

رویکردهای نوین آموزشی

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

سال هشتم، شماره یک، شماره پیاپی ۱۷، بهار و تابستان ۱۳۹۲

ص ۱۴۸-۱۲۹

## میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران براساس نظریه تیچی

حسین مطلبی\*، دانشجوی کارشناسی ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه اصفهان  
motalebi@ut.ac.irh

احمد شعبانی، دکترای کتابداری و اطلاع‌رسانی، استاد دانشگاه اصفهان  
سعید رجایی‌پور، دکترای مدیریت آموزشی، دانشیار دانشگاه اصفهان

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین میزان کاربرد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۰-۱۳۹۱ انجام شد. جامعه آماری پژوهش، شامل ۲۹۸ نفر از کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود که از آن میان ۱۷۳ نفر به عنوان نمونه آماری، از طریق فرمول تعیین حجم نمونه کوکران برآورد و از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که با استفاده از منابع علمی مرتبط با موضوع و در نظر گرفتن اصول طرح پرسشنامه و با الهام از پرسشنامه زارع محمدآبادی (۱۳۸۷)، به منظور جمع‌آوری نظرات مدیران و کتابداران در خصوص میزان کاربرد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران براساس نظریه تیچی تهیه گردید. این پرسشنامه شامل ۳۵ سؤال بسته پاسخ بود که از طریق آن پنج مؤلفه سازمان یاددهنده (دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم‌گیری) در دو وضعیت موجود و مطلوب مورد سنجش قرار گرفت که در نهایت ۱۶۹ پاسخنامه دریافت گردید. از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی استفاده شد که ضریب پایایی پرسشنامه در وضعیت موجود ۰/۹۸۱ و در وضعیت مطلوب ۰/۹۷۴ برآورد گردید که حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری است. یافته‌های تحقیق نشان داد، کلیه مؤلفه‌ها در وضعیت موجود کمتر از سطح متوسط و در وضعیت مطلوب بیشتر از سطح متوسط بود ( $p < 0.001$ ). ضمناً نتایج حاصل از  $t^2$  هتلینگ نشان داد که در وضعیت موجود میزان کاربرد مؤلفه‌های دیدگاه قابل یاددهی و ایده‌ها بیشتر از سایر مؤلفه‌ها و میزان کاربرد مؤلفه انرژی هیجانی کمتر از سایر مؤلفه‌ها بوده است ( $p < 0.001$ )، در حالی که آزمودنی‌ها میزان مطلوبیت مؤلفه ارزش‌ها را بیشتر از سایر مؤلفه‌ها و مطلوبیت مؤلفه‌های دیدگاه قابل یاددهی و قاطعیت در تصمیم‌گیری را کمتر از سایر مؤلفه‌ها ارزیابی نمودند ( $p < 0.001$ ). همچنین، بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه‌های سازمان یاددهنده تفاوت معناداری وجود داشت ( $p < 0.001$ ).

**کلیدواژه‌ها:** سازمان یاددهنده، کتابخانه‌های مرکزی، دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی، قاطعیت در

تصمیم‌گیری.

\*- نویسنده مسئول

## مقدمه

کتابداران با توجه به گسترش سریع فناوری، دسترسی همگانی به اطلاعات، فروپاشی مرزهای جغرافیایی دانش و پدیده جهانی شدن از یک سو و ورود متخصصانی غیر از کتابداران، از جمله متخصصان رایانه به اموری که قبلاً در حیطه کار کتابخانه‌ها بوده، برای بقا و پیشرفت باید علاوه بر ارائه خدمات سنتی، به دنبال توسعه مجموعه‌ای از مهارت‌های جدید بوده، نقش و وظایف جدیدی را در خود پرورش دهند. هرچند وجود فناوری پیشرفته، فضای مناسب، تجهیزات روز، و سرمایه‌های مادی و مالی از شرایط لازم و ضروری پیشرفت و موفقیت محسوب می‌شوند، ولی کافی نیستند. مدیران کتابخانه‌ها باید دانش، توانایی، مهارت و تسلط خود و کارکنان کتابخانه را افزایش دهند، زیرا مؤسسه‌ای با توفیق مواجه است که تمام کارکنان آن به طور پیوسته و مداوم در صدد ارتقای توانایی‌های خود باشند. ارتقای توانایی با توسعه اطلاعات، فناوری و دانش، بهبود کیفیت کار، نوآوری و تغییر، پایبندی به ارزش‌ها و اصول اخلاقی قابل حصول است.

## بیان مسأله

پدیده‌ای که نظر کارشناسان علوم مدیریت را به خود معطوف کرده، موضوع یادگیری است. یادگیری از این دیدگاه به مفهوم کسب مهارت، دانش و توانایی‌هایی است که به تغییراتی نسبتاً پایدار در رفتار افراد و به تبع آن در عملکرد سازمان‌ها منجر می‌گردد. در طول دهه گذشته، سازمان‌های بسیاری کوشیده‌اند که به سازمان یادگیرنده ارتقا یابند و برای انطباق با تغییرات محیطی، مفهوم سازمان یادگیرنده به طور روزافزونی شهرت پیدا کرده است، اما باید این نکته را در نظر داشت که یادگیری سازمانی پدیده‌ای فراتر از مجموع توان یادگیری افراد است. به بیان دیگر، در این حالت سازمان توانایی یادگیری خود را با خروج افراد سازمان از دست نمی‌دهد. از این رو، یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> و سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup> مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های

---

1- organizational learning

2- learning organization

درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنای یادگیری سازمان به عنوان سیستم کلی است. از همین رو، می‌توان گفت سازمان یادگیرنده حاصل فرآیند یادگیری سازمانی است، سازمان یادگیرنده دارای توانایی کسب دانش و انتقال آن است و رفتار خود را طوری تعدیل کرده که بیانگر بازتاب دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. در قرن بیست و یکم، یادگیری برای توسعه منابع انسانی فراتر از توانایی سازمان‌های یادگیرنده است. به همین دلیل، در این مقطع تاریخی سازمان‌های یاددهنده پدید آمدند (شریعتمداری، ۱۳۸۶).

