

Research Article

**A Strategic Pattern to Transform University
Libraries into Learning Organizations
In the Third Millennium (Case Study: Libraries
of Islamic Azad University)¹**

Babak Oliadonighi

PhD Student, Department of Information Science and Knowledge Studies, Science and Research
Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Mohammad Rahim Rasouli Azad

Assistant Professor, Department of Information Science and Knowledge Studies, Roudehen Branch,
Islamic Azad University, Roudehen, Iran (**Corresponding Author**). mrrazad@gmail.com

Nadjla Hariri

Professor, Department of Information Science and Knowledge Studies, Science and Research
Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. nadjlahariri@gmail.com

Abstract

Purpose: the purpose of this study is to provide a strategic model for the transformation of university libraries into learning organizations

Methodology: The research is of applied type and has been done by mixed exploratory method (qualitative and quantitative). The statistical population of the qualitative section included 15 experts in the information science and knowledge field. The statistical population of the quantitative section is all staff of the libraries of the Islamic Azad University in Iran. The data collection tools were a semi-structured Delphi questionnaire in the qualitative section and a researcher-made questionnaire with 39 items extracted from the fuzzy Delphi process in the quantitative section. To present the research model in the quantitative section, confirmatory factor analysis and structural equation modeling techniques have been used by PLS software.

Findings: The factor loadings of the indicators of the strategic model of the transformation of the libraries of the Islamic Azad University into a learning organization were all above the acceptable range (0.6), which indicated the effectiveness of the indicators in the formation of the components of the model. The value of AVE was Cronbach's alpha coefficient and the combined reliability was 0.5, so all the criteria in the latent variables of the research were within an acceptable range. The appropriateness of the fit of the research component measurement models was confirmed with 99% confidence. The results of the t-test in the quantitative part showed that there is a significant difference between the desired situation and the current situation in all components of the transformation of Islamic Azad University libraries into learning organizations and the current situation is lower than average.

Conclusion: According to the appropriate fit, the model of transformation of Islamic Azad University libraries into learning organizations presents the components of continuous learning, group learning, empowerment, strategic leadership, questioning and dialogue, systematic thinking, and systems integration.

Keywords: University Libraries, Learning Organizations, Islamic Azad University, Organizational Learning.

الگوی راهبردی تبدیل کتابخانه‌های دانشگاهی به سازمان‌های یادگیرنده در هزاره سوم (مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی)^۱

بابک علیاءدونیقی

دانشجوی دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

محمدرحیم رسولی آزاد

استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول).

mrrazad@gmail.com

نجلا حریری

استاد، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

nadjlahariri@gmail.com

چکیده

هدف: پژوهش حاضر ارائه الگوی راهبردی تبدیل کتابخانه‌های دانشگاهی به سازمان‌های یادگیرنده (مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی) بوده است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نوع کاربردی بوده و به روش آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) انجام شده است. جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از خبرگان متخصص علم اطلاعات و دانش‌شناسی در بخش کیفی و کارکنان و مدیران کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی در کل کشور برای بخش کمی بودند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، پرسشنامه دلفی نیمه‌ساختارمند و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته با ۳۹ گویه مستخرج از فرایند دلفی فازی بود. داده‌های کیفی با تکنیک دلفی در سه فاز گردآوری شد و برای داده‌های کمی، تحلیل عاملی تأییدی و تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، برای ارائه مدل پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

یافته‌ها: بارهای عاملی شاخص‌های مدل الگوی راهبردی تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان یادگیرنده، همگی بالاتر از ۰/۶- (محدوده قابل قبول) قرار داشته که حاکی از تأثیرگذاری شاخص‌ها در شکل‌گیری مؤلفه‌های مدل بوده است. با توجه به ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، مقدار AVE برابر با ۰/۵ بوده، لذا تمامی معیارها در متغیرهای پنهان پژوهش، در محدوده قابل قبول قرار داشته‌اند. با اطمینان ۹۹ درصد، مناسب بودن وضعیت برازش مدل‌های اندازه‌گیری مؤلفه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. پس از اجرای مراحل دلفی، ۷ مؤلفه و ۳۹ شاخص باقی ماند. نتایج آزمون t در بخش کمی نشان داد که بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود در همه مؤلفه‌های تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان‌های یادگیرنده، تفاوت معناداری وجود داشته و وضعیت موجود نسبت به وضعیت مطلوب در حد پایین‌تر از متوسط قرار دارد.

