

## یادگیری سازمانی در کتابخانه؛ گزارشی از کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی در تهران

المیرا جنوی | صدیقه محمداسماعیل | طاهر روشندل اربطانی

### چکیده

هدف این مقاله بررسی میزان انطباق کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان بامدرک لیسانس و بالاتر کتابخانه‌های مزبور تشکیل می‌دهند. روش تحقیق پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته با مقیاس لیکرت بوده است. نتایج حاصل از آزمون دو جمله‌ای نشان داد که کتابخانه‌های مزبور ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را ندارند و این کتابخانه‌ها یادگیرنده نیستند. در نهایت، پیشنهاداتی جهت افزایش میزان یادگیرندگی سازمانی در این کتابخانه‌ها ارائه شده است.

### کلیدواژه‌ها

سازمان یادگیرنده؛ یادگیرندگی سازمانی؛ کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی

## یادگیری سازمانی در کتابخانه؛ گزارشی از کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی در تهران

المیرا جنوی<sup>۱</sup> | صدیقه محمداسماعیل<sup>۲</sup> | طاهر روشندل اربطانی<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۸۷/۸/۲۶ پذیرش: ۱۳۸۷/۱۲/۱۷

### بیان مسئله

پیشرفت در علوم و فناوری سبب بروز تغییر و تحولات در دنیای امروزی شده است، تغییراتی که اگر سازمان‌ها خود را با آن وفق ندهند، چه بسا که به ورطه نابودی کشانده شوند. امروزه، روش‌های قدیمی اداره سازمان‌ها پاسخگوی تغییرات سریع محیط اطراف نیستند. حوزه مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات پر دامنه و زیربنایی شده است و از شیوه سنتی بیرون آمده، متحول شده و همه اعضای سازمان را در امور جاری مشارکت داده است. هر عضو سازمان به جای اینکه فقط در جهت افزایش کارایی تلاش کند باید پیوسته مطالب جدیدی بیاموزد و بتواند در حوزه و قلمرو فعالیت خود مسائل را شناسایی و حل کند (جعفری، ۱۳۸۵).

این تغییرات محیطی مستلزم آن است که سازمان‌ها بتوانند بیاموزند و حل مسئله کنند و به عبارتی یادگیرنده باشند. مفهوم سازمان یادگیرنده یکی از مباحث جدید مدیریتی است که ویژگی‌هایی از قبیل چشم‌انداز مشترک، قابلیت‌های فردی، مدیریت دانش، توانمندسازی افراد، یادگیری فردی، و مانند آن را داراست.

پس «آموختن به قصد حل مسئله» و «یادگیری با هدف توسعه» به دستورکار سازمان‌ها افزوده شده است تا در حال حاضر که بهره‌گیری از قواعد و فرمول‌های از پیش تعیین شده راهگشا نیست فرصت‌هایی برای رفع نیازهای فوری به کمک یادگیری و رشد فراهم شود (قدمگاهی و آهنچیان، ۱۳۸۴).

۱. کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی  
e.djanavi2007@gmail.com

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم  
و تحقیقات تهران  
m.esmaeili2@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده  
مدیریت دانشگاه تهران

در واقع، یادگیری سازمانی توان رقابت و ارائه خدمات مطلوب در محیط پیچیده کنونی را هر چه بیشتر افزایش می دهد.

در این میان، کتابخانه‌های دانشگاهی نیز که سازمانی خدماتی محسوب می شوند، برای ارائه خدمات بهتر و نهادینه کردن نوآوری و تغییرات در ساختار خود باید ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده را دارا باشند، چراکه محیط متفاوت کنونی کتابخانه‌های دانشگاهی را با طیف گسترده‌ای از مخاطبان و بالطبع نیازهای اطلاعاتی متنوعی روبه‌رو ساخته است و نیز ظهور فناوری‌های نوین اطلاعاتی به عنوان یک چالش برای کتابخانه‌ها در پاسخگویی به نیاز اطلاعاتی کاربران محسوب می شوند. در واقع، فناوری‌های نوین اطلاعاتی برای کتابخانه‌ها از جهتی یک فرصت و از جهتی نیز یک تهدید محسوب می شود. بدین ترتیب که اگر کتابخانه‌ها بتوانند خود را با تغییرات محیطی منطبق سازند، این فناوری‌های جدید اطلاعاتی فرصتی در جهت ارائه هر چه بهتر خدمات برای کتابخانه‌ها خواهد بود و چنانچه کتابخانه‌ها نتوانند خود را با این چالش‌ها تطبیق داده و یادگیری سازمانی را در خود ارتقا دهند، نخواهند توانست خود را با تغییر و تحولات محیط فعالیتشان سازگار سازند؛ که در این صورت این فناوری‌های نوین تهدیدی برای کتابخانه‌ها در جهت اطلاع‌رسانی خواهد بود. بدین منظور تحقیق حاضر بر آن است که به بررسی وضعیت کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران از حیث دارا بودن ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بپردازد.

