



NASTINFO

## آمادگی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

### برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده

نرگس نشاط | زهره میرحسینی | زهرا زاهدی راد

#### چکیده

**هدف:** تعیین این نکته که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران تا چه حد توانسته است بستر مناسب برای تحقق اهداف سازمان یادگیرنده را فراهم نماید.

**روش شناسی:** با استفاده از پرسشنامه پژوهشگرساخته براساس مدل ویک و لئون پیمایش در ۵ مؤلفه انجام شد. جامعه آماری تمامی کارکنانی بودند که حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی و ۱۰ سال سابقه کار داشتند.

**یافته‌ها:** آمادگی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از حیث رهبری مبتنی بر چشم‌انداز در حد بالایی بود. اما، داشتن انتظارات غیرواقعی و غیرمنطقی مدیران در خصوص نتایج کار افراد با میانگین ۳/۶۲ و وجود برنامه‌های مدون و روشن برای تحقق اهداف و مأموریت سازمان با میانگین ۳/۳۲ در مقیاس ۵ ارزیابی شد. تمایل کارکنان به افزایش و روزآمد کردن دانش خود با میانگین ۳/۶۳ در بالاترین و جریان اطلاعات بدون کاغذبازی و قواعد بوروکراتیک در پایین‌ترین سطح ارزیابی قرار داشت. این سازمان از نظر نوآوری و ابتکار در حد پایین و از نظر امور اجرایی در حد متوسط ارزیابی شد.

**نتیجه‌گیری:** سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از آمادگی متوسطی برخوردار است. دو گزینه نوآوری و ابتکار و اجرا در سازمان بیش از سایر مؤلفه‌ها نیازمند بهبود و توجه است؛ گرچه سایر مؤلفه‌ها نیز به‌طور صد درصد تحقق نیافته‌اند.

#### کلیدواژه‌ها

مدیریت، نوآوری و ابتکار، کسب و نشر اطلاعات، رهبری، چشم‌انداز، اجرا، برنامه‌ریزی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، سازمان یادگیرنده

# آمادگی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده

نرگس نشاط<sup>۱</sup>

زهره میرحسینی<sup>۲</sup>

زهره زاهدی راد<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۶/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۷/۲۸

## مقدمه

در جهان رقابتی امروز، سازمان‌هایی شانس بقا دارند که بتوانند خود را به‌طور مستمر با تغییرات محیط پیرامونی وفق دهند. تغییرات محیطی، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا به‌منظور سازگاری با محیط پیرامونی همواره به‌دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند تا بتوانند به مزیت رقابتی دست یابند. یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان به‌منظور نیل به اهداف سازمانی با بیشترین اثربخشی است. سازمان یادگیرنده سازمانی است با مهارت و توانایی ایجاد، کسب، و انتقال دانش و رفتار خود را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد (گاروین<sup>۴</sup>، به نقل از البرزی اسلامی، ۱۳۸۴، ص ۱۱).

مسئله محیط متغیر امروز به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از کمبود مهارت‌ها، توانایی‌ها، و فناوری رقابتی خود به‌همان شکل سنتی و همیشگی خود اداره شوند، بلکه بسترسازی و زمینه‌سازی یادگیری و آموزش سریع‌تر می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در مسیر رقابت گام‌های محکم‌تری بردارند (شهایی، ۱۳۸۶، ص ۲). به‌همین دلیل، سازمان‌ها به‌عنوان راهکاری مفید و سازنده با بهبود و پیشرفت فضای یادگیری سعی می‌کنند مسائل را به‌درستی تحلیل و با تشریح مساعی و ارائه روش‌ها و طرح‌های جدید، پویایی و بهبود سازمان خود را به‌طور مقتضی فراهم کنند.

مراکز فرهنگی و پژوهشی از جمله سازمان‌هایی هستند که می‌توانند از این مفهوم مدیریتی

۱. دانشیار سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران (نویسنده مسئول)  
narges\_neshat@yahoo.com  
۲. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، ایران  
z\_mirhoseini@iau-tnb.ac.ir  
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، ایران  
zahrazahedi45@gmail.com  
4. Garvin

در اداره سازمان خود استفاده کنند. این نوع سازمان‌ها از مهم‌ترین سازمان‌های عصر حاضر محسوب می‌شوند؛ و نقش اساسی آنها در تداوم و بقای جوامع بشری از طریق جمع‌آوری، نگهداری، حفظ، و انتقال آثار مضبوط، اعتقادات و ارزش‌های فرهنگی، نگرش‌ها و رفتارها، دانش، و مهارت‌های علمی و فرهنگی جامعه بر کسی پوشیده نیست. به واسطه انتقال این میراث مستند است که رشد و پرورش فردی و اجتماعی میسر می‌شود. چنین سازمان‌هایی نیز اگر بخواهند پویا و اثربخش باشند باید به سمت و سوی سازمان یادگیرنده حرکت کنند. لازمه این امر، پدید آمدن تغییراتی اساسی است که باید در ساختار سازمانی و شیوه نگرش مدیران و کارکنان آنها صورت گیرد. سازمان‌های بزرگ با ساختار سنتی توان و انعطاف لازم برای همسویی و تطابق با تغییرات پیرامونی را به‌ویژه با توجه به مسئله جهانی شدن ندارند. این سازمان‌ها برای بقای خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند که توان مقابله با تغییرات جهانی را به‌دست آورند. یکی از مهم‌ترین ابزارها در این زمینه، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵).

خسروی (۱۳۹۰) نقل کرده است که چند سال پیش استاد گرانمایه و دلسوزی در کتابخانه ملی فغانش بلند شده بود که بیشتر تازه‌استخدام‌شده‌ها هیچ نمی‌دانند و با مفاهیم اولیه رشته بیگانه‌اند و چنین به نظر می‌رسد که عملاً هیچ مهارتی را به‌درستی نیاموخته‌اند. البته، نبود دانش، مهارت و کارایی در دانش‌آموختگان، معضلی با پیشینه دیرین است. ظاهراً در قرن هشتم هجری نیز ناکارایی آموزش، مسئله روز بوده است تا جایی که عبید زاکانی (۱۳۸۳) در طنزی آن را مطرح کرده است.