نتیجه‌گیری: با توجه به برازش مناسب، الگوی تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان‌های یادگیرنده با مؤلفه‌های یادگیری مداوم، یادگیری گروهی، توانمندسازی، رهبری راهبردی، پرسشگری و گفتگو، تفکر نظام‌گرا و ادغام سیستم‌ها ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: کتابخانه‌های دانشگاهی، سازمان‌های یادگیرنده، دانشگاه آزاد اسلامی، یادگیری سازمانی.

۱. مقدمه

منظور از سازمان یادگیرنده^۱، سازمانی است که با استفاده از ساختار و استراتژی، امکان یادگیری برای اعضاء را فراهم کرده و به‌طور مداوم خود را متحول می‌سازد. این نوع سازمان توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش را دارد. سازمان یادگیرنده رفتارهای خود را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دیدگاه‌های جدید باشند. از دلایل مهم در توسعه سازمان‌ها، می‌توان به فشارهای وارده بر آنها در دنیای مدرن و تلاش آن‌ها برای ماندن در فضای رقابتی کسب‌وکار اشاره نمود (اوکیف^۲، ۲۰۰۲).

در تعریفی نظام‌مند، سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد. این نوع سازمان دائماً خود را طوری تغییر می‌دهد که بتواند به بهترین شکل، اطلاعات را گردآوری و از آن استفاده کند. سازمان یادگیرنده متشکل از گروهی است که فرایند یادگیری، نیاز همیشگی کارکنان تلقی شده و ضمن تأکید بر آموختن، چگونه آموختن و جذب و نشر دانش، نسبت به تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز نیز پرداخته می‌شود و تمامی این دانش‌ها در رفتار و عملکرد کارکنان آن سازمان، متجلی می‌شوند (مشبکی و زارعی، ۱۳۹۲).

من‌ویل^۳ (۲۰۰۱) ضمن اشاره به ضرورت یادگیری نوین و انعطاف‌پذیرتر، سفارشی و سریع‌تر، معتقد است در شیوه انجام کار، هنوز روشی برای انجام بهتر امور و ایجاد سرعت و اثربخشی در تفاوت‌ها وجود ندارد. از این‌رو، یادگیری نه تنها به یک فرآیند حیاتی تبدیل شده، بلکه به‌طور استراتژیک و به صورت عملیاتی و واقعی در کار پیگیری می‌شود (مارکوآرت^۴، ۱۳۸۵).

سه عنصر اصلی در ساخت یک سازمان یادگیرنده شامل: محتوا، مدیریت و سنجش است. مدیران و محققان برای پی‌ریزی این نوع سازمان باید نگاه آرمان‌گرایانه را کنار گذاشته و فعالیت‌های سازمان را مو به مو بسنجند. میزان محتوای ارائه شده به کارکنان و مقدار دریافتی توسط ایشان باید به‌طور مستمر پیگیری شود (سنگه^۵، ۱۹۹۰). اولین محتوایی که تمامی کارکنان در همه سطوح باید بیاموزند، نحوه حل مشکل به شیوه نظام‌مند است. این نوع روش حل مشکل در تمامی

1. Learning Organization
2. O'Keefe
3. Manville
4. Marquardt
5. Senge

سطوح یادگیری، باید تمرین و به کار بسته شود، به طوری که تمامی واحدها به طور مستقل قادر به انجام و بهره‌گیری از آن باشند (گاروین^۱، ۱۹۹۳). واتکینز و مارسیک^۲ (۲۰۰۳) سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی در نظر می‌گیرند که دانش را کسب کرده و به اشتراک می‌گذارد و از آن برای تغییر طریقی که سازمان برای روبه‌رو شدن با تحولات محیطی نیاز دارد، استفاده می‌نماید و فرایندی است که یادگیری مستمر را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برای اصلاح کردن، بهبود بخشیدن و تعدیل نمودن رفتار و تأثیر مثبت روی توانایی سازمان جهت مقابله با تغییراتی که انتقال تکنولوژی به وجود آورده، ایجاد می‌کند (عنایتی، ۱۳۸۷).

