

تأملی بر تسهیل‌کننده‌های یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی

علیرضا تنهایی^۱

دانیال حیدری^۲

مهدی اسمعیلی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۱۵

چکیده

یادگیری سازمانی، فرآیندی است که از طریق آن سازمان در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهای خود را بهبود می‌بخشد. این تحقیق با هدف شناخت تسهیل‌کننده‌های یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی انجام شده است. در این راستا تلاش شده تا به این سؤال اساسی پاسخ داده شود که تسهیل‌کننده‌های یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی کدامند؟ نوع تحقیق توسعه‌ای و از روش تحقیق توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری شامل ۵۰ نفر از افراد صاحب‌نظر و خبره در حوزه یادگیری و آموزش است که حداقل دارای ۱۵ سال سابقه خدمتی در سازمان‌های امنیتی کشور می‌باشند. روایی پرسشنامه با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ محاسبه که عدد به‌دست آمده (۰/۹۱) بیانگر روایی بالای پرسشنامه است. محقق پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی، اطلاعات استخراج شده را از طریق آمار توصیفی و استنباطی مورد آزمایش قرار داده که نتایج حاصله حاکمیت ۹۲/۲ درصد پاسخ‌دهندگان معتقدند ایجاد و تقویت جو مناسب برای یادگیری کارکنان، ایجاد فرصت و حمایت مدیران در به کارگیری آموخته‌ها، ایجاد جو صداقت و اعتماد در بین کارکنان و تعامل و بهبود ارتباط بین آن‌ها در سازمان‌های امنیتی بیشترین تأثیر را در تسهیل یادگیری سازمانی داشته است.

کلید واژگان: تسهیل‌کننده، یادگیری، یادگیری سازمانی، سازمان‌های امنیتی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه خوارزمی atanhayee@yahoo.com

^۲ کارشناس ارشد علوم اطلاعات (نویسنده مسئول)

^۳ کارشناس ارشد علوم اطلاعات

مقدمه

در عصر فعلی تغییرات وجه مشترک تمام عرصه‌های زندگی بوده و تلاش برای مواجهه با آن از مهم‌ترین چالش‌های فراروی بشر به‌شمار می‌رود؛ اما سازمان‌ها چگونه با موج عظیم این تغییرات مواجه می‌شوند؟ سازمان‌ها برای داشتن عکس‌العمل مناسب باید آمادگی و تعهد لازم برای تغییر را در خود ایجاد کنند. بنا به گفته پیتز سِنِگ^۱ سازمان‌هایی موفقیت را در آینده به‌دست خواهند آورد که کشف کنند چگونه از تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در همه سطوح سازمان بهره بگیرند (حضرتی‌ویری، ۱۳۸۹: ۱). بنابراین یادگیری نقش ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی بر عهده دارد و منبع قدرت و ماندگاری سازمان‌ها، یادگیری سریع‌تر و بهتر نسبت به رقبا است؛ چراکه یادگیری عامل اصلی و مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای نوین و محیط رقابتی پارجا بماند. امروزه یادگیری جاده حیاتی شناخت و انطباق با سرعت فزاینده تغییر است (شریفی و اسلامی، ۱۳۸۷: ۲). از سوی دیگر یکی از دلایل عمده شکست سازمان‌ها فقر یادگیری است. این امر که سازمان‌ها دچار فقر یادگیری هستند نیز یک مسئله تصادفی نیست و به‌نحوه مدیریت آن‌ها بر می‌گردد. تحقیقات مختلف نیز رابطه تنگاتنگ توان یادگیری با موفقیت سازمان را نشان داده است و با توجه به این امر، امروزه یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران فراگرفتن چگونگی یادگیری و شناخت تسهیل‌کننده‌های آن به‌منظور توانایی تطبیق خود با شرایط متغیر محیطی است.

با توجه به ماهیت کاری سازمان‌های امنیتی و تلاش این سازمان‌ها در دنیای متحول و متغیر به لحاظ گستره تهدیدات و آسیب‌های امنیتی و به‌روز بودن این تهدیدات، توجه به یادگیری سازمانی و تسهیل‌کننده‌های آن به‌عنوان مبحثی که دانش‌های نوین مقابله با آسیب‌های پیرامونی را به کارکنان جامعه اطلاعاتی منتقل نماید موضوعی حیاتی است که در این پژوهش بناست مورد واکاوی قرار گیرد.

^۱ Peter senge

بیان مسئله

باید گفت سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای که دهه‌های قبل به‌وجود آمده‌اند، با تکیه بر ساختار و شرح وظایف سابق توان تطبیق با محیط کنونی پر از تلاطم و رقابتی به لحاظ سیاسی، امنیتی، اقتصادی و... را ندارند. سازمان‌های امنیتی هم مانند دیگر سازمان‌ها، با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی به‌ویژه با توجه به تغییرات گسترده تهدیدات و آسیب‌ها را نداشته و برای بقا و موفقیت در عرصه مأموریت ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به‌دست آورند که این مهم در سایه نهادینه نمودن موفق مبحث یادگیری سازمانی در این سازمان‌ها قابل تحقق خواهد بود. در واقع باید گفت در عصر فعلی موفقیت سازمان‌ها به‌طور ویژه‌ای به این موضوع وابسته است که چطور سازمان‌ها به‌صورت مؤثر دانش را در بین کارکنان در سطوح مختلف جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی می‌نمایند. یکی از راه‌کارهای لازم برای پرداختن به این مهم توجه به مبحث یادگیری سازمانی است؛ اما موضوع مهم اینکه سازمان‌ها در مسیر یادگیری سازمانی با دو مسیر یکی محدودیت و دیگری تسهیل‌کننده‌ها مواجه هستند و به نظر کرت لوین^۱ در کنار نیروهای بازدارنده که مانع یادگیری سازمانی می‌شوند دسته دیگری از نیروهای وادارنده هستند که محرک یادگیری سازمانی می‌شوند. از سوی دیگر باید توجه داشت یادگیری اثربخشی سازمانی صرفاً با ارائه اطلاعات به سازمان، به‌طور خودکار ایجاد نمی‌شود. سازمان باید شرایط یا ویژگی‌هایی را فراهم کند که طی آن فرآیند یادگیری سازمانی، خلق دانش جدید و به‌روز رسانی الگوهای ذهنی مشترک سازمان تسهیل شود که از دید صاحب‌نظرانی همچون کرینتر^۲، چو^۳ و... این مقوله در قالب فرآیندها و ساختارهای تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی قابل پیگیری است. با توجه به اینکه این موضوع در سازمان‌های امنیتی مغفول مانده و به‌صورت علمی مورد بررسی قرار نگرفته این پژوهش در نظر دارد که به‌صورت علمی آن را مورد بررسی قرار دهد.

¹ Kurt Lewin

² Critner

³ Choe

اهمیت و ضرورت

یادگیری سازمانی کلید موفقیت سازمان‌ها در راستای نیل به عمر طولانی محسوب می‌شود، زیرا موفق‌ترین سازمان‌ها اگر دچار فقر یادگیری شوند، ممکن است به حیات خود ادامه دهند، اما هرگز نمی‌توانند از تمام قابلیت‌های خود استفاده کنند، از این‌رو در آینده نزدیک تنها سازمان‌هایی می‌توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت‌های تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره‌برداری نمایند؛ از طرفی باید در نظر داشت که یادگیری زمانی سودمند خواهد بود که سرعت آن بیشتر از سرعت تغییرات محیط و یا حداقل برابر با آن باشد و این امر در سایه شناخت تسهیل‌کننده‌ها و موانع یادگیری سازمانی امکان‌پذیر است.