یادگیری، مهم‌ترین راه بهبود عملکرد در درازمدت است و در آینده نزدیک فقط سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تعهد، و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به‌نحو احسن بهره‌برداری کند. البته، بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تفاوت‌های ظریفی وجود دارد که ناشی از تفاوت در فرایند و ساختار است. یعنی مفهوم یادگیری سازمانی به فرایند یادگیری تعلق دارد، در حالی که سازمان یادگیرنده نوع خاصی از سازمان است. با اینکه سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود به یادگیری سازمانی اهتمام می‌ورزند، ولی سازمان یادگیرنده سازمانی است که اساس و بنیان آن بر یادگیری بنا شده باشد. به‌همین دلیل، سازمان‌ها باید برای کارکنان خود فرصت‌هایی را ایجاد کنند که بتوانند آموخته‌های جدید خود را به دیگران انتقال دهند و کارکنان هنگامی به یادگیری و انتقال آن به دیگران ترغیب می‌شوند که شرایط مناسبی به‌لحاظ رهبری، برنامه‌ریزی، نوآوری، و اجرا در سازمان ایجاد شود (ینگ، ویتکینز، و مارسیک، ۲۰۰۴). با توجه به آنچه مطرح شد مسئله اصلی پژوهش حاضر بررسی این موضوع است که آیا سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

1. Yang, Watkins, & Marsick

بستری مناسب برای تحقق اهداف سازمان یادگیرنده فراهم کرده و میزان آمادگی این سازمان برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده چقدر است؟

در این زمینه، پژوهش‌های متعددی انجام شده است که هریک از آنها از مدل‌های گوناگونی برای سنجش درجه یادگیرندگی بهره گرفته‌اند که مدل پنج فرمان سنگه، مارکوارت، و مارسیک و واتکینز از جمله آنهاست. به‌طور نمونه، مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در ایران به آذرگون و فهیم‌نیا (۱۳۹۱) تعلق دارد. آنها در پژوهش خود درباره میزان انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده براساس مدل مارسیک و واتکینز نشان دادند که این سازمان از لحاظ میزان انطباق با ابعاد سازمان یادگیرنده (خلق فرصت برای یادگیری، ارتقای گفتگو، ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری، توانمندسازی افراد، برقراری ارتباط با محیط، و رهبری راهبردی برای یادگیری) در سطح متوسطی قرار دارد.

پژوهش‌های دیگری نیز در کتابخانه‌های دانشگاهی انجام شده است که از میان آنها می‌توان به پژوهش ستاری، نامور، و زارچی (۱۳۹۰) در مورد میزان کاربست ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل براساس مدل ویک و لئون<sup>۱</sup> و پژوهش لشکری، شعبانی، و سیادت (۱۳۹۱) در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاهی شهرهای اصفهان و کرمان اشاره کرد. همچنین، نتایج پژوهش اسلامبولچی (۱۳۸۶) که با استفاده از چهار بُعد مدل ویک و لئون در دانشگاه امام صادق (ع) انجام شده بود نشان داد که این دانشگاه در بُعد رهبری وضع مناسبی دارد، ولی در سایر ابعاد سازمان یادگیرنده (رهبری، برنامه/ارزیابی، نوآوری، و اجرا) وضع مناسبی ندارد و ضعیف عمل کرده است.

در باب اهم پژوهش‌های خارج از کشور نیز می‌توان به پژوهش سعید عبدالله و احمد قاسم<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) اشاره کرد که با بررسی سطح یادگیری سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی، تخصصی، و عمومی یمن نشان داد نمره کل میانگین یادگیری سازمانی ۳/۴۴ بوده که برای یادگیرنده بودن کتابخانه‌های دانشگاهی یمن کافی تلقی نشده است. هالی<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، به نقل از فهیم‌نیا، موسی‌خانی، و آذرگون، (۱۳۹۰) نیز با بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی ایالات متحده نشان دادند که از میان هفت بُعد سازمان یادگیرنده، بُعد یادگیری مستمر بیشترین میانگین (۳/۰۱) را به‌دست آورده بود. همچنین میشل و هیگینز<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) با ارزیابی کتابخانه دانشگاه فناوری نانیانگ<sup>۵</sup> به‌عنوان سازمان یادگیرنده اذعان داشتند که از میان ۱۵ مؤلفه سازمان یادگیرنده کتابخانه این دانشگاه در نه مورد موفقیت‌آمیز عمل کرده است.

1. Wick & Leon
2. Saeed Abdullah & Ahmad Kassim
3. Haley
4. Michael & Higgins
5. Nanyang Technological University

همان‌طور که اشاره شد، تاکنون ابعاد مدل لیک و لئون در کتابخانه ملی بررسی نشده است. از یک‌سو، با توجه به اینکه چهار سال است که سند چشم‌انداز در سازمان اسناد و کتابخانه ملی تدوین شده است (چشم‌اندازها، اهداف، ...، ۱۳۸۹) و از سوی دیگر، با توجه به اهمیت مؤلفه‌های مطرح‌شده در الگوی لیک و لئون به‌نظر رسید که استفاده از این الگوی مفهومی برای ارزیابی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در سازمان اسناد و کتابخانه ملی مفید باشد. در این چارچوب، به پنج بُعد رهبری مبتنی بر چشم‌انداز، برنامه‌ریزی و ارزیابی، کسب و نشر اطلاعات، نوآوری و ابتکار، اجرا به‌عنوان ابعاد اساسی سازمان یادگیرنده توجه شده است.

### روش‌شناسی

پیمایش حاضر با استفاده از پرسشنامه پژوهشگر ساخته انجام شد. از آنجا که الگوی مفهومی پژوهش بر مبنای مدل لیک و لئون (۱۹۹۵) بنا شده است، مؤلفه‌های پنج‌گانه این مدل در ۵۷ سؤال طراحی شد. مدل مفهومی و ابعاد آن در جدول ۱ نشان داده شده است. روایی محتوایی و صوری از طریق ارائه نظرات چند تن از استادان حوزه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، و مدیریت انجام شد. پایایی به‌دست‌آمده از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷ به‌دست آمد که پایایی مناسبی را نشان می‌داد. کلیه کارکنانی که حداقل دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و سابقه ۱۰ ساله بوده‌اند در پژوهش شرکت داده شدند. ۳۲۶ پرسشنامه در میان آنها توزیع و ۲۱۳ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از سه آزمون t تک‌نمونه‌ای، t برای گروه‌های مستقل، و آزمون آنالیز واریانس استفاده شد که پیش‌فرض هر سه آزمون، داشتن توزیع نرمال بود که با محاسبه کشفیدگی و چولگی متغیرها نرمال بودن آنها محرز شد.