ویژگی‌های متعدد و غیرقابل انکار مسئله سازمان یادگیرنده، همچنین وجود دیدگاه‌های مختلف در زمینه سازمان‌های یادگیرنده موجب بروز چالش‌هایی در حوزه بررسی و ارزیابی این مسأله در مراکز دانشگاهی، آموزشی و پژوهشی شده است. به طوری که بررسی وضعیت مولفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های مختلف از جمله مسائلی است که در سال‌های اخیر توسط پژوهشگران داخلی و خارجی با استفاده از نظریه‌ها و الگوهای مختلف موجود در این حوزه، مورد پژوهش قرار گرفته است.

اکنون در شرایطی هستیم که دانشگاه‌ها نمی‌توانند محیط و پدیده‌های آن را ثابت فرض کنند. در این نگاه، مدیریت دانشگاهی به شیوه سنتی نمی‌تواند محتوای درون و برون سازمانی را بررسی، پیش‌بینی و کنترل نماید، لذا برای کنار آمدن با چنین مشکلاتی، به الگویی جدید نیاز دارند (ایران‌زاده، ۱۳۸۰، ص ۵۸). شکوفایی انسان یادگیرنده با سرنوشت دانشگاه‌ها و نظام‌های آموزشی پیوندی عمیق دارد. دانشگاه‌ها دریافته‌اند که راهکارهای قدیم و مبتنی بر فرض ثبات و پایداری پدیده‌ها، آنها را در انجام مسئولیت‌های اساسی و نو شونده یاری نخواهند کرد. دنیای جدید با تحول در حوزه‌های گوناگون، نیازمند دانشگاه‌هایی است که در شأن و جایگاه نظام نوین جهانی بوده و خواهان تغییر در آموزش سنتی و شیوه‌های مدیریتی باشند. برای رسیدن به این مهم بایستی دانشگاه‌هایی با عنوان دانشگاه‌های یادگیرنده ایجاد کرد (قدمگاهی، ۱۳۸۳، ص ۳).

در این میان کتابخانه‌ها بخش جدایی‌ناپذیر دانشگاه و عامل مهمی در ساختار دانشگاه‌ها به شمار می‌روند. در ایجاد و توسعه یک کتابخانه دانشگاهی، همواره بر نقش و عملکرد کتابخانه به

1. Garvin

2. Watkins & Marsik

شدت و به عنوان نتیجه یک واقعیت اجتماعی، اقتصادی و فناوری تکامل یافته، تاکید شده است. امروزه، اعتبار و عظمت دانشگاه‌ها نه در شمار زیاد دانشجویان، بلکه در شهرت آنها در پرداختن به امر پژوهش و پیشرفت دانش است. توفیق يك دانشگاه در گرو تجهیز خود به ابزار پژوهش، از جمله آزمایشگاه‌های مجهز و کتابخانه‌های غنی است (پریرخ و عباسی، ۱۳۸۶).

اساساً هدف از تأسیس کتابخانه دانشگاهی نیز نیل به هدف‌های دانشگاه یعنی حفظ، اشاعه و ارتقای دانش است و از این‌رو، هدف‌های آن هماهنگ با هدف‌های دانشگاه شکل می‌گیرد و معنی‌دار می‌شود. این نهاد ارتباط مستقیمی با نیازهای آموزشی و پژوهشی استادان و دانشجویان دارد و هدف اساسی آن حمایت از برنامه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه است. فراهم ساختن امکان پیشرفت تحصیلی دانشجویان، خدمت به استادان در امر انتقال دانش، اعتلای برنامه‌های پژوهشی و مطالعات پیشرفته، از رسالت‌های کتابخانه دانشگاهی است.