سازمان یاددهنده از مدیران ارشد می‌خواهد که آموخته‌های خود را به دیگران بیاموزند. براساس دیدگاه‌های نوین، مدیر یک مربی و رهبر است و وظیفه او ایجاد انگیزه و تجهیز افراد عادی است تا با شکوفایی توانایی‌های بالقوه و پرورش آنها کارهای فوق‌العاده انجام گیرد. این دسته از مدیران آموزش می‌دهند، زیرا از نظر آنها آموزش بهترین روش پیشرفت کارکنان و بهره‌گیری از دیدگاه‌های هوشمندانه کارمندان در حل معضلات و مشکلات کاری است. در سازمان‌های یاددهنده<sup>۱</sup> کارکنان در رویارویی با مسایل پیش روی سازمان، تجربه کسب کرده و آموزش به صورت روزانه است.

ابداع نظریه سازمان یاددهنده، به توسط تیچی<sup>۲</sup> استاد رفتار سازمانی دانشگاه میشیگان<sup>۳</sup> است. وی در سال ۱۹۸۰ به ریاست مرکز تربیت رهبری جنرال الکتریک<sup>۴</sup> انتخاب شد و به مدت دو سال در آنجا آموزش مدیریت را به عهده گرفت. او چارچوب نظریه خود را از راهبردهای منسجم فنی، سیاسی، فرهنگی، و سازمانی که در طول تدریس در دانشگاه‌ها و مشاوره در سازمان‌ها تجربه کرده بود، پالایش نمود تا بر دیدگاه‌های جدید در خصوص نقش رهبری تمرکز نماید. یافته‌های او تا حد زیادی تحت تاثیر کارهای دو ساله توسعه رهبری در مرکز جنرال الکتریک است. تیچی (۱۹۹۸) مفهوم سازمان یاددهنده را در مقاله‌ای به همین نام به کار برد و تصویر روشنی از سازمان یاددهنده و این که چگونه یک

---

1- teaching organization

2- Tichy

3- Michigan university

4- General Electric

رهبر می‌تواند "یاددهنده/یادگیرنده" باشد، ارائه نمود (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹).

مدل سازمان یاددهنده مبتنی بر نظریه‌های "تحولات موفقیت‌آمیز" بریجز<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، "کسب و کار و چارچوب پرسش‌های درونی و بیرونی" دراگر<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، "اهمیت یادگیری از طریق داستان‌های دراماتیک" گاردنر<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)، "شکل‌دهی رهبری و شخصیت از طریق تجربیات اولیه کودکی" برنز<sup>۴</sup> (۱۹۷۸) و گاردنر (۱۹۹۰)، "ظرفیت رهبران برای تاثیرگذاری بر الگوهای ذهنی دیگران" بنیس<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) است.

تأکید و ویژگی مدل تیچی بر توسعه دیدگاه قابل یاددهی رهبران و استفاده از این دیدگاه برای توسعه سایر رهبران است. مقوله‌های بنیادی چارچوب سازمان یاددهنده با چندین عامل موفقیت و پرسش‌های مطرح شده اولریچ<sup>۶</sup> (۱۹۹۷)، هشت مرحله ایجاد تغییر کاتر<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) (۱۹۹۶) و دیدگاه‌های فیتز-انز<sup>۸</sup> (۱۹۹۷) مطابقت دارد.

تیچی (۲۰۰۴) برای ساخت یک سازمان یاددهنده پنج مؤلفه زیر را ضروری می‌داند:

۱. دیدگاه قابل یاددهی<sup>۹</sup>: هرکس بر اساس دانش و تجربه خویش دیدگاه‌هایی دارد که به فرضیاتی در جهان و نحوه عمل آن منجر می‌شود. به منظور انتقال آن دانش به سایرین، رهبران باید دیدگاه‌های خود را به شیوه‌هایی بیان کنند که افراد بتوانند بفهمند. چنین شیوه‌هایی را تیچی دیدگاه قابل یاددهی می‌داند.

۲. ایده‌ها<sup>۱۰</sup>: کلید دستیابی به دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها هستند. رهبران برای دستیابی به اهداف سازمان، ایده‌ای اصلی دارند که توضیح می‌دهد چرا وارد آن سازمان

---

1- Bridges

2- Drucker

3- Gardner

4- Burns

5- Bennis

6-Ulrich

7- Kotter

8- Fitz-Enz

9- teachable point of view

10- idias

شده‌اند. یکی از وظایف رهبران حصول اطمینان از این واقعیت است که ایده اصلی سازمان چیست و همه افراد سازمان آن ایده را می‌دانند.

۳. ارزش‌ها: ارزش‌ها از ایده اصلی سازمان حمایت می‌کنند. رهبران فقط درباره ارزش‌ها صحبت نمی‌کنند، با آنها زندگی می‌کنند. ارزش‌ها رفتارهای مطلوب را تعریف می‌کنند. همان‌گونه که ایده‌های واضح و روشن در افراد یک آرمان مشترک ایجاد کرده، ارزش‌ها به آنها می‌گویند که چگونه آن ایده‌ها را به انجام برسانند.

۴. انرژی هیجانی<sup>۲</sup>: رهبران اثربخش بر خلق انرژی مثبت، به همان میزانی تاکید دارند دارند که به گسترش ایده‌ها و یاددادن ارزش‌ها توجه دارند. رهبران موفق افرادی پر انرژی هستند و نسبت به اینکه چه کسانی چالش‌های کاری آنها را دوست دارند، توجه کافی می‌نمایند. انرژی و اشتیاق آنان، دیگران را برمی‌انگیزاند تا بر موانع غلبه کنند و در مقابل چالش‌های جدید برخیزند.

