

## بررسی فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان حفاظت محیط زیست: کاربرد مدل سازمان یادگیرنده

### عنایت عباسی<sup>۱</sup>، نرجس کابلی<sup>۲</sup> و همایون فرهادیان<sup>۳</sup>

۱. استادیار ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس

۳. استادیار ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس

(تاریخ دریافت: ۹۰/۰۹/۰۸ - تاریخ تصویب: ۹۱/۰۸/۰۳)

### چکیده

در محیط کسب و کار رقابتی امروزی، سازمان‌های یادگیرنده مزیت رقابتی مهمی به حساب می‌آیند. گذشت زمان همراه با تغییر و تحولات آن باعث شده‌است که در سازمان‌های مختلف توجه به امر یادگیری در فرایند بهبود کیفیت مهم‌تر از گذشته جلوه‌گر شود. این تغییر و تحولات سازمان‌های مختلف از جمله سازمان حفاظت محیط زیست را متأثر کرده‌است. با توجه به نقش نظارتی سازمان حفاظت محیط زیست و ضرورت ارتباط و تعامل این سازمان با سایر نهادهای مرتبط، ضروری است که سازمان حفاظت محیط زیست یک سازمان یادگیرنده باشد. تحقیق حاضر در همین راستا و به منظور بررسی فرهنگ سازمانی این سازمان با توجه به مدل هفت مؤلفه‌ای واتکینز و مارسیک انجام شده‌است. تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی است و به روش پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان سازمان حفاظت محیط زیست بود (N=۷۲۳) که از میان آن‌ها تعداد ۱۱۹ نفر با استفاده از جدول بارتلت به روش نمونه‌گیری تلفیقی چندمرحله‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند (N=۱۱۹). جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک انجام شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که سازمان حفاظت محیط زیست، سازمانی یادگیرنده نیست و یادگیری انفرادی جنبه غالب یادگیری در این سازمان است. مقایسه سطوح مختلف یادگیری (فردی، گروهی و سازمانی) در بین زنان و مردان و همچنین بین کارکنان دارای رشته‌های مرتبط و غیرمرتبط با محیط زیست حاکی از آن است که بین این گروه‌ها تنها در سطح یادگیری فردی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بر اساس بخش دیگری از نتایج تحقیق بین دیدگاه‌های مدیران و غیر مدیران در خصوص وضعیت یادگیری سازمانی در سطوح مختلف تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان حفاظت محیط زیست، سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی، مدل واتکینز و مارسیک، یادگیری سازمانی.

## مقدمه

در عصر حاضر، یادگیری رمز اساسی بقا و پایداری است. حیات انسان‌ها تا حد زیادی وابسته به دانش و مهارت‌های گوناگونی است که کسب می‌کنند. هرچه دانش و مهارت‌های اکتسابی بهنگام و بهینه باشد، قدرت سازگاری انسان‌ها با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود (Aggestam, 2006).

تغییر و تحولات سریع عوامل محیطی مدیریت سازمان‌ها را نیز با چالش‌های جدی مواجه کرده‌است. سازمان‌ها بدون یادگیری از تجربیات خود و دیگران توان مواجهه اثربخش با چنین شرایطی را نخواهند داشت. امروزه، برای حفظ رقابت و کسب مزیت رقابتی در مقابله سریع با چالش‌ها شکل جدیدی از سازمان‌ها، به‌ویژه در صنایع به‌سرعت متغیر، در حال گسترش است که سازمان یادگیرنده نام دارد. تأکید و تمرکز بر یادگیری راهبرد مواجهه سازمان‌های یادگیرنده با چالش‌های آتی تلقی می‌شود (Ghorbani Zadeh, 2008).

تجربیات گذشته نشان می‌دهد که در هزاره سوم موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که در زمره سازمان‌های یادگیرنده قرار می‌گیرند. سازمان یادگیرنده یک نظریه جدید مدیریتی است که پیتر سنگه<sup>۱</sup> از اساتید دانشگاه MIT در سال ۱۹۹۰ آن را ارائه کرده‌است (Senge & et al, 1999).

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد افکار قدیمی خود را کنار بگذارند (مدل‌های ذهنی)، یاد بگیرند که چگونه از یکدیگر بیاموزند (قابلیت‌های شخصی)، بدانند که سازمانشان چگونه کار می‌کند (تفکر سیستمی)، برنامه‌ای را طراحی کنند که همه اعضا بر آن توافق دارند (آرمان مشترک) و سپس به منظور نیل به آن آرمان با یکدیگر تلاش کنند (یادگیری تیمی) (Senge, 1990). طرح نظریه سازمان یادگیرنده از سوی پیتر سنگه زمینه را برای ارائه دیدگاه‌های مختلف صاحب‌نظران فراهم آورد که هر یک به نوعی و با رویکردی خاص مؤلفه‌های یک سازمان یادگیرنده را معرفی کرده‌است.

Garvin (1993) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در پنج فعالیت زیر به مهارت کافی رسیده باشد: حل مسئله به طریق سیستماتیک، آزمایش با رهیافت‌های جدید، یادگیری از خود و تاریخ گذشته خود، یادگیری از بهترین اعمال دیگران و انتقال سریع و مؤثر دانش در سازمان. Goh (1998) پنج مؤلفه را برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده معرفی کرده‌است که عبارتند از: شفافیت آرمان، توانمندی و تعهد رهبری،

آزمایش‌گری، انتقال مؤثر دانش، کار تیمی و حل مسئله گروهی. به اعتقاد ایشان این پنج قابلیت یادگیری زمانی کارا و مؤثر عمل خواهند کرد که بافت و طراحی سازمان در راستای حمایت از یادگیری باشد و کارکنان قابلیت‌ها و شایستگی‌های لازم را برای یادگیری کسب کنند. Marquart (2006) یادگیری را کلید موفقیت و بقا در سازمان‌های یادگیرنده می‌داند. وی با ارائه مدل سیستمی سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup> نشان داد که چگونه زیرسیستم‌های پنج‌گانه این مدل (یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری) به هم وابسته‌اند و یکدیگر را تقویت می‌کنند. Moilanen (2005) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن یادگیری به عنوان مؤلفه‌ای ضروری در ارزش‌ها، چشم‌انداز، اهداف، فعالیت‌های روزانه و ارزیابی‌های آن لحاظ می‌شود.