دانشگاه آزاد اسلامی یکی از بزرگ‌ترین مجموعه‌های دانشگاهی در ایران است. به لحاظ وسعت و تعداد دانشجو، این دانشگاه یکی از بزرگ‌ترین مراکز آموزشی و پژوهشی در ایران و جهان می‌باشد. دانشگاه آزاد اسلامی در اردیبهشت سال ۱۳۶۱ تأسیس شد و امروزه در بسیاری از شهرهای ایران دارای واحد و یا مراکز آموزشی است و در ۱۵۶ واحد آنها، کتابخانه‌های دانشگاهی با اهداف و وظایف مشخص، مشغول ارائه خدمات هستند (سامانه یکپارچه کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۹۹).

مسلماً محیط متغیر امروز، به کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و فناوری‌های رقابتی دانشگاهی خود، به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند. بسترسازی یادگیری و آموزش سریع‌تر از رقبای، می‌تواند به این کتابخانه‌ها کمک کند تا نسبت به آنها سریع‌تر و بهتر گام بردارند. بنابراین، گرایش به سمت یادگیری سازمانی، اساس بقا و بهبود عملکرد سازمانی در این کتابخانه‌ها است.

در حال حاضر انتظار می‌رود کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی با تغییر تمرکز از محیط‌های جمع‌آوری و ذخیره‌سازی اطلاعات، در وهله اول به شرکای فعال دانشجویان و سپس اعضای هیات علمی در این سفر آموزشی تبدیل شوند که بر پایه دیدگاه حمایت از نیازهای یادگیری یکپارچه نسل فناوری دیجیتال و جامعه اطلاعاتی، ساخته شده است. برای رسیدن به این هدف، بسیاری از واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی، قبلاً مدل مشترک یادگیری را که شامل طراحی مفهومی، آموزش مجدد، تدارک منابع و خدمات پشتیبانی باشد، تصویب کرده بودند. با این حال،

برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی فرایند انتقال از یک کتابخانه دانشگاهی سنتی به یک مدل یادگیری امروزی، پیشرفته و رایج، برای بسیاری از واحدهای کوچک‌تر دانشگاه آزاد اسلامی یک چالش جدی است. کلید تحول و موفقیت در این مسیر، شناسایی استراتژی‌هایی است که منجر به برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی یک شیوه یادگیری مولد و پرتفردار شده و باعث شود تا انگیزه دانشجویان و اساتید این دانشگاه برای به‌کارگیری تفکر انتقادی و یادگیری خلاقانه در محیط‌های اطلاعاتی و غنی از فناوری، افزایش یافته و در آن مشارکت کنند.

با آگاهی از شکل‌گیری فرایند ساختار سازمان یادگیرنده در تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی از کتابخانه‌های سنتی به سازمان‌های نوین یادگیرنده، در این پژوهش ابتدا به کشف مولفه-گویه‌هایی که از مرور منابع پیشین و با تکیه بر نظریات و مدل‌های موجود سازمان یادگیرنده، که با ویژگی‌های دانشگاه آزاد اسلامی همخوان باشند، پرداخته شده است. سپس فرایند فازی‌سازی با استفاده از روش دلفی فازی به اجماع نظری خبرگان استناد گردید. از مولفه‌ها یا اصول مورد توجه در تئوری‌های مدیریت و سازمان یادگیرنده پیتردراکر^۱، جک ولش^۲، شوشانا زابلوف^۳، چارلز هندی^۴ و پیتز سنگه، آنچه به‌طور مشخص با خصوصیات دانشگاه آزاد اسلامی همخوانی داشته، در قالب هفت اصل یا مولفه می‌باشد، شامل:

(۱) یادگیری مداوم که تاکید دارد هر محیطی، بالقوه یک محیط یادگیری است و در نتیجه فضاهای آموزشی، الزاماً جایگاه انحصاری تعلیم و تربیت نبوده و ابزارهایی مانند کتابخانه می‌تواند فرایند یادگیری را به شکل مستمر تکمیل کند.

