیری از وضعیت حضور و غیاب کارکنان در جلسات آموزشی، تهیه آرشیو و گزارش از دوره‌های آموزشی در این نرم افزار به راحتی انجام می‌شود. همچنین فرم‌های ارزیابی و فرایند نیازسنجی به سازمان کمک می‌کند تا به شکل مؤثرتری به نقاط ضعف سازمان در مسیر یادگیری مشرف شود.

به این ترتیب یادگیری سازمانی به شکلی کاملاً منظم، قابل ردیابی، ارزیابی و گزارش‌گیری تبدیل می‌شود و می‌توان از این نرم افزار در راستای بهینه‌سازی و رشد سازمان به خوبی استفاده کرد. از نکات شاخص نرم افزار آموزش دیدگاه می‌توان به افزایش کارایی و اثربخشی آموزش، کاهش خطا و ضایعات، توسعه و ارتقای سرمایه انسانی، ایجاد شایسته‌سالاری و کاهش هزینه‌ها اشاره کرد.

مدیران منابع انسانی، کارشناسان آموزش و کارکنان سازمان از این نرم افزار استفاده می‌کنند تا به سطح بالاتری از یادگیری سازمان و توانمندی دست یابند.



## تفاوت یادگیری سازمان و سازمان یادگیرنده

یادگیری سازمان فرایندی است که در آن فعالیت‌ها به شکلی طراحی می‌شوند که تمامی اجزای سازمان در حال یادگیری و افزایش مهارت در راستای حل مشکلات تخصصی حوزه فعالیت خود باشند. هدف اصلی آموزش سازمان این است که سازمان بدون نیاز به تلاش مضاعف مجهز به روحیه و فرایندهای یادگیری باشد.

سازمان یادگیرنده شکلی از ساختار سازمان‌هاست که در آن سازوکار سازمانی به شکلی چیده می‌شوند که با رصد مسائل مختلف توانایی یادگیری را در خود افزایش دهد. در گذشته یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را معادل یکدیگر می‌دانستند اما امروزه هر کدام از این اصطلاحات معانی و کاربرد مجزا دارند.

## سخن پایانی

در گذشته محیط سازمان‌ها پایدارتر و بیشتر قابل پیش‌بینی بود. اما با پیشرفت تکنولوژی و افزایش سرعت روند تغییرات این پایداری نیز کمتر شده و دنیای رقابت نیازمند دانش بیشتر و قدرت پیش‌بینی بسیار بیشتری است. افزایش رقابت و راهکارهای پیشرفته بر پیچیدگی استراتژی‌های موفقیت کسب‌وکارها و سازمان‌ها افزوده است.

برای حفظ بقای سازمان و توسعه و رقابت‌پذیری در دنیای کسب‌وکار باید فرهنگ پویایی در سازمان حاکم باشد. فرهنگی که از چالش استقبال کند، دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهد و به سرعت نسبت به تغییرات واکنش نشان داده و به علاوه حل مشکلات آنها را ریشه‌یابی نیز کند. یادگیری سازمانی بهترین شیوه پایداری سازمان است که در آن از تمامی ارکان سازمان کمک گرفته می‌شود. حتی رفتار سازمانی نیز به کمک این فرهنگ توسعه و بهبود زیادی خواهد یافت.

توسعه دانش، فناوری و استفاده از فرصت‌های به‌وجودآمده برای کسب منافع بیشتر اقتصادی هدف اصلی هر سازمان است. امکانات و راهکارهای مؤثر زیادی به کمک سازمان‌ها می‌آیند تا در پیاده‌سازی، نظارت و مدیریت یادگیری سازمان نقش داشته باشند.



برای دریافت دمو نرم افزار منابع انسانی

با وجود تحولات دیجیتال و تغییر سبک زندگی و استراتژی‌های حرفه‌ای سازمان‌های پیشرو همیشه مجهز به آخرین تکنولوژی‌های هوش مصنوعی و نرم افزارهای کاربردی هستند تا به راحتی بتوانند سیاست‌های مدیریتی و پیشرفت خود را در سازمان جاری کنند. به شکل خلاصه می‌توان گفت یادگیری سازمانی یعنی تغییر ذهنیت کارکنان و ایجاد حرکت همگانی به سوی یادگیری بیشتر و دائمی و استفاده مؤثر از تجربیات گذشته به کمک تمامی ابزارهای ممکن و در دسترس.