

شناسایی موانع یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی، یافته‌های یک مطالعه آمیخته

علیرضا تنهایی^۱

حسن رضا زین‌آبادی^۲

بیژن عبدالمهی^۳

دانیال حیدری^۴

چکیده:

در دنیای به‌شدت در حال تغییر کنونی، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند و آموخته‌ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند. هدف پژوهش حاضر شناسایی موانع یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی است. نوع پژوهش کاربردی و روش انجام آن توصیفی-تحلیلی است. حجم نمونه ۶۲ نفر از اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های سازمان‌های امنیتی نیروهای مسلح تشکیل داده‌اند که به‌صورت تصادفی-طبقه‌ای از بین ۱۸۹ نفر از اعضای جامعه آماری انتخاب شده‌اند. محققین در پاسخ به این سؤال که موانع یادگیری در سازمان‌های امنیتی چیست؟ پرسشنامه‌ای متشکل از ۵۳ سؤال در رابطه با متغیرهای تحقیق تهیه و پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، پاسخ‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت که نتایج حاصله بیانگر آن است که مهم‌ترین موانع یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی عبارت‌اند از: کمبود حمایت مدیران ارشد از نوآوری، گرایش به انجام کارها به شیوه سابق، عدم رواج فرهنگ انتقادگری در سازمان، مقاومت سازمان نسبت به ایده‌های جدید، تأثیر کم ایده‌های آموزشی در حوزه کاری، کمبود آگاهی مدیران درباره تغییرات مورد نیاز، عدم توانایی انتقاد، نظارت نداشتن و بی‌توجهی مدیریت نسبت به ثبت بصیرت‌ها و عدم تشویق و قدردانی نکردن مدیران عالی از انتشار بصیرت‌ها در سازمان.

کلیدواژه: سازمان‌های امنیتی، یادگیری، یادگیری سازمانی، موانع یادگیری

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه خوارزمی تهران (نویسنده مسئول) atanhayee@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران zeinabadi_hr@khu.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران biabdolahi@yahoo.com

۴. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد اطلاعات و حفاظت اطلاعات Danial.heydari92@gmail.com

تغییر و تحولات سریع جهانی در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی، علمی و فناوری در دهه‌های اخیر نشان‌دهنده آن است که هر فرد و سازمان در زمان‌های مختلف با نیازهای متفاوت و جدیدی روبرو بوده که رفع آن‌ها مستلزم یادگیری خواهد بود. درواقع شرط بقای هر سازمانی عکس‌العمل سریع در برابر تغییرات است که آن جز با داشتن دانش و خلاقیت امکان‌پذیر نیست (عباسی و بهنود، ۱۳۹۵: ۴۴). بنابراین در عصر فعلی تغییرات وجه مشترک تمام عرصه‌های زندگی بوده و تلاش برای مواجهه با آن از مهم‌ترین چالش‌های فراروی بشر به شمار 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 پیتر سنگه^۱ سازمان‌هایی، موفقیت در آینده را به دست خواهند گرفت که کشف کنند چگونه از تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در همه سطوح سازمان بهره بگیرند (سنگه، ۱۹۹۰ نقل از حضرتی ویری، 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 موردنیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای نوین و محیط رقابتی پابرجا بماند. امروزه یادگیری جاده حیاتی شناخت و انطباق یا سرعت فزاینده تغییر است (شریفی و اسلامیه: 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 به نحوه مدیریت آن‌ها برمی‌گردد. 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، شناخت موانع تحقق یادگیری در سازمان‌ها و تلاش برای مرتفع نمودن آن است.

با توجه به ماهیت کاری سازمان‌های امنیتی و تلاش این سازمان‌ها در دنیای متحول و متغیر به لحاظ گستره تهدیدات و آسیب‌های امنیتی توجه به یادگیری سازمانی به‌عنوان مبحثی که دانش‌های نوین مقابله با آسیب‌های پیرامونی را به کارکنان جامعه اطلاعاتی منتقل نماید و همچنین شناخت موانعی که یادگیری در سازمان تحقق و تسری و یا متوقف می‌نماید، موضوعی حیاتی است.

1. Peter senge





بیان مسئله

در عصر فعلی موفقیت سازمان‌ها به‌طور ویژه به این موضوع وابسته است که چطور سازمان‌ها به‌صورت مؤثر، دانش را در بین کارکنان در سطوح مختلف جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی نمایند. یکی از راه‌کارهای لازم برای پرداختن به این مهم توجه به مبحث یادگیری سازمانی است. اما موضوع مهم اینکه سازمان‌ها در مسیر یادگیری سازمانی بسته به نوع ساختار و مدیریت حاکم بر خود با موانعی روبرو هستند و بدون تردید کسب موفقیت در عرصه‌های مختلف مأموریتی توسط سازمان‌ها نیازمند توجه به موانع موجود و تلاش در راستای حل و فصل آن‌ها است.

در سازمان‌های امنیتی حساسیت مأموریت محوله که منبعت از افزایش تهدید و آسیب‌های پیرامونی و تنوع و به‌روز بودن آن‌ها است، ایجاب می‌کند که اطلاعات و دانش کارکنان از طریق مبحث یادگیری سازمانی همسو با تغییرات پیرامونی افزایش یافته و این سازمان‌ها برای مقابله با تغییراتی که سازمان‌های حریف به‌تناسب سرعت بالای تغییرات محیطی و فناوری در شیوه و شگردهای خود ایجاد می‌نمایند باید توانمندی خود را از طریق یادگیری از دانش و مهارت حاصل از تجربیات سازمانی افزایش دهند به‌عبارت‌دیگر میزان یادگیری آن‌ها باید همواره بیشتر یا مساوی تغییرات محیطی باشد تا بتوانند به اهداف خود دست یابند. اما همان‌طور که گفته شد کسب موفقیت در این عرصه با موانعی روبرو است که نیاز است به‌صورت علمی مورد بررسی قرار گیرد تا در سایه ارتقاء یادگیری کارکنان رسیدن به امنیت پیرامونی که نتیجه انجام موفقیت‌آمیز مأموریت این‌گونه سازمان‌ها است تحقق پیدا کند.

در رابطه با موانع موجود در مسیر یادگیری سازمانی نظریه‌پردازان این حوزه هر کدام موانعی را مطرح کرده‌اند به‌طور مثال گاروین^۱ موانع یادگیری را به عواملی که فرایند کسب، تفسیر و به‌کارگیری دانش را با مشکل مواجه می‌کند مربوط می‌داند. یانگ^۲ موانع یادگیری را عواملی می‌داند که فرایند خلق ایده، عمومی کردن و به‌کارگیری یادگیری ایجادشده را با مشکل مواجه سازد. سنگه^۳ موانع یادگیری را در قالب‌ساز و کارهای محدودکننده که در طول شکل‌گیری و توسعه قابلیت یادگیری در سازمان‌ها پدیدار می‌شوند معرفی می‌کند. سبحانی نژاد و همکارانش در بررسی موانع یادگیری در سازمان‌ها، پنج عامل کم‌ظرفیتی در نوآوری، کم‌ظرفیتی در عمل، کم‌ظرفیتی در انعکاس بصیرت‌ها، کم‌ظرفیتی در ثبت بصیرت‌ها و

1. Garwin

2. Yeung

3. Senge



کم ظرفیتی در انتشار بصیرت‌ها را معرفی می‌کند. این پژوهش در صدد است ضمن بررسی موانع ممکن در مسیر یادگیری سازمانی از دیدگاه هر کدام از اندیشمندان با ترکیب اشتراکات این نظریه‌ها و به آزمون گذاشتن آن در بین متخصص حوزه یادگیری و آموزش در سازمان‌ها امنیتی، با شناسایی و اولویت‌بندی موانع یادگیری در سازمان‌های امنیتی و اتخاذ راهکارهای مناسب به منظور ارتقاء یادگیری سازمانی با استفاده از دانش و تجربیات درون سازمانی، زمینه توانمندسازی کارکنان را در راستای افزایش بهره‌وری و کارایی و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده فراهم نماید.

اهمیت و ضرورت

ضرورت شناخت موانع یادگیری سازمانی در این است که یادگیری سازمانی، یک اصل و الزام برای اثربخشی و کارکرد مؤثر سازمان‌هاست. بر این اساس چنانچه این تحقیق صورت نگیرد

۱. به دلیل عدم شناسایی موانع یادگیری سازمانی، مدیران سازمانی در انگیزش و هدایت نیروی انسانی خود با مشکل مواجه می‌شوند.
۲. با توجه به افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، جا ماندن از حوزه یادگیری سازمانی به دلیل موانع موجود، عدم اطمینان در محیط سازمانی را افزایش می‌دهد.
۳. اشتراک‌گذاری دانش، باورها و مفروضات در بین قسمت‌های مختلف سازمان به کندی انجام می‌گیرد.

اهمیت پرداختن به این مقاله نیز در این است که شناسایی و رفع موانع یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی باعث:

- ۱- تبادل بیشتر و بهتر تجربیات کارکنان در سطوح مختلف سازمانی را فراهم و سبب ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان خواهد شد.
- ۲- بهره‌برداری از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان را فراهم می‌نماید.

- ۳- سرعت یادگیری را در سازمان بیشتر یا متناسب با تغییرات محیط فراهم می‌نماید.
- و در نهایت افزایش موفقیت سازمان‌های امنیتی را در بین سرویس‌های اطلاعاتی حریف به همراه خواهد داشت.

هدف تحقیق، سؤال

هدف: ارتقاء یادگیری سازمانی با استفاده از دانش و تجربیات داخلی در سازمان‌های





امنیتی.