(۲) مقوله دیگر یادگیری گروهی بوده که نوعی فرایند یادگیری است که طی آن ظرفیت اعضا توسعه یافته و به گونه‌ای همسو می‌شود که نتایج حاصل از آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند. به تعبیری دیگر، یادگیری گروهی توانایی یک سازمان در کسب بصیرت از تجارب خود و دیگران (افراد، گروه‌ها، الگوها و...) و ایجاد تغییر در چگونگی عملکرد خود براساس بصیرت جدید است؛

1. Peter Drucker

2. Jack Welch

3. Shushana Zablow

4. Charles Hindi

۳) توانمندسازی یا توانمندی دیگر مولفه مستخرج از اجماع نظرات خبرگان است، بدین معنا که افراد را قادر می‌سازد تا از ظرفیت‌ها و مهارت‌های خود استفاده کنند، به نحوی که منافع خود و سازمان را تحقق بخشند.

۴) مولفه بعدی رهبری راهبردی بوده که نوعی از فرایندهای مدیریت است، به شکلی که مدیران با تاثیر بر کارکنان در راستای رسیدن به هدف مشترکی تلاش کنند.

۵) پژوهش و گفت‌گو نیز یکی از مولفه‌های اصلی در سازمان یادگیرنده است و کارکنان با رعایت این اصل ضمن پرسشگری در موضوعات خاص و گفتگو با سایرین درباره آن موضوع، اهداف سازمانی را پیگیری می‌کنند.

۶) تفکر نظام‌گرا یا سیستمی از الزامات تحقق سازمان یادگیرنده است، بدین معنا که کارکنان نباید تصور کنند که جدا از سازمان هستند، بلکه بایستی خود را پیوسته و مرتبط با کل سازمان بدانند. نباید همواره مشکلات را به مسائل خارج از سازمان ارتباط دهند و درک کنند که چگونه گاهی عملکرد ایشان منجر به بروز مشکلات می‌شود.

۷) مقوله دیگر ادغام سیستم‌ها بوده که به معنای ادغام نظام‌های فناوری اطلاعات سطوح پایین با سیستم‌های سطوح بالا و کمک به کارکنان برای شناسایی محیط و هماهنگ کردن فعالیت‌های ایشان براساس آن و به بهترین شکل است، تا زمینه‌های انتقال، تبادل دانش، تجربه‌ها و نیز انجام کارها در محیط، فراهم شود. این مولفه‌ها در فرایند دلفی فازی بواسطه اجماع نظری خبرگان، کشف و سپس در داده‌آمایی ساختاریافته، استفاده شد. سپس با استفاده از یافته‌های حاصل از ارزیابی وضعیت از طریق نظرسنجی ساختاریافته کارکنان و مدیران کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی، برای تقویت ساختار موجود کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان یادگیرنده، راهکارهای مؤثری ارائه شده است. در نهایت با توجه به آنچه گفته شد، این پژوهش تلاش دارد تا به این پرسش پاسخ دهد که الگوی راهبردی مناسب برای تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان‌های یادگیرنده در هزاره سوم، چیست؟

در بررسی ضرورت تبدیل کتابخانه‌های فعلی در مجموعه دانشگاه آزاد اسلامی به کتابخانه‌هایی با قابلیت سازمان یادگیرنده، باید توجه داشت که انتظار می‌رود که کتابخانه‌های امروزی، مدرن و از نوع سازمان‌های دانش‌محور باشند. به این معنی که آنها برای به‌کارگیری ایده‌ها و اطلاعات طراحی شده‌اند. در نظم نوین جهانی، مسئولیت مدیریت، خلق قابلیت یادگیری سازمانی است. اهمیت تبدیل کتابخانه‌های دانشگاهی به سازمان‌های یادگیرنده ناشی از آن است

که به دلیل افزایش عدم اطمینان در جوّ و محیط‌های سازمانی، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. از آنجا که سازمان یادگیرنده ارتباط مستقیمی با مدیریت سازمان دارد، این مطالعه نشان خواهد داد که چرا برنامه‌ریزی دقیق برای ایجاد تغییر، شناسایی و تعیین عواملی که بر روند تغییرات از محیط اطلاعاتی سنتی در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سوی یک سازمان یادگیرنده تأثیرگذار بوده، ضروری است.