ضرورت شناخت تسهیل‌کننده‌های یادگیری سازمانی نیز در این است که یادگیری سازمانی، یک اصل و الزام برای اثربخشی و کارکرد مؤثر سازمان‌ها است. بر این اساس چنانچه این تحقیق صورت نگیرد به دلیل وجود ضعف در درک و فهم از یادگیری سازمانی و شناخت تسهیل‌کننده‌های آن، مدیران سازمانی برای انگیزش و هدایت نیروی انسانی خود با مشکل مواجه می‌شوند. از سویی دیگر با توجه به افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمانی فزونی می‌یابد. این بدان معنی است که سازمان نمی‌تواند با به‌روز نمودن قابلیت‌های یادگیری کارکنان و شناخت تسهیل‌کننده‌های آن مأموریت‌های ذاتی خود را بر اساس تغییرات دنیای پیرامونی انجام دهد.

ادبیات نظری تحقیق

مفاهیم

یادگیری

فرآیند یادگیری در واقع فرآیند ایجاد یا افزایش ظرفیت یادگیرنده برای انجام اقدامات مؤثر است. نتیجه این فرآیند دانایی است. کریس آرجیس و همکارانش معتقدند که یادگیری فقط وقتی تحقق می‌پذیرد که دانایی «دانش» جدید به رفتار متفاوتی که تکرارپذیر است تبدیل شود (اسماعیلی،

۱۳۸۴: ۱۱). سنگه^۱ معتقد است یادگیری به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه است که از پیگیری امور به دست می‌آید. وی عنوان می‌کند یادگیری همیشه در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید (سنگه، ۱۳۸۶: ۵۱). کیمبل^۲ یادگیری را به صورت تغییر نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه (توان رفتاری) که در نتیجه تمرین تقویت شده رخ می‌دهد، تعریف کرده است (Kimbl, 1961:6)

یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی یعنی تغییر الگوهای ذهنی کارکنان و ایجاد آرمان مشترک برای یادگیری، به شکلی که همه کارکنان یاد بگیرند و یاد بدهند (عباسی و حجازی، ۱۳۹۲: ۴۲). یادگیری سازمانی به عنوان راهی تعریف شده است که طی آن سازمان‌ها به تولید، تکمیل و سازمان‌دهی دانش پرداخته، فعالیت‌های خود را بر اساس آن عادی می‌سازد و آن را به درون فرهنگ خود وارد می‌کند (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷: ۳۲). یادگیری سازمانی، فرآیندی است که از طریق آن سازمان در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهای خود را بهبود بخشیده و یا ایجاد تحول، به طور پیوسته با ارتقاء و بهبود توانایی‌های خود پیشرفت می‌نماید (الوانی، ۱۳۷۸: ۳).

سازمان‌های اطلاعاتی - امنیتی

سازمان‌هایی که در حوزه اطلاعات و امنیت فعالیت دارند به سه دسته سازمان‌های اطلاعاتی، سازمان‌های اطلاعاتی - امنیتی و سازمان‌های امنیتی تقسیم می‌شوند.

۱. سازمان‌های اطلاعاتی: سازمان‌هایی هستند که فقط به تولید اطلاعات می‌پردازند و این اطلاعات شامل اطلاعات حاصل از جمع‌آوری خارجی است و حوزه مأموریتی آن‌ها خارج از مرزهای جغرافیایی کشور است. این سازمان‌ها هدف اصلی سرویس‌های امنیتی و ضد اطلاعاتی خارجی هستند و به سازمان‌های اطلاعاتی نظامی و غیرنظامی تقسیم می‌شوند. بعضاً سرویس‌های اطلاعاتی نظامی و غیرنظامی در حوزه راهبردی، یکی هستند مثل سرویس اطلاعات خارجی

¹ Senge

² Kimble

فرانسه و اتریش. در این کشورها، یک سرویس اطلاعاتی نظامی نیز وجود دارد که بر جمع‌آوری اطلاعات راهکنشی (تاکتیکی) متمرکز است (تنهایی و زندیان، ۱۳۹۳: ۹۳).

۲. سازمان‌های اطلاعاتی - امنیتی: سازمان‌هایی هستند که کارویژه‌های هر دو سازمان اطلاعاتی و امنیتی با گرایش امنیتی را به عهده دارند. این سازمان‌ها عموماً بر امور داخلی متمرکز بوده لیکن اطلاعات مورد نیاز امنیتی را نیز جمع‌آوری و تولید می‌کنند، اما محصول فعالیت آن‌ها، امنیت است همانند: سرویس اطلاعات ملی ترکیه (میت)، این سازمان‌ها دولتی و مرتبط با عالی‌ترین مراجع سیاسی کشور هستند. اطلاعات مورد نیاز کشور در حوزه‌های امنیتی را تهیه و در اختیار رهبران و مراجع دارای صلاحیت قرار می‌دهند، پنهان‌کاری را در دستور کار خود دارند، اخبار و اطلاعاتی را جمع‌آوری و تولید می‌کنند که عموم به آن‌ها دسترسی ندارند، فعالیت آن‌ها در جمع-آوری اطلاعات بر دشمنان خارجی متمرکز است (کریمی، ۱۳۸۸: ۱۵).

۳. سازمان‌های امنیتی: سازمان‌هایی هستند که کارویژه آن‌ها تولید امنیت است. در اینجا سازمان‌های امنیتی پنهان مورد نظر است و سامانه پلیس که جزئی از سازوکارهای امنیتی است، مورد نظر نیست. این سازمان‌ها عمدتاً بر برخورد با جرائم امنیتی متمرکز هستند (عصاریان‌نژاد، ۱۳۸۳: ۳۵).

یادگیری در سازمان‌های امنیتی

سازمان‌های امنیتی همانند دیگر سازمان‌ها با ساختارهای سنتی گذشته توان لازم برای همسویی با موج عظیم تغییرات دنیای پیرامونی خود را به‌ویژه با توجه به تغییرات گسترده تهدید و آسیب نداشته و برای بقاء و موفقیت باید یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز نمایند که توان مقابله با تهدیدات را به دست آورند. یکی از مهم‌ترین این ابزارها، یادگیری سازمانی یا همان کسب دانش و مهارت از تجربه سازمانی است.

ویژگی‌های مؤثر آموزش و یادگیری در سازمان‌های امنیتی

با توجه به مأموریت ذاتی سازمان‌های امنیتی و لزوم آگاهی و اشرافیت بر محیط پر از تهدید و آسیب پیرامونی به‌منظور اتخاذ تدابیر پیشگیرانه و مقابله‌ای، می‌طلبد که آموزش و یادگیری در این

سازمان‌ها به فراخور مأموریت و اگذاری از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشد که عمده این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

- نقش جبرانی و تکمیل‌کنندگی داشته باشد؛ در سازمان‌های امنیتی، آموزش و یادگیری درصدد تعدیل و رفع خلأ دانایی و توانایی است و با تشخیص فاصله دانشی و توانشی موجود با آنچه باید باشد بر جمع‌کردن این فاصله و شکاف می‌پردازد و با حفظ و ارتقای انگیزه نیروهای جوان، بهره‌گیری از انرژی و توانایی‌های بالقوه و بالفعل آن‌ها را در جهت منافع سازمان و فرد هدایت می‌کند.

