



**Namatek**  
True Education

[www.namatek.com](http://www.namatek.com)

# Organisational Learning

یادگیری سازمانی

## فهرست مطالب

۱. یادگیری سازمانی چیست؟
۲. اصول یادگیری سازمانی
۳. انواع یادگیری سازمانی
۴. علل اهمیت یادگیری سازمانی
۵. نحوه انتقال یادگیری سازمانی توسط مدیران
۶. مزایای یادگیری سازمانی

در گذشته اکثر سازمان ها به صورت بومی و محلی بودند و کمتر سازمانی می توانست در سطوح جهانی محصولات یا خدمات خود را نشان دهد و عرضه کند؛ این امر به دلیل وجود موانع زیاد و اطلاعات کمی بود که در جهان وجود داشت. اما امروزه میلیون ها خبر و داده در جهان وجود دارند که می توانند به سازمان ها در اخذ تصمیمات بهتر کمک کنند.

این موضوع افراد را به این فکر فرو برده که آیا سازمان ها نیز نیاز به یادگیری دارند؟ یا آیا سازمان ها نیز نیاز به دسترسی به داده ها دارند تا بتوانند با استفاده از آموخته های جدید و تجربیات گذشته تصمیمات بهتری بگیرند؟ در این مقاله قصد داریم به بررسی یادگیری سازمانی، اصول، انواع، علل اهمیت، مزایا و چگونگی انتقال یادگیری سازمانی توسط مدیران بپردازیم.

## یادگیری سازمانی چیست؟



یادگیری سازمانی فرآیندی است که یک کسب و کار، موقعیت خود را به وسیله آن و به واسطه تجربه های جدید و به منظور ایجاد دانش جدید در سازمان بهبود می بخشد. سپس دانش به دست آمده را به درون سازمان منتقل می کند. به صورت خلاصه می توان یادگیری سازمانی را یادگیری

سازمان از خود تعریف کرد. این عبارت فرآیند انتقال دانش در یک سازمان را توصیف می کند. همزمان با کسب تجربه، سازمان در طول زمان باید حرکتی رو به جلو و پیشرفت داشته باشد.

## اصول یادگیری سازمانی



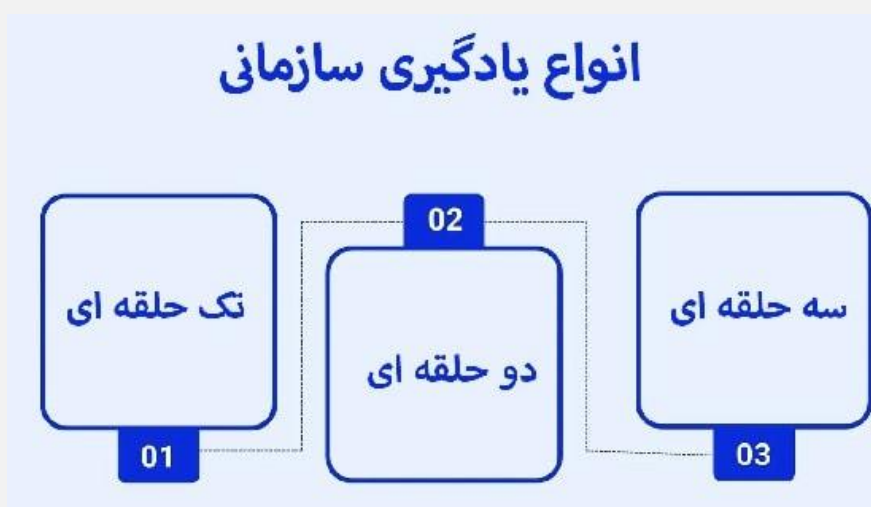
4 اصل برای یادگیری سازمانی وجود دارد:

1. دسترسی به اطلاعات آسان باشد. کارکنان باید به تمامی اطلاعات ارزشمند، دسترسی داشته باشند. با راه اندازی یک مرکز به منظور مدیریت یادگیری، کارکنان می توانند دوره ها را بگذرانند، گواهینامه های لازم را کسب کنند و به منابع دسترسی داشته باشند.
2. یادگیری مهم است. سازمان ها باید فرهنگ یادگیری را در سازمان رواج دهند، آموزش کارکنان را در اولویت قرار دهند و برای کارکنان فرصتی به منظور توسعه مهارت های خود فراهم آورند.
3. اشتباه کردن امری اجتناب ناپذیر است. بر اساس تحقیقات انجام شده، اشتباه کردن و رفع آن بهتر از اجتناب از انجام کار است.

سازمان های یادگیرنده به کارکنان فرصت اشتباه کردن می دهند و به آن ها کمک می کنند تا از اشتباهات خود درس بگیرند.

۴. سازمان هایی که برای یادگیری و آموزش ارزش قائل اند، کارکنان را به یادگیری تشویق می کنند. در این حالت، بهره وری آن ها بالاتر می رود؛ زیرا کارکنان روش های جدیدی برای حل مشکلات می آموزند.