۵. قاطعیت در تصمیم‌گیری<sup>۳</sup>: رهبرانی که قاطعیت نشان می‌دهند، آمادگی تزلزل ناپذیری برای رویارویی با واقعیت و شهامت انجام امور را دارند. بهترین شیوه یاددادن قاطعیت این است که افراد را به طور مداوم در موقعیت‌های مشکل‌تر قرار دهیم تا مجبور شوند تصمیم‌گیری کنند. در تصمیم‌گیری‌ها اشتباهات نباید به تنبیه منجر شوند، بلکه باید از آنها به عنوان فرصت‌های یادگیری استفاده شود (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹).

### پیشینه پژوهش

نظریه سازمان یاددهنده، از نظریه‌های جدید در حوزه مدیریت است که به منظور رهبری بهتر سازمان‌ها در محیط بسیار پیچیده و متغیر امروز فراهم آمده است. نظریه مزبور به نحو اصولی در بسیاری از سازمان‌های صنعتی و تجاری و برخی مراکز آموزش عالی

---

1- values

2- emotional energy

3- edge

پدید آمد و در همان سازمان‌ها نیز تاکنون پژوهش‌های چندی را به همراه داشته است. توجه به تحقیقات پیشین، به خصوص تحقیقاتی که در زمینه سازمان‌های یاددهنده در سازمان‌های صنعتی، تجاری و مؤسسات آموزشی انجام شده به شناخت بهتر مسأله مورد تحقیق، متغیرها و روش تحقیق منجر می‌شود. بنابر این به پژوهش‌هایی که در این خصوص صورت گرفته، در دو قسمت تحقیقات داخلی و خارجی پرداخته می‌شود.

زارع محمدآبادی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور در سال تحصیلی ۸۶-۸۵" مؤلفه‌های سازمان یاددهنده را با روش توصیفی-پیمایشی به اجرا گذاشتند. در این پژوهش، میانگین نمره‌های پاسخ‌دهندگان در مورد کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در گروه نمونه، کمتر از حد متوسط (۳) بود و در تمام مؤلفه‌ها تفاوت معنی‌دار بود.

زارع محمدآبادی (۱۳۸۷) در پایان‌نامه خود با عنوان "بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور براساس نظریه تیچی به منظور ارائه یک الگوی مناسب" نظریه‌های رهبری و رهبری از دیدگاه تیچی را بررسی کرد، و در نهایت به ایجاد سازمان یاددهنده و مؤلفه‌های مورد اشاره پرداخت و به این نتیجه رسید که رهبران اثربخش، سازمان یاددهنده را با توسعه سایر رهبران می‌سازند. این امر با ترکیب نقاط قوت تمام افراد در سازمان و کمک به آنها برای کار با بهترین توانایی که سازمان می‌تواند در بازار موفق شود، امکان‌پذیر است.

ابزری و عباسی (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان "تحلیلی بر سازمان‌های نوین هزاره سوم: سازمان‌های یادگیرنده و یاددهنده" با بررسی و ارائه سازمان‌های یادگیرنده و یاددهنده در دنیای متغیر، سعی کردند لزوم و نحوه سازگاری سازمان‌های امروزی مبتنی بر ساخت‌های سنتی و یا چنین ساخت‌هایی را با نگرشی سیستمی به سازمان و محیط پیرامون آن به تصویر بکشند.

نولینگ<sup>۱</sup> مدیرعامل آکادمی رهبری شهر نیویورک، از مفاهیم سازمان یاددهنده استفاده کرد؛ تلاش گسترده‌ای که برای کمک به خیل عظیم دانش‌آموزان در شهر نیویورک با پشتیبانی ۱۲۰۰ مدیر مدرسه و ۹۰۰۰ معلم که مسئولیت آنها را برعهده داشتند، اجرا شد. آنها توانستند دیدگاه قابل یاددهی مدیران مدرسه را تغییر داده، منطقه آموزشی نیویورک را به یک سازمان یاددهنده تبدیل کنند (گاربر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

کارول و گیلن (۲۰۰۲) در مقاله "جستجوی عملکرد یاددهی در نقش مدیریتی" توضیح می‌دهند که چگونه رهبران سازمان‌ها توانسته‌اند با ایجاد محیطی یاددهنده سازمان‌هایشان را به سمت موفقیت هدایت کنند. آنها می‌نویسند جک ولش رهبر جنرال الکتریک همیشه مسئولیت‌های یاددهی‌اش را کاملاً جدی می‌گرفت و به شیوه‌های متعددی اجرا می‌کرد (زارع محمدآبادی، ۱۳۸۷).

بخش توسعه و تحقیق مؤسسه پزشکی پارک دیویس<sup>۳</sup> برای افزایش قابلیت‌های رهبری اعضای مدیریت علمی خود فرایند نظام‌مندی را اجرا می‌کند. هدف اصلی برنامه، آموزش مدیران اجرایی است تا دیدگاه‌هایشان را به پیروی از علم به رهبری سایر دانشمندان تغییر دهند. تحقق این هدف با مشارکت مرکز آموزش مدیران اجرایی دانشگاه میشیگان اجرا می‌شود (جونز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۰).

فلسفه توسعه رهبران توسط رهبران در برنامه‌های آموزشی کارشناسی ارشد رهبری و مدیریت دانشگاه فناوری کورتین استرالیا<sup>۵</sup> نیز به کار برده شد. در این برنامه‌ها براساس این گفته قدیمی که "بهترین راه یادگیری یک چیز، این است که آن را یاد بدهی"، فرصتی را برای دانشجویان فراهم کردند تا درک خود را عمیق‌تر کنند (کاسیوپ<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸).