- فرا منطقه‌ای باشد؛ امروزه تهدیدات سازمان‌های امنیتی از ابعاد محلی - ملی و منطقه‌ای فراتر رفته و با روند رو به رشد جهانی شدن همراه است. بنابراین برنامه‌های آموزشی بایستی با روند جهانی شدن تدوین گردد. تبعات جهانی شدن آموزش‌های اطلاعاتی الزامات خاص را در ابعاد آموز-ه‌های تخصصی مدیریتی و رفتاری پیش آورده است که باید استراتژی‌ها، سیاست‌ها و اقدامات آموزشی و یادگیری در سازمان‌های امنیتی در جهت تحقق خواسته‌های عملیاتی آن‌ها توجیه و هدایت گردد.

- آینده‌نگری؛ مواجهه با شتاب تحول در جهانی با تحولات پرشتاب، مستلزم آن است که افراد سازمان‌های امنیتی با ابزار پیش‌بینی به‌موقع و روحیه آینده‌سازی مجهز باشد، به‌ویژه در کشورهای جهان سوم که با تفکر برنامه‌ریزی آشنایی کافی ندارند و پیش‌بینی بر آینده‌نگری ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. این آموزش‌ها به افراد کمک خواهد کرد تا هر موفقیتی را ایستگاهی برای موفقیت بعدی و سکوی پرتابی برای رسیدن به سطحی بالاتر تلقی کنند و از افتادن در دام موفقیت اجتناب نمایند.

- استعداد پروری؛ با توجه به قابلیت‌های بی‌شمار انسان و اهمیت افراد در فرآیند توسعه سازمان‌های امنیتی و تهدیدات روزمره، آموزش و یادگیری باید در راستای کشف و پرورش استعدادهای نهفته توجیه شده باشند.

- به‌روز بودن؛ تحولات دانش و فناوری و منسوخ شدن تدریجی روش‌ها و مهارت‌ها و دانش رشته و به تعبیر دیگر سپری شدن تاریخ مصرف دانش و مهارت‌های سازمان‌های امنیتی، پرداختن

به آموزش و یادگیری‌های روزآمد و به‌هنگام را طلب می‌نماید، زیرا امروزه به‌مجرد مواجهه با تغییر فناوری یا روبه‌رو شدن با الزامات جدید، ارائه آموزش‌های مورد نیاز مبادرت می‌کنند.

- جامعیت داشته باشد، برنامه‌های آموزش و یادگیری سازمان‌های امنیتی به جامعیت ابعاد مختلف برنامه از نظر هدف، محتوا، روش، سطح و دوره زمانی ارائه آن بستگی کامل دارد. جامعیت محتوایی آموزشی آموزش‌ها بدین معنی است که برنامه‌های آموزشی انواع نیازهای آموزش عمومی مدیریتی رفتاری و تخصص لازم را ملحوظ می‌دارد و محتوای برنامه همه نیازهای اساسی فرد اطلاعاتی را پوشش می‌دهد.

- کیفیت مداری؛ صرف پایبندی به مدت‌زمان آموزش بر مبنای ساعت، روز، ماه نمی‌تواند مبین یک سازمان امنیتی باشد. از این‌رو در سازمان‌های یادگیرنده امروز، تأکید اصلی باید بر کیفیت برنامه‌های آموزشی باشد. ارائه آموزش‌های کیفی مبتنی بر نیازهای اصلی فرد و سازمان می‌تواند با تضمین اثربخشی آموزش‌های ارائه شده به بهره‌وری آموزش، ارتقای کارایی افراد و تحقق اهداف توسعه‌ای سازمان جامعه عمل بپوشاند.

- تأمین نیازهای خاص مشتری: در سازمان‌های امنیتی رمز موفقیت آموزش در جلب رضایت و حفظ مشتری خلاصه می‌شود. از این‌رو آموزش در جهت تأمین نیازهای خاص مشتری به‌عنوان مهم‌ترین ذی‌نفع سازمان توجیه می‌گردد (قدیری، ۱۳۸۴: ۸۰-۷۸).

کیفیت یادگیری و آموزش در سازمان‌های امنیتی به‌عنوان منبع قدرت سازمانی

یکی از منابع قدرت سازمانی در سازمان‌های امنیتی برخورداری از کارکنان توانمند و دانش‌آموخته در حوزه‌های تخصصی است، بدیهی است که تربیت و پرورش چنین نیرویی امکان‌پذیر نبوده مگر در سایه وجود یک نظام جامع آموزش و یادگیری که از کیفیت مناسبی برخوردار باشد. در اینجا به برخی از این کیفیت‌ها اشاره می‌گردد:

- بایستی بر اساس مأموریت و هدف باشد.
- بایستی کاربردی و در حوزه تخصص اعمال شود.
- بایستی سیاست‌های مبانی و نیازهای تاکتیکی را دنبال کند.

- بایستی باعث تداوم و ارتقاء ساختار و تشکیلات شود.
- بایستی تفکیک وظایف و تولید تحرک سازمانی کند.
- بایستی انتقال و یافته‌های علمی و منطقی به ساختار بدهد.
- محتوای آن منطبق بر اولویت‌ها و بر اساس نیاز نسبی باشد.
- باید دوری از مدرک‌گرایی باشد.
- مبتنی بر دانایی و کسب قدرت و حل مسائل باشد.
- منجر به ارتباطات پژوهشی و آموزشی باشد.
- متناسب با نیاز و چشم‌انداز فعالیت‌های علمی باشد.
- هم جنبه‌های کیفی کار و هم جنبه‌های کمی کار را در برداشته باشد.
- قائل به عمل‌گرایی باشد.
- منجر به تولد انگیزش در پاپوران بنماید.
- بر اساس نیاز سنجش علمی باشد (صنّعی، ۱۳۸۳: ۳۰-۲۵).

- اولویت‌بندی سطوح یادگیری در سازمان‌های امنیتی

هر سه سطح یادگیری (فردی، گروهی و سازمانی) در سازمان امنیتی ضروری هستند؛ ولی با توجه به اینکه بخش‌های مختلف سازمان‌های امنیتی دارای یک تخصص نیستند، اولویت و اهمیت سطوح یادگیری در همه بخش‌های سازمان نمی‌تواند یکسان باشد. مثلاً درحالی‌که در بخش‌هایی مثل نیروی انسانی، طرح و برنامه، امنیت و فنی، یادگیری فردی از اولویت خاصی برخوردار است، در بخش‌های مختلف عملیات پنهان صحنه مثل ت.م، دستگیری، بازرسی منزل و... توجه به یادگیری گروهی از اولویت خاصی برخوردار است و اغلب آموزش‌ها و انتقال یادگیری‌ها در قالب یادگیری تیمی (گروهی) دنبال می‌شود.