## انواع یادگیری سازمانی



نظریه یادگیری سازمانی در دهه ۷۰ توسط کریس آگریس (Chris Agris) و دونالد شون (Donald Schon) توسعه یافت. فرآیند شناسایی و رفع اشتباهات همان چیزی است که به عنوان یادگیری سازمانی تعریف می شود. این دو محقق یادگیری های تک حلقه ای و دو حلقه ای را رواج دادند. پس از آن پیتر سنکه (Peter Senge) و دانشمندان دیگری، یادگیری سازمانی را در ۳ سطح مفهوم سازی کردند:

۱. تک حلقه ای
۲. دو حلقه ای
۳. سه حلقه ای

## یادگیری تک حلقه ای

با استفاده از یادگیری تک حلقه ای می توان میزان موفقیت، شکست و نتایج متفاوتی که از این دو حالت به دست می آید را ارزیابی کرد. در این نوع یادگیری تمرکز تنها روی فعالیت های صورت گرفته است و فرضیات یا الگوهای رفتاری در آن جایی ندارند. با استفاده از این نوع یادگیری، نیروی کار می تواند مهارت ها و امکانات جدید را به صورت تدریجی و بدون زیر سؤال رفتن قوانین بیاموزد. در این حالت، به مسائل روتین و تکراری پرداخته می شود که هیچ مدل ذهنی یا فرضی را به چالش نمی کشد. این مدل به گونه ای طراحی شده که با بروز هر نوع اشتباهی از حالت ایده آل خود خارج خواهد شد. فرض کنید تیم شما کمپینی راه اندازی کرده اند که با تأخیر همراه بوده، در این حالت و با استفاده از یادگیری تک حلقه ای، آن ها تصمیم می گیرند که برای کمپین بعدی به زمان بیشتری برای ارائه این نوع برنامه ها، طبق پلن و طرح های خود نیاز دارند.

## یادگیری دو حلقه ای

در رویکرد یادگیری دو حلقه ای، باور، ایده و نگرش افراد تغییر خواهد کرد. سازمان ها می توانند خود را به صورت مستمر با تغییرات خارجی تطبیق دهند و با استفاده از این رویکرد، پیشرفت کنند. این نوع یادگیری بر روی سؤالاتی که با چرا شروع می شوند متمرکز است و به بهبود درک و توسعه مهارت های جدید کمک خواهد کرد.

یادگیری دو حلقه ای، سعی بر آن دارد تا بفهمد چرا یک رویکرد خاص، کار می کند. در اینجا، اشتباهات رخ داده، تأیید می شوند؛ اما در عین حال

نیروی کار را تشویق می کنند که مفروضات خود را به چالش بکشد و متوجه این موضوع شوند که چه چیزی باعث ایجاد این اشتباه شده است. این روش بازتاب بیشتری دارد و کمک می کند تا مسائل پیچیده و غیر قابل برنامه ریزی راحت تر حل شوند. اگر تیم بازاریابی دیرتر از موعد وارد کمپینی شود، باید علت اصلی آن را پیدا کرد:

- آیا پروسه تأیید طول کشیده است؟
  - آیا به کمک بیشتری نیاز بوده است؟
  - نرم افزار مورد استفاده تیم به صورت مداوم کار کرده است؟
- در مقایسه با یادگیری تک حلقه ای، این نوع یادگیری به ایجاد تغییراتی در سازمان خواهد انجامید.

## یادگیری سه حلقه ای

یادگیری سه حلقه ای ترکیبی از یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای است. این نوع یادگیری به سازمان ها می آموزد که چگونه یاد بگیرند. در نتیجه سازمان را به نوع جدید و متفاوتی از فکر کردن تشویق می کند و مدل ها و مفروضات آن را به چالش می کشد. این روش همچنین، بخش های مختلف سازمان را از طریق تجربیات به دست آمده از یادگیری های استراتژیک به یکدیگر متصل می کند. در این حالت، نیروی کار می داند که چگونه با استفاده از یادگیری سه حلقه ای از دانش جمعی که در هر بخش وجود دارد، بهره ببرد.

آن ها می آموزند که چه چیزهایی برای یادگیری به آن ها انگیزه می ده و چه چیزهایی آن ها را به عقب می راند. همچنین یاد می گیرند که چگونه استراتژی های جدید را ارائه کنند.





یابد، می توان در آن کارایی، نوآوری و سازگاری تیمی را به خوبی مشاهده کرد.

## نحوه انتقال یادگیری سازمانی توسط مدیران



ابزارها و تکنیک های زیادی وجود دارند که می توانید از آن ها برای ارتقای یادگیری سازمانی در تیم خود به عنوان یک مدیر استفاده کنید؛ مانند تکنولوژی ها و استراتژی های ارتباطی هدفمند. استراتژی هایی که در ادامه به آن ها می پردازیم می توانند به ارتقای یادگیری سازمانی توسط مدیران کمک کنند.