## فرضیه‌های تحقیق

در انطباق با هدف یاد شده، فرضیه‌هایی به شکل زیر صورت‌بندی شده و مورد آزمون قرار گرفته‌اند:

۱. کارکنان شاغل در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی از قابلیت‌های فردی بالایی برخوردارند؛
۲. مدیران و کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی درک مشترکی از چشم‌انداز حوزه کاری خود دارند؛
۳. در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی بر یادگیری جمعی تأکید می شود؛
۴. مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی از تفکر سیستمی برخوردارند؛
۵. در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی بر الگوهای فکری نو و متحولانه در انجام کارها تأکید می شود.

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

سازمان یادگیرنده یکی از نظریه‌های جالب توجه مدیریتی است که توسط پیتر سنگه، در

دهه ۹۰ ارائه شده است. پیتر سنگه سازمان یادگیرنده را به عنوان توسعه مداوم قابلیت‌های سازمان برای ایجاد و خلق آینده خود، توصیف می‌کند سازمان یادگیرنده یک آرمان است، یک مسیر و راه است، نه یک هدف و مقصد (کافمن و سنگه، ۱۹۹۳). سنگه (۱۳۷۷) مدعایده سازمان یادگیرنده، آن را به عنوان سازمانی تعریف می‌کند که در آن افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند، جایی که الگوی جدید تفکر رشد می‌یابد، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند. به باور پتینگر<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) سازمان یادگیرنده، اصطلاحی عمومی است و به رویکردها و راهبردهایی اشاره دارد که به منظور بهبود اثربخشی سازمانی می‌باشد. وی معتقد است سازمان‌های یادگیرنده، بر توسعه بخشیدن بر توانایی‌ها، ظرفیت‌ها، و کیفیت کارکنانشان و افزایش دادن مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای آنها تأکید دارند.

به اعتقاد مارکوارت<sup>۶</sup> (۱۹۹۵)، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت، و استفاده کند. ویک و لئون<sup>۷</sup> (۱۹۹۵)، سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که به طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز جهت دستیابی به موفقیت‌های آتی توسعه می‌یابد.

جونز و هندری<sup>۸</sup> (۱۹۹۴)، بین یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان با سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمانی در سطح کل سیستم و سازمان تفاوت قائل‌اند. یادگیری در سطح سیستم فراتر از مجموع سطح دانش کارکنان است. چنین یادگیری‌هایی در فرهنگ، حافظه، و امور جاری سازمانی حکم می‌شود و منجر به هوشمند شدن سازمان می‌شود. اُر<sup>۹</sup> (۲۰۰۰)، یادگیری سازمانی را مجموعه‌ای از فرایندهای متفاوتی می‌داند که جهت کسب، خلق، و انتقال دانش جدید و به منظور بهبود و تغییر در رفتارها، تولیدات، و فعالیت‌های سازمانی می‌باشد. آرجریس و شلون<sup>۱۰</sup> (۱۹۷۸)، یادگیری سازمانی را فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنها می‌دانند. داجسون<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۵)، یادگیری سازمانی را فرایندی می‌داند که سازمان‌ها ایجاد و سازماندهی می‌کنند تا دانش مربوط به فعالیت‌هایشان را توسعه بخشند و کارایی سازمان را از طریق به کارگیری بهتر نیروی کارشان بهبود بخشند. به زعم مارکوارت (۱۹۹۵) «در بحث از سازمان یادگیرنده تمرکز بر چپستی است و سیستم‌ها، اصول، و ویژگی‌های سازمان‌هایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند. از طرف دیگر یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری سازمانی به معنی مهارت‌ها و فرآیندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی، یادگیری سازمانی تنها یک عنصر از سازمان یادگیرنده است» (ابویی اردکان، ۱۳۷۹).