جدول ۱. عوامل مهم ارزیابی سطح آمادگی سازمان اسناد و کتابخانه ملی برای تبدیل شدن به

سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده	رهبری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• داشتن چشم‌انداز روشن</li> <li>• اهمیت داشتن توسعه منابع انسانی در چشم‌انداز سازمانی</li> <li>• همدلی رئیس و مدیران در تدوین چشم‌انداز</li> <li>• آگاهی از نقاط قوت و ضعف و شکاف‌های عملکردی</li> <li>• ایجاد فرصت مشارکت برای مدیران</li> <li>• تبیین اهداف کاری به‌طور روشن</li> </ul>
	برنامه‌ریزی و ارزیابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود برنامه‌های روشن برای تحقق چشم‌انداز</li> <li>• وجود ارتباط و پیوستگی بین برنامه‌ها و چشم‌انداز</li> <li>• مشارکت مدیران و کارکنان در تدوین برنامه‌ها</li> <li>• ارزیابی برنامه‌ها، فرایندها، و پیشرفت‌ها</li> <li>• وجود انتظارات مشخص و روشن از کار افراد</li> </ul>

سازمان یادگیرنده	کسب و نشر اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• روان بودن جریان اطلاعات</li> <li>• دسترس پذیری اطلاعات</li> <li>• آگاهی رسانی به کارکنان از برنامه‌ها و فعالیت‌های مهم سازمان</li> <li>• انتشار یافته‌های پژوهشی و نتایج ارزیابی‌ها</li> <li>• آگاهی از انتظارات محیط داخلی و خارجی</li> <li>• استفاده از نقطه نظرات و آرای دیگران برای بهبود وضعیت</li> </ul>
	نوآوری و ابتکار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• داشتن محیط ایمن</li> <li>• ارزش دادن به ایده‌ها</li> <li>• خلق فرصت‌ها</li> <li>• تمایل به خطر</li> <li>• استقبال از تغییر</li> <li>• وجود فضای باز</li> </ul>
	اجرا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اهمیت دادن به توسعه منابع انسانی و ارزش قائل شدن به پژوهش و یادگیری</li> <li>• تلاش در جهت توسعه و ارتقای دانش علمی</li> <li>• توزیع عادلانه منابع</li> <li>• تمایل به عمل‌گرایی و عمل کردن به وعده‌ها</li> <li>• به‌کار گرفتن نتایج و یافته‌های پژوهشی</li> <li>• ارزیابی عادلانه عملکردها</li> <li>• زمان‌بندی انعطاف پذیر کارها</li> </ul>

## یافته‌ها

جدول ۲. میزان آمادگی سازمان اسناد و کتابخانه ملی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده

نتیجه	سطح معناداری sig	درجه آزادی	مقدار t	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	
متوسط	۰/۲۰۰	۲۱۲	۱/۲۸۲	۱۷۴	۴۴/۷۲۲	۱۷۷/۹۳	۲۱۳	سطح آمادگی سازمان
بالاتر از متوسط	۰/۰۰۰	۲۱۲	۸/۹۴۱	۳۷	۷/۱۱۲	۳۱/۳۶	۲۱۳	رهبری مبتنی بر چشم‌انداز
بالاتر از متوسط	۰/۰۰۱	۲۱۲	۳/۳۳۸	۳۶	۹/۹۷۶	۳۸/۲۸	۲۱۳	برنامه‌ریزی و ارزیابی
بالاتر از متوسط	۰/۰۰۰	۲۱۲	۳/۶۳۳	۲۷	۷/۸۸۳	۲۸/۹۶	۲۱۳	کسب و نشر اطلاعات
کم	۰/۰۰۰	۲۱۲	-۴/۶۳۷	۳۹	۱۲/۳۹۷	۳۵/۰۶	۲۱۳	نوآوری و ابتکار
متوسط	۰/۴۳۹	۲۱۲	۰/۷۹۳	۴۵	۱۳/۴۷۵	۴۴/۲۷	۲۱۳	اجرا

با توجه به مقدار t (۱/۲۸۲) با درجه آزادی ۲۱۲ در سطح آلفای ۰/۰۵ و عدم اختلاف

بین میانگین محاسبه شده (۱۷۷/۹۳) و میانگین نظری یا مقایسه شده (۱۷۴) می توان گفت سطح آمادگی سازمان اسناد و کتابخانه ملی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در حد متوسطی است، به گونه ای که آمادگی این سازمان برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از "حیث رهبری مبتنی بر چشم انداز" به طور معنادار بالاتر از حد متوسط؛ از حیث "داشتن برنامه و ارزیابی" به طور معناداری بالاتر از حد متوسط؛ از حیث "کسب و نشر اطلاعات" به طور معنادار بیش از حد متوسط؛ از حیث "نوآوری، ابتکار، و پرورش خلاقیت" به طور معناداری پایین تر از حد متوسط؛ و از حیث "اجرا" در حد متوسطی قرار دارد.

جدول ۳. نظرات پاسخگویان در مورد سطح آمادگی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به تفکیک

محل خدمت	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
معاونت کتابخانه ملی	۱۶۵/۰۴	۳۸/۳۴	۳/۵۹
معاونت پژوهش، برنامه ریزی و فناوری	۱۸۳/۴۱	۴۸/۶۴	۶/۳۳
معاونت اسناد	۲۰۶/۵۸	۴۱/۴۶	۶/۵۵
جمع	۱۷۷/۹۳	۴۴/۷۲	۳/۰۶

در جدول ۳ با توجه به مقایسه میانگین ها مشاهده می شود که میانگین نظرات کارکنان معاونت اسناد درجه بالاتری از آمادگی را نسبت به دو گروه دیگر نشان می دهد. برای تعیین تفاوت بین سه گروه، آزمون تحلیل واریانس یک طرفه انجام شد که نتایج آن در جدول ۴ نمایان است.

جدول ۴. آزمون تحلیل واریانس یک طرفه برای تعیین تفاوت سطح آمادگی در معاونت های سازمان

نتیجه	سطح معناداری sig یا	مقدار f	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	بین گروه ها
آزمون معنادار است.	۰/۰۰۱	۱۵/۱۶۸	۲۶۷۶۰/۵۷۵	۲	۵۳۵۲۱/۱۵۱	بین گروه ها
			۱۷۶۴/۲۴۲	۲۱۰	۳۷۰۴۹۰/۷۹۳	درون گروه ها
				۲۱۲	۴۲۴۰۱۱/۹۴۴	جمع

با توجه به اینکه در جدول ۴ مقدار f محاسبه شده (۱۵/۱۶۸) در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار است و بین میانگین سطح آمادگی در سه گروه تفاوت معناداری دیده می شود. برای تعیین جهت

تفاوت آزمون تعقیبی شفه انجام شده است که نتایج آن در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. آزمون تعقیبی شفه برای تعیین جهت تفاوت سه گروه

نتیجه	سطح معناداری یا sig	خطای استاندارد	تفاوت میانگینها		
معاونت پژوهش به طور معناداری بالاتر از معاونت کتابخانه ملی است.	۰/۰۲۶	۶/۷۳۶	۱۸/۳۶۳*	معاونت کتابخانه ملی	معاونت پژوهش، برنامه ریزی و فناوری
معاونت اسناد به طور معناداری بالاتر از معاونت کتابخانه ملی است.	۰/۰۰۰	۷/۷۱۹	۴۱/۵۳۱*	معاونت کتابخانه ملی	معاونت اسناد
معاونت اسناد به طور معناداری بالاتر از معاونت پژوهش است.	۰/۰۲۸	۸/۶۰۳	۲۳/۱۶۸*	معاونت پژوهش، برنامه ریزی و فناوری	

با توجه به نتایج جدول ۵ مشخص می شود که آزمون تفاوت نقطه نظرات پاسخگویان در هر سه حالت معنادار است، به طوری که از نظر کارکنان، میزان آمادگی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در معاونت پژوهش بالاتر از معاونت کتابخانه ملی و معاونت اسناد بالاتر از معاونت پژوهش و معاونت کتابخانه ملی ارزیابی شده است.