سؤال تحقیق: موانع یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی کدامند؟

پیشینه تحقیق

در بررسی‌های صورت گرفته از طریق مراجعه به آثار مکتوب اعم از کتاب‌ها، مقاله‌های علمی و منابع الکترونیکی و وبگاه‌های معتبر علمی، پژوهشی در زمینه یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی و یا شناخت موانع صورت پذیرفته است ولی در دیگر سازمان‌ها پژوهش‌های متعددی در رابطه با متغیرهای یادگیری سازمانی صورت پذیرفته که نزدیک‌ترین پژوهش‌های یافت شده به موضوع پژوهش حاضر، عبارت‌اند از:

- صومعه‌سرای، حسینی، یزدانی و نخستین (۱۳۹۴) در مقاله‌ای به بررسی وضعیت قابلیت یادگیری سازمانی و موانع و تسهیل‌کننده‌های آن در دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی پرداخته که یافته‌ای تحقیق بیانگر این است که وضعیت یادگیری سازمانی در این دانشگاه بالاتر از سطح متوسط است. همچنین مهم‌ترین موانع با میانگین ۳,۹۵ مربوط به عادت و تمایل به انجام کارها به روش قدیمی و کمبود حمایت مدیران ارشد و مهم‌ترین عامل تسهیل‌کننده با میانگین ۴,۲۴ مربوط به "ضروری دانستن به کارگیری آموخته‌ها در عمل" بوده است.
- یوسفی، کواری، حسنی مکارم و فرضی (۱۳۹۳) در مقاله‌ای به بررسی قابلیت یادگیری سازمانی، موانع و تسهیل‌کننده‌های آن از دیدگاه کارکنان مراکز توانبخشی بهزیستی شهر تهران پرداخته‌اند که نتیجه حاکی از قابلیت بالای یادگیری سازمانی کارکنان مراکز توانبخشی بهزیستی شهر تهران دارد ضمن اینکه مهم‌ترین مانع یادگیری سازمانی فشار کاری روزانه کارکنان و مهم‌ترین تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی شناخت نقاط قوت و ضعف کارکنان در یادگیری است.
- بٹام جونز (۲۰۰۱) در تحقیقی در رابطه با موانع یادگیری سازمانی به این نتیجه رسیده است بی انگیزشی کارکنان، در دسترس نبودن منابع مالی، کمبود زمان و عدم تعهد مدیریت ارشد بنا شده است.

ادبیات و مبانی نظری تحقیق

مفهوم یادگیری: در مورد این که یادگیری چیست و چگونه اتفاق می‌افتد اتفاق نظر وجود ندارد (هونگ، ۲۰۰۷). اقتصاددانان یادگیری را بهبود کمی فعالیت‌ها می‌دانند. صاحبان کسب و کار، یادگیری را دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌دانند (داجسون، ۱۹۹۳). کرسی



یادگیری را به مفهوم تغییر در رفتار و قابلیت‌های انسان‌ها برای رفتار ویژه پس از کسب تجربیات در موقعیت‌های مشخص می‌داند (کرسینی، ۱۹۸۷ نقل از داجسون، ۱۹۹۳). سنگه 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، ۱۹۹۱: ۵۱). کیمبل^۱ یادگیری را به صورت تغییر نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه (توان رفتاری) که در نتیجه تمرین تقویت شده رخ می‌دهد تعریف کرده است (کیمبل، ۱۹۶۱: ۶). در واقع اندیشمندان مختلف هر کدام یادگیری را به گونه‌ای مختلف تعریف کرده‌اند، اما در تمامی این تعاریف «تغییر رفتار» به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد گردیده است و باید گفت فرایند یادگیری در واقع فرایند ایجاد یا افزایش ظرفیت یادگیرنده برای انجام اقدامات مؤثر است، نتیجه این فرایند دانایی است.

تاریخچه یادگیری سازمانی:

یادگیری سازمانی به پیدایش سازمان‌ها برمی‌گردد البته با طرح نظریه مدیریت رفتاری در سال‌های ۶۰-۱۹۳۰ و رشد نظریه توسعه سازمانی در سال‌های ۸۰-۱۹۷۰، زمینه برای بروز یادگیری سازمانی فراهم آمد که سازمان‌ها در صدد پاسخگویی به نیازهای کارکنان خود در مواجهه با شرایط پیش‌بینی نشده محیطی برآمدند (لایکن، ۲۰۰۱) البته طرح مفهوم یادگیری سازمانی برای اولین بار به عنوان «فرایند کشف و اصلاح خطا در سازمان» توسط کریس آرگریس در سال ۱۹۷۸ را می‌توان نقطه عطف تحول در یادگیری سازمانی به حساب آورد. در دنیای به شدت در حال تغییر کنونی که یادگیری تنها مزیت رقابتی پایدار است، سازمان‌ها همانند افراد باید سریع‌تر و بهتر خود را با محیط متغیر و آشوبناک انطباق دهند. در غیر این صورت دچار شکست می‌شوند. در چنین محیطی، طبیعی است که دستیابی به این مزیت رقابتی در جریان آموزش در سطح سازمان مطرح شود. به عبارت دیگر، محوریت پارادایم‌های جدید در سازمان‌ها، یادگیری است و بنابراین سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند.

تعاریف:

یادگیری: سنگه^۲ 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، ۱۹۹۱: ۵۱). کیمبل یادگیری را به صورت

1. Kimble

2. Senge



تغییر نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه (توان رفتاری) که در نتیجه تمرین تقویت شده رخ می‌دهد تعریف کرده است (کیمبل، ۱۹۶۱: ۶). درواقع اندیشمندان مختلف هر کدام یادگیری را به گونه‌ای مختلف تعریف کرده‌اند، اما در تمامی این تعاریف «تغییر رفتار» به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد گردیده است و باید گفت فرایند یادگیری درواقع فرایند ایجاد یا افزایش ظرفیت یادگیرنده برای انجام اقدامات مؤثر است، نتیجه این فرایند دانایی است.

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 (به مهرا و داوان^۱، ۲۰۰۳ نقل از قربانی‌زاده، ۱۳۸۷: ۳۲).

موانع یادگیری: موانع یادگیری به عوامل و مکانیسم‌هایی که مانع از ایجاد و توسعه یادگیری در سازمان می‌شوند، می‌پردازد. یادگیری سازمانی ممکن است در محیط اجرایی با موانع متعددی مواجه و نهایتاً متوقف شود. موانع یادگیری سازمانی را می‌توان در طبقات مختلف دسته‌بندی کرد: اجرای ناقص فرایند یادگیری، موانع فیزیکی و فرهنگی، موانع مرتبط با ساختار و رهبری سازمان (برتوین و همکاران، ۲۰۰۲ نقل از قربانی‌زاده، ۱۳۸۷: ۶۰).

شناسایی موانع یادگیری مستقیماً با چارچوب تئوریک که مکاتب مختلف درباره یادگیری سازمانی تصور نموده‌اند، ارتباط دارد. گاروین موانع یادگیری را به عواملی که فرایند کسب، تفسیر و به کارگیری دانش را با مشکل مواجه می‌کند مربوط می‌داند (گاروین، ۱۹۹۹: ۲۸). یانگ (۱۹۹۹) موانع یادگیری را عواملی که فرایند خلق ایده، عمومی کردن و به کارگیری یادگیری ایجادشده را با مشکل مواجه می‌کند، معرفی می‌کند و سنگه (۱۹۹۹) موانع یادگیری را در قالب سازوکارهای محدودکننده که در طول شکل‌گیری و توسعه قابلیت یادگیری در سازمان‌ها پدیدار می‌شوند معرفی می‌کند. در زیر هر کدام از نظریه‌های ذکرشده مورد بحث قرار می‌گیرد:

بر اساس نظر گاروین عوامل محدودکننده فرایند یادگیری به شرح ذیل می‌باشند:
اطلاعات سوگرایانه^۲: در هنگام کسب اطلاعات، سازمان‌ها از سه نوع ناتوانی شامل نقطه

1. Mehra & Dhawan
2. Biased Information



کور^۱، فیلتر کردن^۲ و به مشارکت نگذاشتن اطلاعات^۳ رنج می‌برند. نقطه کور هنگامی اتفاق می‌افتد که فعالیت جست‌وجو بسیار محدود است و یا جهت آن اشتباه باشد. فیلتر کردن داده‌ها هنگامی اتفاق می‌افتد که داده‌ها در قالب چارچوب‌های موجود گنجانده نشوند و عدم به مشارکت گذاشتن اطلاعات باعث می‌شود تا دانش هنگامی که مورد نیاز است در دسترس نباشد.

خطا در تفسیر^۴: فرایند تفسیر، فرایند پیچیده و ناشناخته است بنابراین ناتوانی‌های متعددی در طول فرایند تفسیر اتفاق می‌افتد. خطای تفسیر عموماً به خاطر ضعف در تفسیر آماری رخ می‌دهد. تعداد کمی از افراد پیش‌نیازهای نتیجه‌گیری منطقی را می‌دانند و تعداد کمی نیز با قوانین و محدودیت‌های فرایندهای احتمالی آشنا هستند.

ناتوانی در اقدام^۵: ناتوانی در اقدام سومین نوع ناتوانی است. بسیاری از افراد دارای ریسک‌پذیری کمی هستند و در مقابل اجرای رویکردهای آزمایش نشده و ناآشنا مقاومت می‌کنند. بر این اساس برای ایجاد تغییر، درجه‌ای از خودآگاهی ضروری است. وضع موجود کاملاً باید درک شود، تنها بعد از آن است که اقدام اصلاحی امکان می‌پذیرد (گاروین، ۱۹۹۹: ۳۴-۲۸).

بر اساس نظر یانگ موانع یادگیری عواملی هستند که باعث ناتوانی در خلق و عمومی کردن ایده می‌شوند. یانگ هفت عامل را به‌عنوان ناتوانی‌های یادگیری مطرح کرده است که توسط گاروین مطرح شده با این تفاوت که دسته‌بندی آن‌ها متفاوت است. این ناتوانی‌ها به شرح زیر می‌باشند:

۱- نداشتن بصیرت^۶: اولین گام در ایجاد ایده، شناسایی مسئله و یا فرصت‌ها است. برای این منظور مدیران لازم است وضعیت موجود را با اهداف سازمانی مقایسه و مغایرت‌ها را شناسایی نمایند. بررسی مغایرت‌ها باعث ایجاد کشش خلاق و فعال نمودن فرایند خلق ایده و عمومی کردن آن می‌شود. مشکل در درک مغایرت‌ها نوعی ناتوانی یادگیری است که به آن کم بصیرتی می‌گویند. به‌طور دقیق‌تر، کم بصیرتی مربوط به ناتوانی در درک دقیق محیط سازمان است که ناشی از فرایند اسکن کردن ضعیف است.