یکی از مدل‌هایی که مبنای انجام تحقیقات مختلف قرار گرفته‌است، مدل Watkins and Marsick (1996) است. واتکینز و مارسیک یک مدل یکپارچه از سازمان یادگیرنده ارائه کرده‌اند. آن‌ها، مفهوم سازمان یادگیرنده را سازمانی معرفی می‌کنند که به طور مداوم یاد می‌گیرد و خود را تغییر می‌دهد. در چنین سازمانی، یادگیری مداوم به‌طور راهبردی در فرایندها به کار می‌رود، افراد حول یک آرمان مشترک همسو می‌شوند، محیط پیرامون خود را تغییر می‌دهند و دانش جدیدی تولید می‌کنند که به نوبه خود برای ایجاد محصولات و خدمات نوین برای برآورده کردن نیازهای مشتریان به کار می‌رود. واتکینز و مارسیک معتقدند سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن یادگیری به‌طور پیوسته و مداوم برای دستیابی به اصلاح و بهبود مستمر جریان دارد و سازمان قدرت، ظرفیت و توانایی تحول و دگرگونی خویش را داراست (Watkins and Marsick, 1996).

واتکینز و مارسیک در قالب مدل خود به هفت بعد متمایز اما مرتبط به هم در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی در یک سازمان یادگیرنده اشاره کرده‌اند. این سطوح و ابعاد هر یک از آن‌ها در جدول ۱ آمده‌است.

با توجه به آنچه گفته شد، ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده در مدل واتکینز و مارسیک به شرح زیر است:

۱. خلق فرصت‌های یادگیری مداوم: عبارت است از تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرصت‌هایی به‌منظور یادگیری مستمر و دائمی تمامی افراد در درون سازمان؛

جدول ۱. سطوح و ابعاد سازمان یادگیرنده

| سطح     | ابعاد  |
|---------|--|
| فردی    | خلق فرصت‌های یادگیری مداوم، پرسشگری و گفت‌وشنود  |
| گروهی   | یادگیری تیمی   |
| سازمانی | توانمندسازی کارکنان به جانب دیدگاه مشترک، نظام خلق و تسهیم یادگیری، ارتباط سازمان با محیط پیرامون، رهبری راهبردی |

یادگیرنده<sup>۱</sup> نامیده‌اند. این پرسشنامه مبنایی برای انجام تحقیقات مختلف در زمینه فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده قرار گرفته‌است.

Jamali & et al (2009) مدل واتکینز و مارسیک را به منظور سنجش فرهنگ سازمانی در مؤسسات بانکی و صنایع فناوری اطلاعات (IT) در کشور لبنان به کار برده‌اند. بر اساس نتایج به دست آمده میزان هریک از مؤلفه‌های هفت‌گانه مدل سازمان یادگیرنده در مؤسسات بانکی بالاتر از حد متوسط بود. در این میان، بعد توانمندی کارکنان به جانب دیدگاه مشترک کمترین نمره و بعد رهبری راهبردی بیشترین نمره را به خود اختصاص دادند. در بخش IT، نمره‌های هریک از ابعاد و همچنین متوسط آن‌ها نسبت به بخش بانکی وضعیت بهتری داشتند. در این بخش، بعد پرسشگری و تشویق گفت‌وشنود بیشترین نمره و بعد توانمندی کارکنان به جانب دیدگاه مشترک کمترین نمره را به خود اختصاص دادند. مقایسه نمره‌های دو بخش بانکی و IT در هریک از مؤلفه‌های هفت‌گانه حاکی از وجود تفاوت معنی‌داری بین این دو بخش در کشور لبنان در خصوص فرهنگ سازمانی و میزان حرکت به سمت یک سازمان یادگیرنده است.

در تحقیقی در آمریکا، ادراک مدیران، سرپرستان و کارکنان چهار سازمان مختلف در خصوص ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک و دو بعد عملکرد دانشی و مالی بررسی و مقایسه شده‌است. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که بین دیدگاه‌های این سه گروه (مدیران، سرپرستان و کارکنان) در خصوص ابعاد هفت‌گانه مورد بررسی تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ بدین صورت که از لحاظ میزان درک مدیران و کارکنان از موفقیت یک سازمان یادگیرنده، میانگین نمره‌های مدیران بیشتر از کارکنان به دست آمد. در بعد عملکرد مالی، میانگین نمره‌های مدیران بیشتر از سرپرستان و کارکنان و در بعد عملکرد دانشی،

۲. پرسشگری و گفت‌وشنود: عبارت است از تلاش سازمان برای به‌وجودآوردن فرهنگ پرسش‌وپاسخ، دریافت بازخورد و آزمایش تجربیات در سازمان؛

۳. تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی: عبارت است از تلاش سازمان برای ایجاد روحیه همکاری، حس همدلی و همراهی افراد در سازمان؛

۴. توانمندسازی کارکنان به جانب دیدگاه مشترک: عبارت است از تلاش سازمان برای دستیابی به یک تفکر و بینش جمعی و گرفتن بازخورد از یکدیگر به منظور حرکت به سمت موقعیت مطلوب؛

۵. ایجاد نظام خلق و تسهیم یادگیری: در قالب این ویژگی، سازمان به منظور توفیق در دستیابی به نظر و عقاید افراد و همچنین انتقال اطلاعات و دانش به آن‌ها سیستم‌های خاصی از قبیل تابلوهای اعلانات الکترونیک، بولتن‌ها و همایش‌های رسمی و غیررسمی را طراحی و اجرا می‌کند؛

۶. ارتباط سازمان با محیط پیرامون: در این قالب، سازمان برای ایجاد رابطه متقابل با محیط داخلی و خارجی و تشویق افراد به داشتن تفکری باز و دید وسیع و اندیشیدن جامع و فراگیر تلاش می‌کند؛

۷. رهبری راهبردی: تلاش سازمان برای برخورداری رهبران آن از تفکری راهبردی مبنی بر استفاده از فرایند یادگیری و دانش برای ایجاد تغییرات در سازمان و هدایت آن به سمت بهبود و توسعه است (Sobhaninejad & et al, 2006).

این هفت بعد مهم، که به عنوان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بیان شده‌اند، تا حدود زیادی به قابلیت سنجش‌پذیری این نظریه کمک می‌کنند و می‌توانند گام مهمی در تحقیقات سازمانی به شمار آیند.

Watkins & et al (2004) با توجه به ابعاد هفت‌گانه، ابزار اندازه‌گیری چندبعدی از سازمان یادگیرنده را توسعه و اعتباریابی کرده‌اند و آن را پرسشنامه ابعاد سازمان

1. The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)

یکدیگر مقایسه کرده‌اند. نتایج تحقیق ایشان حاکی از آن است که بین ابعاد هفت‌گانه مدل سازمان یادگیرنده در این سه سازمان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و نمره‌های کسب‌شده از سوی هر سه سازمان در تمامی ابعاد سازمان یادگیرنده کمتر از میانگین است. این نتایج بیانگر این است که سازمان‌های مذکور سازمان یادگیرنده نیستند.

در مجموع، با توجه به مطالعات صورت‌گرفته می‌توان این‌گونه بیان کرد که محققان معتقدند سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در عرصه رقابتی امروز موفق باشند، باید به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شوند.