### بحث و نتیجه گیری

در سازمان های اجتماعی نیاز به یادگیری اهمیت بسیاری دارد؛ زیرا با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمانی فزونی یافته است. به همین دلیل، سازمان ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیطی تطبیق دهند. امروزه، شاهد تغییراتی هستیم که نه تنها سریع تر از گذشته رخ می دهند، بلکه ناپیوسته نیز هستند. چنین تغییراتی تداوم ندارند و از توالی منطقی هم پیروی نمی کنند. در نتیجه، آنهایی که نتوانند تغییر کنند و به ثبات ادامه دهند، محو خواهند شد. از این رو، تنها راه چاره سازمان ها یادگیری عادت های جدید است.

با در نظر گرفتن این شرایط، پژوهش حاضر بر آن شد تا میزان آمادگی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران را برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده بسنجد و با استفاده از مدل ویک و لئون در صد تحقق متغیرهای پنجگانه این مدل (رهبری، برنامه ریزی و ارزیابی، کسب و نشر اطلاعات، ابتکار و نوآوری، و اجرا) را تجزیه و تحلیل کند که در زیر، هریک از آنها مورد بحث و نظر قرار گرفته است:



### • رهبری مبتنی بر چشم‌انداز

نخستین و شاید مهم‌ترین گام در ایجاد سازمان یادگیرنده ایجاد بنیان محکمی مبتنی بر چشم‌انداز مشترک درباره یادگیری است. هر سازمانی باید تنها به کمک این چشم‌انداز شناخت کسب کند و تا زمانی که به یک سازمان یادگیرنده تبدیل نشده است، نمی‌تواند به آن چشم‌انداز دست یابد.

اندیشمندان مدیریت، داشتن چشم‌انداز را عاملی مهم و اساسی برای موفقیت سازمان در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز می‌دانند. در فرایند تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده، چگونگی رهبری که از سوی مدیریت سازمان در این زمینه اعمال می‌شود، در توفیق برنامه‌ها و فعالیت‌ها بسیار مؤثر است. اثربخشی مدیران در این امر منوط به میزان برخورداری آنها از ایجاد دیدگاهی ژرف‌نگر و مشترک در میان کارکنان، تشویق بینش و بصیرت فردی در میان آنها، برقراری ارتباطات برای جلب نظریات و کمک‌های دیگران، و کسب بینش و بصیرت به‌عنوان فرایند جاری و مستمر است. به اعتقاد دفت (۱۳۸۵، ص ۶۰) وجود رهبر اندیشمند، منشاء پیدایش سازمان یادگیرنده است؛ کسی که سازمان را درک می‌کند و به آن و اعضای سازمان کمک می‌کند تا به موفقیت دست یابند.

بدون وجود رهبری متعهد به یادگیری، سازمان هرگز راهی به موفقیت نخواهد داشت. فقط رهبر است که می‌تواند تعهد نماید سازمان با واقعیت‌های آتی روبه‌رو خواهد شد. رهبر در بهترین وضعیت قرار دارد که می‌تواند شکاف عملکردی بین وضعیت موجود و مطلوب آینده را مشاهده و مشخص کند. رهبر باید بینش روشن داشته باشد و آن را حفظ و به‌طور مستمر تعیین کند. این بینش جدید باید به کسانی که برای کسب آن از واقعیت تلاش می‌کنند، انرژی بدهد (ویک و لئون، ۱۹۹۵).

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که داشتن خط‌مشی یا چشم‌اندازی مکتوب که اهداف سازمانی را به‌طور روشن منعکس سازد، با میانگین ۹/۳؛ داشتن دید و تصویر روشن رئیس سازمان از اهداف و مأموریت‌ها با میانگین ۳/۸، و ایجاد فرصت مشارکت برای مدیران در تدوین چشم‌انداز و برنامه‌های آتی سازمان با میانگین ۳/۶۲ در رتبه‌های اول تا سوم ارزیابی کارکنان قرار دارد. آگاهی رئیس سازمان از نقاط قوت و ضعف عملکردی سازمان (شکاف‌های عملکردی) با میانگین ۳/۴۹ و آگاهی کارکنان از چشم‌انداز مدیران خود با میانگین ۳/۱۵ در مراتب بعدی ارزیابی آنان واقع شده است، در حالی که داشتن ارزش‌ها و معانی مشترک بین مدیران و کارکنان در تعیین نوع دانشی که سازمان ذخیره و منتقل می‌کند، مهم است (مارکووات، ۱۳۸۵، ص ۸۳). مدیران ارشد سازمان باید دیدگاهی صحیح از شرایط کاری

1. Wick & Leon

داشته باشند و اطلاعات به‌طور صحیح از طریق مجرای سازمانی توزیع شود. خودشناسی برای سازمان‌های یادگیرنده، اصلی اساسی است. برای پی‌بردن به احساسات و ذهن کارکنان روش‌های مختلفی وجود دارد. یکی از مؤثرترین ابزارها برگزاری جلسات رودرو بین رهبران سازمانی و کارکنان است. رهبران سازمانی با به‌کارگیری چنین فنی می‌توانند اطلاعات بهتری را در خصوص آنچه واقعاً جریان یافته در برابر آنچه انتظار داشته‌اند، به‌دست آورند. از سوی دیگر، یکی از مواردی که در تک‌تک معاونت‌ها نیز مورد اشاره کارکنان بوده است، دخالت مسائل سیاسی در امور کتابخانه ملی است. این گزینه یعنی بی‌تأثیری مسائل سیاسی در رسیدن سازمان به اهداف و مأموریت‌هایش با میانگین ۲/۶۹ در پایین‌ترین سطح ارزیابی شد. سرانجام، نتایج آزمون حکایت از معناداری آن داشته است و بدین لحاظ آمادگی سازمان از حیث رهبری مبتنی بر چشم‌انداز به‌طور معناداری در حد زیاد ارزیابی شد. البته، برای تحقق بخشیدن به چشم‌انداز فقط داشتن چشم‌انداز و تدوین و ترسیم آن کافی نیست، زیرا بدون توجه و تعهد مدیران ارشد برای حمایت از چشم‌انداز و نشر آن، به‌گونه‌ای که تمامی واحدهای سازمان از آن مطلع باشند و همواره آن را در کارها و تصمیم‌ها لحاظ کنند و ایجاد اشتیاق در افراد برای درک، پذیرش، و عمل به چشم‌انداز؛ روحیه دادن به افراد؛ کمک‌های مؤثر و سازوکار پاداش؛ تنظیم برنامه عملی و تدابیر اجرایی برای چشم‌انداز؛ و تعهد به برنامه‌ریزی این کار میسر نخواهد شد.