در اهمیت و فواید احتمالی گذار از کتابخانه‌های ماشین‌محور و کتابخانه‌هایی که هنوز به شیوه سنتی در مجموعه دانشگاه آزاد اسلامی خدمات خود را عرضه می‌کنند، به سمت کتابخانه‌های پیشرفته و مشتری‌مدار امروزی با تأکید بر سازمان یادگیرنده، می‌توان گفت که توجه به مقوله‌های اکتشافی حاصل از نظرسنجی خبرگان در دانشگاه‌ها می‌تواند منجر به موفقیت پروژه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی و نیز بهبود سطوح کمی و کیفی خدمات در تمامی سطوح شود که در آن کتابخانه نقش محوری خواهد داشت. در نهایت، می‌توان امیدوار بود که تبدیل کتابخانه‌های دانشگاهی به سازمان یادگیرنده بر بهبود کسب‌وکار و عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی به صورت مستمر تأثیرگذار باشد. چرا که با عنایت به مشکلات عدیده دانشگاه آزاد اسلامی در خصوص جذب دانشجو و به دنبال آن جذب منابع مالی برای دوام و قوام سیستم، لازم است از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب، تغییرات گسترده‌ای رخ دهد.

از مهم‌ترین دستاوردهای پژوهش حاضر کشف مولفه-گویه‌هایی است که با مرور منابع پیشین و با تکیه بر نظریات و مدل‌های موجود سازمان یادگیرنده، توسط خبرگان استخراج گردیده و در مسیر تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان یادگیرنده، بر آنها تأکید شده است. براساس نظریه‌های سازمان یادگیرنده، انتظار می‌رود با اجرای راهبردهای پیشنهادی منتج از یافته‌ها، کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان ابزاری برای پیشبرد اهداف سازمانی این دانشگاه، همچنین دستیابی به سطوح بالاتری از همسویی دانش (با وجود هزینه و زمان‌بر بودن) تأثیر مثبت فزاینده‌ای بر دستیابی به اهداف هزینه‌ای و زمانی ایده‌آل خود در حرکت از مسیر سنتی به سازمان یادگیرنده قرن ۲۱، داشته باشد. تبدیل کتابخانه‌های سنتی دانشگاهی در مجموعه دانشگاه آزاد اسلامی، به سازمان یادگیرنده می‌تواند منجر به فرایند یادگیری مستمر در بدنه سازمانی دانشگاه و در نتیجه، انتقال آن به جامعه دانشجویان شود. اجرای فرایند یادگیری گروهی سبب خواهد شد تا دانشگاه آزاد اسلامی علاوه بر استفاده از تجربیات خود، به تجربه‌های دیگران نیز

توجه نموده و مسیر تعالی سازمانی را با نگرش و بصیرتی همواره جدید طی کند. کتابداران با پرسشگری و گفت‌وشنود در خصوص موضوعات جدید، امکان ارتقای داشته‌های ذهنی خود و انتقال آن به جامعه کاربران را خواهند داشت. تفکر سیستمی به کتابداران خواهد آموخت که همواره بخشی از بدنه نظام دانشگاهی هستند و فرض جدایی هر یک از آنها باعث اختلال در عملکرد سیستم خواهد شد. یافته‌های پژوهش راهبردهایی برای ادغام سیستم‌های سطح بالا و پایین فناوری اطلاعات در تمامی واحدهای ارائه‌کننده خدمات آموزشی و پژوهشی خواهد داشت و باعث انتقال دانش و تجربه در سطح مورد انتظار هم در داخل و هم در خارج از دانشگاه آزاد اسلامی خواهد شد.

۲. اهداف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی راهبردی سازمان یادگیرنده برای کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی است.