محیط زیست به مثابه سرمایه حیاتی و ماندگار طبیعت و جامعه ضرورتی انکارناپذیر در بقای پیکره طبیعت و اجتماع به‌شمار می‌رود. در ایران، سازمان حفاظت محیط زیست متولی امر حفاظت و نگهداری از این سرمایه عظیم به شمار می‌آید. با توجه به نقش نظارتی این سازمان و ضرورت ارتباط و تعامل آن با سایر سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با محیط زیست کشور، ضروری است که این سازمان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود تا بتواند نقش کلیدی خود را در درون سازمان و بیرون از آن از طریق هماهنگی با سایر سازمان‌ها، محیط و جامعه به‌خوبی ایفا کند؛ بنابراین محققان ضرورت بررسی وضعیت یادگیری سازمانی در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی در سازمان حفاظت محیط زیست را احساس کردند. از این‌رو، تحقیق حاضر با هدف بررسی فرهنگ سازمانی سازمان حفاظت محیط زیست از منظر مدل سازمان یادگیرنده طراحی و انجام شد. در این تحقیق، تلاش شده‌است تا ویژگی‌ها و فرهنگ سازمانی سازمان حفاظت محیط زیست با توجه به ابعاد هفت‌گانه مدل سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد.

### روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ میزان کنترل متغیرها غیرآزمایشی، از لحاظ راهبردی پیمایشی، از لحاظ هدف کاربردی و از نظر زمانی به دلیل اینکه در یک مقطع زمانی خاص و معین یکساله (سال ۱۳۹۰) انجام شده مقطعی است؛ همچنین با توجه به هدف تحقیق - که در پی شناخت مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی در سازمان حفاظت محیط زیست و ارتباط بین آنهاست - از نوع تحقیقات همبستگی است.

میانگین نمره‌های مدیران بیشتر از کارکنان است. بر اساس بخش دیگری از نتایج بین سازمان‌های مختلف از لحاظ ابعاد مورد بررسی، به جز بعد خلق فرصت‌های یادگیری مداوم، تفاوت معنی‌داری وجود دارد (Weldy & et al, 2010).

در تحقیق دیگری، از مدل واتکینز و مارسیک به منظور ارزیابی ادراک کارکنان در خصوص تمایل مؤسسات خدماتی و تولیدی هندوستان برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده استفاده شده‌است. بر اساس نتایج تحقیق بین این دو مؤسسه از لحاظ ابعاد مورد بررسی تفاوتی وجود ندارد (Awasthy and Gupta, 2011).

Kumar & et al (2006) رابطه ابعاد سازمان یادگیرنده، ویژگی‌های سازمانی (نهادی) و عملکرد دانش در مؤسسات آموزش عالی خصوصی در مالزی را با استفاده از پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک از دیدگاه مدیران بررسی کرده‌اند. نتایج تحقیق ایشان نشان می‌دهد که بین ابعاد هفت‌گانه سازمان یادگیرنده و عملکرد دانشی ادراک‌شده در این مؤسسات رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. از میان ابعاد هفت‌گانه، سه بعد یادگیری گروهی، ایجاد نظام خلق و تسهیم یادگیری و رهبری راهبردی رابطه قوی‌تری با متغیر وابسته داشتند. از میان ویژگی‌های سازمانی، متغیرهای تعهد به توسعه حرفه‌ای و نهادی و تعهد به تدریس و یادگیری اثربخش تأثیر بیشتری بر عملکرد مؤسسات آموزشی خصوصی دارند.

در مطالعه دیگری، مؤلفه‌های مدل واتکینز و مارسیک به منظور سنجش میزان یادگیرنده‌بودن شرکت‌های تولیدی متوسط در استرالیا استفاده شده‌است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین میانگین نمره‌های مدیران و کارکنان در مورد هریک از مؤلفه‌های هفت‌گانه تفاوت زیادی وجود دارد. بر اساس میانگین‌های محاسبه‌شده برای هریک از این مؤلفه‌ها رهبری راهبردی با میانگین ۴/۱ (از ۶) در رتبه اول و توانمندسازی اعضا به جانب دیدگاه مشترک با میانگین ۳/۵ (از ۶) در رتبه آخر قرار گرفته‌است. خلق فرصت‌های یادگیری مداوم، ایجاد نظام خلق و تسهیم یادگیری، ارتباط سازمان با محیط پیرامون، یادگیری گروهی و پرسشگری و گفت‌وشنود در رتبه‌های دوم تا ششم قرار دارند (Dymock & et al, 2006).

Saffari & et al (2008) در تحقیق خود ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک را در سه سازمان تربیت‌بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت‌بدنی آموزش و پرورش با

تقسیم و در گام دوم در داخل طبقات تعداد نمونه به طور متناسب برآورد شد و در گام سوم در هر طبقه از تعداد برآورد شد تعداد نمونه‌های مورد نظر به طور کاملاً تصادفی انتخاب و مطالعه شد. تعداد نمونه‌های محاسبه شده به تفکیک معاونت‌ها و دفاتر مستقل سازمان حفاظت محیط زیست در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جامعه آماری این پژوهش را تمامی کارکنان سازمان حفاظت محیط زیست تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها ۷۲۳ نفر است. با استفاده از جدول Bartlett & et al (2011) تعداد نمونه مورد نظر ۱۱۹ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری به صورت تلفیقی چندمرحله‌ای انجام گرفت؛ بدین صورت که در گام اول کل پرسنل سازمان حفاظت محیط زیست در قالب معاونت‌ها و دفاتر مستقل

جدول ۲. معاونت‌ها و دفاترهای مستقل سازمان، تعداد پرسنل و تعداد حجم نمونه انتخابی

| ردیف | معاونت‌ها و دفاتر مستقل                    | تعداد پرسنل | تعداد حجم نمونه انتخابی |
|------|--|-------------|-------------------------|
| ۱    | معاونت محیط زیست انسانی                    | ۱۳۷         | ۲۲                      |
| ۲    | معاونت محیط زیست طبیعی                     | ۱۵۶         | ۲۶                      |
| ۳    | معاونت محیط زیست دریایی                    | ۴۷          | ۸                       |
| ۴    | معاونت آموزش و پژوهش                       | ۷۱          | ۱۲                      |
| ۵    | معاونت مجلس و امور اداری                   | ۱۶۹         | ۲۸                      |
| ۶    | دفتر ریاست و دبیرخانه شورای عالی محیط زیست | ۳۴          | ۶                       |
| ۷    | دفتر امور بین‌الملل و کنوانسیون‌ها         | ۹           | ۱                       |
| ۸    | دفتر روابط عمومی و امور رسانه              | ۱۴          | ۲                       |
| ۹    | دفتر حراست                                 | ۷۱          | ۱۲                      |
| ۱۰   | دفتر بازرسی و ارزیابی عملکرد               | ۱۵          | ۲                       |
|      | مجموع                                      | ۷۲۳         | ۱۱۹                     |

در پژوهش حاضر، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. در بخش آمار فردی و حرفه‌ای کارکنان سازمان حفاظت محیط زیست پرداخته شد و در بخش آمار استنباطی، ابتدا برای تعیین وضعیت هریک از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در سازمان حفاظت محیط زیست از آزمون نشانه استفاده شد؛ همچنین به منظور رتبه‌بندی سطوح مورد بررسی سازمان یادگیرنده در وضعیت موجود سازمان آزمون فریدمن به کار برده شد.