#### • برنامه/ارزیابی

از دیدگاه ویک و لئون (۱۹۹۵) وجود برنامه‌های روشن و هماهنگ و ارزیابی این برنامه‌ها، دومین بُعد مهم و ضروری سازمان یادگیرنده است. واقعیت این است که برنامه‌ریزی و طراحی نظام سنجش و ارزیابی اثربخش به تحقق بینش سازمانی منجر می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده پیشرفت خود را همواره اندازه‌گیری می‌کنند، دارای برنامه‌های منسجم و یکپارچه هستند، و از مشارکت اعضای سازمان در فرایند برنامه‌ریزی استفاده می‌کنند.

در این راستا، نتایج نشان داد که نداشتن انتظارات غیرواقعی و غیرمنطقی درباره حاصل کار کارکنان با میانگین ۳/۶۲ در رتبه نخست ارزیابی قرار گرفته است. اما داشتن انتظارات مشخص و روشن مدیران از فعالیت‌هایی که کارکنان تحت پوشش باید انجام دهند، با میانگین ۳/۵۳ در رتبه دوم و وجود برنامه‌های مدون و روشن برای تحقق اهداف، مأموریت، و چشم‌انداز سازمان با میانگین ۳/۳۲ در رتبه بعدی قرار دارد. همچنین، سه گزینه از ۱۵ گزینه مربوط به برنامه‌ریزی و ارزیابی یعنی ۲۰ درصد آنها با میانگینی بین ۳ و کمتر از آن ارزیابی شده است که به‌ترتیب عبارت‌اند از:

۱. قضاوت عادلانه عقاید کارکنان (۲/۴۹)؛

۲. وجود باورها و عقاید مشترک میان کارکنان نسبت به اهداف و چشم‌انداز سازمان (۲/۸۸)؛ و

۳. اهمیت دادن به توسعه منابع انسانی (۳).

چنانچه مشاهده می‌شود هیچ‌یک از گزینه‌ها به میانگین ۴ یا بالاتر از آن نرسیده است. نتایج آزمون t حاکی از تفاوت معنادار بوده و آمادگی این سازمان برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از حیث داشتن برنامه و ارزیابی به‌طور معناداری بیش از حد متوسط ارزیابی شده است.

### • کسب و نشر اطلاعات

سازمان‌های یادگیرنده تشنه دانش و اطلاعات هستند. بی‌اطلاعی و ناآگاهی سبب آسیب‌پذیری سازمان در برابر تهدیدات محیطی می‌شود. آنها از وضعیت رقبا، مشتریان، تغییرات محیطی و نیز وضعیت فعلی خود کاملاً مطلع هستند. بی‌اطلاعی و ناآگاهی سبب آسیب‌پذیری در برابر تهدیدات خارجی و از دست دادن فرصت‌های داخلی می‌شود.

به اعتقاد مک‌لگان و نل<sup>۱</sup> (۱۳۸۰) کارکنان سازمان به دو نوع اطلاعات نیاز دارند: اطلاعات راهبردی<sup>۲</sup> که به درک آنها در مورد علل انجام کار و ارتباط آنها با کل سازمان مربوط می‌شود و اطلاعات شگردی<sup>۳</sup> که برای انجام کارهای روزانه لازم است. تلاش اولیه برای ایجاد سازمان یادگیرنده معمولاً با شناخت کامل از واقعیت خارجی حاصل می‌شود. منابع اطلاعات بیرونی می‌تواند نیازهای کاربران، اقتباس از دیگران، و اطلاعات رقبا باشد.

از سوی دیگر، سازمان‌ها باید دیدگاهی صحیح از شرایط کاری خود داشته باشند و اطلاعات را به‌طور صحیح از طریق مجرای سازمانی توزیع کنند. خودشناسی برای سازمان‌های یادگیرنده اصلی اساسی است.

در این زمینه، نتایج نشان داد که تمایل کارکنان به افزایش دانش علمی و روزآمد کردن با میانگین ۳/۶۳ در بالاترین حد ارزیابی قرار دارد، اما آگاهی سازمان از انتظارات کاربران و محیط بیرونی خود با میانگین ۳/۴۵، آگاهی سازمان از برنامه‌ها و فعالیت‌های رقبا (داخل و خارج کشور) با میانگین ۳/۳۷ و دسترس‌پذیری داده‌ها و اطلاعاتی که کارکنان برای انجام کارها به آنها نیاز دارند با میانگین ۳/۲۴ در رتبه‌های بعدی ارزیابی کارکنان قرار گرفته است. همچنین، کمترین میانگین وزنی به گزینه جریان داشتن اطلاعات بدون کاغذبازی و قواعد بوروکراتیک اختصاص یافته است. پس از آن، انتشار سریع و گسترده نتایج ارزیابی برنامه‌ها و عملکردها، استفاده مدیران از ایده‌های خوب دیگران، و اطلاع مدیران از انتظارات کارکنان

1. Mclagan & Nel  
2. Strategic  
3. Tactical

در سطوح بعدی و پایین جدول ارزیابی واقع شده است. سرانجام، نتایج آزمون نشان داد که آمادگی سازمان اسناد و کتابخانه ملی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از حیث کسب و نشر اطلاعات به طور معناداری بالاتر از متوسط ارزیابی شده است.

برای پی بردن به احساسات و ذهن کارکنان روش های مختلفی وجود دارد. یکی از مؤثرترین ابزارها برگزاری جلسات رو در رو بین رهبران و کارکنان است. با به کارگیری چنین فنی رهبران سازمانی می توانند اطلاعات بهتری در خصوص آنچه واقعاً جریان یافته است در برابر آنچه انتظار داشته اند، به دست آورند.

### • نوآوری و ابتکار

هنگامی که سازمان رهبری با بینش، برنامه، و نظام سنجش داشته باشد و اطلاعات دقیقی از خارج و داخل سازمان به دست آورد، جریان براساس خلاقیت شکل می گیرد و بانگرش های جدیدی که باعث ایجاد ایده ها و نظریه های نوین می شوند، برخوردار می کند.