4. Kafman & Senge

5. Pettinger

6. Marquart

7. Wick & Leon

8. Jones & Hendry

9. Orr

10. Argris & Schon

11. Dodgson

همانگونه که در بررسی ادبیات مشخص می‌شود، ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر صاحب‌نظران مختلف تا حدودی متفاوت‌اند که در اینجا مجال پرداختن به آنها نمی‌باشد، لیکن لازم به ذکر است که پژوهشگر در انجام این تحقیق ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه را مدنظر قرار داده است که عبارت‌اند از (سنگه، ۱۳۷۷):

۱. قابلیت‌های فردی: افزایش سطح توانایی یا سطحی خاص از مهارت و شایستگی،
۲. الگوهای ذهنی: شامل مفروضات اساسی و حک شده در ذهن،
۳. چشم‌انداز مشترک: تصویر و آرمان مشترکی که همه افراد سازمان جهت تحقق آن تلاش می‌کنند،
۴. یادگیری جمعی: فرایند هم‌راستایی و ایجاد ظرفیت در یک گروه برای دستیابی به هدف‌هایی که واقعاً مطلوب اعضاست، و

۵. تفکر سیستمی: استفاده از روش سیستمی در اداره سازمان و تحلیل امور. لازم به ذکر است که تا کنون تحقیقی دقیقاً با این عنوان صورت نگرفته و لذا تحقیق حاضر در نوع خود از بداعت برخوردار است. لکن در اینجا برخی از تحقیقاتی که ارتباط نزدیکی با موضوع تحقیق حاضر دارند مورد بررسی قرار می‌گیرند.

رسته مقدم (۱۳۸۴)، در پژوهشی با عنوان «مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده» چهار ویژگی سازمان یادگیرنده را، از نظر ویک و لئون، در یک سازمان آموزشی مورد بررسی قرار داده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سازمان مورد بررسی به میزان خیلی پایینی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار بوده و با وضعیت مطلوب خود فاصله زیادی دارد.

قدمگاهی و آهنچیان (۱۳۸۴)، در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد براساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده» میزان یادگیرنده بودن مدارس مقاطع سه‌گانه تحصیلی مشهد در سال تحصیلی ۸۲ - ۸۳ را بر پایه تئوری سنگه مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که میان وضعیت موجود مدارس از نظر یادگیرنده بودن با وضعیت آرمانی در پنج اصل تئوری سنگه فاصله وجود دارد.

شفاعی (۱۳۸۰)، در پژوهشی که در زمینه موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده به شیوه پیمایشی و با استفاده از روش دلفی انجام داده است، به مواردی از قبیل باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره قدرت مدیر و تمایل مدیران به حفظ قدرت، محیط غیررقابتی سازمان، ضعف دانش مدیریتی مدیران، و مبنا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری و تفکر غیرسیستمی به عنوان چهار مانع سازمان یادگیرنده اشاره کرده است.

آوستر و چان<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۳)، در مقاله‌ای با عنوان «کتابخانه به عنوان سازمان یادگیرنده و شرایط روزآمدسازی در دوره فناوری‌های به سرعت در حال تغییر» اظهار می‌دارند که

فناوری‌های به‌سرعت در حال تغییر در کتابخانه‌ها به یادگیری مستمر در بخش کارکنان به‌ویژه کتابداران، برای روزآمد نگهداشتن آنها نیاز دارند. محققان اظهار می‌دارند که داشتن یک مدیر حامی که بازخورهایی درباره عملکرد کار ارائه داده، فرصت‌هایی را برای پیشرفت اختصاص می‌دهد، و مهارت‌های جدید را قوت می‌بخشد و همچنین تلاش‌هایی را برای کسب آموزش‌های اضافی صورت می‌دهد، نقش مؤثری در مشارکت کتابداران مرجع در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای غیررسمی ایفا می‌کند.

## روش‌شناسی تحقیق

با توجه به ماهیت تحقیق، روش پیمایشی برای بررسی موضوع تحقیق انتخاب شده است. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران با مدرک لیسانس و بالاتر تشکیل می‌دهند، که تعداد آنها ۲۳۵ نفر بوده است. به دلیل محدود بودن جامعه پژوهش، نمونه‌گیری انجام نشده و روش تمام‌شماری جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز به‌کاررفته است.