به منظور مقایسه دیدگاه کارکنان با ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای متفاوت (جنسیت و رشته تحصیلی) در خصوص وضعیت مؤلفه‌های مورد بررسی، با توجه به مستقل بودن گروه‌های پاسخ‌دهنده، از آزمون t مستقل استفاده شده است. برای بررسی دیدگاه مدیران و غیر مدیران در خصوص وضعیت یادگیری سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی در سازمان حفاظت محیط زیست، با توجه به رتبه‌ای بودن داده‌ها، از آزمون من‌وایت‌نی استفاده شد. همه محاسبات آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ انجام گرفته است.

جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از طریق پرسشنامه استاندارد ابعاد سازمان یادگیرنده (DLOQ) صورت گرفت که واتکینز و مارسیک آن را بر اساس یک مدل یکپارچه از سازمان یادگیرنده طراحی کرده‌اند. پرسشنامه شامل ۴۳ پرسش است که در قالب طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای، از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم، تهیه شده است. این پرسش‌ها هفت بعد و سه سطح یک سازمان یادگیرنده را پوشش می‌دهند. سطوح، ابعاد و تعداد پرسش‌های مربوط به هر بعد در جدول شماره ۳ آورده شده است.

با توجه به اینکه پرسشنامه از نسخه اصلی ترجمه شده است، اعتبار محتوای آن با نظر چند تن از استادان متخصص در زمینه فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده تأیید شد و برای تعیین ضریب پایایی پرسشنامه آلفای کرونباخ در مرحله پیش‌آزمون برای قسمت‌های مختلف پرسش‌نامه گرفت. از میان ۳۰ نفر از کارشناسان سازمان حفاظت محیط زیست خارج از نمونه آماری مورد بررسی انجام گرفت. مقادیر آلفای به دست آمده بین ۰/۷۲ تا ۰/۸۵ برآورد شد که حاکی از پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری است. میانگین ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۸ است (جدول ۳).

جدول ۳. سطوح، ابعاد، تعداد پرسش‌ها و ضریب آلفای کرونباخ بخش‌های مختلف پرسشنامه

| سطح         | بعد                                      | تعداد پرسش | ضریب آلفای کرونباخ |
|-------------|--|------------|--------------------|
| سطح فردی    | خلق فرصت‌های یادگیری مداوم               | ۷          | ۰/۷۳               |
|             | پرسشگری و گفت‌و شنود                     | ۶          | ۰/۷۲               |
| سطح تیمی    | یادگیری تیمی (گروهی)                     | ۶          | ۰/۷۳               |
|             | نظام خلق و تسهیم یادگیری                 | ۶          | ۰/۸۳               |
| سطح سازمانی | توانمندسازی کارکنان به جانب دیدگاه مشترک | ۶          | ۰/۷۸               |
|             | ارتباط سازمان با محیط پیرامون            | ۶          | ۰/۸۱               |
|             | رهبری راهبردی                            | ۶          | ۰/۸۵               |
| میانگین     |  | ۴۳         | ۰/۷۸               |

جدول ۴. ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای کارکنان

| متغیر          | فراوانی                | درصد |      |
|----------------|------------------------|------|------|
| جنسیت          | زن                     | ۶۳   | ۵۲/۹ |
|                | مرد                    | ۵۶   | ۴۷/۱ |
| وضعیت تأهل     | مجرد                   | ۲۵   | ۲۱/۰ |
|                | متأهل                  | ۹۴   | ۷۹/۰ |
| سن             | کمتر از ۳۰ سال         | ۲۹   | ۲۴/۴ |
|                | ۳۱ تا ۴۰ سال           | ۶۷   | ۵۶/۳ |
|                | بیشتر از ۴۱ سال        | ۲۳   | ۱۹/۳ |
| وضعیت تحصیلی   | دیپلم                  | ۷    | ۵/۹  |
|                | فوق دیپلم              | ۹    | ۷/۶  |
|                | کارشناسی               | ۶۹   | ۵۸/۰ |
|                | کارشناسی ارشد          | ۳۲   | ۲۶/۹ |
| رشته           | دکتری                  | ۲    | ۱/۷  |
|                | مرتبط با محیط زیست     | ۴۴   | ۳۷/۰ |
| وضعیت استخدامی | غیر مرتبط با محیط زیست | ۷۵   | ۶۳/۰ |
|                | قراردادی               | ۳۹   | ۳۲/۸ |
|                | پیمانی                 | ۴۱   | ۳۴/۵ |
| پست سازمانی    | رسمی                   | ۳۹   | ۳۲/۸ |
|                | مدیر                   | ۱۵   | ۱۲/۶ |
|                | کارشناس                | ۸۳   | ۶۹/۷ |
|                | سایر موارد             | ۲۱   | ۱۷/۷ |

## نتایج

حفاظت محیط زیست)، از ۷۲۳ نفر پرسنل سازمان حفاظت محیط زیست حدود ۵۰٪ مرد و ۵۰٪ زن هستند. کاهش نسبی در تعداد پاسخگویان مرد ممکن است به دلیل حضور مردان در مأموریت‌های درون و برون‌شهری در زمان تکمیل پرسشنامه‌ها یا حساسیت بیشتر زنان برای تکمیل پرسشنامه‌ها باشد.

بیشترین توزیع فراوانی پاسخگویان ۶۷ نفر (۵۶/۳ درصد) مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال است و ۲۹ نفر (۲۴/۴ درصد) کمتر از ۳۰ سال سن دارند و ۲۳ نفر (۱۹/۳

ابتدا، با استفاده از آمار توصیفی ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای کارکنان سازمان حفاظت محیط زیست بررسی شد که نتایج آن در جدول ۴ آورده شده است.

یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد که ۶۳ نفر (۵۲/۹ درصد) از پاسخگویان زن و ۵۶ نفر (۴۷/۱ درصد) مرد هستند. این آمار با آمار واقعی تعداد مردان و زنان در سازمان حفاظت محیط زیست (ستاد مرکزی) مطابقت دارد. بر اساس آمار موجود (مصاحبه با مدیرکل امور اداری سازمان

زیست، پاسخگویان از تنوع بالایی در زمینه رشته تحصیلی برخوردارند. بیشترین فراوانی پاسخگویان با ۷۵ نفر (۶۳ درصد) مربوط به افرادی است که در رشته‌های غیر مرتبط با محیط زیست (از قبیل مدیریت، روان‌شناسی، ادبیات فارسی، حقوق، اقتصاد و غیره) تحصیل کرده‌اند و رشته ۴۴ نفر (۳۷ درصد) از افراد پاسخگو مرتبط با محیط زیست (مانند مهندسی محیط زیست، منابع طبیعی، زیست‌شناسی و غیره) است.

توزیع فراوانی پست‌های سازمانی پاسخگویان در زمان انجام تحقیق حاکی از آن است که ۱۲/۶ درصد از پاسخگویان را مدیران و مسئولان بخش‌ها تشکیل داده‌اند، ۶۹/۷ درصد کارشناس بوده‌اند و بقیه یعنی حدود ۱۷/۷ درصد در پست‌های دیگر از قبیل متصدی، حسابدار، گرافیک و کارپرداز فعالیت داشته‌اند.

درصد) از پاسخگویان بیشتر از ۴۱ سال هستند. میانگین سنی پاسخگویان ۳۵/۸۲ با حداقل ۲۱، حداکثر ۵۵ و انحراف معیار ۶/۶۷ سال است. سن ۸۰/۷ درصد از پاسخگویان کمتر از ۴۰ سال است که این امر نشان‌دهنده جوان بودن اکثریت کارکنان سازمان حفاظت محیط زیست است. مدیرکل امور اداری سازمان حفاظت محیط زیست نیز میانگین سن پرسنل این سازمان (ستاد مرکزی) را بین ۳۵ تا ۳۸ سال اعلام کرد.

از نظر توزیع فراوانی میزان تحصیلات کارکنان بیشترین توزیع فراوانی (۶۹ نفر، ۵۸ درصد) مربوط به افراد دارای مدرک کارشناسی است. ۱۶ نفر (۱۳/۵ درصد) دیپلم و فوق دیپلم و ۳۴ نفر (۲۸/۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری هستند.

به دلیل وجود تنوع فعالیت‌ها در سازمان حفاظت محیط

جدول ۵. میانگین نمره‌های ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان حفاظت محیط زیست

| انحراف معیار | میانگین رتبه‌ای | بعد                                    |
|--------------|-----------------|--|
| ۰/۶۹         | ۲/۷۴            | خلق فرصت‌های یادگیری مداوم             |
| ۰/۷۰         | ۲/۸۰            | پرسشگری و گفت‌و شنود                   |
| ۰/۶۹         | ۲/۵۰            | تشویق همکاری و یادگیری تیمی            |
| ۰/۸۸         | ۲/۸۸            | نظام خلق و تسهیم یادگیری               |
| ۰/۷۴         | ۲/۴۵            | توانمندسازی افراد به جانب دیدگاه مشترک |
| ۰/۷۷         | ۲/۶۲            | ارتباط با محیط پیرامون                 |
| ۰/۸۴         | ۲/۷۸            | رهبری راهبردی                          |
| ۰/۶۲         | ۲/۶۸            | مجموع                                  |

فردی، گروهی و سازمانی تفاوت منفی از میانگین بیشتر از تفاوت مثبت از میانگین است و آزمون در تمامی ابعاد، به جز بعد نظام خلق و تسهیم یادگیری، در سطح یک درصد تفاوت بین وضع موجود و حالت میانگین را تأیید می‌کند؛ به عبارت دیگر، در سازمان حفاظت محیط زیست یادگیری سازمانی در تمامی ابعاد، به جز بعد نظام خلق و تسهیم یادگیری، در سطح بسیار پایینی صورت می‌گیرد. این امر در مورد عامل یادگیری تیمی شدیدتر است؛ بدین معنا که در مقایسه با سایر عوامل ساختار سازمان حفاظت محیط زیست از مشارکت و یادگیری گروهی ضعیفی برخوردار است.

میانگین نمره‌های به دست آمده در خصوص هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده و میانگین مجموع ابعاد در سازمان حفاظت محیط زیست کمتر از حد متوسط ۳ است (جدول ۵)؛ بنابراین می‌توان ادعا داشت که سازمان حفاظت محیط زیست یک سازمان یادگیرنده نیست؛ البته در مقایسه ابعاد مختلف، بعد یادگیری سازمانی نظام خلق و تسهیم یادگیری وضعیت بهتری دارد.

آزمون نشانه نیز که به منظور بررسی تفاوت مثبت از میانگین ۳ و تفاوت منفی از میانگین ۳ هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده انجام شده است نتایج بالا را تأیید می‌کند (جدول ۶). همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، در تمامی سطوح

جدول ۶. تفاوت مثبت و منفی از میانگین هریک از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی

| سطح             | تفاوت مثبت از میانگین | تفاوت منفی از میانگین | مقدار Z | سطح معنی داری |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|---------|---------------|
| سطح فردی        | ۴۳                    | ۷۰                    | *-۲/۴۵  | ۰/۰۱۴         |
|                 | ۴۰                    | ۶۵                    | *-۲/۳۴  | ۰/۰۱۹         |
| سطح گروهی/ تیمی | ۲۱                    | ۸۸                    | **۶/۳۳  | ۰/۰۰۰۸        |
|                 | ۵۴                    | ۵۶                    | -۰/۰۹   | ۰/۹۲۴         |
| سطح سازمانی     | ۲۵                    | ۸۷                    | **۵/۷۶  | ۰/۰۰۰۸        |
|                 | ۲۶                    | ۸۱                    | **۵/۲۲  | ۰/۰۰۰۱        |
|                 | ۳۷                    | ۶۷                    | *-۲/۸۴  | ۰/۰۰۴         |

\*P < ۰/۰۱ , \*\*P < ۰/۰۰۱

محاسبه میانگین رتبه‌های سطوح مختلف سازمانی (فردی، گروهی و سازمانی) با استفاده از آزمون فریدمن نشان‌دهنده آن است که در سازمان حفاظت محیط زیست یادگیری انفرادی جنبه غالب یادگیری است و سطوح سازمانی و گروهی به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفته‌اند (جدول ۷).