۲- حل سرانگشتی مسائل^۷: خلق ایده‌های جدید هم نیاز به تحلیل مشکل و فرصت و هم نیاز به ابداع راه‌حل‌های جدید دارد. بسیاری از شرکت‌ها فاقد متدهای رسمی یا غیررسمی

1. blind spot

2. Filtering

3. Lack of Information

4. Flawed Interpretation

5. Inaction

6. Blindness

7. Simple Mindness



برای پاسخ‌گویی به تحولات محیط هستند. به این ناتوانی حل سرانگشتی مسائل گفته می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها دچار این ناتوانی بوده و در درک سازمان به صورت یک سیستم و مجموعه‌ای از بازخوردها عاجز هستند.

۳- فقدان تنوع^۱: این ناتوانی به فقدان تنوع اطلاعات و دیدگاه‌ها مربوط است. هر چه تعداد تفسیرهای متنوع در سازمان گسترش می‌یابد، یادگیری سازمانی نیز بیشتر می‌شود. ناتوانی فقدان تنوع و ناتوانی حل سرانگشتی مسائل دو ناتوانی مرتبط اما مجزا هستند. اولی فقدان تنوع اطلاعات و دیدگاه‌های موجود در سازمان است، در صورتی که ناتوانی حل سرانگشتی به کیفیت تحلیل مربوط است.

۴- پیوند محکم^۲: سازمان‌های دارای پیوند محکم، سازمان‌هایی هستند که در بین واحدها و بخش‌های آن‌ها از لحاظ سیاست‌ها و رویه‌ها اختلافی وجود ندارد. سلسله‌مراتب در این سازمان‌ها سخت و تصمیم‌گیری متمرکز است. این سازمان‌ها انعطاف‌ناپذیر و تطبیق‌پذیری کمی دارند. در طرف مقابل سازمان‌های پیوند استقرار دارند که به سازمان‌ها اجازه خودگردانی در موقعیت‌های منحصربه‌فرد داده می‌شود. در این نوع سازمان‌ها هر واحد استراتژیک اجازه دارد استراتژی‌ها، رویه‌ها و فناوری خود را پیاده‌سازی نماید.

۵- معلولیت^۳: تفاوت مزیت رقابتی شرکت‌ها بیشتر از آن‌که مربوط به چگونگی تصمیم باشد مربوط به چگونگی تبدیل آن به عمل است. معلولیت یعنی ناتوانی در عمل و معلولیت سازمانی نیز اشاره به ناتوانی سازمان در انجام عمل یا پیاده‌سازی رویه جدید دارد. معلولیت هنگامی می‌تواند اتفاق بیفتد که سازمان بر انجام کارهای گذشته که منسوخ شده است تأکید ورزد. اگر سازمان دچار معلولیت شده باشد ایده‌ها و راه‌حل‌های فراوانی وجود دارد که نمی‌توانند به عمل تبدیل شده و تغییر کوچکی ایجاد می‌شود. سیستم پاداش پشتیبانی‌کننده رفتار قدیمی، قوانین سخت، رویه‌ها، فرهنگ سازمانی، اهداف متضاد، چشم‌انداز ضعیف و بدون شور و هیجان همگی منجر به آن می‌شود تا ایده‌ها به عمل تبدیل نشود.

۶- یادگیری خرافاتی^۴: ایده هنگامی خلق می‌شود که تجارب و نتایج سازمانی ارزیابی شوند، در حافظه سازمانی کدگذاری و به تمام ناحیه‌های مرتبط انتشار یابند. سازمان‌ها هم مانند انسان‌ها ممکن است هنگامی که تجارب خود را اشتباه تفسیر می‌کنند و یا هنگامی که داده‌ها، معانی و یا اسطوره‌های کمی دارند، خرافاتی شوند.

1. Homogeneity
2. Tight Coupling
3. Paralysis
4. Superstitious Learning



ناتوانی در تفسیر دقیق معانی باعث می‌شود تا ارتباط میان اقدامات سازمانی و خروجی‌ها اشتباه تعیین شود. این معمولاً به خاطر آمیختگی محیط یا ابهام ایجاد می‌شود. ۷- انتشار ناکارآمد^۱: کدگذاری یادگیری گذشته در حافظه سازمان از طریق روتین‌های جدید، سیاست‌ها، رویه‌ها، نقشه‌های مفهومی، نرم‌های رفتاری، فرهنگ سازمانی، مستندسازی کاغذی و داده‌های کامپیوتری اتفاق می‌افتد. اما این روش‌ها کافی نیستند و باید آنچه یاد گرفته شده است به تمام حوزه‌های سازمان مرتبط گردد. این کار از طریق سامانه‌های ارتباطی مانند شبکه کامپیوتری، آموزش اجتماعی‌سازی و گروه‌های بین بخشی اتفاق می‌افتد. معمولاً دینامیک قدرت و همچنین سلسله‌مراتب سازمانی مانع از انتشار ایده‌ها می‌گردد (یانگ، ۱۹۹۹، ص ۵۳-۴۵).

موانع یادگیری از نظر سیگان:

- سیگان (۱۹۹۳) نیز چهار مانع را برای یادگیری سازمانی برشمرده است:
- مبهم بودن بازخور دنیای واقعی و انجام تعبیر و تفسیرهای متفاوت از اطلاعات در دسترس.
 - اقدامات اصلاحی پس از وقوع خطا که معمولاً در محیط سیاسی انجام می‌شود و در آن به دنبال مقصر می‌گردند.
 - گزارش خطا از ناحیه افرادی که نفعشان در تیره‌وتار نشان دادن واقعیت‌هاست، جلوی تحلیل عینی موقعیت را می‌گیرد.
 - پنهان کاری یا قصور در ارتباطات درون سازمانی به علت جلوگیری از جریان اطلاعات، مانع یادگیری می‌شود (به کولاتون^۲ ۲۰۰۱ نقل از قربانی‌زاده، ۱۳۸۷: ۶۰).
 - سبجانی‌نژاد و همکارانش در کتاب سازمان یادگیرنده مبانی نظری الگوی تحقیق و سنجش در بررسی موانع یادگیری سازمانی، چندین عامل محدودیت ساز که مانع استفاده کامل از ظرفیت سازمان برای یادگیری می‌شود، اشاره می‌نماید که این عوامل عبارت‌اند از: (سبجانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۸۹-۸۸):
 - کم‌ظرفیتی در نوآوری.
 - کم‌ظرفیتی در عمل.
 - کم‌ظرفیتی در انعکاس بصیرت‌ها.
 - کم‌ظرفیتی در ثبت بصیرت‌ها.
 - کم‌ظرفیتی در انتشار بصیرت‌ها

1. Diffusion Deficiency
2. Cholatton



همچنین موانع یادگیری را می‌توان بر اساس سطوح یادگیری سازمانی طبقه‌بندی کرد که نمونه‌ای از آن در جدول زیر مشاهده می‌شود (انگلهار و نیکل، ۲۰۰۳ نقل از قربانی‌زاده، ۱۳۸۷: ۶۰).

ردیف	سطح یادگیری	نوع مانع
۱	فردی	رفتار سیاسی فقدان ظرفیت لازم گریز از پرسش‌گری تفاوت در انتظار از نقش تفاوت در ایده‌های نظارتی
۲	گروهی	کنترل فرهنگی تمرکز و تعصب روی بخش و واحد سازمانی شبکه‌های غیررسمی ارتباطات فاصله‌های اجتماعی مدل‌های مختلف ذهنی از کار تیمی
۳	سازمانی	فرهنگ سازمانی
۴	تمامی سطوح	فقدان اعتماد

جامعه اطلاعاتی

به مجموعه سازمان‌ها و دستگاه‌های مختلف و اغلب مرتبط به هم اطلاق می‌شود که در هر کشور مسئول جمع‌آوری، تحلیل و حفظ اسرار کشور محسوب می‌شوند. اجزا و اعضای جامعه اطلاعاتی هر کشور متفاوت و متنوع است؛ زیرا نوع اطلاعات لازم و اقسام تهدیدهای هر کشور فرق دارد. نگرانی و مسئله اصلی در جامعه اطلاعاتی، ایجاد هماهنگی و اجتناب از کارهای موازی، تکرار اشتباه و اقدامات مکرر از سوی بخش‌های مختلف جامعه است. هر جامعه اطلاعاتی دو وظیفه اصلی بر عهده دارد:

- ۱- تهیه اطلاعات صحیح، دقیق و به‌موقع در خصوص دشمن و محیط هم‌جوار کشور. به‌بیان دیگر، هدف اصلی جامعه اطلاعاتی، حمایت از تصمیم‌گیران از طریق کاستن عدم قطعیت و ابهامات تا حد امکان است و باید توجه داشت که همواره نمی‌توان اطلاعات کاملاً واضح و قطعی ارائه کرد.



۲- کمک به حفاظت از نیروهای خود از طریق ضداطلاعات (حفاظت اطلاعات). هدف ضداطلاعات، کشف و شناسایی، مقابله با جاسوسی و دیگر اقدامات اطلاعاتی سری نظیر خرابکاری، اقدامات تروریستی بین‌المللی از طریق دولت‌های خارجی، سازمان‌ها و افراد است (پاتاک، ۱۳۸۵: ۳۶).

مفهوم سازمان‌های امنیتی (حفاظت اطلاعاتی): تشکیلاتی هستند که مأموریت پیشگیری، کشف، شناسایی، خنثی‌سازی و مقابله با اقدام‌های سرویس‌های اطلاعاتی کشورهای حریف، گروه‌های مخالف و عوامل ایجاد نارضایتی را بر عهده دارند و رسالت واقعی آنان حفاظت کردن و حراست نمودن از اسرار و اطلاعات در مقابل سرویس‌های اطلاعاتی دشمن و دوست هست (کرمی، ۱۳۸۸: ۱۳ به نقل از عباسی و بهنود ۱۳۹۵: ۵۰). در تعریف دیگری از سازمان‌های اطلاعاتی-امنیتی آمده است که: سازمان‌هایی که در حوزه اطلاعات و امنیت فعالیت دارند به سه دسته‌ی سازمان‌های اطلاعاتی، سازمان‌های اطلاعاتی-امنیتی و سازمان‌های امنیتی تقسیم می‌شوند (تنهایی و زندیان، ۱۳۹۳: ۵۴).