اطلاعات مورد نیاز، به منظور تدوین چارچوب نظری و پیشینه تحقیق، به روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است. همچنین، داده‌های اصلی مورد نیاز تحقیق به روش میدانی و با استفاده از ابزار پرسشنامه گردآوری شده است. به عبارتی، ابزار تحقیق، پرسشنامه بسته با مقیاس لیکرت بوده است.

روایی پرسشنامه به روش صوری و براساس نظر متخصصان تعیین شده است و به منظور آزمون پایایی پرسشنامه پس از انجام مطالعه مقدماتی و بازگشت پرسشنامه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده در نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. وارد و مشخص شد که پرسشنامه تحقیق از پایایی قابل قبولی برخوردار است، چراکه ضریب آلفای آن ۷۸ درصد به‌دست آمد و ضریب آلفای بالای ۷۰ درصد بیانگر پایایی مناسب و قابل قبول یک ابزار تحقیق است. با این حال، در تعدادی از سؤالات با نظر متخصصان تجدیدنظر شده، به‌طوری‌که پس از انجام تحقیق اصلی ضریب یاد شده ۸۶ درصد به‌دست آمد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از هر دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. به این معنی که به منظور توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، جنس، و میزان تحصیلات) و همچنین آماره‌های مهم مربوط به تحقیق (میانگین، انحراف معیار، و واریانس متغیرهای اصلی) از آمار توصیفی بهره‌گیری شده است. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های آمار استنباطی استفاده شده است. به این منظور، از آزمون دو جمله‌ای برای بررسی وجود یا عدم متغیرهای تحقیق و میزان تناسب آنها در جامعه مورد بررسی استفاده شده است.

## بررسی نتایج آزمون دوجمله‌ای

به منظور بررسی وجود یا عدم متغیرهای تحقیق و نیز میزان تناسب آنها در جامعه مورد بررسی از آزمون دوجمله‌ای استفاده می‌شود. قابلیت‌های فردی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری جمعی، تفکر سیستمی، و الگوهای ذهنی متغیرهای تحقیق حاضر می‌باشند. لازم به توضیح است که در آزمون دوجمله‌ای زمانی که احتمال مشاهده شده بزرگ‌تر یا مساوی احتمال آزمون بوده و از طرفی سطح معنی‌داری کوچک‌تر از میزان خطا باشد، فرض  $H_0$  مبنی بر وجود یا تناسب یک متغیر در جامعه مورد بررسی تأیید می‌گردد. در جدول ۱ نتایج آزمون دوجمله‌ای آورده شده است:

ردیف	$H_0$	$H_1$	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون	سطح معنی‌داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۱	کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی از قابلیت‌های فردی بالایی برخوردارند	کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی از قابلیت‌های فردی بالایی برخوردار نیستند	۰/۴	۰/۶	۰/۱۲۱	۰/۰۵	$H_0$ رد
۲	مدیران و کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی درک مشترکی از چشم‌انداز حوزه کاری خود دارند	مدیران و کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی درک مشترکی از چشم‌انداز حوزه کاری خود ندارند	۰/۸	۰/۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0$ قبول
۳	در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی یادگیری جمعی تأکید می‌شود	در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی یادگیری جمعی تأکید نمی‌شود	۰/۴	۰/۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0$ رد
۴	مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی از تفکر سیستمی برخوردارند	مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی از تفکر سیستمی برخوردار نیستند	۰/۴	۰/۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	$H_0$ رد
۵	در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی بر الگوهای فکری نو و متحولانه تأکید می‌شود	در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی بر الگوهای فکری نو و متحولانه تأکید نمی‌شود	۰/۵	۰/۶	۰/۸۱	۰/۰۵	$H_0$ رد

### جدول ۱

نتایج آزمون دوجمله‌ای در رابطه با ابعاد متغیر مستقل تحقیق

همانگونه که از جدول ۱ برمی آید از آنجاکه در مورد چشم انداز مشترک، سطح معنی داری کوچک تر از میزان خطای آزمون بوده و احتمال مشاهده شده بزرگ تر از احتمال آزمون است؛ می توان گفت چشم انداز مشترک در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران وجود دارد، ولی قابلیت های فردی، یادگیری جمعی، تفکر سیستمی و الگوهای ذهنی در ساختار کتابخانه های مزبور در سطح پایینی قرار دارد. بنابراین، چنین مشخص می شود که کتابخانه های مورد بررسی در این تحقیق از ویژگی های یک سازمان یادگیرنده برخوردار نیستند.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