با این همه، از آنجایی که شاکله گروه و سازمان را افراد تشکیل می‌دهند، یادگیری در سطوح فردی از اولویت خاصی در سازمان برخوردار است و افراد پویا و یادگیرنده، گروه و سازمان یادگیرنده را در پی دارند (حیدری، ۱۳۹۴: ۱۲۵).

- شاخص‌های پیاده‌سازی سطوح یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی

سطح فردی

در سطح فردی شاخص‌های پیاده‌سازی یادگیری در سازمان‌های امنیتی به این شرح هستند: توجه به آموزش‌های حین خدمت و ضمن خدمت، پیش‌بینی طرح مطالعه برای کلیه قسمت‌های سازمان و اختصاص یک ساعت به این کار در طول روز، تهیه بسته‌های فرهنگی برای کارکنان و خانواده‌های آن‌ها، انتشار مجلات تخصصی و علمی - پژوهشی، صدور بخشنامه و دستورالعمل به منظور فهم و یادگیری افراد از حیثه مأموریت محوله، پیش‌بینی بسته‌های تشویقی مختلف برای مطالعه و پرداختن به امور پژوهشی، تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان قبل از شروع مأموریت، اعزام کارکنان و کارشناسان تازه وارد یا دانش‌آموخته از مراکز آموزشی به ستاد سازمان برای آشنایی بیشتر با مأموریت سازمان از طریق مشاهده فرآیند کار، دادن فرصت مناسب به کارکنان برای یادگیری و در اختیار قرار دادن امکانات درخور شأن (همان).

سطح گروهی

در سطح گروهی شاخص‌های پیاده‌سازی یادگیری برای سازمان‌های امنیتی عبارت‌اند از: برگزاری همایش‌ها و میزگردهای تخصصی به خصوص در قسمت‌های عملیاتی و امنیتی، پیش‌بینی آموزش‌های میدانی (صحنه‌ای) به خصوص در قسمت‌هایی مثل عملیات پنهان صحنه، پیشنهاد تشکیل گروه‌های مطالعاتی و همچنین گروه‌های کاری، به‌کارگیری تجارب گروهی کارکنان، یادگیری از دیگر سازمان‌های موازی، تقویت کانون‌های اندیشه‌ورز در سطح معاونت‌ها و حتی مدیریت‌ها، برگزاری جلسات تشریح کیس در مدیریت‌ها و معاونت‌ها و آسیب شناسی اقدامات عملیاتی، استفاده از امکانات آموزشی مناسب و بهره‌گیری از استادان توانمند، پرهیز از تک‌محوری، استقبال از انتقادهای سازنده و چشم‌پوشی از خطاهای غیر عمد، شایسته‌سالاری، توجه به هوش و استعداد و کرامت انسانی.

سطح سازمانی

در سطح یادگیری سازمانی، با توجه به تعاریف این حوزه، شاخص‌های پیاده‌سازی یادگیری را می‌توان چنین بر شمرد:

استفاده از تجربیات پیشکسوتان سازمان و ثبت تجربه آن‌ها، تشویق و ترغیب کارکنان سازمان (کلیه قسمت‌ها) به ثبت تجارب کاری (اعم از موفقیت‌ها و شکست‌ها)، پیاده‌سازی صحیح و کارآمد مدیریت دانش، بازرسی با نگاه اصلاح و آموزش نه مچ‌گیری و تنبیه، نظارت سازمانی برای اصلاح روندها و فرآیندها برای نیل بهتر به اهداف سازمانی، ایجاد ارتباط حرفه‌ای با دنیای بیرون و آشنایی با الزامات دنیای عملیاتی و رسوخ دادن آن الزامات به درون خود(حیدری، ۱۳۹۴: ۱۲۶).

- اولویت‌بندی انواع یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی

با توجه به ترکیب تخصص‌های مختلف و سطوح متفاوت مدیریتی و ساختاری در سطح سازمان‌های امنیتی، پرداختن به انواع مختلف یادگیری برای انجام بهتر امور کارسازتر است؛ چون هر نوعی از یادگیری با بخشی از سازمان سازگارتر است. مثلاً در اقدامات مربوط به سرپنجه‌ها (صحنه عملیات) به لحاظ اینکه کلیت روش‌ها در قالب اهداف، برنامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها، تدابیر و سیاست‌ها از طرف رده‌های ستادی ابلاغ می‌شود و مجالی برای تغییر یا دخل و تصرف در آن نیست یادگیری سطح پایین نمود بیشتری دارد ولی در سطوح بالاتر سازمان مثل معاونت‌های تخصصی با توجه به اینکه راهبردها و خطمشی سایر قسمت‌ها در این سطوح تدوین می‌شود و می‌تواند در اصلاح ساختار، سیاست و فرهنگ سازمانی مؤثر باشد، یادگیری سطح بالا، دو حلقه‌ای و آینده‌نگر نمود بیشتری دارد؛ و یا یادگیری عملی در همه بخش‌های مختلف سازمان اعم معاونت‌ها، شعبات و دوایر همواره وجود دارد. البته باید توجه داشت که برخی از انواع یادگیری اشاره شده با یکدیگر همپوشانی دارد، مثلاً یادگیری انطباقی با یادگیری تک‌حلقه‌ای و سطح پایین همپوشانی دارد و یادگیری سطح بالا با یادگیری دو حلقه‌ای. در جمع‌بندی دیدگاه صاحب‌نظران در باب اهمیت و اولویت انواع مختلف یادگیری در سازمان‌های امنیتی، بیشترین دیدگاه بر این است که با توجه به ماهیت مأموریت سازمان‌های امنیتی و لزوم آینده‌نگری در باب تهدیدات و آسیب‌های فرارو و اقدام

در راستای مواجه شدن با آن‌ها، یادگیری نوع دوم یعنی یادگیری انطباقی، آینده‌نگر و عملی سازگارتر است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۵).

شاخص‌های پیاده‌سازی انواع مختلف یادگیری در سطح سازمان‌های امنیتی

- شاخص‌های پیاده‌سازی یادگیری سطح پایین و سطح بالا

شاخص‌های پیاده‌سازی این نوع یادگیری عبارت‌اند از: پیش‌بینی روش اجرایی برای کارها، تشویق و ترغیب کارکنان به ارائه نظرات خود، ارائه راه‌حل‌های حل مسئله توسط کارکنان، ابلاغ کلیت روش‌ها در قالب اهداف، برنامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها، تدابیر و سیاست‌ها، پرداختن به مهارت تحلیل، ترکیب و ارزشیابی در سطح سازمان.

- یادگیری آینده‌نگر، انطباقی و عملی

در این نوع یادگیری شاخص‌هایی از قبیل؛ کسب نقطه نظرات اصلاحی کارکنان در رابطه با دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌ها، رصد آسیب‌پذیری‌ها و تهدیدات منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای و استفاده از افراد نخبه در امر آینده پژوهی کارساز می‌باشد.