همچنین براساس مدل مورد استفاده در این پژوهش اهداف فرعی زیر دنبال می‌شوند:

- بررسی و شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های سازمان یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی از دیدگاه خبرگان،

- بررسی و تعیین میزان اهمیت شاخص‌های سازمان یادگیرنده از نظر کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی،

- ارائه الگوی راهبردی مناسب برای کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان سازمان‌های یادگیرنده.

۳. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دهه اخیر و همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، سازمان‌ها نیز دستخوش دگرگونی‌های ساختاری و بنیادی فراوانی شده‌اند. با وجود این، وجه مشترک تمامی این دگرگونی‌ها، رشد روزافزون علم و دانش است. سازمان‌های یادگیرنده به دنبال آموزش و آماده‌سازی کارکنان برای رویارویی با شرایط آتی سازمان هستند. بدون شک، آموزش و یادگیری با حضور و مشارکت فعال فرد و نیز فراهم‌سازی زمینه‌های یادگیری نظیر تأمین امکانات آموزشی، ساختار سازمانی مناسب، تعریف شفاف ارتباطات، ایجاد بصیرت مشترک و کار تیمی صورت می‌پذیرد. بنابراین، باید اهداف و منافع حاصل از ایجاد سازمان‌های یادگیرنده و چشم‌انداز

آن برای مقامات سازمان و کارکنان شفاف و روشن باشد. ضرورت تبدیل شدن سازمان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده از آنجا ناشی گردید که به دلیل افزایش عدم اطمینان در محیط سازمانی، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. چنین تغییراتی تداوم ندارند و از توالی منطقی نیز پیروی نمی‌کنند. در نتیجه آنهایی که نتوانند تغییر کنند و به ثبات ادامه دهند، محو خواهند شد. به عبارت دیگر، تنها راه چاره سازمان‌ها آن است که از طریق یادگیری، عادات جدید را کسب کنند (جمالی، خوری و صحیون، ۲۰۰۶).

در مباحث آکادمیک مفهوم سازمان یادگیرنده، عموماً دو الگوی اساسی برای ایجاد آن وجود دارد. الگوی آمریکایی که ابداع و ساخت پیتر سنگه^۲ بوده و الگوی اروپایی که توسط چندین نویسنده و نظریه‌پرداز مطرح به نگارش درآمده است (سبحانی‌نژاد و یوزباشی، ۱۳۸۵). گاروین^۳ لازمه سازمان یادگیرنده شدن را مهارت در زمینه‌هایی چون حل مسأله به صورت سیستماتیک، تجربه رویکردها و رهیافت‌های نوین، کسب تجربه از دستاوردهای دیگران، یادگیری از بهترین کارکردهای گذشته و نقل و انتقال سریع دانش در سازمان می‌داند (گاروین و همکاران، ۲۰۰۰).

یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد، به کار گرفته می‌شود، در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره دارد و یادگیری سازمانی نوعی فرایند داخلی برای سازمان به شمار می‌آید. به بیان دیگر، سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است (تسانگ^۴، ۱۹۹۷).

مارکوارت می‌گوید در 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، بررسی می‌شود، اما در یادگیری سازمانی به چگونگی یادگیری مهارت‌ها و فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این مفهوم، یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود (مارکوارت، ۱۳۸۵).