جدول ۷. نتایج بررسی تفاوت میانگین رتبه‌های سطوح فردی، گروهی و سازمانی

| سطح             | میانگین رتبه‌ای | مقدار کای اسکویر | درجه آزادی | سطح معنی داری |
|-----------------|-----------------|------------------|------------|---------------|
| سطح فردی        | ۲/۲۹            | *۳۲/۰۶           | ۲          | ۰/۰۰۰۱        |
| سطح سازمانی     | ۲/۱۱            |                  |            |               |
| سطح گروهی/ تیمی | ۱/۵۹            |                  |            |               |

\*P < ۰/۰۰۱

در ادامه، دیدگاه زنان و مردان در خصوص وضعیت هریک از سطوح یادگیری (فردی، گروهی و سازمانی) با یکدیگر مقایسه شده‌است. بدین منظور، با توجه به مستقل بودن

گروه‌های پاسخ‌دهنده، از آزمون t مستقل استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول ۸ آورده شده‌است.

جدول ۸. مقایسه دیدگاه زنان و مردان در خصوص وضعیت سطوح سازمان یادگیرنده در سازمان محیط زیست

| سطح         | وضعیت | میانگین | انحراف معیار | t محاسبه شده | سطح معنی داری |
|-------------|-------|---------|--------------|--------------|---------------|
| سطح فردی    | زنان  | ۳۴/۵۲   | ۸/۴۹         | **۱/۹۶۹      | ۰/۰۵          |
|             | مردان | ۳۷/۵۴   | ۸/۱۴         |              |               |
| سطح گروهی   | زنان  | ۱۴/۴۸   | ۴/۱۰         | -۱/۴۹۹       | ۰/۱۴          |
|             | مردان | ۱۵/۶۱   | ۴/۱۲         |              |               |
| سطح سازمانی | زنان  | ۶۱/۷۶   | ۱۶/۴۵        | ۰/۱۸۳        | ۰/۱۸۶         |
|             | مردان | ۶۱/۳۳   | ۱۵/۰۴        |              |               |
| مجموع       | زنان  | ۱۱۰/۷۶  | ۲۷/۲۳        | -۰/۷۵۸       | ۰/۴۵۰         |
|             | مردان | ۱۱۴/۳۸  | ۲۴/۴۱        |              |               |

\*\*P < ۰/۰۵

محیط زیست را به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های یادگیری در سطح فردی غالب‌تر می‌دانند؛ البته در حالت کلی بین دیدگاه زنان و مردان در خصوص وضعیت یادگیری سازمان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

با توجه به نتایج جدول ۸، بین دیدگاه کارکنان زن و مرد سازمان حفاظت محیط زیست در سطح یادگیری فردی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بالاتر بودن میانگین نمره‌های مردان نسبت به زنان بدان معناست که کارکنان مرد در مقایسه با کارکنان زن وضعیت موجود سازمان حفاظت



جدول ۹. مقایسه دیدگاه کارکنان با رشته‌های مختلف در خصوص وضعیت یادگیری سازمانی در سازمان محیط زیست در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی

| سطح         | وضعیت                 | میانگین | انحراف معیار | t محاسبه شده | سطح معنی داری |
|-------------|-----------------------|---------|--------------|--------------|---------------|
| سطح فردی    | مرتبط با محیط زیست    | ۳۳/۹۳   | ۸/۵۰         | -۲/۰۱۷**     | ۰/۰۴۶         |
|             | غیرمرتبط با محیط زیست | ۳۷/۱۲   | ۸/۲۱         |              |               |
| سطح گروهی   | مرتبط با محیط زیست    | ۱۴/۵۰   | ۴/۲۲         | -۱/۰۲۹       | ۰/۳۰۵         |
|             | غیرمرتبط با محیط زیست | ۱۵/۳۱   | ۴/۰۷         |              |               |
| سطح سازمانی | مرتبط با محیط زیست    | ۵۸/۸۰   | ۱۷/۲۲        | -۱/۴۴۹       | ۰/۱۵۰         |
|             | غیرمرتبط با محیط زیست | ۶۳/۱۱   | ۱۴/۶۹        |              |               |
| مجموع       | مرتبط با محیط زیست    | ۱۰۷/۲۳  | ۲۸/۰۹        | -۱/۷۰۳       | ۰/۰۹۱         |
|             | غیرمرتبط با محیط زیست | ۱۱۵/۵۳  | ۲۴/۱۸        |              |               |

\*\* P &lt; ۰/۰۵

برای مقایسه میانگین رتبه‌ای دیدگاه مدیران و غیرمدیران در سازمان حفاظت محیط زیست در خصوص وضعیت موجود یادگیری سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، با توجه به رتبه‌ای بودن داده‌ها، از آزمون من وایت نی استفاده شد. نتایج جدول ۱۰ بیانگر آن است که بین دیدگاه مدیران و غیرمدیران در مورد وضعیت یادگیری سازمان حفاظت محیط زیست در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد؛ به عبارت دیگر، همه افراد، اعم از مدیر و غیر مدیر، معتقدند که سازمان حفاظت محیط زیست در سطوح مختلف یک سازمان یادگیرنده نیست.

با توجه به اطلاعات جدول ۹، بین دیدگاه کارکنان دارای رشته‌های مرتبط با محیط زیست و کارکنان دارای رشته‌های غیرمرتبط با محیط زیست در سطح یادگیری فردی، در سطح ۰/۰۵ خطا، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بالا بودن میانگین نمره‌های افراد دارای رشته‌های غیرمرتبط با محیط زیست نشان‌دهنده آن است که این دسته از کارکنان در مقایسه با کارکنان دارای رشته‌های مرتبط با محیط زیست وضعیت موجود سازمان حفاظت محیط زیست را به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های یادگیری در سطح فردی غالب‌تر می‌دانند. در این حالت نیز در حالت کلی بین دیدگاه کارکنان دارای رشته‌های مرتبط و غیر مرتبط با محیط زیست تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۱۰. مقایسه دیدگاه مدیران و غیر مدیران در خصوص وضعیت یادگیری سازمانی در سازمان حفاظت محیط زیست

| سطح معنی داری | مقدار Z | میانگین رتبه‌ای |       | سطح         |
|---------------|---------|-----------------|-------|-------------|
|               |         | غیر مدیر        | مدیر  |             |
| ۰/۶۵۱         | -۰/۴۵۳  | ۵۹/۴۶           | ۶۳/۷۷ | سطح فردی    |
| ۰/۹۳۳         | -۰/۰۸۴  | ۵۹/۹۰           | ۶۰/۷۰ | سطح گروهی   |
| ۰/۴۶۴         | -۰/۷۳۳  | ۶۰/۸۸           | ۵۳/۹۰ | سطح سازمانی |
| ۰/۶۴۵         | -۰/۴۶۰  | ۶۰/۵۵           | ۵۶/۱۷ | کل سطوح     |

مختلف یادگیری حاکی از آن است که یادگیری در سطح فردی بهتر از دو سطح دیگر صورت می‌گیرد؛ به عبارت دیگر، یادگیری فردی جنبه غالب یادگیری در سازمان حفاظت محیط زیست است. یادگیری سازمانی و یادگیری گروهی در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. غالب بودن یادگیری انفرادی