- یادگیری یک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای

شاخص‌های پیاده‌سازی این نوع یادگیری عبارت‌اند از: آسیب شناسی اقدامات جاری، انجام بازرسی‌های مختلف در سطح سازمان باهدف کشف اشتباهات و کج‌روی از دستورالعمل‌ها، اصلاح خطی‌مشی‌ها و رویه‌های کاری، ارزیابی و بازخوردگیری اقدامات، نظارت لازم و کافی بر نحوه اجرای تدابیر، سیاست‌ها، رویه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، جلسات بررسی و نقد موضوعی در زمینه امور مربوط به عملیات و امنیت، اصلاح ساختار، سیاست و فرهنگ سازمان با آسیب شناسی و بازخوردگیری، کشف دلایل ناکامی با استفاده از افراد نخبه و صاحب‌نظر (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۶).

- تسهیل‌کننده‌های یادگیری سازمانی

تسهیل‌کننده عواملی هستند که بر زمینه‌های بهبود فرآیندهای کار و ساختار سازمانی در جهت افزایش یادگیری اثربخش تأکید می‌کند (Critner Etal, 2001: 678).

عوامل تسهیل‌کننده‌های یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی با فرآیندهای یادگیری به‌منظور بهبود دانش و فهم فردی و سازمانی سروکار دارد؛ اما سازمان یادگیرنده روی طراحی سازمانی تأکید دارد که بتواند به‌طور ماهرانه یادگیری اعضا را تسهیل کند و از این طریق قدرت تطابق جمعی را بهبود بخشد (Holt, 2004: 11). این دو مفهوم به هم وابسته هستند؛ به این صورت که به‌کارگیری یادگیری سازمانی مستلزم مجموعه‌ای از ویژگی‌ها در سازمان است که امکان اجرای فرآیندهای یادگیری را فراهم کند و اجرای فرآیند یادگیری نیز به‌نوبه خود سازمان را هوشمند و یادگیرنده می‌سازد (Montes, 2004: 2).

بر اساس نظریه میدان نیروی کرت‌لوین^۱، همیشه دو دسته عوامل وادارنده (محرک) و بازدارنده (مانع) تغییر در سازمان‌ها وجود دارد؛ چنانچه قدرت هر یک از آن‌ها بیشتر باشد، توازن به نفع آن نیروها به‌هم می‌خورد. در زمینه یادگیری سازمانی نیز این نظریه صادق است و در کنار نیروهای بازدارنده که مانع از ایجاد یادگیری سازمانی می‌شوند، دسته دیگری از نیروهای وادارنده هستند که محرک یادگیری در سازمان می‌گردند (قربانی‌زاده، ۱۳۹۳: ۶۱).

سازمان‌ها به‌خودی‌خود نمی‌توانند یاد بگیرند بلکه آن‌ها درنهایت به‌وسیله تک‌تک اعضای خود یاد می‌گیرند. از سوی دیگر، یادگیری اثربخشی سازمانی صرفاً با ارائه اطلاعات به سازمان به‌طور خودکار ایجاد نمی‌شود. سازمان باید شرایط یا ویژگی‌هایی را فراهم کند که طی آن فرآیند یادگیری سازمانی، خلق دانش جدید و به‌روز رسانی الگوهای ذهنی مشترک سازمان تسهیل شود. عوامل تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ یکی فرآیندها و دیگری ساختارها. یادگیری سازمانی نتیجه این مفهوم به‌هم‌پیوسته و درعین حال متفاوت از هم است؛ یعنی فرآیند

یادگیری و ساختار سازمان یادگیرنده (Hult, 2002: 378). در زیر هر کدام از مفاهیم ذکر شده مورد واکاوی قرار می‌گیرند:

الف) فرآیندهای یادگیری سازمانی

۱. فرآیند سه مرحله‌ای دفت و ویک^۱

از نظر دفت و ویک فرآیند یادگیری سازمانی از سه مرحله زیر تشکیل شده است:

- کنکاش و جمع‌آوری اطلاعات
- تعبیر و تفسیر اطلاعات
- یادگیری و استفاده عملی از اطلاعات (Daft, 1984: 284).

۲. فرآیند یادگیری سازمانی به‌مثابه تسلط بر دانش

از نظر نوناکا و تاکئوچی^۲، یادگیری سازمانی همان تسلط بر دانش مربوط به قلمرو فعالیت خویش است؛ بهترین کار در یادگیری سازمانی این است که افراد اطلاعات مفید و مناسب را شناسایی، جمع‌آوری و به‌کارگیرند. از نظر آن‌ها فرآیند تسلط بر دانش (یادگیری سازمانی) عبارت است از:

- اکتساب دانش (شناسایی و گردآوری اطلاعات مفید)
- به‌کارگیری دانش (استفاده عملی از دانش)
- انتقال دانش (توزیع دانش در سراسر سازمان) (Nonaka, Takeuchi, 1995: 529).

۳. فرآیند یادگیری سازمانی از نظر پالوسکی^۳

از نظر پالوسکی فرآیند یادگیری سازمانی از چهار مرحله اصلی تشکیل شده است:

- شناسایی یا خلق اطلاعات جدید؛ در این مرحله روش تلفیق دانش موجود و اطلاعات حاصل از تجربه‌های گذشته برای تولید دانش جدید شناسایی می‌شود.

¹ Daft and Weick

² Nonaka and Takeuchi

³ Pawlowsky

- توزیع و تبادل اطلاعات: در این مرحله توجه به جریان اطلاعات و نوع ارتباطات در درون سازمان دارای اهمیت است.
- اصلاح و انسجام دانش: دانش جدید متناسب با شرایط داخلی سازمان اصلاح و به دانش قبلی افزوده می‌شود
- به‌کارگیری: دانش به‌دست‌آمده از مراحل قبلی، در عملیات روزمره شرکت به کار گرفته می‌شود (Pawlowsky, 2001:79).

۴. فرآیند یادگیری سازمانی از نظر هیوبر^۱

- از نظر هیوبر فرآیند یادگیری سازمانی از مراحل مختلف زیر تشکیل شده است که این مراحل به‌طور الزامی به شکل متوالی به وقوع نمی‌پیوندد: (Huber, 1991:88)
- شناسایی اطلاعات مربوط و ایجاد دانش
 - مبادله و پخش دانش از سطح فردی به گروهی و یا در سطح گروهی
 - اضافه شدن دانش جدید به سیستم‌های فعلی دانش
 - تبدیل دانش نظری به دانش عملی (نهادینه کردن دانش)
 - کراسن^۲ و همکارانش پس از مطالعه کارهای قبلی دیگران الگویی ایجاد کرده‌اند که یادگیری سازمانی را در تمامی سطوح سازمانی (فردی، گروهی و سازمانی) در بر می‌گرفت (Crossan, 1991:523) به اعتقاد آن‌ها ایجاد دانش جمعی بر پایه چهار فرآیند فرعی زیر استوار است:
 - آگاه شدن و شناسایی دانش جدید
 - تعبیر و تفسیر مبادله و تعبیر و تفسیر دانش جدید
 - انسجام‌بخشی؛ یعنی به‌کارگیری دانش برای اصلاح رفتار به‌منظور دستیابی به نتایج مطلوب
 - نهادینه کردن دانش از طریق انعکاس آنچه اتفاق می‌افتد و اصلاح رفتار یادگیرندگان.
 - دانش و ارتباطات دو جزء اصلی این الگوی یادگیری هستند و باید به‌طور پیوسته زیر نظر بوده و توسعه داده شوند.

