

בעידן בו שינויים תכופים ומהירים הם במרכז הוויית הקיום של ארגונים, הופכת ה"למידה הארגונית" לתחום מרכזי המושך אליו תשומת לב מצד מנהלים, יועצים ארגונים וחוקרים. במרכז התעניינות זו, עומדת ההנחה לפיה תהליכי למידה ושינויים אפקטיביים בארגון חשובים ביותר לשיפורים בביצוע משימות הארגון (Senge 1990: Argyris & Schon, 1978).

חוקרים הראו (Orlikowski & Gash, 1994) שבעת תהליך הטמעת מערכות מידע חדשות בארגון נוצרים קשיים שונים הנובעים מהשינויים הרבים אותם חווה הארגון, הכוללים את כלל העובדים בתחום. מבחינת העובד השינוי עלול לפגוע בתפיסת התרבות הארגונית שמסביבו, להביא לשינוי בנהלים ושינויים בתהליכי עבודה. בנוסף לכך, מבחינת המנהל קיים שינוי בתהליכי הבקרה בתוך הארגון ובסמכויות השונות הניתנות לעובדים. כתוצאה מכך, יש לבצע תכנית שינוי מפורטת וברורה של מערכת המידע החדשה הנכנסת לארגון. פעמים רבות, כאשר נכנסות לארגון מערכות מידע חדשות, קיימים קשיים שונים היכולים לנבוע גם מההיבט הטכני של המערכות עצמן, אך בעיקר בהיבט של שילובן של מערכות אלו עם הארגון עצמו. מערכת מידע שלא נבחנת בקפידה לפני הגעתה לארגון ולא תואמת את תכונותיו של הארגון עלולה לא להילמד בצורה טובה ולא תיצור יחסי אינטגרציה ושילוב בינה לבין הארגון (Davenport, 2005).

כתוצאה מכך מערכות מידע אלו עלולות להוביל לתוצאות מאכזבות כגון: הפסדים פיננסיים, משתמשים לא מרוצים וחוסר צמיחה ארגונית. מחקרים על ארגונים שונים שהפעילו מערכות זהות (Robey, Boudreau & Rose, 2000) הראו כי חוסר היכולת של ארגון ללמוד להשתמש באותן מערכות הוא הגורם לתוצאות השליליות.

חוקרים הראו (Cooper & Zumd, 1990), כי קיימים הבדלים בין אימוץ תוכנית לקבלתה. אימוץ מתייחס לארגון שמקבל החלטה להשקיע מקורות בפתרונות של מערכות מידע לעומת קבלה, שהוא אינו אירוע בודד, אלא תהליך סיסטמטי של מספר שלבים. חוקרים בתחום (Xinhua Bi & Cuiling Yu) דיברו על בחינת הטמעה של מערכות מידע כתהליך למידה, שכולל אימוץ וקבלה שלהן. חוקרים אלו ביצעו חלוקה של הטמעת מערכת המידע בארגון ל-6 תפקידים כשחמישה מתוכם מוצגים כשלבים בהם: זיהוי, אימוץ, עיבוד, קבלה, והחדרה. התפקיד השישי הוא ניהול ידע שיוצר אינטגרציה בין חמשת השלבים הקודמים. כאמור השלב הראשון הוא זיהוי של הדרישה בארגון על-ידי מציאת פיתרון באמצעות מערכות מידע חדשות. לאחר מכן, בשלב השני, מבצעים החלטה (על-ידי השוואת הפתרונות המוצעים) האם להשקיע מקורות באימוץ אחת ממערכות ידע אלו. בשלב השלישי של העיבוד/סיגול הדבר החשוב ביותר הוא ביצירת הסתגלות הדדית בין מערכות המידע החדשות לארגון עצמו. בשלב הרביעי הארגונים בהדרגתיות מקבלים את הטכנולוגיה באמצעות אימון ולמידה. בשלב החמישי מערכות המידע מתפשטות ומוחדרות לתוך הארגון עד שהן הופכות קבועות ומוטמעות לחלוטין בתוך הארגון. חמישה שלבים אלו פועלים בצורה מעגלית עד שהם יוצרים מעגל שלם של השפעה. באמצעות צורה מעגלית זו הארגון לא רק מטמיע את מערכות המידע לתוכו אלא הוא גם מקבל פידבק שיכול להוביל אותו לתיקונים בתפקוד מערכות המידע הנמצאות בתוכו.

באותו מחקר נמצאו גם 5 גורמים מרכזיים המשפיעים על שלבי הטמעת מערכות המידע בארגון ויכולים להוות מקור לתכנון נכון של פעולת הטמעה זו:

4. מנהיגות- מנהיגות טובה יכולה לזהות בעיות/הזדמנויות שיכולות לצוץ. הסתגלות הארגון נקבעת תחילה על-ידי היכולת של המנהיג עצמו להסתגל למערכת החדשה, כשהמנהיג יכול להוות השראה לקבלת מערכת המידע החדשה.
2. תרבות קולקטיבית- תרבות קולקטיבית פתוחה יכולה לעזור ביכולת לזהות היטב את הדרישות שהארגון צריך. בנוסף לכך, תרבות זו משפיע רבות על בחינת התועלת והסיכון בגיוס

- טכנולוגיה חדשה והסתגלות אליה. הפונקציה של אחדות גורמת לארגונים להשתתף בהוצאה לפועל של מערכות מידע על מנת להשיג את מטרותיהם.
3. למידה ארגונית- למידה ארגונית כוללת תחושה מוקדמת, הכרה, העברה וסיגול. כל אחת מהן עוזרת בתהליך הלמידה של הארגון וביכולתו להצליח לבחור את ההחלטה הטובה ביותר לארגון בכל שלבי הטמעת מערכות המידע אליו.
4. ניהול שינויים- תהליך השינויים של מערכות הידע בארגון הוא מורכב והכרחי. ניהול שינויים מתייחס לתיאום ולשליטה בקונפליקטים הנוצרים בתהליך השינויים הארגוניים מתוך הצורך של הארגון לבצע התאמה אל המערכת החדשה שהוכנסה.
5. ניהול ידע- מתייחס ליכולתו של הארגון לצבור, לשתף, לשמר ולהחליף ידע. הידע הארגוני מופץ לכל רחבי הארגון ועוזר לו רבות. ארגון שיש לו מערכת ניהול ידע רחבה וטובה יוכל להטמיע את מערכות המידע החדשות שנכנסו אליו בצורה יעילה יותר.