---

1- Knowling

2- Garber

3- Parke-Davis

4- Jones

5- Curtin University of Technology in Western Australia

6- Cacioppe

بر اساس تحقیقات موجود از نظر پیشینه‌های داخلی و خارجی آشکار می‌شود که تاکید بر پژوهش‌های سازمان یادگیرنده بوده و دیدگاه تیچی به تازگی در متون فارسی مطرح شده است. سازمان یاددهنده در حوزه اجرای مدیریت کتابخانه‌ای بسیار جدید تلقی شده و متغیرهای آن دارای انعطاف‌پذیری لازم برای نگرش مدیران، کارکنان و کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی قابل اعمال تلقی می‌شود. در این راستا، سؤال کلی این پژوهش این است که تا چه میزان مولفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران به کار برده می‌شوند. بر اساس این سؤال کلی، سؤال‌های زیر مطرح می‌شود:

۱. تا چه میزان مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران توانسته‌اند از دیدگاه قابل یاددهی استفاده کنند؟
۲. تا چه میزان مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران توانسته‌اند ایده‌ها را در محیط کار خود به کار ببرند؟
۳. تا چه میزان مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران توانسته‌اند ارزش‌ها را در محیط کار خود به کار ببرند؟
۴. تا چه میزان مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران توانسته‌اند انرژی هیجانی در محیط کار استفاده کنند؟
۵. تا چه میزان مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران توانسته‌اند قاطعیت در تصمیم‌گیری را در محیط کار به کار ببرند؟
۶. آیا بین میزان استفاده مدیران از هر کدام از مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با عوامل جمعیت‌شناختی (جنسیت، رشته تحصیلی، سابقه خدمت، سطح تحصیلات، دانشگاه محل خدمت، و نوع کار در کتابخانه) تفاوت وجود دارد؟

### روش‌شناسی

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر، بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران و کارکنان در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران



براساس نظریه تیچی است، روش تحقیق توصیفی استفاده می‌شود، زیرا هدف آن توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است. همچنین، روش تحقیق حاضر، پیمایشی است. جامعه آماری در این پژوهش رؤسا، معاونان و مسئولان بخش‌های مختلف و کتابداران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران مشتمل بر الزهرا (س)، تربیت مدرس، تربیت معلم (خوارزمی)، تهران، شاهد، شهید بهشتی، صنعتی امیرکبیر، صنعتی شریف، علامه طباطبایی، و هنر، جمعا ۲۹۸ نفر بودند. حجم نمونه با استفاده از فرمول نمونه‌گیری عمومی کوکران<sup>۱</sup> ۱۷۳ نفر برآورد شد. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای<sup>۲</sup> متناسب با حجم استفاده شد. میزان بازگشت پاسخنامه در دانشگاه‌های الزهرا، تربیت مدرس، تربیت معلم (خوارزمی)، تهران، شاهد، صنعتی امیرکبیر و علامه طباطبایی (۱۰۰ درصد)، شریف (۹۵ درصد)، دانشگاه شهید بهشتی (۸۸ درصد)، و هنر (۸۶ درصد) بوده است.

پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که با استفاده از منابع علمی مرتبط با موضوع و در نظر گرفتن اصول طرح پرسشنامه و با الهام از پرسشنامه زارع محمدآبادی (۱۳۸۷)، به منظور جمع‌آوری نظرات مدیران و کتابداران در خصوص میزان کاربرد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران براساس نظریه تیچی تهیه گردید. این پرسشنامه شامل ۳۵ سؤال بسته پاسخ بود که از طریق آن پنج مؤلفه سازمان یاددهنده (دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی، قاطعیت در تصمیم‌گیری) در دو وضعیت وجود و مطلوب مورد سنجش قرار گرفت. در این پژوهش برای سنجش روایی درونی از روایی محتوایی، نوع صوری و اعتبار سازه‌ای، نوع تحلیل عاملی استفاده شده است. به منظور تعیین روایی محتوایی و صوری در این پژوهش، پرسشنامه در اختیار استادان راهنما، مشاور و استادان

---

1. Cochran

2. Random Stratified Sampling

دیگری از دانشگاه‌های اصفهان و تهران قرار گرفت، و پس از دریافت نظرات آنان تا حد امکان اصلاحات و پیشنهاد‌های آنان اعمال شد.

در این تحقیق با توجه به اینکه ابزار پرسشنامه استفاده شده و در پرسشنامه خصیصه‌ها و مؤلفه‌های گوناگونی اندازه‌گیری شده، از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> برای تعیین پایایی استفاده شده است. جدول ۱ ضریب پایایی هر یک از مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در وضعیت موجود و مطلوب در پرسشنامه است.

جدول ۱: ضریب پایایی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده

مؤلفه‌های سازمان یاددهنده	ضریب پایایی در وضعیت موجود	ضریب پایایی در وضعیت مطلوب
دیدگاه قابل یاددهی	۰/۸۹۱	۰/۸۲۷
ایده‌ها	۰/۹۳۶	۰/۸۸۲
ارزش‌ها	۰/۹۳۷	۰/۹۱۲
انرژی هیجانی	۰/۹۲۶	۰/۸۸۵
قاطعیت در تصمیم‌گیری	۰/۹۲۵	۰/۹۳۲

ضریب پایایی پرسشنامه به طور کلی در وضعیت موجود ۰/۹۸۱ و در وضعیت مطلوب ۰/۹۷۴ برآورد گردید که حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی، با استفاده از نرم‌افزار<sup>۲</sup> SPSS-19 صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی از درصد، میانگین، انحراف معیار و واریانس در قالب جدول و نمودار استفاده شد و در سطح آمار استنباطی، نظر به اینکه استفاده از آزمون پارامتریک مستلزم اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها بوده، ابتدا آزمون کولموگروف-اسمیرنف اجرا گردید و سپس برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با

1. Cranbach's Alpha Coefficient

2- Statistical Packag for Social Sciences - 19

میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران در... /۱۳۹

توجه به متغیرهای مورد بررسی از آزمون‌های  $t$ ، تحلیل واریانس یک راهه، و  $t^2$  هتلینگ استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور دستیابی به پاسخ سؤال کلی پژوهش، ۳۵ سؤال در پرسشنامه منظور شده که نتایج استنباطی شامل میانگین و انحراف معیار نمرات محاسبه شد. سپس با استفاده از  $t$  تک متغیره تحلیل آماری انجام گرفت. نتایج این بررسی‌ها در جداول ۲ درج است.