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 ضداطلاعاتی خارجی هستند. این سازمان‌ها به سازمان‌های اطلاعاتی نظامی و غیرنظامی تقسیم می‌شوند. بعضاً سرویس‌های اطلاعاتی نظامی و غیرنظامی در حوزه راهبردی، یکی هستند مثل سرویس اطلاعات خارجی فرانسه و اتریش. در این کشورها، یک سرویس اطلاعاتی نظامی نیز وجود دارد که بر جمع‌آوری اطلاعات راهکنشی (تاکتیکی) متمرکز است (همان، ۵۵).

۲- سازمان‌های اطلاعاتی-امنیتی: سازمان‌هایی هستند که کار ویژه‌های هر دو سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی با گرایش امنیتی را به عهده دارند. این سازمان‌ها عموماً بر امور داخلی متمرکز بوده لیکن اطلاعات موردنیاز امنیتی را نیز جمع‌آوری و تولید می‌کنند، اما محصول فعالیت آن‌ها، امنیت است. همانند وزارت اطلاعات ج.ا.ایران، سرویس اطلاعات ملی ترکیه (میت)، سازمان‌های حفاظت اطلاعات. این سازمان‌ها دولتی هستند، مرتبط با عالی‌ترین مراجع سیاسی کشور هستند، اطلاعات موردنیاز 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 جمع‌آوری اطلاعات بر دشمنان خارجی متمرکز است (همان، ۵۶).

۳- سازمان‌های امنیتی: سازمان‌هایی هستند که کار ویژه آن‌ها تولید امنیت است. در اینجا سازمان‌های امنیتی پنهان موردنظر است و سامانه پلیس که جزئی از سازوکارهای امنیتی است، موردنظر نیست. این سازمان‌ها عمدتاً بر برخورد با جرائم امنیتی متمرکز هستند (عصاریان نژاد، ۱۳۸۳: ۲۹).

وجوه تمایز سازمان‌های اطلاعاتی - امنیتی از سایر سازمان‌ها

- گزینش خاص کارکنان با محوریت وفاداری
- ساختار محرمانه
- برخورداری از بودجه سری به میزان بالا
- پنهان‌کاری و استفاده از پوشش در فعالیت‌ها
- حیطه‌بندی گسترده
- برخورداری از ابزارهای انحصاری
- امکان دسترسی به اطلاعات شخصی افراد
- محدودیت واپایش برون‌سازمانی
- توانایی اجرای عملیات ویژه
- برخورداری از سامانه حفاظتی درون‌سازمانی و ساختار اداری اختصاصی
- تمرکز و انحصار اختیارات و تسلط گروهی نخبه
- اولویت سوءظن بر حسن ظن
- خطرپذیری
- جزمیت اعتقادی
- انضباط و اطاعت‌پذیری درون‌سازمانی (کرمی، ۱۳۸۸: ۱۵ به نقل از تنهایی و زندیان، ۱۳۹۳: ۹۷)

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 سازمان به فراخور مأموریت واگذاری از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشد که عمده این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

- نقش جبرانی و تکمیل‌کنندگی داشته باشد؛ در سازمان‌های امنیتی، آموزش و یادگیری



درصد تعدیل و رفع خلأ دانایی و توانایی است و با تشخیص فاصله دانش و توانایی موجود با آنچه باید باشد بر جمع کردن 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 می‌کنند.

- فرا منطقه‌ای باشد؛ امروزه تهدیدات سازمان‌های امنیتی از ابعاد محلی- ملی و منطقه‌ای فراتر رفته و با روند روبه 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 آموزه‌های 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 نامنتهای انسان و اهمیت افراد در فرایند 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 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، به ارائه آموزش‌های موردنیاز 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 ارائه‌شده به بهره‌وری آموزش، ارتقای کارایی افراد و تحقق اهداف توسعه‌ای سازمان جامعه عمل بیوشاند.
- 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 نیروی امکان‌پذیر نبوده مگر در سایه وجود یک نظام جامع آموزش و یادگیری که از کیفیت مناسبی برخوردار باشد که در اینجا به برخی از این کیفیت‌ها اشاره می‌گردد:

- بر اساس مأموریت و هدف باشد.
- کاربردی و در حوزه تخصص اعمال شود.
- سیاست‌های مبنایی و نیازهای تاکتیکی را دنبال کند.
- باعث تداوم و ارتفاع ساختار و تشکیلات شود.
- تفکیک وظایف و تولید تحرک سازمانی کند.
- انتقال و یافته‌های علمی و منطقی به ساختار بدهد.
- محتوای آن منطبق بر اولویت‌ها و بر اساس نیاز نسبی باشد.
- دوری از مدرک‌گرایی باشد.
- مبتنی بر دانایی و کسب قدرت و حل مسائل را داشته 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 پایوران بنماید.



- بر اساس نیاز سنجش علمی باشد. (صنعی، ۱۳۸۳: ۲۵-۳۰)

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 بقا 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.

- 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 اشاره‌شده با یکدیگر همپوشانی دارد، مثلاً یادگیری انطباقی با یادگیری تک حلقه‌ای 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 مواجهه‌شدن با آن‌ها، یادگیری نوع دوم یعنی یادگیری انطباقی، آینده‌نگر و عملی سازگارتر است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۵).

مدل‌های یادگیری در سازمان‌های امنیتی غرب:

مدل‌های یادگیری در سازمان‌های امنیتی بر اساس این فرضیه که امنیت اطلاعات



شامل استانداردها، سیاست‌ها و رفتار کاربر است به سه مدل زیر تقسیم می‌شوند (Van Niekerk, J., & von Solms, R, 2004)

۱- مدل موسسه ملی استاندارد و فناوری آمریکا (NIST): الزامات آموزش امنیت فناوری اطلاعات: مدل مبتنی بر نقش و عملکرد، شامل یک استاندارد آمریکایی برای آموزش امنیت اطلاعات است که مستلزم بررسی دقیق است.

۲- یادگیری سازمانی، شامل یادگیری تک و دو حلقه‌ای: سازمان‌دهی تئوری‌های یادگیری به‌طور خاص با ایده سازمان به‌عنوان یک یادگیری کل و تطبیق آن با رفتار کارکنان، این نظریه‌ها به‌طور گسترده در علوم مدیریت به‌ویژه برای تغییر رفتار کارکنان، استفاده می‌شود. به‌عنوان مثال نظریه‌های یادگیری سازمانی شامل مطالعه سیاست‌ها و رفتار کارکنان است (Rowe, 1996, Smith, 2001: 1).

۳- آموزش مبتنی بر نتیجه (OBE): مدل آموزش مبتنی بر نتیجه یک مدل آموزشی است که در بسیاری از مدارس کشورها در سراسر جهان استفاده می‌شود که اصطلاحاً به‌عنوان یک راننده برای ایجاد تغییر در فرهنگ امنیت اطلاعات پیشنهاد شده است (Van Niekerk & Von Solms, 2003).

۱- مدل موسسه ملی استاندارد و فناوری (NIST):

موسسه ملی استاندارد و فناوری آمریکا یک مدل یادگیری ویژه امنیت اطلاعات را فراهم می‌کند. این مدل چارچوبی را ارائه می‌دهد که به‌عنوان استاندارد آمریکایی برای یادگیری امنیت اطلاعات عمل می‌کند. این مدل با عنوان: "الزامات آموزش امنیت اطلاعات فناوری: مدل مبتنی بر نقش و عملکرد"، در حال حاضر تنها استاندارد است که به‌طور خاص بر یادگیری مربوط به امنیت اطلاعات متمرکز است (NIST, 1998).

مدل موسسه ملی استاندارد و فناوری مبتنی بر این فرض است که یادگیری پیوسته است. به‌طور خاص، یادگیری در این زمینه با آگاهی آغاز می‌شود، به آموزش رسیده و آن را ارتقاء می‌دهد. علاوه بر این مدل، مبتنی بر نقش و وظایفی است که افراد در سازمان بر عهده می‌گیرند (NIST, 1998, p. 14).

سه سطح یادگیری در این حلقه می‌تواند به شرح زیر باشد:

آگاهی: در این سطح یادگیرنده صرفاً دریافت‌کننده اطلاعات است و به‌طور فعال مشارکت نمی‌کند. شرکت‌ها اغلب برای ارتقاء آگاهی از ابزارهایی مانند پوستر، فیلم و شعار تبلیغاتی استفاده می‌کنند (NIST, 1998, p. 15).

آموزش: یادگیرنده در این سطح باید بداند چگونه می‌تواند امنیتی رفتار کند. این سطح



می‌کنند.

آموزش و پرورش: سطح "آموزش و پرورش"، تمام مهارت‌ها و توانایی‌های امنیتی را ادغام می‌کند و تخصص‌های مختلف کاربردی را به یک دانش عمومی تبدیل می‌کند (NIST, 1998, p.16)

درمجموع با توجه به این مدل، تمام کارمندان به آگاهی نیاز دارند و یادگیری افراد از سطح ساده شروع و به سطح جامع و جامع‌تر می‌رسد. این سند همچنین تأکید می‌کند که تمام مواد یادگیری باید با ترجیحات فردی یادگیرنده مطابقت داشته باشد. طبق مدل موسسه ملی استاندارد و فناوری، یادگیری به شیوه‌های مختلف اتفاق می‌افتد، اما هر فرد بر اساس شخصیت خود، یک سبک یادگیری را ترجیح می‌دهد. (NIST, 1998, p.19)

۲- یادگیری سازمانی

بر طبق نظریات مالحوترا در سال ۱۹۹۶ یادگیری سازمانی می‌تواند به‌عنوان فرایند درون سازمان‌ها تعریف شود که در آن دانش دربارهٔ روابط عمل-نتیجه و تأثیر محیط بر روی این روابط توسعه داده می‌شود. اکثر نظریه‌های یادگیری سازمانی اخیر، از نظریه‌هایی است که در ابتدا توسط کریس آرجیریس و دونالد شون مطرح شدند (Smith, 2001: 2). این نظریه‌ها بر مبنای این ایده بود که مردم نقشه‌های ذهنی در رابطه با نحوه رفتار در موقعیت‌های مختلف دارند. این نقشه‌ها شامل نحوه برنامه‌ریزی، اجرا و بررسی فعالیت‌های آن‌ها می‌شود. آرجیریس و شون ادعا می‌کنند که این نقشه‌ها هستند که اقدامات مردم را هدایت می‌کنند، نه نظریه‌هایی که آن‌ها به‌صراحت طرفداری می‌کنند.