آنچه در این تحقیق به دنبال آن بودیم بررسی میزان انطباق کتابخانه های مرکزی دانشگاه های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران با ویژگی های سازمان یادگیرنده بود. همانطور که نتایج آزمون دوجمله ای نشان می دهد کارکنان شاغل در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از قابلیت های فردی بالایی برخوردار نیستند. قابلیت های فردی، که به نقش افراد در سازمان اشاره دارد، بیانگر این نکته است که سازمان ها و از جمله کتابخانه ها در صورتی می توانند یادگیرنده باشند که دارای افرادی یادگیرنده باشند. در واقع، چنین افرادی به طور مستمر دیدگاه های شخصی خود را روشن تر و عمیق تر می نمایند و انرژی و توان خود را برای قبول واقعیت ها موجود متمرکز می کنند. همچنین، نتایج این آزمون حاکی از آن است که در کتابخانه های مزبور مدیران و کارکنان درک مشترکی از چشم انداز حوزه کاری خود دارند. چشم انداز مشترک نیروی جلوبرنده، جهت تغییر وضعیت موجود به سمت تحقق اهداف، است و با توجه به این امر می توان اذعان داشت که در کتابخانه های مورد بررسی مدیران چشم انداز خود را با کارکنان به خوبی به اشتراک گذاشته و همه در جهت تحقق اهداف تلاش می کنند. همچنین، کتابخانه های مورد بررسی به لحاظ تأکید بر یادگیری جمعی وضعیت مناسبی را دارا نمی باشند چراکه مهم ترین اصل در یادگیری جمعی گفت و گو است و برای رسیدن به این اصل لازم است که مدیر زمینه را برای این امر باز نگهدارد و افراد پندارهای خود را کنار گذاشته و جانب یکدیگر را به عنوان همکار مراعات کنند. از سویی، این آزمون نشان می دهد که مدیران کتابخانه های مرکزی دانشگاه های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از تفکر سیستمی برخوردار نیستند. لازمه تفکر سیستمی که زیربنای سازمان یادگیرنده می باشد آن است که به همه چیز در ارتباط با یکدیگر و به صورت سیستمی نگریسته شود و مدیران به برتری کل به جزء اعتقاد داشته باشند. و در



نهایت اینکه کتابخانه‌های مورد بررسی به لحاظ تأکید بر الگوهای ذهنی در سطح پایینی قرار دارند. الگوهای ذهنی در واقع بر این امر تأکید دارد که افراد در انجام وظایف و امور مربوط به خود در حوزه کاریشان الگوهای فکری نو و خلاقانه را در جهت رسیدن به اهداف غایی سازمان به کارگیرند. جست‌وجو و تحقیق یکی از ابزارهایی است که مدیران و کارکنان می‌توانند برای تجدید نظر در مدل‌های ذهنی خود از آن بهره‌مند شوند. با توجه به نتایج این آزمون می‌توان ادعا کرد که میزان یادگیرندگی سازمانی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران پایین است و این کتابخانه‌ها یادگیرنده نیستند.

برای افزایش یادگیرندگی سازمانی در این کتابخانه‌ها در جهت انطباق هر چه بیشتر با تغییرات و ناپایداری محیطی و توان پاسخگویی به نیاز متعدد و متنوع کاربران پیشنهادهای زیر می‌توانند راهگشا باشند:

۱. گام نخست این است که اهمیت تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده در سراسر کتابخانه برای همگان روشن شود. این کار می‌تواند با انتشار خبرنامه یا نصب پوستر در کتابخانه انجام شود.

۲. مبانی و مفاهیم نظری و کاربردی مدیریت مشارکتی و کار گروهی به کارکنان کتابخانه انتقال داده شود و به‌عنوان یک ارزش به آن نگاه شود.

۳. ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی کارکنان براساس میزان ارائه ایده و فکر جدید و نیز ارائه راهکارهای نوین انجام شود. این امر افراد را تشویق می‌کند که ایده‌های خود را بیش از پیش وارد کتابخانه کرده و مطمئن باشند که این ایده‌های جدید توسط مدیر ارشد استقبال خواهند شد.