جدول ۲: نتایج آزمون  $t$  تک متغیره، مقایسه میانگین با میانگین فرضی ( $X=3$ )

sig	$t$	انحراف معیار	میانگین	میانگین فرضی	آماره وضعیت	مؤلفه	
۰/۰۰۰۱	-۶/۹۵۹	۰/۸۱	۲/۵۶	۳	موجود	سازمان	سؤال کلی
۰/۰۰۰۱	۲۵/۸۲۵	۰/۶۳	۴/۳۵	۳	مطلوب	یاددهنده	پژوهش

برحسب اطلاعات جدول ۲، پاسخگویان معتقدند میزان کاربرد "مؤلفه‌های سازمان یاددهنده" در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در وضعیت موجود، به طور معنی‌داری کمتر از سطح متوسط است، ولی در وضعیت مطلوب، انتظار دارند بیشتر از سطح متوسط باشد ( $p < 0.001$ ).

به منظور دستیابی به پاسخ سؤال‌های اول تا پنجم پژوهش، نتایج استنباطی شامل میانگین، انحراف معیار، و خطای معیار نمرات محاسبه شد. سپس با استفاده از  $t$  تک متغیره تحلیل آماری انجام گرفت. نتایج این بررسی‌ها در جداول ۳ درج است.

جدول ۳: نتایج آزمون  $t$  تک متغیره، مقایسه میانگین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده

با میانگین فرضی ( $X=3$ )

$t$	sig	خطای معیار	انحراف معیار	میانگین	میانگین فرضی	آماره وضعیت	مؤلفه	سؤال
-۲/۹۳۷	۰/۰۰۴	۰/۰۶	۰/۷۸	۲/۸۲	۳	موجود	دیدگاه قابل	سؤال اول
۲۸/۹۵۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۵	۰/۵۵	۴/۱۶	۳	مطلوب	یاددهی	
-۲/۹۶	۰/۰۰۰۱	۰/۰۷	۰/۹۳	۲/۷۱	۳	موجود	ایده‌ها	سؤال دوم

۳۰/۴۵	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۵	۰/۰۵۷	۴/۴۶	۳	مطلوب		
-۶/۹۳۵	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۷	۰/۰۹۴	۲/۴۹	۳	موجود	ارزش‌ها	سؤال سوم
۳۲/۲۵۴	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۵	۰/۰۵۷	۴/۵۱	۳	مطلوب		
-۸/۵۷۷	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۷	۰/۰۸۴	۲/۴۳	۳	موجود	انرژی هیجانی	سؤال چهارم
۲۸/۴۶۸	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۵	۰/۰۵۹	۴/۴۱	۳	مطلوب		
-۷/۰۸۹	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۷	۰/۰۸۹	۲/۵	۳	موجود	قاطعیت در تصمیم‌گیری	سؤال پنجم
۲۷/۲۶۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۵	۰/۰۶۰	۴/۳۷	۳	مطلوب		

همچنین، برحسب اطلاعات جدول ۳، پاسخگویان معتقدند میزان کاربرد تمامی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در وضعیت موجود، کمتر از سطح متوسط و در وضعیت مطلوب، بیشتر از سطح متوسط است. همچنین، یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که بیشترین وضعیت موجود مربوط به مؤلفه‌های "دیدگاه قابل یاددهی" و "ایده‌ها" با میانگین‌های ۲/۸۲ و ۲/۷۱ و کمترین وضعیت موجود مربوط به مؤلفه "انرژی هیجانی" با میانگین ۲/۴۳ بوده است. همچنین، یافته‌های مزبور نشان می‌دهد که بیشترین وضعیت مطلوب مربوط به مؤلفه "ارزش‌ها" با میانگین ۴/۵۱ و کمترین وضعیت مطلوب مربوط به مؤلفه‌های "دیدگاه قابل یاددهی" و "قاطعیت در تصمیم‌گیری" با میانگین‌های ۴/۱۶ و ۴/۳۷ بوده است.

به منظور تعیین معنادار بودن تفاوت بین میانگین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از آزمون  $t^2$  هتلینگ استفاده می‌شود.

جدول ۴: نتایج حاصل از اجرای آزمون  $t^2$  هتلینگ در وضعیت موجود و مطلوب

مطلوب	موجود	آماره وضعیت
۳۷/۵۲۸	۹۱/۴۹۱	$t^2$
۹/۱۸۰	۲۲/۴۴۴	F
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	sig

برحسب یافته‌های جدول ۴، F مشاهده شده معنادار بوده؛ یعنی تفاوت میانگین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در وضعیت موجود و مطلوب معنادار بوده است. بنابراین، تأثیر مؤلفه‌های پنجگانه سازمان یاددهنده در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران یکسان نیست ( $p < 0.001$ ).

به منظور پاسخ به سؤال ششم (میزان تفاوت نظرات کارکنان در خصوص کاربرد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران) بر مبنای متغیرهای جنسیت و رشته تحصیلی از آزمون  $t$  و بر مبنای سابقه خدمت، سطح تحصیلات، محل خدمت و نوع کار در کتابخانه از تحلیل آنوا استفاده می‌شود. بنابراین، به ترتیب متغیرهای جمعیت‌شناختی (جدول ۵ تا ۱۰) مطالعه می‌شوند.