عوامل مختلفی بر نوآوری و ابتکار تأثیر می گذارد. ابتکار می تواند ناشی از تشخیص شکاف عملکردی بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب باشد. گاهی اوقات، "ماشه ابتکار" توسط کاربران کشیده می شود. در بسیاری از موارد نیز ابتکار از رقابت نشأت می گیرد. هر سازمانی برای تشویق کارکنان خود به یادگیری باید با دور شدن از ساختارهای مکانیکی به سمت ساختارهای زنده و قابل انعطاف حرکت کند. تحقق این امر مستلزم کسب فلسفه مدیریتی جدیدی است که خطرپذیر باشد (آرگریس و اسچون، ۱۹۹۷، ص ۱۱).

نتایج نشان داد که میانگین هیچ یک از گزینه های مربوط به نوآوری و ابتکار در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران به ۳ نرسیده است. از این میان، نوآوری در کارهای هریک از بخش ها یا واحدهای سازمان با بیشترین میانگین ۲/۹۳ و پس از آن، آزادی کارکنان برای انتخاب برنامه هایی که می خواهند انجام دهند با میانگین ۲/۹۲ ارزیابی شده است. همچنین، تشویق به خطرپذیری افراد و پاداش به کار خلاقانه و تقدیر و تشویق افراد خلاق در پایین ترین سطوح قرار دارد. سرانجام، منفی بودن آزمون و اختلاف میانگین ها حاکی از آن بود که آمادگی این سازمان برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از حیث نوآوری و ابتکار به طور معناداری در حد کم ارزیابی شده است. در پژوهش های پیشین (نشاط و جمالی مهمویی، ۱۳۸۹) نیز نشان داده شده بود که جوّ سازمانی از نظر کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی آن گونه که انتظار می رود واجد عناصر لازم برای حمایت از خلاقیت نیست.

بدیهی است که نوآوری در محیطی ایمن ترغیب می شود، اشتباهات معدود، فرصتی برای یادگیری است و به مثابه بخشی از فرایند جستجو، مثرثمر قلمداد می شود. همچنین، از

1. Argyris & Schon

فناوری‌های نوین اطلاعاتی و کاربرد آنها در سازمان استقبال می‌شود. به علاوه، نباید از تأثیر نیروها و شرایط خارجی بر نوآوری و خلاقیت در سازمان غافل بود. در سازمان‌های یادگیرنده سبک‌های مختلف یادگیری، شناسایی و کارکنان تشویق می‌شوند. هیچ سبک خاصی وجود ندارد که ضرورتاً بهترین باشد. برای اینکه سازمان، منعطف و نوآور باشد به سبک‌های متعددی نیاز دارد که هر کدام می‌تواند هرگونه ناکارآمدی سایر سبک‌ها را تعدیل کند.

#### • اجرا

همه یادگیری‌ها و خلاقیت‌های موجود در جهان اگر در عمل اجرا نشود، بی‌ارزش خواهد بود. سازمان یادگیرنده نیاز شدیدی به عمل کردن دارد (ویک و لئون، ۱۹۹۵). یادگیری سازمانی با انجام دادن و تمرین میسر است. کافی نیست که فقط افراد را آموزش دهیم و انتظار داشته باشیم که بتوانند دیدگاه‌ها و روش‌های نوین را به کار گیرند (بوربور، ۱۳۸۵، ص ۳۵). بدون عمل و اقدام عملی، همه عناصر چهارگانه پیشین فقط یک نوع بازی ذهنی است. همه یادگیری‌ها و خلاقیت‌ها اگر در جهان جامه عمل به خود نپوشند بی‌ارزش خواهند بود. نتایج ارزیابی کارکنان در زمینه امور اجرایی حاکی از آن است که هیچ‌یک از گزینه‌ها امتیاز بالاتر از میانگین ۳/۵ نداشته است. شناسایی نیازهای یادگیری کارکنان طی سه ماه گذشته با میانگین ۳/۵ در ردیف اول و داشتن مهارت‌های فنی و علمی مدیران برای برقرار ساختن ارتباط با کارکنان با میانگین ۳/۴۴ در رتبه بعدی قرار دارد. ۵ درصد گزینه‌های مربوط به امور اجرایی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی نیز با میانگین کمتر از ۳ ارزیابی شده است که به معنای ضعف‌های اساسی است. از این میان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. توزیع عادلانه بودجه بین طرح‌ها و برنامه‌های سازمانی (۲/۴)؛
۲. عمل کردن مدیران به وعده‌هایشان (۲/۵۶)؛
۳. درک جایگاه تلاش و همکاری کارکنان در عملکرد سازمانی (۲/۶۹)؛
۴. به‌کارگیری کارکنان متبحر و متخصص به‌طور کارآمد (۲/۷)؛
۵. فراهم بودن ملزومات و تجهیزات کاری به‌طور مستمر (۲/۸۹)؛
۶. ساختارمند بودن برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان (۲/۹۴)؛ و
۷. تمرکز طرح‌ها و برنامه‌های یادگیری و توسعه بر اساس پیشرفت مستمر سازمانی (۲/۹۸).

سرانجام، نتایج آزمون نشان داد که آمادگی این سازمان برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از حیث اجرا در حد متوسط است. حل مشکلات مربوط به واحدها و وظایف مختلف در بسیاری از سازمان‌هایی که

تلاش می‌کنند تا سازمان یادگیرنده شود، به منزله چالشی عمده است. در سازمان یادگیرنده، نقش‌ها انعطاف‌پذیر است و کار در تیم‌های چندوظیفه‌ای، بصیرت و چشم‌اندازی را از محیط سازمان به وجود می‌آورد. آموزش چندمنظوره، تکالیف شغلی چندگانه، و گردش شغلی برای انعطاف‌پذیر کردن نیروی کار اجرا می‌شود (باغی، ۱۳۸۲، ص ۴۳).

### • تفاوت نقطه نظرات کارکنان به لحاظ محل خدمت

نتایج آزمون‌ها نشان داد که تفاوت نظرات پاسخگویان در مورد رعایت مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در سه معاونت معنادار است، به طوری که نتایج آزمون تعقیبی شفه مشخص کرد که پاسخگویان سطح یادگیری سازمانی در معاونت اسناد را بالاتر از معاونت پژوهش و معاونت کتابخانه ملی، و معاونت پژوهش را بالاتر از معاونت کتابخانه ملی ارزیابی کرده‌اند.

داشتن این تصویر کلی از سازمان، امکان داشتن تصویری از آینده مطلوب را برای سازمان اسناد و کتابخانه ملی به منزله سازمان یادگیرنده فراهم می‌کند. البته، مشروط بر اینکه همه سازمان این وضعیت را درک کرده و هر عضوی از سازمان آزادی عمل داشته باشد تا به سهم خود، مسائل و مشکلات را شناسایی کند و درصدد حل آنها برآید تا بتواند سازمان را در این راه یاری نماید.