۴. طراحی برنامه‌هایی جهت بالا بردن قابلیت‌های یادگیری و دانش کارکنان و تشویق آنان به روزآمد کردن دانش علمیشان، چراکه یک سازمان زمانی یادگیرنده است که افرادی یادگیرنده داشته باشد.

۵. مدیر ارشد و کارکنان کتابخانه باید چشم‌انداز مشترکی از اهداف کتابخانه داشته باشند. بدین منظور، مدیر ارشد کتابخانه باید اهداف و چشم‌اندازهای کتابخانه و بینش خود را طی جلسات مختلفی برای کارکنان تبیین کند. برخی از راهبردهای مورد استفاده در این مورد عبارت‌اند از: گفت‌وگو و مباحثه، تقویت کنش خلاق، مشارکت در تصمیم‌گیری، شفاف‌سازی اهداف سازمانی، و آموزش کارکنان برای ایجاد تصویر مشترک از آینده.

۶. ارتقای مهارت مدیران در نمایان ساختن و محک زدن مدل‌های ذهنی بدون برانگیختن رویه‌های دفاعی.

۷. توسعه توانمندی سازی کارکنان و دقت در جذب کارکنان ماهر و شایسته.  
همچنین پیشنهاد می شود که محققان آتی پژوهش هایی را در زمینه های موضوعی زیر اجرا نمایند:
۱. انجام پژوهشی در مورد کتابخانه های غیردانشگاهی و تطبیق نتایج حاصل از آن با نتایج این تحقیق؛
  ۲. انجام پژوهشی مبنی بر بررسی موانع ایجاد کتابخانه های یادگیرنده؛
  ۳. شناسایی عواملی که باعث عدم انطباق کتابخانه ها با ویژگی های سازمان یادگیرنده هستند، از حیث عوامل ساختاری، زمینه ای و رفتاری؛ و
  ۴. تحقیق در مورد کتابخانه های یادگیرنده در سطح دنیا و دستیابی به الگوهای موفق در ایجاد کتابخانه های یادگیرنده.

### منابع

- ابویی اردکان، محمد (۱۳۷۹). *نظریه های سازمان یادگیرنده*. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان (۱۳۸۵). «سازمان های یادگیرنده؛ ضرورت عصر دانایی». تدبیر، ۱۶۹: ۱۶.
- رسته مقدم، آرش (۱۳۸۴). «مطالعه ویژگی های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده». *دانش مدیریت*، ۶۹: ۷۳-۱۱۰.
- سنگه، پیتر (۱۳۷۷). *پنجمین فرمان*. ترجمه حافظ کمال هدایت، محمد روشن. تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- شفاعی، رضا؛ البدوی، امیر (۱۳۸۰). «مقدمه ای بر راهکارهای ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران». *دانش مدیریت*، ۵۷: ۵-۲۷.
- قدمگاهی سیدمحمد؛ آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۴). «بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد بر اساس ویژگی های سازمان یادگیرنده». *فصلنامه نوآوری های آموزشی*، ۱۴.
- Argris, C.; Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. New York: Addison Wesley.
- Auster, E.; Chan, D.C. (2003). "The library and a learning organization and the climate for updating in a period of rapidly changing technologies". *Proceedings of the Assist Annual Meeting*, 40.
- Dodgson, M. (1985). "Organizational learning: A review of some literatures". *Organization Studies*, 14 (4).

- Jones, A. M.; Hendry, C. (1994). "The learning organization: Adult learning and organizational transformation". *British Journal of Management*, 5 (153).
- Kafman, Fred; Senge, Peter M. (1993). "Communicates of commitment: The heart of learning organization". *Organizational Dynamics*, 2 (22).
- Marquart, M. (1995). "Building the learning organization". *Lifelong Learning in Europe*, 2 (3).
- Orr, B. (2000). "Organizational learning: Characteristic of learning organizations". *Canadian HR Reporter*, 13 (10): 11 -21.
- Pettinger, R. (2002). *The learning organization*. New York: Magdalene Road.
- Wick, W. C.; Leon, L. S. (1995). "From idea to action: Creating a learning organization". *Human Resource Management*, 34 (2).