جدول ۵: میانگین و نمرات  $t$  مستقل نظرات کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های

دولتی شهر تهران در مورد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر حسب جنسیت

مطلوب		موجود				وضعیت		
sig	t مستقل	میانگین		sig	t مستقل	میانگین		مؤلفه
		مرد	زن			مرد	زن	
۰/۳۴۵	۰/۹۴۸	۴/۴۱	۴/۳۱	۰/۶۵۴	۰/۴۴۹	۲/۸۷	۲/۸۱	دیدگاه قابل یاددهی
۰/۲۸۴	۱/۰۷۶	۴/۵۵	۴/۴۳	۰/۵۶۳	۰/۵۷۹	۲/۷۹	۲/۶۹	ایده‌ها
۰/۴۱۴	۰/۸۱۸	۴/۵۸	۴/۴۹	۰/۹۱۷	۰/۱۰۵	۲/۵۱	۲/۴۹	ارزش‌ها
۰/۷۸۹	-۰/۲۶۸	۴/۳۹	۴/۴۲	۰/۶۹۰	۰/۴	۲/۴۸	۲/۴۲	انرژی هیجانی
۰/۶۷۷	۰/۴۱۷	۴/۴۱	۴/۳۶	۰/۹۷۷	-۰/۰۲۹	۲/۵۰	۲/۵۱	قاطعیت در تصمیم‌گیری

برحسب اطلاعات جدول ۵، اختلاف مشاهده شده بین میانگین کارکنان مرد و زن در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، مردان و زنان نظرات نسبتاً مشابه و یکسانی نسبت به سوال‌های پژوهش ابراز داشته، به عبارت دیگر تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۶: میانگین و نمرات t مستقل نظرات کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر

تهران در مورد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر حسب رشته تحصیلی

مطلوب				موجود				وضعیت
sig	t مستقل	میانگین		sig	t مستقل	میانگین		مؤلفه
		غیر کتابدار	کتابدار			غیر کتابدار	کتابدار	
۰/۵۱۶	-۰/۶۵۱	۴/۴۱	۴/۳۵	۰/۹۵۲	-۰/۰۶۱	۲/۸۳	۲/۸۲	دیدگاه قابل یاددهی
۰/۴۸۶	-۰/۶۹۸	۴/۵۴	۴/۴۸	۰/۱۶۸	۱/۳۸۶	۲/۵۸	۲/۷۹	ایده‌ها
۰/۱۰۵	-۱/۶۳۲	۴/۶۵	۴/۵۰	۰/۳۰۴	۱/۰۲۳	۲/۳۷	۲/۵۳	ارزش‌ها
۰/۳۷۹	-۰/۸۸۲	۴/۵۰	۴/۴۱	۰/۹۱۵	۰/۱۰۷	۲/۴۱	۲/۴۳	انرژی هیجانی
۰/۲۶۶	-۱/۱۱۸	۴/۴۷	۴/۳۶	۰/۶۸۵	۰/۴۰۶	۲/۴۵	۲/۵۱	قاطعیت در تصمیم‌گیری

بر حسب اطلاعات جدول ۶، اختلاف مشاهده شده بین میانگین نمرات کتابدار و غیر کتابدار در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌داری وجود ندارد، زیرا t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول بزرگتر است. بنابراین، پاسخگویان نظرات مشابه و یکسانی نسبت به سؤال‌های پژوهش در کل ابراز داشتند.

جدول ۷: خلاصه نتایج حاصل از تحلیل واریانس یک راهه نظرات کارکنان کتابخانه‌های مرکزی

دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در مورد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر حسب سابقه خدمت

مطلوب		موجود		وضعیت / مؤلفه
sig	F	sig	F	
۰/۱۵۵	۱/۸۸۸	۰/۴۱۵	۰/۸۸۵	دیدگاه قابل یاددهی
۰/۶۴۶	۰/۴۳۸	۰/۲۲۳	۱/۵۱۳	ایده‌ها
۰/۴۷۰	۰/۷۶۰	۰/۲۶۱	۱/۳۵۳	ارزش‌ها
۰/۳۵۳	۱/۰۵۰	۰/۵۹۰	۰/۵۲۹	انرژی هیجانی
۰/۲۶۴	۱/۳۴۷	۰/۵۲۴	۰/۶۴۸	قاطعیت در تصمیم‌گیری

بر حسب اطلاعات جدول ۷، F مشاهده شده در خصوص هیچ یک از مؤلفه‌ها معنادار نبوده است. بنابراین، بین نظرات پاسخگویان بر حسب سابقه خدمت در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت وجود ندارد.

میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران در... /۱۴۳

جدول ۸: خلاصه نتایج حاصل از تحلیل واریانس یک راهه نظرات کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در مورد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر حسب تحصیلات

مطلوب		موجود		وضعیت مؤلفه
sig	F	sig	F	
۰/۰۶۵	۲/۲۶۷	۰/۷۵۸	۰/۴۷۰	دیدگاه قابل یاددهی
۰/۰۳۸	۲/۶۱۰	۰/۷۰۲	۰/۵۴۶	ایده‌ها
۰/۰۱۰	۳/۴۷۰	۰/۹۲۹	۰/۲۱۷	ارزش‌ها
۰/۰۸۵	۲/۰۹۳	۰/۸۲۳	۰/۳۷۹	انرژی هیجانی
۰/۲۲۱	۱/۴۵۰	۰/۶۹۰	۰/۵۶۳	قاطعیت در تصمیم‌گیری

بر حسب اطلاعات جدول F۸ مشاهده شده در وضعیت موجود در خصوص هیچ یک از مؤلفه‌ها معنادار نبوده است. بنابراین، بین نظرات کتابداران و مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی بر حسب تحصیلات در وضعیت موجود تفاوت وجود ندارد، ولی در وضعیت مطلوب، F مشاهده شده در خصوص مؤلفه‌های ایده‌ها و ارزش‌ها معنادار بوده، اما در بقیه مولفه‌ها معنادار نیست. بنابراین، بین نظرات کتابداران و مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی بر حسب تحصیلات در وضعیت مطلوب، در مورد دو مؤلفه ایده‌ها و ارزش‌ها تفاوت وجود دارد و در بقیه مؤلفه‌ها تفاوت وجود ندارد.