¹ Huber

² Crossan

ب) ساختارها

جنبه‌های ساختاری، آرایش‌های نهادینه شده ساختاری و رویه‌هایی هستند که به سازمان‌ها اجازه می‌دهند به صورت سیستماتیک به جمع‌آوری، تحلیل، ذخیره‌سازی، توزیع و استفاده از اطلاعاتی که به اثربخشی سازمان مرتبط هستند بپردازند. جنبه‌های ساختاری و فرهنگی بر یادگیری در سطوح مختلف یک سازمان اعم از افراد، تیم‌ها و کل سازمان تأثیر دارند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵: ۷).

در بعد ساختاری باید ساختارهایی تعریف شود که بر اساس آن‌ها دانش و آموخته‌ها در سطح کل سازمانی به اشتراک گذاشته شده و در این رابطه وجود ساختار ماتریسی، ساختاری که در آن تمامی متخصصان حرفه‌ای سازمان برای انجام کار موقت و کوتاه‌مدت و حتی اضطراری دورهم گرد می‌آیند، می‌تواند کمک کننده باشد. این نکته نیز حائز اهمیت است که مسئولیت شخص ارشد قابل احترامی به‌عنوان مدیر یادگیری (CLO)^۱ نقش اساسی خواهد داشت.

قربانی‌زاده به نقل از چو (۲۰۰۴) عنوان می‌کند؛ برای تسریع در یادگیری سازمانی، تمرکز بر مهارت‌های فردی و گروهی در طراحی ساختارهای حامی یادگیری مستمر ضرورت دارد. مدیران در تمامی سطوح سازمان باید جو مناسب یادگیری را خلق و تقویت نمایند؛ به خطاها و اشتباهات به منزله فرصتی برای یادگیری نگریده و جو صداقت و اعتماد عمومی در سراسر سازمان حاکم باشد. دریافت ایده‌های جدید و صرف زمان برای بازبینی فعالیت‌ها و اقدامات نیز از عوامل تقویت کننده یادگیری سازمانی به حساب می‌آیند. علاوه بر بحث ساختاری برخی دیگر از تسهیل کننده‌های یادگیری سازمانی را چنین برمی‌شمارند: تعامل و ارتباطات بین اعضای گروه، گردش شغلی و تجربه. تعامل و ارتباط دربرگیرنده حالت، جهت و فراوانی جریان اطلاعات بین اعضای گروه است و گروه شغلی و تجربه به قابلیت معاوضه و مبادله واقعی مشاغل در بین اعضا اشاره دارد. علاوه بر تجربه و بهبود مستمر فرآیندها، کسب دانش و شاخص سازی نیز می‌تواند یادگیری سازمانی را تسهیل کند (همان: ۶۱).

¹ Chief learning officer

جدول شماره ۱: تسهیل کنندگان یادگیری سازمانی و فن‌آوری اطلاعات پشتیبان منبع (قربانی‌زاده: ۱۳۸۷)

تسهیل کنندگان یادگیری سازمانی	مثال‌هایی از فناوری اطلاعات پشتیبان
تعامل بین اعضا	نظام پشتیبان گروه
ارتباطات بین اعضا	کنفرانس از طریق پست الکترونیک
گزارش‌دهی سریع و مداوم	کنفرانس ویدئویی
تنوع در پیشینه و آموزش ضمن خدمت	مبادله الکترونیک داده‌ها
تنوع در تجربیات شخصی	سایر نظام‌های ارتباطات رایانه‌ای
گردش شغلی	
کارکنان شایسته	
تنوع در تجربیات شرکت	

هدف، سؤال، روش و جامعه مورد تحقیق

هدف پژوهش حاضر شناخت تسهیل کننده‌های یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی است و محققان در صدد پاسخ به این سؤال می‌باشند که: تسهیل کننده‌های یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی کدام‌اند؟

این تحقیق با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی انجام شده که برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را نیز اعضای هیات علمی و مدرسان سازمانی دانشکده‌ها و مراکز آموزشی سازمان‌های امنیتی به تعداد ۱۸۹ نفر تشکیل داده‌اند که از بین آنها ۶۲ نفر با استفاده از فرمول کوکران به عنوان حجم نمونه پژوهش انتخاب شده‌اند. به علت محدودیت در دسترسی به همه اعضای حجم نمونه در نهایت پژوهشگران موفق به استفاده از ۵۰ نفر از افراد صاحب‌نظر و خبره در حوزه یادگیری و آموزش در سازمان‌های امنیتی گردیدند که حداقل دارای ۱۵ سال سابقه خدمتی در سازمان‌های امنیتی کشور می‌باشند.

تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها، با توجه به مبانی نظری و تحقیقات انجام شده پیرامون مؤلفه‌های پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته که ترکیبی از پرسشنامه استاندارد تسهیل کننده یادگیری روث بلینگ و همچنین ادبیات این پژوهش است و در قالب ۲۱ سؤال به صورت طیف لیکرت طراحی شده استفاده شده که اعتبار آن به روش صوری که در آن از نظر و دیدگاه صاحب نظران امر در مورد محتوای سؤالات پرسشنامه استفاده می‌شود، تأیید شده است و پایایی آن از طریق فرمول آلفای کرونباخ که بر مبنای بررسی همسانی درونی گویه‌ها محاسبه می‌شود به دست آمده و برابر ۰/۹۱ است که نشان دهنده اعتبار بالای پرسشنامه است. تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه به شرح زیر است:

جدول شماره ۲: تجزیه و تحلیل پرسشنامه

میانگین	دیدگاه خبرگان					عوامل تسهیل کننده یادگیری
	درجات ارزیابی					
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۱۶/۷۲	۰	۰	۱۵	۱۱	۲۴	تمایل و اراده کارکنان در یادگیری
	۰	۰	٪۳۰	٪۲۲	٪۴۸	
۱۷/۱۲	۰	۰	۸	۲۰	۲۲	شناخت نقاط قوت و ضعف کارکنان در یادگیری
	۰	۰	٪۱۶	٪۴۰	٪۴۴	
۱۶/۷۲	۰	۰	۹	۲۳	۱۸	شناخت مزایای یادگیری در انجام کارها
	۰	۰	٪۱۸	٪۴۶	٪۳۶	
۱۵/۷۶	۰	۱	۱۳	۲۴	۱۲	شناخت بهتر نقاط قوت و ضعف دانش نظری و تجربی همکاران
	۰	٪۲	٪۲۶	٪۴۸	٪۲۴	
۱۶/۴	۰	۰	۸	۲۹	۱۳	ارزیابی دوره‌های آموزشی برگزار شده برای کارکنان
	۰	۰	٪۱۶	٪۵۸	٪۲۶	
۱۷/۷۶	۰	۱	۲	۲۱	۲۶	فرصت به کارگیری آموخته‌ها
	۰	٪۲	٪۴	٪۴۲	٪۵۲	
۱۵/۹۲	۰	۰	۱۵	۲۱	۱۴	تشویق و حمایت کارکنانی که در برنامه‌های آموزشی مشارکت کرده‌اند
	۰	۰	٪۳۰	٪۴۲	٪۲۸	
۱۷/۹۲	۰	۱	۰	۲۳	۲۶	برخورداری از حمایت مدیر در به کارگیری آموخته‌ها و فعالیت‌های ریسک‌پذیر
	۰	٪۲	۰	٪۴۶	٪۵۲	

فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی - امنیتی

۱۷/۵۲	۰	۰	۲	۲۷	۲۱	ضروری دانستن به‌کارگیری آموخته‌ها در عمل
	۰	۰	%۴	%۵۴	%۴۲	
۱۶/۹۶	۰	۰	۵	۲۸	۱۷	دریافت بازخورد مستمر از فعالیت‌ها
	۰	۰	%۱۰	%۵۶	%۳۴	
۱۴/۹۶	۰	۰	۱۶	۳۱	۳	فرصت بررسی فعالیت‌های قبلی و منعکس کردن نتایج آن‌ها
	۰	۰	%۳۲	%۶۲	%۶	
۱۷/۲۸	۰	۱	۳	۲۵	۲۱	نگریستن مدیران به خطاها و اشتباهات به‌منزله فرصتی برای یادگیری
	۰	%۲	%۶	%۵۰	%۴۲	
۱۷/۰۴	۰	۰	۹	۱۹	۲۲	داشتن تجربه در زمینه فعالیت‌های حرفه‌ای
	۰	۰	%۱۸	%۳۸	%۴۴	
۱۵/۱۲	۰	۱	۱۳	۳۲	۴	گزارش‌دهی سریع و مدام نقایص
	۰	%۲	%۲۶	%۶۴	%۸	
۱۷/۶	۰	۱	۴	۱۹	۲۶	تعامل و بهبود ارتباط بین اعضای گروه
	۰	%۲	%۸	%۳۸	%۵۲	
۱۶/۰۸	۱	۱	۹	۲۴	۱۵	گردش مشاغل
	%۲	%۲	%۱۸	%۴۸	%۳۰	
۱۶/۷۲	۰	۰	۶	۲۹	۱۵	استفاده از تجارب دیگران (کارکنان داخلی سازمان و بیرون سازمان)
	۰	۰	%۱۲	%۵۸	%۳۰	
۱۸/۱۶	۰	۱	۳	۱۴	۳۲	ایجاد و تقویت جو مناسب برای یادگیری کارکنان
	۰	%۲	%۶	%۲۸	%۶۴	
۱۷/۵۲	۰	۱	۹	۱۰	۳۰	ایجاد جو صداقت و اعتماد در بین کارکنان همچنین مدیران
	۰	%۲	%۱۸	%۲۰	%۶۰	
۱۶/۵۶	۰	۱	۷	۲۶	۱۶	دریافت ایده‌های جدید
	۰	%۲	%۱۴	%۵۲	%۳۲	
۱۵/۵۲	۰	۱	۱۶	۲۱	۱۲	تنوع در پیشینه و آموزش ضمن خدمت
	۰	%۲	%۳۲	%۴۲	%۲۴	
۱۶/۷۳	۱	۱۱	۱۷۲	۴۷۷	۳۸۹	مجموع فراوانی‌ها
	۰٫۱	۱٫۰۵	۱۶٫۳۸	۴۵٫۴۳	۳۷٫۰۵	درصد متوسط

برابر جدول توزیع فراوانی، ۹۲/۲ درصد پاسخ دهندگان معتقدند ایجاد و تقویت جو مناسب برای یادگیری کارکنان در سازمان‌های امنیتی بیشترین تأثیر را در تسهیل یادگیری سازمانی دارد و شاخصه‌های برخوردار از حمایت مدیر در به‌کارگیری آموخته‌ها و فعالیت‌های ریسک‌پذیر، فرصت به‌کارگیری آموخته‌ها و ایجاد جو صداقت و اعتماد در بین کارکنان همچنین مدیران در رتبه‌های بعدی شاخصه‌های تأثیرگذار در

تسهیل‌کنندگی یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی قرار دارند و شاخصه تشویق و حمایت کارکنانی که در برنامه‌های آموزشی مشارکت کرده‌اند از کمترین تأثیر برخوردار می‌باشند.

جدول ۳: اولویت‌بندی شاخصه‌های تسهیل‌کننده یادگیری

اولویت	شاخصه‌های تسهیل‌کننده	میانگین
۱	ایجاد و تقویت جو مناسب برای یادگیری کارکنان	۱۸/۱۶
۲	برخوردارگی از حمایت مدیر در به‌کارگیری آموخته‌ها و فعالیت‌های	۱۷/۹۲
۳	فرصت به‌کارگیری آموخته‌ها	۱۷/۷۶
۴	ایجاد جو صداقت و اعتماد در بین کارکنان همچنین مدیران	۱۷/۵۲
۵	تعامل و بهبود ارتباط بین اعضای گروه	۱۷/۶
۶	ضروری دانستن به‌کارگیری آموخته‌ها در عمل	۱۷/۵۲
۷	شناخت نقاط قوت و ضعف کارکنان در یادگیری	۱۷/۱۲
۸	نگریستن مدیران به خطاها و اشتباهات به‌منزله فرصتی برای یادگیری	۱۷/۲۸
۹	داشتن تجربه در زمینه فعالیت‌های حرفه‌ای	۱۷/۰۴
۱۰	دریافت بازخورد مستمر از فعالیت‌ها	۱۶/۹۶
۱۱	تمایل و اراده کارکنان در یادگیری	۱۶/۷۲
۱۲	شناخت مزایای یادگیری در انجام کارها	۱۶/۷۲
۱۳	استفاده از تجارب دیگران (کارکنان داخل سازمان و بیرون سازمان)	۱۶/۷۲
۱۴	دریافت ایده‌های جدید	۱۶/۵۶
۱۵	ارزیابی دوره‌های آموزشی برگزار شده برای کارکنان	۱۶/۰۴
۱۶	شناخت بهتر نقاط قوت و ضعف دانش نظری و تجربی همکاران	۱۵/۷۶
۱۷	تشویق و حمایت کارکنانی که در برنامه‌های آموزشی مشارکت کرده‌اند	۱۵/۹۲
۱۸	فرصت بررسی فعالیت‌های قبلی و منعکس کردن نتایج آن‌ها	۱۴/۹۶
۱۹	تنوع در پیشینه و آموزش ضمن خدمت	۱۵/۵۲
۲۰	گزارش‌دهی سریع و مدام نقایص	۱۵/۱۲
۲۱	تشویق و حمایت کارکنانی که در برنامه‌های آموزشی مشارکت کرده‌اند	۱۵/۹۲