این مدل فرایندی را بر اساس سه عنصر زیر توصیف می‌کند:

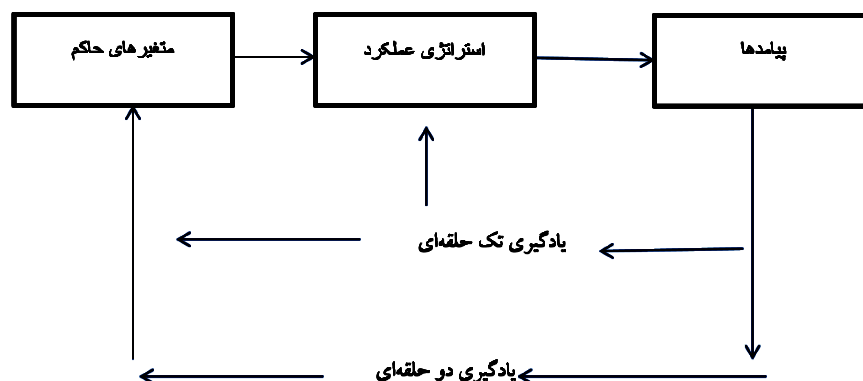
- متغیرهای حاکم: ابعادی که مردم با وجود پذیرش محدودیت‌های موجود سعی در نگهداری آن‌ها دارند.
- استراتژی‌های عملی: مراحل و برنامه‌هایی که مردم برای حفظ متغیرهای حاکم در محدوده قابل قبول استفاده می‌کنند. در امنیت اطلاعات شامل روش‌هایی است که رفتار کارکنان را در سناریوهای خاص مشخص می‌کند.
- پیامدها: نتیجه یک عملیات است و شامل نتایج مورد انتظار و غیرمنتظره است (Van Niekerk, J., & von Solms, R, 2004).



در حال حاضر اکثر سازمان‌ها بر یادگیری تک حلقه‌ای (سازگار) تمرکز می‌کنند. در عوض شرکت‌ها بر یادگیری دو حلقه (نسبی) متمرکز می‌باشند (Malhotra, 1996, Rowe, 1996) یادگیری تک حلقه را می‌توان به یک ترموستات تشبیه کرد. اگر یک ترموستات یاد بگیرد که خیلی گرم یا خیلی سرد است، گرما را روشن یا خاموش می‌کند. این می‌تواند این کار را انجام دهد زیرا اطلاعات مربوط به دمای فعلی را دریافت می‌کند. یادگیری یکپارچه معمولاً در حال حاضر جایی است که متغیرهای حاکم بر زمینه، مانند اهداف، ارزش‌ها و چارچوب‌ها، به‌طور صریح پذیرفته می‌شوند (اسمیت، ۱۹۹۶: ۲).

به‌منظور یادگیری سازمانی، شرکت‌ها باید متمرکز بر یادگیری مولد یا دو حلقه‌ای باشند (Malhotra, 1996). یادگیری دو حلقه‌ای بر آزمایش‌های مداوم و بازخورد در بررسی مداوم از همان شیوه‌ای که سازمان‌ها در مورد تعریف و حل مشکلات به آن می‌پردازند، تأکید دارد. به همین ترتیب می‌توان آن را به یک ترموستات تقسیم کرد که می‌تواند بپرسد چرا آن را در یک درجه خاص تنظیم می‌کند و سپس می‌تواند کشف کند که آیا تنظیم دیگری ممکن است مؤثر باشد؟ بنابراین یادگیری دو حلقه می‌تواند متغیرهای حاکم را بر اساس نتایج تنظیم کند (Rowe, 1996).

شکل زیر رابطه بین سه عنصر مدل و دو نوع یادگیری را نشان می‌دهد.



یادگیری سازمانی (Smith, 2001:1)



۳- آموزش مبتنی بر نتیجه

آموزش مبتنی بر نتیجه به عنوان یک رویکرد به آموزش و یادگیری و بر اساس آنچه انتظار می‌رود یادگیرندگان به دست آورند توجه می‌کند. (Siebörger, 1998) در این روش برای هر نتیجه باید یک استاندارد ارزیابی تعریف شود. این استانداردها لازم است جهت ارائه بازخورد به زبان آموزان با توجه به ارزیابی آموزش مبتنی بر نتیجه، برای اندازه‌گیری درجه‌ای که یک یادگیرنده باید به آن برسد ضروری است. درواقع ارزیابی پیشرفت و ارائه بازخورد به یادگیرنده پیش‌نیاز هر برنامه آموزشی برای موفقیت است باشد. علاوه بر این بازخورد باید مداوم و سازنده باشد (Doe, 2001). فرایند آموزشی به‌طور کلی می‌تواند به عنوان یک سیستم آموزش و یادگیری در نظر گرفته شود. فعالیت‌هایی که با هم از طریق حلقه‌های بازخوردی مرتبط می‌شوند. همچنین شامل توابع دیگر مانند ارزیابی، پذیرش، تضمین کیفیت، جهت و حمایت باشند (Tait, 1997) آموزش مبتنی بر نتیجه را می‌توان در سه روش مختلف مشاهده کرد: به عنوان نظریه آموزش، یک ساختار سامانمند برای آموزش، یا ایجاد مواد آموزشی، و درنهایت به عنوان یک کلاس درس (Killen, 2000). بنابراین، آموزش مبتنی بر نتیجه می‌تواند به عنوان یک سیستم آموزش کامل شناخته شود که شامل تمام اجزایی است که یک سیستم باید داشته باشد.

بر طبق نظریات کیلن^۱ در سال ۲۰۰۰، آموزش مبتنی بر نتیجه بر اساس سه زمینه اساسی است:

۱. همه فراگیران می‌توانند یاد بگیرند و موفق شوند، اما نه همه در یک زمان و یا به یک شیوه.

۲. یادگیری موفقیت‌آمیز سبب ترویج یادگیری موفق‌تر می‌گردد.

۳. مدارس (و معلمان) شرایطی را کنترل می‌کنند که تعیین می‌کند که آیا فراگیران در یادگیری موفق هستند یا خیر.

نوع، روش و جامعه آماری تحقیق

روش‌شناسی:

پژوهش حاضر به روش «ترکیبی اکتشافی» انجام شده است. این روش زمانی به کار می‌رود که پدیده مورد نظر قبلاً مورد مطالعه قرار نگرفته است. و یا اینکه از زاویه جدیدی مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد (مک میلان و شوماخر، ۲۰۰۱). در این پژوهش ابتدا از روش کیفی (اسنادی) و سپس روش کمی (توصیفی و پیمایشی) برای پاسخ به سؤالات پژوهش

1. killen



استفاده شده است. در بخش کیفی کلیه اسناد مرتبط با موضوع مورد مطالعه قرار گرفت. در بخش کمی، جامعه آماری را اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های سازمان‌های امنیتی به تعداد ۱۸۹ نفر تشکیل داده‌اند. در این بخش با استفاده از فرمول کوچران حجم نمونه پژوهش به تعداد ۶۲ نفر تعیین شد.

پس از این مراحل، پیش از جست‌وجوی منابع، ملاک‌هایی برای انتخاب تعیین شد و فقط بر کتاب‌ها و مقاله‌های مرتبط با مقیاس وسیع تأکید گردید

- همچنین از پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکترا، به دلیل منتشر نشدن آن‌ها در مقیاس وسیع، محدودیت دسترسی و نمایه شدن در معدودی از پایگاه‌های اطلاعاتی، صرف نظر شد. علاوه بر آن، تنها به کتاب‌ها و مقاله‌های مربوط به یادگیری سازمانی توجه شد. - پس از این مراحل، همه منابع به‌طور کامل مطالعه و بررسی شدند و سؤال‌های پژوهش برای تحلیل و تلخیص نتایج معین گردید.

در مرحله بعد به منظور تعیین روایی پرسشنامه از نظرات متخصصین و خبرگان حوزه پژوهش (روایی محتوایی) استفاده و بعد از اعمال نظرات و اصلاحات لازم و اخذ پایایی درونی (آلفای کرونباخ) پرسشنامه در بین اعضای جامعه آماری توزیع گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها:

Chi-Square آزمون خی دو	میانگین	دیدگاه خبرگان					موانع یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی
		درجات ارزیابی					
		کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۵۱,۸۰۶	۳,۷	۰	۸	۸	۴۰	۶	عدم تشویق ریسک‌پذیری
		۰,۰۰	۱۲,۹۰	۱۲,۹۰	۶۴,۵۲	۹,۶۸	
۳۰,۶۴۵	۳,۸	۰	۶	۱۰	۳۴	۱۲	عدم فرصت برای آزمایش ایده‌های جدید
		۰,۰۰	۹,۶۸	۱۶,۱۳	۵۴,۸۴	۱۹,۳۵	
۲۵,۲۹۰	۴,۱	۰	۰	۶	۳۸	۱۸	گرایش به انجام کارها برابر روال سابق
		۰,۰۰	۰,۰۰	۹,۶۸	۶۱,۲۹	۲۹,۰۳	
۷,۳۵۵	۳,۱	۶	۱۲	۱۸	۱۶	۱۰	تنبیه در زمان بروز خطا
		۹,۶۸	۱۹,۳۵	۲۹,۰۳	۲۵,۸۱	۱۶,۱۳	