جدول ۹: خلاصه نتایج حاصل از تحلیل واریانس یک راهه نظرات کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در مورد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر حسب محل کار

مطلوب		موجود		وضعیت مؤلفه
sig	F	sig	F	
۰/۱۶۲	۱/۴۷۸	۰/۰۰۰۱	۴/۰۲۲	دیدگاه قابل یاددهی
۰/۰۳۳	۲/۱۰۷	۰/۰۰۱	۳/۴۲۷	ایده‌ها
۰/۱۳۲	۱/۵۶۴	۰/۰۰۰۱	۳/۵۷۵	ارزش‌ها
۰/۰۲۲	۲/۲۶۶	۰/۰۰۰۱	۴/۰۹۵	انرژی هیجانی
۰/۰۸۱	۱/۷۶۵	۰/۰۰۰۱	۵/۷۱۰	قاطعیت در تصمیم‌گیری

چنانکه در جدول ۹ مشهود است، F مشاهده شده در وضعیت موجود در خصوص تفاوت میانگین تمامی مؤلفه‌ها معنادار بوده، بنابراین، بین نظرات آزمودنی‌ها در تمامی مؤلفه‌ها در وضعیت موجود تفاوت معناداری وجود دارد و در وضعیت مطلوب، F مشاهده شده در خصوص مؤلفه‌های دیدگاه قابل یاددهی، ارزش‌ها، و قاطعیت در تصمیم‌گیری معنادار نبوده است. بنابراین، بین نظرات پاسخگویان برحسب محل خدمت در مورد مؤلفه‌های دیدگاه قابل یاددهی، ارزش‌ها، و قاطعیت در تصمیم‌گیری در وضعیت مطلوب تفاوت وجود ندارد ولی می‌توان مشاهده کرد، در دو مؤلفه ایده‌ها و انرژی هیجانی، تفاوت میانگین‌ها معنادار بوده، زیرا F مشاهده شده معنادار بوده است. بنابراین، بین نظرات آزمودنی‌ها در دو مؤلفه ایده‌ها و انرژی هیجانی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰: خلاصه نتایج حاصل از تحلیل واریانس یک راهه نظرات کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در مورد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده برحسب نوع کار

مطلوب		موجود		وضعیت / مؤلفه
sig	F	sig	F	
۰/۷۴۸	۰/۴۰۸	۰/۰۸۲	۲/۲۷۳	دیدگاه قابل یاددهی
۰/۸۵۶	۰/۲۵۸	۰/۰۵۹	۲/۵۲۹	ایده‌ها
۰/۶۱۹	۰/۵۹۵	۰/۲۴۵	۱/۴۰۱	ارزش‌ها
۰/۲۷۳	۱/۳۱۲	۰/۰۱۸	۳/۴۸۲	انرژی هیجانی
۰/۳۱۹	۱/۱۸۱	۰/۳۱۳	۱/۱۹۶	قاطعیت در تصمیم‌گیری

برحسب اطلاعات جدول ۱۰، در وضعیت موجود F مشاهده شده در خصوص مؤلفه انرژی هیجانی معنادار بوده است؛ یعنی بین نظرات پاسخگویان در مورد مؤلفه انرژی هیجانی تفاوت وجود دارد، ولی نظرات در بقیه مؤلفه‌ها معنادار نبوده است. بنابراین، بین نظرات پاسخگویان برحسب نوع کار در کتابخانه‌ها در مورد مؤلفه‌های دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، و قاطعیت در تصمیم‌گیری در وضعیت موجود تفاوت وجود ندارد و در وضعیت مطلوب، F مشاهده شده در خصوص هیچ یک از مؤلفه‌ها معنادار نبوده



است. بنابراین، بین نظرات پاسخگویان بر حسب نوع کار در کتابخانه‌ها در وضعیت مطلوب تفاوت وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که اختلاف میانگین مشاهده شده بین وضع موجود و مطلوب مؤلفه‌های سازمان یاددهنده تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین، از نظر پاسخگویان میزان کاربرد "مؤلفه‌های سازمان یاددهنده" در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در وضعیت موجود، کمتر از سطح متوسط بود، ولی انتظار دارند در وضعیت مطلوب، بیشتر از سطح متوسط باشد.

یافته‌های پژوهش، همچنین نشان داد که بین نظرات کتابداران و مدیران در وضعیت موجود بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی جنسیت، رشته تحصیلی، سابقه خدمت، و سطح تحصیلات تفاوت معناداری وجود ندارد. در متغیر محل خدمت در وضعیت موجود، در خصوص تمام مؤلفه‌ها تفاوت میانگین‌ها معنادار بوده است؛ به گونه‌ای که در مورد همه مؤلفه‌ها بین دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران تفاوت وجود دارد. در متغیر نوع کار، فقط در خصوص مؤلفه "انرژی هیجانی" تفاوت معناداری وجود دارد؛ به گونه‌ای که در مؤلفه "انرژی هیجانی" ارزیابی کارکنان بخش خدمات فنی نسبت به کارکنان بخش مدیریت کمتر بوده است و در مورد دیگر مؤلفه‌ها نظرات مشابه و یکسانی نسبت به سؤال‌های پژوهش در کل ابراز داشتند.

یافته‌های حاصل از پژوهش در وضعیت مطلوب، همچنین نشان داد که بین نظرات کتابداران و مدیران بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی جنسیت، رشته تحصیلی، سابقه خدمت، و نوع کار تفاوت معناداری وجود ندارد و همه پاسخگویان نظرات یکسانی ابراز نموده‌اند، اما در متغیر سطح تحصیلات، مؤلفه‌های ایده‌ها و ارزش‌ها دارای تفاوت معناداری بودند و در خصوص بقیه مؤلفه‌ها، تفاوت معنادار نبوده است. همچنین، در متغیر محل خدمت، در خصوص مؤلفه‌های ایده‌ها و انرژی هیجانی تفاوت معنادار بوده است،

ولی می‌توان مشاهده کرد در سه مؤلفه دیدگاه قابل یاددهی، ارزش‌ها، و قاطعیت در تصمیم‌گیری تفاوت معنادار نبوده است. یافته‌های تحقیق با یافته‌های زارع محمدآبادی (۱۳۸۷)، زارع محمدآبادی و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد.