در مجموع، سطح آمادگی سازمان اسناد و کتابخانه ملی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در حد متوسط ارزیابی شد. همان‌گونه که آذرگون و فهیم‌نیا (۱۳۹۱) در پژوهش خود درباره میزان انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده براساس مدل مارسیک و واتکینز نشان دادند که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران از لحاظ میزان انطباق با ابعاد سازمان یادگیرنده (خلق فرصت برای یادگیری، ارتقای گفتگو، ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری، توانمندسازی افراد، برقراری ارتباط با محیط، و رهبری راهبردی برای یادگیری) در سطح متوسطی قرار دارد. به همین دلیل، شاید بتوان گفت که اگر سازمانی به لحاظ سطح یادگیری سازمانی ضعیف باشد، تفاوتی نمی‌کند که این ضعف با چه معیاری سنجیده شود.

البته، یافته‌های پژوهش‌های دیگر در کتابخانه‌های دانشگاهی با یافته‌های پژوهش حاضر همسوست. اما به دلیل تفاوت در رسالت و اهداف این کتابخانه‌ها شاید نتوان یافته‌ها را با هم مقایسه کرد. به طور مثال، می‌توان به پژوهش ستاری، نامور، و زارچی (۱۳۹۰) در مورد میزان به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل براساس مدل ویک و لئون یا پژوهش لشکری، شعبانی، و سیادت (۱۳۹۱) در مورد کتابخانه‌های دانشگاهی شهرهای اصفهان و کرمان اشاره داشت. همچنین، پژوهش سعید عبدالله و احمد قاسم (۲۰۰۸)

1. Saeed Abdullah &  
Ahmad Kassim

که در سطح کتابخانه‌های دانشگاهی، تخصصی، و عمومی یمن انجام گرفته بود، نشان داد که نمره کل میانگین یادگیری سازمانی ۳/۴۴ بوده است که برای یادگیرنده بودن این کتابخانه‌ها کافی نبوده است. همچنین، نتایج پژوهش اسلامبولچی (۱۳۸۴) که با استفاده از چهار بُعد مدل ویک و لئون در دانشگاه امام صادق (ع) انجام شده بود نشان داد که این دانشگاه در بُعد رهبری، دارای وضع مناسبی است، ولی در سایر ابعاد (رهبری، برنامه/ارزیابی، نوآوری، و اجرا) وضعیت مناسبی مشاهده نشده و ضعیف ارزیابی شده است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر برای سازمان اسناد و کتابخانه ملی قابل تأمل خواهد بود:

#### • مدیران ارشد

مدیران ارشد سازمان باید دیدگاهی صحیح از شرایط کاری سازمان داشته باشند و اطلاعات به‌طور صحیح از طریق مجرای سازمانی توزیع شود و انتقال یابد. زیرا خودشناسی برای سازمان‌های یادگیرنده، اصلی حیاتی است. برای پی‌بردن به احساسات و ذهن کارکنان روش‌های مختلفی وجود دارد. یکی از مؤثرترین ابزارها، برگزاری جلسات رو در رو بین رهبران سازمانی و کارکنان است. رهبران سازمانی با به‌کارگیری چنین سازوکاری می‌توانند اطلاعات بهتری در خصوص آنچه واقعاً جریان یافته در برابر آنچه انتظار داشته‌اند، به‌دست آورند.

#### • نیروی انسانی

بهینه‌سازی منابع نیروی انسانی و ارتقای کیفی آنها عامل دیگری است که باید به آن توجه شود. توجه به دانش کاری افراد به‌عنوان نقطه آغاز بهبود بهره‌وری و توجه به ارتقای کیفی تولیدات و خدمات در این زمینه پیشنهاد می‌شود. همچنین، استفاده از آموزش، نه تنها به‌معنای یادگیری جدید بلکه برای تأثیر آن بر بهبود روند کاری کارکنان مطابق با نیازهای یادگیری آنها؛ و ممیزی یادگیری یا انجام پیمایش برای سنجش یادگیری و نیازسنجی‌های آموزشی کارکنان در سطوح زیر پیشنهاد می‌شود:

بازنگری واحد آموزش و توسعه نیروی انسانی؛

توزیع عادلانه بودجه در میان طرح‌ها و برنامه‌های سازمانی؛ و

توجه به بهبود سیستم گردش فعالیت‌های کاری.

## • نوآوری و ابتکار

تعبیه و اجرای صحیح نظام ارزیابی و پاداش. نظام تشویقی باید به گونه‌ای باشد که متناسب با هرگونه فعالیت خلاقانه یا نوآورانه، انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشد و پاداشی متناسب به کارمندان خلاق ارائه دهد. برای مواجه شدن با بی‌ثباتی و برای نوآور بودن باید کارکنان به خطر کردن حساب‌شده تشویق شوند. چنین محیطی به سبک رهبری مشارکتی در سازمان غیرسلسله‌مراتبی نیاز دارد. مدیران به‌عنوان مربی دیده می‌شوند و نه ناظر و مقام و مرتبه رسمی مدیران به اندازه توانایی افراد برای مشارکت در عملکرد سازمان مهم نیست. از این رو، مدیران به مهارت‌هایی نیاز دارند تا تغییرات را تسهیل کنند و به‌منظور کمک به شناسایی مشکلات و فرصت‌ها بتوانند بازخوردهای مفیدی برای کارمندان و گروه‌ها فراهم آورند.

- نوآوری در محیطی ایمن ترغیب، و اشتباهات معدود فرصتی برای یادگیری تلقی می‌شود. از این رو، ایجاد محیط ایمن برای افزایش ضریب نوآوری و ابتکار کارکنان پیشنهاد می‌شود. از عوامل مهم دیگر می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- توجه بیشتر به بُعد انسانی مدیریت و مشارکت دادن افراد خلاق در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سطوح عالی سازمان؛

- تقویت انگیزه کارکنان؛

- احترام به کارکنان؛

- توجه به شایسته‌سالاری: توجه به سطح تحصیلات و رشته تحصیلی متناسب با فعالیت هنگام تفویض پست‌ها و اختیارات سازمانی به گونه‌ای که شایسته‌سالاری حاکم باشد و افراد دارای تحصیلات بالا دید منفی نسبت به فضای سازمان نداشته باشند؛

- داشتن ساعت شناور کاری و حذف محدودیت‌های زمانی کار؛

- دادن آزادی و اختیار عمل بیشتر به کارکنان در ایجاد محیط و فضای کاری همراه با هیجان و شادی تا بتوانند برای پیدا کردن راه‌حل‌ها و رفع مسائل آزادانه بیان‌دهند و عمل کنند؛  
- حمایت و یادگیری از ایده‌های خوب درون‌سازمانی و کارهای موفق سایر مراکز اطلاعاتی مشابه و هم‌نقش؛

- استفاده از آموزش برای افزایش توان کارکنان موجود و ارتقای آنان و کاهش تأمین نیروی انسانی از منابع خارجی که نوعی ناکامی مدیریت تلقی می‌شود؛

- استفاده از آموزش به‌عنوان عامل اصلی تأمین قابلیت‌ها و صلاحیت‌های علمی و تخصصی و توانایی‌ها، و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای کارکنان؛

- مجازی شدن محیط‌های کاری، عدم وابستگی کار به مکان؛ و

- تغییر فرهنگ حاکم در کتابخانه بر تقویت نوآوری تأثیرگذار است. نوآوری باید



به صورت هنجار و ارزش مشخص وارد فرهنگ کتابخانه شود.