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

واقعیت این است که سازمان‌های امنیتی برای حفظ، بقاء، رشد و توسعه خود و نیز پاسخگویی به تحولات امنیتی پیرامونی که روز به روز در حال پیچیده‌تر شدن است نیاز به گسترش دانش و آگاهی خود دارند، به عبارت دیگر سازمان‌ها برای رویارویی و پاسخگویی به تعداد زیاد و متنوع عوامل محیطی نیازمند کسب اطلاعات مستمر از محیط و پردازش و تکامل آن‌ها دارند که طی آن کارکنان درون سازمان تشویق شوند تا مهارت‌ها و دانش خود را درباره مقاصد سازمان توسعه دهند و تحقق این امر در سایه توجه به یادگیری سازمان صورت خواهد پذیرفت. از سوی دیگر باید گفت کارایی و اثربخشی سازمان‌های امنیتی به کارایی و اثر بخشی نیروی انسانی و کارکنان آن سازمان بستگی دارد و ایجاد فضای یادگیری و گسترش دانش از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کارایی و عملکرد کارکنان است. بنابراین به منظور رسیدن به اهداف حداکثری و ارتقای عملکردی سازمان‌های امنیتی توجه کافی به تسهیل‌کننده‌ها و موانع یادگیری سازمانی که افزایش دانش و بهبود مهارت کارکنان را متناسب با تغییرات محیطی در پی دارد ضرورتی انکارناپذیر است. این پژوهش در راستای شناسایی تسهیل‌کننده‌های یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی در جامعه آماری برگرفته از سازمان‌های امنیتی صورت پذیرفته و عوامل تسهیل‌کننده را بر مبنای نظریه اندیشمندان این حوزه در دو بعد فرآیندی و ساختاری به آزمون گذاشته است. نتیجه حاصله بیانگر این است که، ۹۲/۲ درصد از افراد جامعه آماری معتقدند ایجاد و تقویت جو مناسب برای یادگیری کارکنان در سازمان‌های امنیتی بیشترین تأثیر را در تسهیل یادگیری سازمانی دارد و شاخصه‌های برخورداری از حمایت مدیر در به کارگیری آموخته‌ها و فعالیت‌های ریسک‌پذیر، فرصت به کارگیری آموخته‌ها و ایجاد جو صداقت و اعتماد در بین کارکنان همچنین مدیران در رتبه‌های بعدی شاخصه‌های تأثیرگذار در تسهیل‌کنندگی یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی قرار دارند.

بنابراین با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود، در راستای بهبود جو مناسب برای یادگیری، به نحو زیر عمل شود:

۱. شرایط و امکانات لازم از قبیل نهادینه نمودن مدیریت دانش برای ایجاد، کسب و انتقال دانش در کارکنان سازمان فراهم شود.

۲. جلسات آموزشی و تحلیلی فارغ از حالت دستوری و سلسله مراتبی از قبیل جلسات طوفان مغزی و کانون‌های اندیشه‌ورزی افزایش و در برنامه‌های سازمان نهادینه شود.
۳. همایش‌ها و سمینارهای موضوعات امنیتی روز برگزار و از صاحب‌نظران امنیتی برای انتقال مباحث امنیتی به کارکنان و ارتقاء سطح یادگیری آن‌ها دعوت گردد.
۴. مشوق‌های لازم از قبیل ارتقاء شغلی و استفاده از افراد آموزش دیده در حوزه‌های تخصصی برای به‌کارگیری و عملی نمودن یافته‌های خود پیش‌بینی گردد.

منابع و مأخذ

الف) منابع فارسی

۱. اسماعیلی، وجیهه (۱۳۸۴) مکانیزم‌های یادگیری سازمانی در شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران واقع در تهران بر پایه عوامل چهارگانه سازمان یادگیرنده، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸)، نظریه‌های مدیریت، سازمان‌های کامیاب امروز سازمان‌های یادگیری و دانش آفرین، مجموعه سوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. تسلیمی، محمد سعید و همکاران (۱۳۸۵)، سازوکارهای یادگیری سازمانی مبنایی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده، فصل‌نامه مدیریت دانش، سال ۱۹، شماره ۳ (۳-۱۸)، تهران: دانشگاه تهران.
۴. تنهایی، علیرضا و زندیان، مهدی (۱۳۹۳). تاثیر یکپارچه سازی سازمان‌های حفاظت اطلاعات در کاهش آسیب‌های عام و کلی سازمان‌های امنیتی، تهران: فصلنامه امنیت پژوهی فارابی، شماره ۴۸.
۵. حضرتی ویری، اصغر (۱۳۸۹)، بررسی رابطه یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی آمادگی برای تغییر در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران در سال ۱۳۸۹، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
۶. حیدری، دانیال (۱۳۹۴)، طراحی و زیاده‌سازی یادگیری سازمانی و ارائه الگو مناسب در ساحفاجا، پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده علوم و فنون فارابی.
۷. سنگه، پیتر؛ آل و کلایز، آرت و رابرتز، شارلووت و راش، ریچارد وروت، جورج و اسمیت، برایان (۱۹۹۱)، رقص تغییر، چالش‌های پایدار در سازمان یادگیرنده، (ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی، ۱۳۸۶) تهران: چاپ سوم، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
۸. شریفی، اصغر و اسلامیه، فاطمه (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و به‌کارگیری فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات (ICT) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار در سال تحصیلی ۸۷ - ۸۶. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال ۱. شماره ۲.

۹. صنیعی، محمدحسین (۱۳۸۳) تمرکز قدرت در دستگاه‌های اطلاعاتی، فصلنامه امنیت پژوهی، شماره ۸، تهران: دانشکده علوم و فنون فارابی
۱۰. عباسی، محمد و همکاران (۱۳۹۵)، یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی، تهران: انتشارات فارابی.
۱۱. عباسی، عنایت و سید یوسف حجازی (۱۳۹۲)، یادگیری سازمانی در آموزش عالی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی
۱۲. عساریان‌نژاد، حسین (۱۳۸۳)، مدیریت سازمان‌های اطلاعاتی - امنیتی، تهران: انتشارات فارابی.
۱۳. قدیری، حجت‌الله (۱۳۸۴)، مؤلفه‌های اساسی سازمان (منابع، فرهنگ و کارکرد) و نقش آن‌ها در طراحی و پیاده‌سازی ساختار حفاظت اطلاعات آجا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده علوم و فنون فارابی.
۱۴. قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۸۷)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، تهران: نشر بازتاب.
۱۵. کرمی، رضا (۱۳۸۸)، آسیب‌های سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی، تهران: انتشارات فارابی.

ب) منابع لاتین

1. Critner Robert And Angel Okinicki, " Organization Behavior" , Irwin , Mcgraw , Hill Fifth Editipn.2001
2. Crossan M.M., Lane HW., White RE.; "An organizational learning framework: from intuition to institution"; Acad Manage Rev, Vol. 24, No. 3, 1999.
3. Daft R., Weick K.E.; "Toward a model of organizations as interpretation systems"; Academy of Management Review; Vol.9, No. 2, 1984.
4. Holt G.D., Love P.E.D., Li H.; "The learning organization: Toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances"; International Journal of Project Management; No. 18, 2000.

5. Huber G.P.; "Organizational learning: The contributing processes and the literatures"; Organization Science, Vol. 2, No.1, 1991.
6. Jones B, Cox S. Facilitators and hindrances to individual and organisational learning within the Nuclear sector. Available from: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc6/papers/jones_cox.pdf
7. Montes F.J.L., Moreno A.R., Morales, V.G.; "Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination"; Technovation; Vol. 5, No. 2, 2004
8. Pawlowsky P.; "The treatment of organizational learning in management science"; Handbook of organizational learning and knowledge, New York: Oxford University Press, 2001.
9. Wendy D. Barriers to and facilitators managers workplace learning in small and large knowledge-based firms. Small business institute ® research Review . 2008;35: 79-93. Available from: <http://sbaer.uca.edu/research/sbi/2008SBIPROCE EDS/09.pdf>