با توجه به اهمیت روز افزون دانش، به خصوص در دانشگاه‌ها، کتابخانه‌های دانشگاهی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده‌اند. مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی با فراهم آوری محیط کاری مناسب برای کتابداران و کارکنان خود می‌تواند ارائه خدمات خود را بهبود بخشیده، نیازهای اطلاعاتی مراجعه‌کنندگان را بهتر برآورده سازد. لذا پیشنهادهای کاربردی ذیل در ارتباط با اهداف پژوهش بیان می‌گردد:

ایجاد انگیزه و نظم برای به دست آوردن اهداف و آموزش کارکنان برای سهم کردن دانش خود با سایرین، و داشتن دیدگاه قابل یاددهی برای خلق یک چرخه یادگیری/یاددهی اهمیت اساسی دارد.

توجه بیشتر به ایده‌ها، ابزاری ضروری برای شکل‌دادن و برانگیختن سازمان است. کارکنان باید تولید ایده‌ها را یکی از مهمترین وظایف خود به حساب آورند، و این ایده‌ها را نه تنها درباره بازار، فناوری، و رفتار انسان، بلکه درباره دنیای بزرگتر پیرامون خود از طریق جستجوی مداوم اطلاعات و تفکر بر تجربه‌ها و جستجوی دیدگاه‌ها تولید کنند. ارزش‌های سازمانی نه تنها محرک‌های قوی عملکرد فردی و سازمانی هستند، بلکه معیارهایی هستند که به وسیله آنها کارکنان تصمیمات دارای اولویت را اتخاذ می‌کنند و قضاوت می‌کنند که آیا دستوری جذاب است یا ناخوشایند. ارزش‌ها می‌توانند به عنوان یک نیروی متحدکننده قوی انجام وظیفه کند، به شرطی که ارزش‌های سازمانی و فردی با هم سازگاری داشته باشند.

تقویت انرژی هیجانی در سطح کتابخانه‌ها مستلزم وجود احساس فوریت و اضطرار برای همه افراد در سازمان، رسالتی الهام‌بخش است که به روشنی ارزش اجرا کردن دارد؛ هدف‌هایی که توانایی‌های کارکنان را افزایش می‌دهد، روحیه گروهی، اعتماد به نفس و توقع واقع‌بینانه‌ای که اعضای گروه به هدف‌ها دست یابند.

میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران در... /۱۴۷

اصولاً با فراهم‌آوری زمینه تجربه‌اندوزی و آموزش و سپس تجربه بیشتر می‌توان قاطعیت را در رهبران توسعه داد. یک عنصر مهم در این فرایند این است که رهبران اثربخش و سازمان‌های یاددهنده، اشتباهات را به عنوان فرصت‌های یادگیری می‌دانند، نه موجبات تنبیه. پذیرش سالم اشتباهات به رهبران کمک می‌کند که یاد بگیرند نه تنها همه تصمیمات باید صحیح باشند، بلکه عدم تصمیم گاهی بدتر از تصمیم نامطلوب است.

### منابع

ابزری، مهدی و عباسی، عباس. (۱۳۸۴). تحلیلی بر سازمان‌های نوین هزاره سوم:

سازمان‌های یادگیرنده و یاددهنده. **سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.**

زارع محمدآبادی، حسین. (۱۳۸۷). **بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های دانشگاه یاددهنده**

**در دانشگاه‌های دولتی کشور در سال تحصیلی ۸۶-۸۵** پایان‌نامه دکتری، دانشکده

علوم تربیتی و روان‌شناسی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.

زارع محمدآبادی، حسین و دیگران. (۱۳۸۹). **بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های دانشگاه**

**یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور در سال تحصیلی ۸۶-۸۵** **جامعه‌شناسی**

**کاربردی، ۲۱(۴)، ۷۲-۵۷.**

شریعتمداری، مهدی. (۱۳۸۶). **گذر از سازمان‌های یادگیرنده به سازمان‌های یاددهنده.**

Bennis, W. (1996). *Learning to lead. A workbook on becoming a leader.* NewYork: Addison-Wesely pub co.

Bridges, W. (1994). *Jobshift.* Reading, Mass. Addison Wesley.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* NewYork: Harper & Row, Torch books.

Cacioppe, R. (1998). Leaders developing leaders: An effective way to enhance leadership development. *Leadership & Organization Development Journal.* 9(4): 194-198.

- Carroll, S. J. and Gillen, D. J. (2002). Exploring the teaching function in the managerial role. *Journal of Management Development*. 21(5), 330-342.
- Drucker, P. F. (1995). *Managing in time of great change*. NewYork: Dutton, Truman Talley Books.
- Fitz-Enz, J. (1997). *The 8 practices exceptional companies: How great organizations make the most of their human assets*. NewYork: American Management Association.
- Garbor, A. (2004). *Leadership principles for public school principales*. The NewYork city leadership Academy. www.Nycleadershipcade my.org.
- Gardner, H. (1996). *Leading minds: An anatomy of leadership*. NewYork: Basic Books.
- Gardner, J. (1990). *On leadership*. NewYork: Free Press.
- Jones, M. E. (2000). Building a stronger organization through leadership development at Park-Davis Research. *Industrial and Commerical Training*. 32(2): 44-48.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Bussiness School Press.
- Tichy, N. and Cardwell, N. (2004). *The cycle of leadership: How great leaders teach their companies to win*. NewYork: Harper Business.
- Tichy, Noel and Cohen, Eli (1998). The teaching organization. *Training and development*. 52(7): 26-39.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering result*. Boston Business School Press.