## درک مفاهیم مدیریت دانش

درک مدیریت دانش می تواند به شروع و ترویج یادگیری سازمانی کمک کند. تکنیک های مدیریت دانش با جمع آوری، تمرکز و توزیع تجربیات و اطلاعات تیم، به آسان شدن یادگیری سازمانی کمک خواهند کرد. هر چه این مفاهیم بهتر درک شوند، انتشار و به اشتراک گذاری اطلاعات به دست آمده با سایر اعضای تیم، آسان تر خواهد بود.

الزامات مدیریت دانش عبارت اند از:

- درک چگونگی ایجاد یک محیط یادگیری سازمانی ایده آل
- اطمینان از کاربردی بودن این نوع یادگیری برای رشد و موفقیت در کسب و کار

• آگاهی از چرایی و چگونگی یادگیری مطالب توسط سایر تیم ها

## تشویق به اشتراک گذاری تجربیات توسط نیروی کار

پس از ایجاد درک کامل از مدیریت دانش، اکنون وقت آن است که از این ابزارها برای ایجاد انگیزه در اعضای تیم استفاده کرد. به عنوان یک مدیر می توانید با تشویق نیروی کار برای به اشتراک گذاری آموخته های خود، نحوه یادگیری آن ها و آنچه آن ها را به سمت یادگیری این مطلب کشانده، به ارتقای یادگیری سازمانی کمک کنید.

اگر در سازمان های بزرگ کار می کنید، ممکن است ترکیبی از مهارت ها در میان اعضای تیم وجود داشته باشد که تشویق برای به اشتراک گذاری آن ها در سرتاسر سازمان به ایجاد محیطی که کنجکاوی و یادگیری مداوم را تقویت می کند، ختم خواهد شد.

## قرار دادن یادگیری در روال کاری تیم

علاوه بر تشویق به اشتراک گذاری آموخته های نیروی کار، می توان یادگیری را در روال کاری و فرهنگی تیم خود قرار داد و با ایجاد عادات تجاری منظم به ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی کمک کرد. حاکم شدن این فرهنگ، به نیروی کار کمک می کند تا با چالش های بالقوه مقابله کنند و به کار خود ادامه دهند.

همچنین تجربیات به دست آمده را با سایر اعضای تیم به اشتراک گذارند.

## اجرای حل سیستماتیک مسئله

در حالی که بسیاری از برنامه های آموزشی سازمان ها بر تکنیک های حل مسئله تمرکز دارند، یادگیری سازمانی نیروی کار را تشویق می کند تا پای را

از اطلاعات موجود فراتر بگذارند و علت اصلی فرآیندها یا چالش های تجاری به وجود آمده را درک کنند. افرادی که در سازمان ها به یادگیری مشغول هستند، در صورتی موفق خواهند بود که به جزئیات توجه کنند و نظم داشته باشند تا بتوانند به چالش های پیچیده به وجود آمده رسیدگی کنند و در یادگیری های واقعی سازمان شرکت کنند.

دقت، یک موضوع مهم در یادگیری سازمانی است. با اجرای سیستماتیک حل مسئله، یادگیری سازمانی را با تشویق اعضای تیم به عبور از علائم آشکار و جمع آوری شواهد به منظور ارزیابی علل زمینه ای آن ها، ارتقا خواهید داد. اصول حل سیستماتیک مسئله عبارت اند از:

- استفاده از داده ها به عنوان پایه ای برای تصمیم گیری و جمع آوری داده ها
- سازماندهی داده ها و ایجاد استنباط با استفاده از ابزارهای آماری ساده
- استفاده از روش های علمی حل مسئله

## فرآیندهای حیاتی در یادگیری سازمانی

با ترویج یادگیری سازمانی بین اعضای تیم، وجود سه فرآیند حیاتی زیر کمک می کند تا زمان و انرژی لازم برای پردازش و به اشتراک گذاری دانشی که در سازمان کسب شده، در اختیار نیروی کار سازمان قرار گیرد:

۱. ایجاد دانش
۲. حفظ دانش
۳. گسترش دانش

در منصب یک مدیر، درک و دریافت چگونگی حفظ و گسترش دانش توسط افراد می تواند، انگیزه لازم برای مشارکت در یادگیری سازمانی را در اعضای تیم ایجاد کند. نکته حائز اهمیت این است که هنگامی که یک تیم دانش و اطلاعات جدیدی ایجاد یا کشف می کند، می تواند سیستم های کارآمدی برای مستندسازی و اشتراک گذاری این اطلاعات به وجود آورد.

## مزایای یادگیری سازمانی



مزایای یادگیری سازمانی عبارت اند از:

- بهبود عملکرد سازمان ها و افزایش بهره وری در آن
- شناسایی راه های دستیابی به سود بالاتر با هزینه های کمتر یا تولید محصولات با کیفیت بهتر و قیمت پایین تر
- ماندن در بازارهای رقابتی و مبارزه با رقبا
- استفاده از تجربیات گذشته در کارهای آینده
- افزایش رضایت شغلی نیروی کار
- نرخ گردش مالی کمتر
- توسعه مدیران در تمامی سطوح