#### نتیجه‌گیری، بحث و پیشنهادها

با توجه به یافته‌های تحقیق، میانگین رتبه‌ای نمره‌های یادگیری کسب‌شده در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی در سازمان حفاظت محیط زیست پایین است و نشان‌دهنده بی‌توجهی این سازمان به یادگیری است. مقایسه سطوح

پیشنهادهای ارائه شده از سوی تیم‌ها و گروه‌ها، دریافت نکردن پاداش در قبال پیشرفت‌های به دست آمده و برخورد یکسان با همه گروه‌ها بدون توجه به صلاحیت‌های آن‌ها از جمله دلایل مهم پایین بودن فرهنگ کار گروهی در سازمان حفاظت محیط زیست است. فراهم آوردن جو اعتماد و توجه و تشویق گروه‌ها با در نظر گرفتن صلاحیت‌های هر گروه و همچنین حمایت و پشتیبانی از ایجاد شبکه‌های تخصصی و حرفه‌ای مرکب از مدیران، کارشناسان و سایر کارکنان سازمان از واحدهای مختلف می‌تواند زمینه انجام فعالیت‌های گروهی را فراهم آورد.

در بعد نظام خلق و تسهیم یادگیری، کارکنان معتقدند که در سازمان نظامی برای سنجش اختلاف بین عملکرد جاری و مطلوب کارکنان وجود ندارد و سازمان نمی‌تواند شرایط لازم را برای اشتراک روزآمد مهارت‌های کارکنان با یکدیگر فراهم آورد. ایجاد شبکه‌های یادگیری و بهره‌گیری از شیوه‌های مناسب ارتباطات دوجانبه، مانند برگزاری جلسات آزاد به طور ماهانه، به انتشار و اشتراک اطلاعات و مهارت‌های کارکنان کمک می‌کند.

بعد توانمندسازی کارکنان به جانب دیدگاه مشترک کمترین میانگین را در میان ابعاد مختلف به خود اختصاص داد. به باور کارکنان سازمان حفاظت محیط زیست، سهم افراد در تعیین آرمان سازمان ناچیز است. این یافته تحقیق با یافته تحقیق Jamali & et al (2009) همسوست. در این زمینه، پیشنهاد می‌شود تا با برگزاری جلسات هم‌اندیشی از دیدگاه‌ها و نظرهای افراد مختلف در تعیین وضعیت مطلوب سازمان استفاده شود. در این صورت است که همه افراد حول یک آرمان و چشم‌انداز مشترک حرکت می‌کنند.

در بعد ارتباط با محیط پیرامون، دیدگاه‌های کارکنان بیانگر ضعف در برقراری ارتباط مؤثر با نهادهای بیرونی مرتبط با محیط زیست است. در این مورد، این سازمان همچنین در ایجاد یک دید همه‌جانبه در کارکنان در خصوص مسائل محیط زیست موفق عمل نکرده است که با توجه به نقش نظارتی این سازمان و ضرورت داشتن پیوند محکم با همه ارگان‌های ذیربط یک نقص مهم به شمار می‌آید؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود تا سازمان حفاظت محیط زیست - که متولی حفظ محیط زیست در کشور است - با برگزاری جلسات منظم هماهنگی و همکاری با ارگان‌های مختلف از بروز ناهماهنگی‌های سازمانی که نتیجه آن خسارت به محیط زیست کشور است جلوگیری کند؛ البته

ممکن است به دلیل وجود فرهنگ فردگرایی در کشور باشد که Alavi and Mc Cormik (2003) در تحقیق خود به آن اشاره نموده‌اند. در یک جامعه با فرهنگ فردگرایی، تمایل به انجام کارها به صورت انفرادی بیشتر است.

بررسی میانگین نمره‌های ابعاد مورد نظر در هریک از سطوح سه‌گانه یادگیری بیانگر آن است که تمامی این میانگین‌ها کمتر از حد متوسط (۳) هستند. این بخش از نتیجه تحقیق با نتیجه تحقیق Saffari & et al (2008) در سازمان‌های تربیت‌بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت‌بدنی آموزش و پرورش در کشور ایران همراستا است ولی با نتایج تحقیق Jamali et al. (2009) در مؤسسات بانکی و صنایع فناوری اطلاعات (IT) در کشور لبنان همراستا نیست؛ به عبارت دیگر، سازمان حفاظت محیط زیست ایران بر خلاف مؤسسات بانکی و صنایع فناوری اطلاعات لبنان یک سازمان یادگیرنده نیست. در ادامه، هریک از ابعاد سطوح مختلف یادگیری در سازمان محیط زیست مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند.

درخصوص مؤلفه خلق فرصت‌های یادگیری مداوم، کارکنان سازمان حفاظت محیط زیست معتقدند که نمی‌توانند به راحتی درباره اشتباهاتشان صحبت کنند و به اشتباهات و مشکلات به چشم فرصتی برای یادگیری نگریسته نمی‌شود؛ علاوه بر این در این سازمان کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی تشویق نمی‌شوند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود در سازمان مذکور از آزمایش‌گری و ریسک (خطرپذیری)، نوآوری و تغییر استقبال شود و در صورت بروز خطا و شکست در فعالیت‌های انجام شده افراد مؤاخذه نشوند.

در خصوص مؤلفه تحقیق و جست‌وجو و گفت‌وشنود، با توجه به دیدگاه‌های کارکنان، افراد به صورت آزادانه و صادقانه به یکدیگر بازخورد نمی‌دهند و نظرها و باورهای افراد آن‌طور که باید مورد توجه مسئولان سازمان قرار نمی‌گیرد. در این خصوص، پیشنهاد می‌شود که با توجه به اینکه براساس دیدگاه‌های افراد زمینه‌های لازم از قبیل احترام به یکدیگر و جو اعتماد در سازمان محیط زیست فراهم است، از این فرصت استفاده شود و جلسات منظمی به منظور بحث و تبادل نظر برگزار شود و در این جلسات افراد به طور آزادانه دیدگاه‌های خود را به یکدیگر و به مسئولان مربوط منعکس کنند.

در مورد مؤلفه یادگیری تیمی، نتایج بیانگر ضعف کار گروهی در بین کارکنان است. عمل نکردن سازمان به

به عبارت دیگر، این دسته از کارکنان معتقدند که فرصت‌های یادگیری مداوم در سازمان مهیاست؛ ضمن اینکه در مقایسه با کارکنان دارای رشته‌های مرتبط با محیط زیست بیشتر اهل گفت‌وگو هستند؛ البته لازم است که زمینه‌های لازم برای کارکنان حرفه‌ای‌تر سازمان برای انجام تحقیق و بررسی در زمینه‌های کاری با کمک یکدیگر فراهم شود.