#### • اجرا

- از نظر اجرایی، نظام اداری یادگیرنده، به هیچ وجه با مشکلات خو نمی‌گیرد، بلکه با نگرش‌های تازه‌ای که سبب آفرینش اندیشه‌ها و دیدگاه‌های نوین شود با مسائل برخورد می‌شود.

در سازمان یادگیرنده، داده‌های رسمی درباره بودجه، سود، و هزینه در اختیار همگان قرار می‌گیرد. هر شخص آزادی عمل دارد تا با سایر افراد در درون سازمان، اطلاعاتی را رد و بدل کند. اطلاعات در داخل سازمان یادگیرنده مثل سوخت داخل مخازن خودرو نیست که اجازه داده شود کم شود. بنابراین، این عوامل می‌توانند برای رسیدن سازمان اسناد و کتابخانه ملی به حد مطلوب سازمان یادگیرنده کمک کنند:

- تحول ساختار سازمانی و بازنگری عوامل مربوط به رویه‌های اجرایی، نمودارهای جریان کار، شرح شغل، نمودار جریان کار، و بهبود مستمر آنها؛
- افزایش شفافیت، کاهش بوروکراسی اداری، حذف مقررات دست‌وپاگیر؛
- توجه به کیفیت به جای کمیّت در انجام امور؛
- توجه و اهمیت به نظام مدیریت مشارکتی؛ و
- ایجاد اشتیاق در افراد برای درک، پذیرش، و عمل به چشم‌انداز با روحیه دادن به افراد، کمک‌های مؤثر، و سازوکار.

#### مآخذ

آذرگون، مریم؛ فهیم‌نیا، فاطمه (۱۳۹۱). انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه کتابداران. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۳ (۳)، ۶۷-۸۳.  
اخوان، پیمان؛ جعفری، مصطفی (۱۳۸۵). سازمان‌های یادگیرنده: ضرورت عصر دانایی. *ماهنامه تدبیر*، ۱۷ (۱۶۹)، ۱۶-۲۶.

اسلامبولچی، علیرضا (۱۳۸۶). *اندازه‌گیری و تحلیل یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و ارائه راهکارهای ارتقای آن در دانشگاه امام صادق (ع)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران.

باغی، زهرا (۱۳۸۲). *بررسی عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده فرهنگ سازمانی جهت بسترسازی سازمان یادگیرنده در شرکت‌های بزرگ نساجی استان تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران.  
بوربور، عطیه (۱۳۸۵). *مقایسه دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی منطقه ۳ شهر تهران به لحاظ برخورداری از*

ویژگیهای سازمان‌های یادگیرنده. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.  
چشم‌اندازها، اهداف راهبردی و برنامه‌های کلان ۴ ساله سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ایران، ۱۳۸۹-۱۳۹۳.  
تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.  
خسروی، فریبرز (۱۳۹۰). سازمان یادگیرنده، کارکنان پژوهنده. کتاب ماه کلیات، ۱۶۶ (مهر)، ۸-۹.  
دفت، ریچارد آل (۱۳۸۵). تئوری و طراحی سازمان. (علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، مترجمان) تهران:  
انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.  
زاکانی، خواجه نظام‌الدین عبیدالله (۱۳۸۳). رساله دلگشا. تهران: اساطیر.  
سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهبانی، بهنام؛ و یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده: مبانی نظری، الگوهای تحقیق  
و سنجش. تهران: انتشارات یسطرون.  
ستاری، صدرالدین؛ نامور، یوسف؛ و رضایی زارچی، رضا (۱۳۹۰). بررسی میزان کاربست ویژگیهای سازمان  
یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل براساس مدل ویک و لئون. روانشناسی تربیتی، ۲، ۶۵-۷۵.  
شهبانی، بهنام (۱۳۸۶). کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده، ماهنامه تدبیر، ۱۸ (۱۸۴)، ۲۶-۳۰.  
فهیم‌نیا، فاطمه؛ موسی‌خانی، محمد؛ و آذرگون، مریم (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده با  
فرسودگی شغلی: مطالعه موردی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. تحقیقات کتابداری  
و اطلاع‌رسانی، ۴۵ (۵۶)، ۱۳-۳۴.  
لشکری، زیبا؛ شعبانی، احمد؛ و سیادت، علی (۱۳۹۱). بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده  
در کتابخانه‌های دانشگاه شهرهای اصفهان و کرمان. پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲ (۲)، ۵۲-۳۳.  
مارکووات، مایکل. جی. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه عناصر پنجگانه یادگیری سازمانی. (محمدرضا  
زالی، مترجم). تهران: دانشگاه تهران، مرکز کارآفرینی.  
مک لگان، پاتریشیا؛ نل، کریستو (۱۳۸۰). عصر مشارکت. (مصطفی اسلامی، مترجم). تهران: دفتر پژوهش‌های  
فرهنگی.  
نشاط، نرگس؛ جمالی‌مهمویی، حمیدرضا (۱۳۸۹). بررسی تأثیر جو سازمانی بر خلاقیت و نوآوری در سازمان  
اسناد و کتابخانه ملی (مقایسه نظر مدیران و کارکنان). تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی  
ایران.

Argeris, C., & Schon D. A. (1997). *Organizational learning: a theory of action perspective reading*. Mass: Addison Wesley.

Michael, T.S.C. and Higgins, S. (2002). NTU (Nanyang Technological University) Library as a Learning organization. *Libri*, 52 (3): 169-182.

Saeed Abdullah, K. A., & Ahmad Kassim N. (2008). Perceptions of organizational of learning practices among Yemeni university librarians. *Malaysian Journal of Library*

- & *Information Science*, 1 (13), 77-90. Retrieved Sep. 9, 2015, from <http://ejum.fsktm.um.edu.my>
- Wick , W., & Leon, L. (1995). From ideas to action: Creating a learning organization. *Human Resource Management*, 34 (2), 299-311.
- Yang B., Watkins K. E., & Marsick V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions measurement and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 31-50. Retrieved Sep. 9, 2015, from [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

### استناد به این مقاله:

نشاط، نرگس؛ میرحسینی، زهره؛ و زاهدی راد، زهرا (۱۳۹۵). آمادگی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۷ (۳)، ۷۵-۹۳.