Chi-Square آزمون خی دو	میانگین	دیدگاه خبرگان					موانع یادگیری سازمانی در سازمان های امنیتی
		درجات ارزیابی					
		کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۳۳,۱۶۱	۳,۵	۴	۲	۲۲	۲۴	۱۰	وجود تفکر دانستن بهترین شیوه ها در سازمان
		۶,۴۵	۳,۲۳	۳۵,۴۸	۳۸,۷۱	۱۶,۱۳	
۲۰,۹۰۳	۳,۳	۴	۸	۲۲	۲۰	۸	رواج رویه های استاندارد در سازمان
		۶,۴۵	۱۲,۹۰	۳۵,۴۸	۳۲,۲۶	۱۲,۹۰	
۸,۴۵۲	۳,۸	۰	۶	۱۶	۲۰	۲۰	اهمیت سازمان به اولویت های کوتاه مدت
		۰,۰۰	۹,۶۸	۲۵,۸۱	۳۲,۲۶	۳۲,۲۶	
۲۷,۰۳۲	۳,۶	۰	۶	۱۶	۳۲	۸	کمبود منابع جهت اجرای برنامه های جدید
		۰,۰۰	۹,۶۸	۲۵,۸۱	۵۱,۶۱	۱۲,۹۰	
۳۵,۸۰۶	۴,۱	۲	۰	۶	۳۰	۲۴	کمبود حمایت مدیران ارشد از نوآوری
		۳,۲۳	۰,۰۰	۹,۶۸	۴۸,۳۹	۳۸,۷۱	
۲۸,۰۶۵	۳,۹	۰	۴	۱۰	۳۲	۱۶	مقاومت سازمان نسبت به ایده های جدید
		۰,۰۰	۶,۴۵	۱۶,۱۳	۵۱,۶۱	۲۵,۸۱	
۳۴,۲۵۸	۳,۵	۰	۲	۳۲	۲۰	۸	نادیده گرفتن مشکلات
		۰,۰۰	۳,۲۳	۵۱,۶۱	۳۲,۲۶	۱۲,۹۰	
۳۰,۱۲۹	۴,۱	۰	۲	۸	۲۸	۲۴	عدم رواج فرهنگ انتقادگری در سازمان
		۰,۰۰	۳,۲۳	۱۲,۹۰	۴۵,۱۶	۳۸,۷۱	
۱۸,۷۷۴	۳,۸	۰	۴	۱۶	۲۸	۱۴	وجود فرهنگ نتیجه گرایی در سازمان
		۰,۰۰	۶,۴۵	۲۵,۸۱	۴۵,۱۶	۲۲,۵۸	
۴۷,۳۵۵	۳,۲	۲	۶	۳۲	۱۶	۶	وجود هدف های مشخص
		۳,۲۳	۹,۶۸	۵۱,۶۱	۲۵,۸۱	۹,۶۸	
۴۵,۰۹۷	۳,۵	۰	۴	۲۲	۳۴	۲	اجرای ضیف ایده های جدید
		۰,۰۰	۶,۴۵	۳۵,۴۸	۵۴,۸۴	۳,۲۳	
۶۸,۸۳۹	۳,۲	۰	۲	۴۲	۱۶	۲	احساس بی قدرتی کارکنان نسبت به آزمایش راه های جدید
		۰,۰۰	۳,۲۳	۶۷,۷۴	۲۵,۸۱	۳,۲۳	





Chi-Square آزمون خی دو	میانگین	دیدگاه خبرگان					موانع یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی
		درجات ارزیابی					
		کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۲۱,۸۷۱	۳,۷	۰	۴	۲۰	۲۸	۱۰	تحت کنترل قرار دادن بیش‌ازحد افراد و گروه‌ها
		۰,۰۰	۶,۴۵	۳۲,۲۶	۴۵,۱۶	۱۶,۱۳	
۸	۳,۸	۴	۱۲	۱۶	۱۶	۱۴	وجود تنش ناشی از تعداد اولویت‌ها
		۶,۴۵	۱۹,۳۵	۲۵,۸۱	۲۵,۸۱	۲۲,۵۸	
۲۴,۹۶۸	۳,۵	۰	۴	۲۸	۲۲	۸	جابجایی‌های بسیار زیاد شغلی
		۰,۰۰	۶,۴۵	۴۵,۱۶	۳۵,۴۸	۱۲,۹۰	
۳۹,۶۱۳	۴,۹	۲	۲	۲۴	۲۲	۱۲	عدم مؤثر بودن ایده‌های آموزشی در حوزه کاری
		۳,۲۳	۳,۲۳	۳۸,۷۱	۳۵,۴۸	۱۹,۳۵	
۲۰,۸۳۹	۴	۰	۶	۸	۲۸	۲۰	کمبود آگاهی مدیران درباره تغییرات موردنیاز
		۰,۰۰	۹,۶۸	۱۲,۹۰	۴۵,۱۶	۳۲,۲۶	
۲۲,۹۰۳	۳,۹	۰	۴	۱۲	۳۰	۱۶	نداشتن فرصت به‌کارگیری آموخته‌ها
		۰,۰۰	۶,۴۵	۱۹,۳۵	۴۸,۳۹	۲۵,۸۱	
۲۰,۲۵۸	۳,۷	۲	۸	۱۰	۲۲	۲۰	عدم وجود مزایای تشویقی
		۳,۲۳	۱۲,۹۰	۱۶,۱۳	۳۵,۴۸	۳۲,۲۶	
۶۲,۸۳۹	۳,۶	۲	۴	۱۴	۳۶	۶	کمبود همکاری داخلی در سازمان
		۳,۲۳	۶,۴۵	۲۲,۵۸	۵۸,۰۶	۹,۶۸	
۴۰,۲۵۸	۳,۴	۴	۲	۲۸	۲۰	۸	چگونگی سنجش عملکرد
		۶,۴۵	۳,۲۳	۴۵,۱۶	۳۲,۲۶	۱۲,۹۰	
۲۷,۰۳۲	۳,۶	۰	۴	۲۰	۳۰	۸	ساختار داخلی سازمان
		۰,۰۰	۶,۴۵	۳۲,۲۶	۴۸,۳۹	۱۲,۹۰	
۱۴,۶۴۵	۳,۲	۰	۱۲	۲۸	۱۴	۸	فشار روزانه کار
		۰,۰۰	۱۹,۳۵	۴۵,۱۶	۲۲,۵۸	۱۲,۹۰	
۶۶,۰۶۵	۳,۵	۲	۴	۱۶	۳۶	۴	پر زحمت بودن رویه‌های جدید
		۳,۲۳	۶,۴۵	۲۵,۸۱	۵۸,۰۶	۶,۴۵	



Chi-Square آزمون خی دو	میانگین	دیدگاه خبرگان					موانع یادگیری سازمانی در سازمان های امنیتی
		درجات ارزیابی					
		کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۲۰,۲۵۸	۳,۵	۰	۰	۳۰	۲۸	۴	اولویت دادن به اهداف کوتاه مدت
		۰,۰۰	۰,۰۰	۴۸,۳۹	۴۵,۱۶	۶,۴۵	
۱۴,۱۲۹	۳,۷	۰	۴	۲۲	۲۲	۱۴	تأکید بر سرعت عمل که سدی است در برابر انعکاس دقیق یافته ها
		۰,۰۰	۶,۴۵	۳۵,۴۸	۳۵,۴۸	۲۲,۵۸	
۳۷,۸۷۱	۳,۷	۰	۲	۱۸	۳۴	۸	متمرکز شدن بر چیزهای قابل اندازه گیری
		۰,۰۰	۳,۲۳	۲۹,۰۳	۵۴,۸۴	۱۲,۹۰	
۳۴,۷۷۴	۳,۷	۲	۶	۲۶	۲۸	۰	کارکنان اسیر خبرهایی می شوند که فکر می کنند بهترین است
		۳,۲۳	۹,۶۸	۴۱,۹۴	۴۵,۱۶	۰,۰۰	
۳۹,۶۱۳	۳,۲	۲	۶	۱۶	۳۰	۸	تحلیل های غلط
		۳,۲۳	۹,۶۸	۲۵,۸۱	۴۸,۳۹	۱۲,۹۰	
۲۳,۹۳۵	۳,۵	۰	۲	۲۰	۲۸	۱۲	نداشتن فرصت برای آزمایش نتایج
		۰,۰۰	۳,۲۳	۳۲,۲۶	۴۵,۱۶	۱۹,۳۵	
۲۳,۴۱۹	۳,۸	۰	۶	۲۴	۲۶	۶	عدم توانایی انتقاد
		۰,۰۰	۹,۶۸	۳۸,۷۱	۴۱,۹۴	۹,۶۸	
۷,۹۳۵	۳,۵	۰	۶	۱۸	۲۰	۱۸	موقعیت های شغلی گذشته
		۰,۰۰	۹,۶۸	۲۹,۰۳	۳۲,۲۶	۲۹,۰۳	
۴۸,۶۴۵	۳,۸	۲	۸	۳۰	۲۰	۲	انکار مشکلات و موقعیت های گذشته
		۳,۲۳	۱۲,۹۰	۴۸,۳۹	۳۲,۲۶	۳,۲۳	
۳۰,۶۴۵	۳,۱	۰	۶	۲۲	۳۰	۴	عمل زدگی بیش از حد (عمل بدون انعکاس).
		۰,۰۰	۹,۶۸	۳۵,۴۸	۴۸,۳۹	۶,۴۵	
۳۳,۷۴۲	۳,۵	۰	۶	۱۶	۳۴	۶	تقاضای افراطی برای عملکرد
		۰,۰۰	۹,۶۸	۲۵,۸۱	۵۴,۸۴	۹,۶۸	