חברות רבות דואגות לעלויות ולאיכות מוצריהן כמו גם למערכות מידע חדשות, אותן הם מכניסות לארגון ולזמן קליטתן בו. שאלות כגון: "האם אנחנו יכולים למצוא מערכת חדשה מהירה יותר ובעלת איכות גבוהה?" מאפיינות מנהלים רבים בארגונים. אותן חברות הרוצות להתפתח מגייסות את רוב משאביהן בהבאת המערכות המשוכללות ביותר אך מזניחות את תהליך הטמעת אותן מערכות בקרב חברי הארגון הפועלים בו ולכן לא מצליחות לצמוח ולהשיג את מטרותיהן. חוקרים בתחום (Mcfarlan, 1995), הראו כי לעיתים זמן הלמידה של עובדי הארגון את מערכות המידע החדשות בו, יכול להיות ארוך מדי ולכן מנהלים מעדיפים לעיתים לפנות למקורות חוץ במטרה להביא אליהם אנשים השולטים כבר במערכות אלו דבר שיוביל לחיסכון בכסף ולביצוע מהיר ויעיל יותר. לעומת זאת, ישנן חברות, שמאופיינות באנשים בעלי מגוון תחומי מומחיות וכישרון רב, המעדיפות ללמד את עובדיהן את מערכות המידע החדשות שנכנסות לארגון.

מרכיב מרכזי ביכולתו של ארגון ללמוד להשתמש כראוי במערכות מידע חדשות וביכולתו להטמיע אותן בתוכו, הוא בניסיון שעובדיו צברו עם השנים על-ידי ניסוי וטעייה. למידה של הצלחות ואף כישלונות בתפעול המערכות יובילו בסופו של דבר לעקומת למידה נכונה וטובה של הארגון. מחקרים (ראו) Robey, Boudreau & Rose, 2000, (שלמידה מתוך ניסיון עוזרת גם בלמידת מערכות חדשות הדומות בתכונותיהן למערכות הישנות, שכבר נלמדו ואומצו על-ידי העובדים בארגון. מנהלים עם יותר ניסיון בתפעול מערכות יטו לראות במערכות החדשות הנכנסות לארגון כחלון הזדמנויות אפשרי לצמיחה ולהתפתחותו של הארגון. אם זאת, לעיתים ניסיון בשימוש במערכות מידע עלול להיות שלילי בעת תהליך הלמידה של המערכת החדשה. הסיבה לכך היא שבארגונים קיימים "מחסומי ידע" (Knowledge barriers) הנוצרים מידע קודם שנרכש ממערכות המידע הישנות. הארגון מצליח להתגבר על מחסומים אלו על-ידי קונטקסט חברתי הקיים בסביבת העבודה. קבוצות עבודה שונות יובילו לסוג שונה של למידה. חלקם יכולים להוות עידוד של הלמידה וחלקם עלולות למנוע למידה זו. חוקרים בתחום) George, Iacono & Kling, 1995 (מצאו שגורמים שונים כגון: השכלת עובדים, הכנסתם ואמונתם, יכולים להשפיע על הלמידה הקבוצתית בארגון.

למידה בארגון נעשית גם על-ידי צפייה בארגונים אחרים שכבר הטמיעו בתוכם את מערכות המידע החדשות וחקייו שלהם על-ידי הארגון. דרך נוספת ללמידה היא על-ידי קבלה של "שלב ביניים" המשמשים כמתווך בתהליך הלמידה בין הארגון למערכת החדשה הצפויה להיכנס אליו בעתיד. ארגונים עושים שימוש ב"שלב ביניים" אלו על מנת להחזיר בצורה הדרגתית את המערכת החדשה לתוכם ולתגבר על מחסומי הידע הקיימים אצלם. חוקר בתחום) Attewell, (1992, הראה כי ארגונים דוחים את אימוץ המערכת החדשה עד שהם חשים כי הם מוכנים לכניסתה ועל מנת להתרגל למערכת החדשה הם עושים שימוש ב"שלב ביניים". הארגונים הראשונים שנפרדים משלב מתווך זה הם אלו שיש להם לרוב לאחר הכנסת מערכות המידע



עקומת למידה שטוחה, מכיוון שהם כבר למדו את הדברים המרכזיים החשובים במערכת המידע החדשה ותהליך ההתקדמות שלהם הוא משמעותית הרבה יותר מפותח משל אחרים.

מחקרים בתחום (Argyis & Shon, 1996) הנקראים "מחקרי פעולה" הראו שבאמצעות תצפיות על עובדים בארגון ומתן פידבק על כל פעולה הננקטת על-ידם, ניתן להובילם לתהליכי למידה גבוהים. למרות זאת אותם חוקרים מציינים כי "מחקרי פעולה" אלו עלולים לגרום לתוצאות הפוכות ממה שיועדו להן מכיוון שהעובדים בארגון יכולים לחוש חוסר נעימות מהפיקוח הרב הקיים עליהם, דבר שיעצור את יכולת הלמידה שלהם.