در نهایت، با وجود اینکه انتظار می‌رفت تا مدیران سازمان حفاظت محیط زیست وضعیت یادگیری سازمانی در این سازمان را در سطوح سه‌گانه بهتر از غیر مدیران ارزیابی کنند اما نتایج حاکی از آن است که بین این دو دسته از افراد در این مورد تفاوتی وجود ندارد؛ به عبارت دیگر، هم مدیران و هم غیر مدیران در این زمینه اتفاق نظر دارند که سازمان حفاظت محیط زیست یک سازمان یادگیرنده نیست. این یافته تحقیق با نتایج مطالعه Weldy & et al (2010) در آمریکا و مطالعه Dymock and McCarthy (2006) در استرالیا همسو نیست؛ البته همان گونه که قبلاً گفته شد، تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده شرط بقای سازمان‌ها در دنیای متغیر کنونی است. سازمان حفاظت محیط زیست نیز از این قاعده مستثنا نیست و بنابراین مدیران این سازمان باید شرایط لازم را به منظور کاهش شکاف بین وضعیت جاری این سازمان با وضعیت مطلوب (تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده) آن فراهم آورند؛ البته، همان گونه که گفته شد، ایجاد فرصت‌های لازم برای یادگیری و گفت‌وشنود، انجام کارها به صورت گروهی، ایجاد نظام انتشار و اشتراک اطلاعات، وجود آرمان مشترک در سازمان، ارتباط محکم و قوی با ارگان‌های ذیربط و محیط پیرامون و وجود رهبری راهبردی و تحول‌آفرین مواردی هستند که با کاهش شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب زمینه تبدیل این سازمان به سازمانی یادگیرنده را فراهم می‌سازند.

در مورد این یافته می‌توان به این نکته اشاره کرد که ضعف بزرگ نظام اداری کشور ناهماهنگی بین سازمانی و حاکمیت بوروکراسی نیز هست. در این مورد، می‌توان اذعان داشت که همکاری نکردن سایر سازمان‌های مرتبط با وظایف محیط زیست با سازمان مذکور می‌تواند یکی از موانع اصلی در این رابطه باشد.

در نهایت، در بعد رهبری راهبردی، با اینکه کارکنان محیط زیست مدیرانشان را افرادی می‌دانند که به دنبال یادگیری هستند، ولی در عوض تفویض نکردن اختیار به زیردستان و مدیران میانی، حمایت نکردن از فرصت‌های یادگیری برای سایر افراد و ایفا نکردن نقش مربی و راهنما برای زیردستان و پیروان را از ضعف‌های مدیران خود برشمرده‌اند. در این مورد پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان حفاظت محیط زیست ضمن اینکه خود اطلاعات و دانش لازم را به همکاران منتقل می‌کنند، درخواست‌های مربوط به فرصت‌های آموزشی آنان را نیز مورد حمایت قرار دهند؛ همچنین مدیران عالی این سازمان باید با تقویت مدیران میانی که رابط کارکنان با مدیریت سطوح بالاتر در سازمان هستند هریک از واحدها و دفاتر میانی را به سازمان‌های یادگیرنده در سطح کوچک‌تر تبدیل کنند.

بر اساس بخش دیگری از نتایج تحقیق بین دیدگاه‌های کارکنان زن و مرد و همچنین دیدگاه‌های کارکنان دارای رشته‌های مرتبط و غیر مرتبط با محیط زیست در خصوص سطح یادگیری فردی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در خصوص یادگیری در دو سطح دیگر، بین دیدگاه‌های این دو گروه از کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بر اساس میانگین نمره‌های کسب‌شده مردان فرصت‌های یادگیری مداوم در سازمان را بیشتر از زنان برآورد کرده‌اند؛ ضمن اینکه مردان تمایل بیشتری به اظهار نظر، ارائه دیدگاه‌ها و ارائه بازخورد دارند. همین امر در مورد کارکنانی که رشته‌های غیر مرتبط با محیط زیست دارند نیز صادق است؛

## REFERENCES

- Aggestam, L. (2006). *Learning organization or knowledge management, which came first, The Chicken or the Egg?* Information technology and control, 35 (3), 295-302.
- Alavi, S.B. and McCormack, J. (2003). Some structural considerations for applying the Learning organization model to Iranian organizations. *Paper presented in Tehran international management conference*. Available, <http://www.members.tripod.com> (Accessed 23 July 2007).
- Awasthy, R. and Gupta, R. K. (2011). Is learning orientation in manufacturing and service firms different in India? *The learning organization*, 18 (5), 392-408.
- Bartlett, J. E., Kotrlík, J. W. and Higgins, C. (2011). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning and performance journal*, 19 (1), 43-50.
- Dymock, D. and McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization? Employee perceptions. *The Learning Organization*, 13 (5), 525-536.
- Garvin, D. (1993). Building learning organizations. *Harvard business review*, 71 (4), 78-91.
- Ghorbanizadeh, V. (2008). *Organizational learning and learning organization: An approach to knowledge management*. Tehran: Baztab Press. (In Farsi).
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *Advanced management journal*, 63 (2), 15-20.
- Jamali, D., Siadani, Y. and Zouein, C. (2009). The learning organization: Tracking progress in a developing country, a comparative analysis using the DLOQ. *The learning organization*, 16 (2), 103-121.
- Kumar, N. and Idris, K. (2006). An examination of educational institutions' knowledge Performance Analysis, implications and outlines for future research. *The Learning Organization*, 13 (1), 96-116.
- Marquardt, M. J. (1985). *Building the Learning Organization: Mastering the five Elements for Corporate Learning*. Translated by: Zali, M. R., University of Tehran Press. (In Farsi).
- Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organization. *The Learning Organization*, 12 (1), 71-89.
- Saffari, M. Hamidi, M. and Jalali Farahani, M. (2008). Comparative study of dimensions of the learning organization in physical education organization, national Olympic committee and physical education of ministry of education. *Journal of physical education's management*, 22, 117-129. (In Farsi).
- Senge, M. P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday, New York, NY.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999). *The Dance of Change. The Challenge Sustaining Momentum in Learning Organization*. Doubleday, New York, NY.
- Sobhaninejad, M. Shahaei, B. and Youzbashi, A. (2006). *Learning Organization*. Tehran: Yastaroon Press. (In Farsi).
- Watkins, K. and Marsick, V. (1996). *Information and incidental learning in the workplace*. Routledge. London.
- Watkins, K., Marsick, V., Yang, B. (2004). The construct of the learning organization: Dimension, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, 15 (1), 33-35.
- Weldy, T. G. and Gillis, W. E. (2010). The learning organization: Variations at different organizational levels. *The Learning Organization*, 17 (5), 455-470.