Chi-Square آزمون خی دو	میانگین	دیدگاه خبرگان					موانع یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی
		درجات ارزیابی					
		کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۴۰,۴۵۲	۳,۶	۰	۴	۳۴	۲۰	۴	مذاکره نکردن با افراد خارج از گروه
		۰,۰۰	۶,۴۵	۵۴,۸۴	۳۲,۲۶	۶,۴۵	
۱۳,۶۱۳	۳,۳	۰	۴	۲۴	۱۶	۱۸	گریز از ابراز نتایج خجالت‌آور
		۰,۰۰	۶,۴۵	۳۸,۷۱	۲۵,۸۱	۲۹,۰۳	
۳۵,۰۹۷	۳,۷	۴	۸	۱۸	۲۸	۴	فقدان بودجه برای ثبت بصیرت‌ها
		۶,۴۵	۱۲,۹۰	۲۹,۰۳	۴۵,۱۶	۶,۴۵	
۲۰,۲۵۸	۳,۳	۲	۱۲	۱۴	۲۴	۱۰	بی‌کفایتی و بی‌دانشی نسبت به بصیرت‌ها
		۳,۲۳	۱۹,۳۵	۲۲,۵۸	۳۸,۷۱	۱۶,۱۳	
۴۳,۴۸۴	۳,۴	۲	۴	۱۸	۳۰	۸	نظارت نداشتن و بی‌توجهی مدیریت نسبت به ثبت بصیرت‌ها
		۳,۲۳	۶,۴۵	۲۹,۰۳	۴۸,۳۹	۱۲,۹۰	
۴۶,۰۶۵	۳,۵	۲	۲	۲۲	۲۸	۸	نظارت نداشتن و بی‌توجهی مدیریت نسبت به انتشار بصیرت‌ها
۳,۲۳		۳,۲۳	۳۵,۴۸	۴۵,۱۶	۱۲,۹۰		
۳۴,۲۵۸	۳,۴	۰	۴	۲۶	۲۸	۴	عدم استفاده دیگران از دانسته‌های ما
		۰,۰۰	۶,۴۵	۴۱,۹۴	۴۵,۱۶	۶,۴۵	
۲۱,۳۵۵	۳,۳	۰	۶	۳۰	۱۶	۱۰	برخورد رقابت گونه
		۰,۰۰	۹,۶۸	۴۸,۳۹	۲۵,۸۱	۱۶,۱۳	
۱۸,۹۶۸	۳,۷	۲	۱۴	۱۶	۲۲	۸	عدم ارتباط و تعامل قسمت‌های سازمان
		۳,۲۳	۲۲,۵۸	۲۵,۸۱	۳۵,۴۸	۱۲,۹۰	
۳۷,۸۷۱	۳,۶	۰	۲	۱۸	۳۴	۸	تشویق و قدردانی نکردن مدیریت از انتشار بصیرت‌ها
		۰,۰۰	۳,۲۳	۲۹,۰۳	۵۴,۸۴	۱۲,۹۰	
۵۶,۳۸۷	۳	۲	۲	۲۰	۳۲	۶	گرایش به انزوا
		۳,۲۳	۳,۲۳	۳۲,۲۶	۵۱,۶۱	۹,۶۸	

Chi-Square آزمون خی دو	میانگین	دیدگاه خبرگان					موانع یادگیری سازمانی در سازمان های امنیتی
		درجات ارزیابی					
		کم	خیلی کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۶۰,۹۰۳	۳,۶	۴	۸	۳۶	۱۲	۲	غالب بودن تفکر بی همتایی
		۶,۴۵	۱۲,۹۰	۵۸,۰۶	۱۹,۳۵	۳,۲۳	
۱۳,۰۹۷	۳,۷	۰	۸	۱۸	۲۶	۱۰	تمایل نداشتن گروه به بحث راجع به اشتباهات گروه ها
		۰,۰۰	۱۲,۹۰	۲۹,۰۳	۴۱,۹۴	۱۶,۱۳	
۲۴,۱۲۹	۳,۸	۲	۱۰	۸	۲۴	۱۸	تحریف حقایق به منظور افزایش دستاوردهای گروه
		۳,۲۳	۱۶,۱۳	۱۲,۹۰	۳۸,۷۱	۲۹,۰۳	
۸,۴۵۲	۳,۶	۶۰	۲۷۸	۱۰۵۴	۱۳۷۲	۵۱۸	مجموع فراوانی
		۱,۸۳	۸,۴۷	۳۲,۱۱	۴۱,۸۰	۱۵,۷۸	درصد متوسط

در ادامه اطلاعات جمع آوری شده به وسیله پرسشنامه که بیانگر نظرات اعضای جامعه آماری در رابطه با موانع یادگیری در سازمان های اطلاعاتی است با استفاده از نرم افزار SPSS (آزمون فرید من) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج حاصله در جدول زیر آمده است:

Mean Rank	گویه ها	Mean Rank	گویه ها
۳۰,۵۳	تحلیل های غلط	۲۸,۹۳	عدم تشویق ریسک پذیری
۲۴,۲۷	نداشتن فرصت برای آزمایش نتایج	۳۰,۹۵	عدم فرصت برای آزمایش ایده های جدید
۳۰,۸۹	عدم توانایی انتقاد	۳۷,۴۳	گرایش به انجام کارها برابر روال سابق
۱۹,۵۸	موقعیت های شغلی گذشته	۲۱,۶۷	تنبیه در زمان بروز خطا
۲۴,۴۸	انکار مشکلات و موقعیت های گذشته	۲۵,۷۸	وجود تفکر دانستن بهترین شیوه ها در سازمان
۲۷,۰۸	عمل زدگی بیش از حد (عمل بدون انعکاس).	۲۴,۹۶	رواج رویه های استاندارد در سازمان





گویه‌ها	Mean Rank	گویه‌ها	Mean Rank
اهمیت سازمان به اولویت‌های کوتاه‌مدت	۳۰٫۵۷	تقاضای افراطی برای عملکرد	۲۲٫۳۷
کمبود منابع جهت اجرای برنامه‌های جدید	۲۷٫۴۸	مذاکره نکردن با افراد خارج از گروه	۲۸٫۲۲
کمبود حمایت مدیران ارشد از نوآوری	۳۷٫۵۲	گریز از ابزار نتایج خجالت‌آور	۲۲٫۱۷
مقاومت سازمان نسبت به ایده‌های جدید	۳۲٫۹۰	فقدان بودجه برای ثبت بصیرت‌ها	۲۴٫۴۳
نادیده گرفتن مشکلات	۲۵٫۸۳	بی‌کفایتی و بی‌دانشی نسبت به بصیرت‌ها	۲۵٫۰۳
عدم رواج فرهنگ انتقادگری در سازمان	۳۵٫۶۹	نظارت نداشتن و بی‌توجهی مدیریت نسبت به ثبت بصیرت‌ها	۲۶٫۱۹
وجود فرهنگ نتیجه‌گرایی در سازمان	۲۸٫۸۳	نظارت نداشتن و بی‌توجهی مدیران نسبت به انتشار بصیرت	۲۵٫۰۰
وجود هدف‌های مشخص	۲۰٫۹۳	عدم استفاده دیگران از دانسته‌های ما	۲۴٫۲۶
اجرای ضعیف ایده‌های جدید	۲۵٫۰۸	برخورد رقابت گونه	۲۲٫۶۳
احساس بی‌قدرتی کارکنان نسبت به آزمایش راه‌های جدید	۲۸٫۰۴	عدم ارتباط و تعامل مناسب قسمت‌های سازمان	۲۹٫۳۸
تحت کنترل قرار دادن بیش‌ازحد افراد و گروه‌ها	۲۳٫۸۹	تشویق و قدردانی نکردن مدیریت از انتشار بصیرت‌ها	۲۶٫۵۳
وجود تنش ناشی از تعداد اولویت‌ها	۲۴٫۷۱	گرایش به انزوا	۱۷٫۱۰
جابجایی‌های بسیار زیاد شغلی	۲۷٫۰۳	غالب بودن تفکر بی‌همتایی	۲۶٫۸۳
عدم مؤثر بودن ایده‌های آموزشی در حوزه کاری	۳۴٫۳۶	تمایل نداشتن گروه به بحث راجع به اشتباهات گروه‌ها	۳۰٫۶۸

گویه‌ها	Mean Rank	گویه‌ها	Mean Rank
کمبود آگاهی مدیران درباره تغییرات مورد نیاز	۳۱,۴۹	تحریف حقایق به منظور افزایش دستاوردهای گروه	۳۲,۱۱
کمبود همکاری داخلی در سازمان	۲۲,۴۳	نداشتن فرصت به کارگیری آموخته‌ها	۳۰,۱۶
چگونگی سنجش عملکرد	۲۶,۸۱	عدم وجود مزایای تشویقی	۲۶,۸۵
پرزحمت بودن رویه‌های جدید	۲۵,۴۷	تأکید بر سرعت عمل که سدی است در برابر انعکاس دقیق یافته‌ها	۲۸,۵۳
اولویت دادن به اهداف کوتاه‌مدت	۲۸,۴۳	متمرکز شدن بر چیزهای قابل اندازه‌گیری	۲۴,۰۵
ساختار داخلی سازمان	۲۰,۲۹	فشار روزانه کار	۲۷,۹۵

Test Statistics^a

N	60
Chi-Square	286.694
df	52
.Asymp. Sig	.000.

داده‌های جدول آزمون فرید من نشان می‌دهد که ارزش خی دوی مشاهده شده (۲۸۶/۶۹۴) در درجه آزادی ۵۲ معنی دار است. در نتیجه بین میانگین‌های رتبه‌ای تفاوت‌های معناداری وجود دارد. به طوری که شاخص (کمبود حمایت مدیران ارشد از نوآوری) با بالاترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۳۷/۵۲) و شاخص (گرایش به انزوا) با پایین‌ترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۱۷/۱۰) قرار دارد. ارزش میانگین سایر سؤال‌ها در جدول فوق آمده است.

نتیجه‌گیری:

آموزش و یادگیری دو اصل مهم و اساسی جهت توسعه فردی، سازمانی و جامعه محسوب می‌شود. سازمان‌های پویا برای دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده، همواره درصدد ارتقاء و به‌روزرسانی اطلاعات کارکنان خود هستند و در این راستا، توانمندسازی کارکنان خود را از طریق آموزش و یادگیری ضروری می‌دانند. سازمان‌های امروزی در



محیطی پویا و پیچیده و متغیر به سر می‌برند. به گونه‌ای که دیگر همانند گذشته قادر به پیشگویی آینده نیستند و تنها منبع قدرت ماندگاری سازمان‌ها، یادگیری بهتر و سریع‌تر نسبت به رقباست، چراکه یادگیری عامل اصلی و مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای نوین و محیط رقابتی پابرجا بماند. امروز یادگیری جاده حیاتی شناخت و انطباق با سرعت فزاینده تغییر است. بنابراین از جمله مهم‌ترین این ابزارها برای حضور و استمرار بقاء در موقعیت رقابتی و دنیای جدید دارا بودن قابلیت یادگیری سازمانی به عنوان اصلی‌ترین عامل بقاء و توانمندی درونی و استمرار مزیت رقابتی است که اکثر صاحب‌نظران آن را، فرایند کشف و اصلاح خطا در سازمان تعریف کرده‌اند و بر مبنای این تعریف در صورتی که مدیران یک سازمان اقدام به شناسایی و اصلاح خطاهای موجود نکنند این خطاها با تأثیر گذاشتن بر روابط بین اعضاء و گروه‌ها، سیکل خود تقویتی را به همراه نخواهند داشت. بنابراین قابلیت یادگیری سازمانی توسط سازمان‌ها همواره یکی از کلیدی‌ترین قابلیت‌هایی است که سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی و غیر آموزشی در دنیای رقابتی امروز می‌توانند داشته باشند. در سازمان‌های امنیتی نیز یادگیری سازمانی از طریق کشف و اصلاح خطاها می‌تواند منجر به ارتقاء کارایی سازمان شده و موفقیت سازمان را در کارویژه اصلی خود که همان تولید امنیت است، در برداشته باشد. برای تحقق یادگیری سازمانی باید موانع و محدودیت‌های موجود در مسیر آن شناسایی گردد بر همین مبنا هدف از این پژوهش شناسایی موانع یادگیری سازمانی در سازمان‌های امنیتی بود که برای نیل به این ابعاد و مؤلفه‌های موانع یادگیری در سازمان‌های امنیتی از پرسشنامه‌های استاندارد و ادبیات تحقیق احصاء و به وسیله جامعه آماری موردسنجش قرار گرفت. سپس اطلاعات حاصله از پرسشنامه جمع‌آوری و به وسیله نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج حاصله بیانگر آن است که در بعد کم‌ظرفیتی در نوآوری مؤلفه‌های زیر مهم‌ترین موانع یادگیری سازمانی محسوب می‌گردند:

- کمبود حمایت مدیران ارشد از نوآوری
- گرایش به انجام کارها برابر روال سابق
- عدم رواج فرهنگ انتقادگری در سازمان
- مقاومت سازمان نسبت به ایده‌های جدید
- اهمیت سازمان به اولویت‌های کوتاه‌مدت
- عدم فرصت برای آزمایش ایده‌های جدید



در بعد کم ظرفیتی در عمل مؤلفه‌های زیر مهم‌ترین موانع یادگیری سازمانی محسوب می‌گردند:

- عدم مؤثر بودن ایده‌های آموزشی در حوزه کاری
- کمبود آگاهی مدیران درباره تغییرات مورد نیاز
- نداشتن فرصت به کارگیری آموخته‌های جدید
- احساس بی‌قدرتی کارکنان

در بعد کم ظرفیتی در انعکاس بصیرت‌ها مؤلفه‌های زیر مهم‌ترین موانع یادگیری سازمانی محسوب می‌گردند:

- عدم توانایی انتقاد
 - تحلیل‌های غلط
 - مذاکره نکردن با افراد خارج از گروه
 - تأکید بر سرعت عمل که سدی است در برابر انعکاس دقیق یافته‌ها
- در بعد کم ظرفیتی در ثبت بصیرت‌ها مؤلفه‌های زیر مهم‌ترین موانع یادگیری سازمانی محسوب می‌گردند:

- نظارت نداشتن و بی‌توجهی مدیریت نسبت به ثبت بصیرت‌ها
 - بی‌کفایتی و بی‌دانشی نسبت به بصیرت‌ها
 - فقدان بودجه برای ثبت بصیرت‌ها
- و نهایتاً در بعد کم ظرفیتی در انتشار بصیرت‌ها مؤلفه‌های زیر مهم‌ترین موانع یادگیری سازمانی محسوب می‌گردند:

- تحریف حقایق به منظور افزایش دستاوردهای گروه
- عدم ارتباط و تعامل مناسب قسمت‌های سازمان
- تمایل نداشتن گروه به بحث راجع به اشتباهات گروه‌ها
- تشویق و قدردانی نکردن مدیریت از انتشار بصیرت‌ها

پیشنهادهای تحقیق:

۱. حمایت مدیران عالی از ایجاد تغییر و نوآوری در سازمان‌های امنیتی از طریق پذیرش، حمایت مالی و اعمال تغییرات ساختاری لازم؛
۲. ایجاد فرصت لازم به منظور به کارگیری دانش جدید در سازمان‌های امنیتی از طریق بازنگری موارد آموزشی و ایجاد هماهنگی لازم بین ساختارهای آموزشی و پژوهشی با



نیازهای عملیاتی و امنیتی سازمان. به گونه‌ای که همواره سطح یادگیری بالاتر از سطح تغییرات باشد؛

۳. ارتقاء ظرفیت انتقادپذیری از طریق تشکیل کارگروه مشاوران جوان و اتاق‌های فکر در سازمان؛

۴. ایجاد سازوکارهای لازم به منظور تبدیل دانش ضمنی کارکنان باتجربه به دانش عینی.



۱. تنهایی، علیرضا و زندیان، مهدی (۱۳۹۳)، تأثیر یکپارچه‌سازی سازمان‌های حفاظت اطلاعاتی در کاهش آسیب‌های عام و کلی سازمان‌های امنیتی، فصلنامه امنیت پژوهی، سال سیزدهم، شماره ۴۸، زمستان ۱۳۹۳، دانشکده علوم و فنون فارابی.
۲. حضرتی ویری، اصغر (۱۳۸۹)، بررسی رابطه یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی آمادگی برای تغییر در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۳. سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهابی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۵)، سازمان یادگیرنده، مبانی نظری، الگوی تحقیق و سنجش، تهران: نشر یسپرون.
۴. سنگه، پیتر (۱۹۹۱) پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن ۱۳۸۶، تهران: چاپ هفتم، سازمان مدیریت صنعتی.
۵. سنگه، پیتر؛ آل و کلایز، آرت و رابرتز، شارلوت و راش، ریچارد وروت، جورج و اسمیت، برایان (۱۹۹۱) رقص تغییر، چالش‌های پایداری در سازمان یادگیرنده، ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی، ۱۳۸۶ تهران. چاپ سوم، گروه پژوهشی صنعتی آریانا،
۶. سیف، علی‌اکبر (۱۳۸۶)، روانشناسی یادگیری و آموزش، تهران: نشر آگاه
۷. شریفی، اصغر؛ اسلامی، 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.
۸. قربانی‌زاده، وجه‌الله و مشبکی، اصغر (۱۳۸۵) طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمان‌ها مطالعه موردی شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو، فصلنامه مدرس علوم/انسانی، دوره ۱۰، شماره ۴.
۹. قدیری، حجت‌الله (۱۳۸۴)، مؤلفه‌های اساسی سازمان (منابع، فرهنگ و کارکرد) و نقش آن‌ها در طراحی و پیاده‌سازی ساختار حفاظت اطلاعات آجا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم و فنون فارابی.
۱۰. قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۸۷)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، تهران، نشر بازتاب
۱۱. عباسی، عنایت و حجازی، سید یوسف (۱۳۹۲)، یادگیری سازمانی در آموزش عالی، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی
۱۲. عباسی، محمد و بهنود، قاسم (۱۳۹۵)، الزامات فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مدیریت



دانش در سازمان‌های امنیتی، فصلنامه/منیت پژوهی، سال پانزدهم: شماره ۵۳ - بهار ۱۳۹۵، دانشکده علوم و فنون فارابی.

۱۳. مارکوارت، مایکل (۱۹۹۲)، *ایجاد سازمان یادگیرنده* ترجمه محمدرضا زالی، ۱۳۸۵، تهران: مرکز کارآفرینان دانشگاه تهران

۱۴. هرگنهان، بی. آر؛ آلسون، متیو اچ (۱۹۳۴)، *مقدمه‌ای بر نظریه‌های یادگیری*، ترجمه علی‌اکبر سیف ۱۳۸۶، تهران، نشر دوران

15. Kimble. G. A. (1961). *Hilgard And Marqis Conditioning And Learning* (2nd Ed) Englewood Cliffs, Nj: Prentice- Hall.

16. Marquart, Michael J, 1996, " *Building The Learning Organization: Asistem Approach To Quantum Improvment And Glohal Success*" Newyork; Mc Graw- Hill.

17. Yeung Arth Ur K. David O. Ulricn, Stepen W. Nason And Mary Ann Von Glinow, 1999 " *Organizational Learning Capability*" Yevyork, Oxford University Press.

18. Van Niekerk, J., & von Solms, R. (2004, June). Organisational learning models for information security. In The ISSA 2004 Enabling Tomorrow Conference (Vol. 30).

19. Fingar, P. (1996). *The blueprint for business objects*. New York, New York: SIGS Books &

20. Multimedia

21. Killen, R. (2000). *Outcomes-Based education: Principles and Possibilities*. Unpublished manuscript, University of Newcastle, Faculty of Education. [WWW document]. URL http://www.schools.nt.edu.au/curricbr/cf/outcomefocus/killen_paper.pdf. Sited 20 August 2003.

22. Malhotra, Y. (1996) *Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview* [WWW

23. National Institute of Standards and Technology (NIST). (1998) *Information Technology Security Training Requirements: A Role- and Performance-Based Model*. NIST Special Publication 800-16.

24. Rowe, C. (1996) *Evaluating management training and development:*





revisiting the basic issues.

25. *Industrial and Commercial Training*, 28 (4), Pp. 17-23.
26. Schlienger, T., Teufel, S. (2003) *Information Security Culture – From Analysis to Change*.
27. Proceedings of the 3rd Annual Information Security South Africa Conference, 9-11 July 2003, Sandton, South Africa, pp. 183-196.
28. Smith, M., K. (2001:2). Donald Schon: Learning, Reflection and change. [WWW document]. URL <http://www.infed.org/thinkers/et-schon.htm>. Sited 4 March 2004
29. Siponen, M.T. (2000) *A Conceptual Foundation for Organizational Information Security*
30. Awareness. *Information Management & Computer Security*. 8 (1), pp. 31-41.
31. Tait, B. (1997). Object Orientation in educational software. *Innovations in Education and Training International*, 34 (3). Pp. 167-173.
32. Van Niekerk, J., Von Solms, R. (2003). Establishing an Information Security Culture in Organisations: An Outcomes Based Education Approach. Proceedings of the 3rd Annual Information Security South Africa Conference, 9-11 July 2003, Sandton, South Africa, pp. 3-12.