1. Jamali, Khoury & Sahiyouon

2. Peter Senge

3. Garvin

4. Tsang

یادگیری سازمانی سومین سطح از یادگیری می‌باشد. ممکن است علی‌رغم تمامی توانمندسازها و فرهنگ حامی و نیز یادگیری به صورت فردی و گروهی، سازمان به عنوان يك كل یاد نگرفته باشد. یادگیری سازمانی از طریق به اشتراك گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و الگوهای ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود. به بیان دیگر، یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد، بنا نهاده می‌شود و به سازوکارهایی مانند خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و الگوهایی که بر روی ذخیره دانش متکی است، تزریق و خورانده می‌شود (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵). الگوی طبقه‌بندی ویژگی‌های معرف سازمان یادگیرنده توسط مك گیل و اسلوکوم^۱ (۱۹۹۳) تدوین شده که بر عوامل استراتژیک و ساختاری، کارکردهای مدیریت منابع انسانی و رفتارهای مدیریت استوار است. اگر کارکنان سازمانی، رشد و توسعه یابند، آنگاه سازمان مؤثرتر و کارآمدتر خواهد بود. ولی اوبراین^۲ قدمی از این نیز فرارفته است و اظهار داشته که در سازمانی که ما در پی ساخت آن هستیم، توسعه جامع و کامل توانایی انسان‌ها همان‌قدر مهم است که موفقیت در تجارت اهمیت دارد. عهد و پابندی به توسعه توانایی‌های فردی در يك سازمان بدون فراهم آوردن زمینه‌های مناسب برای آن، یعنی ایجاد افقی مشترك و مدل ذهنی هماهنگ در کارکنان از طرف رهبران سازمان، کاری بیهوده بوده و توقع موفقیت در این راه بدون رعایت پیش‌نیازها، بسیار ساده‌لوحانه است (اوکیف^۳، ۲۰۰۲).

درون سازمان‌ها، یادگیری دارای سه بعد اساسی است. ابتدا نیاز شدیدی به تفکر عمیق راجع به مفاهیم پیچیده وجود دارد. دوم، نیاز به اقدامی همسو و هماهنگ بوده و سومین نکته، نقش اعضای تیم در سایر تیم‌هاست (سان و همکاران، ۲۰۰۳). مدل ترکیبی جریان یادگیری «سی جو»^۴ (۲۰۰۱) ابتدا الگویی ارائه می‌کند که در این الگو یادگیری فردی و جمعی با هم نشان داده شده است. وی نشان می‌دهد که بازخورد حاصل از اقدام و عملیات می‌تواند عامل یادگیری فرد و سازمان باشد و همچنین سیاست‌ها و ایده‌ها باعث غنی‌سازی انجام عمل و عملیات و همچنین بهره‌وری بیشتر آنان می‌شود.

1. McGill & Slocum
2. Obrian
3. Okif
4. Seajou

کومون^۱ تأثیر یادگیری سازمانی را در يك محیط کاری به منظور بهبود خط مشی دولتی، بررسی نموده و نتیجه گرفته است که یادگیری سازمانی در بخش دولتی با موانعی روبه‌رو است که عبارتند از: تأکید بر ویژگی‌های فردی کارکنان، مقاومت کارکنان در برابر تغییر و سیاست‌ها، ناکامی‌ها و محدودیت‌هایی در مواجهه با یادگیری اجتماعی به دلیل فرد محوری و فرهنگ موجود حاکم که بر مبنای آن افراد یکدیگر را مقصر می‌دانند. او تأکید می‌کند که مفاهیمی از جمله سیاست یادگیری و سیاست تغییر، زمانی مشخص و آشکار می‌شوند که در بخش دولتی از یادگیری سازمانی درك روشنی به عمل آید (کومون، ۲۰۰۴).

پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج از کشور در حوزه سازمان یادگیرنده به اجرا درآمده که به صورت اجمالی به برخی از آن‌ها خواهیم پرداخت.

اشراقی ورنامخواستی و مومنی (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر سرمایه فکری بر سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: ستاد مرکزی قوه قضائیه) پرداختند. یافته‌ها نشان داد که سرمایه فکری بر سازمان یادگیرنده در ستاد مرکزی قوه قضائیه و نیز ابعاد سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای) بر سازمان یادگیرنده در ستاد مرکزی قوه قضائیه تأثیر مثبتی دارد.

حکیمیان و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی توسعه مدل نظری سازمان‌های یادگیرنده پروژه محور (مورد مطالعه: سازمان‌های پروژه محور صنعت نفت و گاز و پتروشیمی) پرداختند. این پژوهش با مبنا قرار دادن ابعاد هفت‌گانه سازمان یادگیرنده، به توسعه مدل سازمان یادگیرنده پروژه محور PBLO پرداخته است. نتایج پژوهش منجر به ارائه یک مدل نظری زمینه‌ای و تفکیک سطوح مختلف یادگیری در سازمان‌های پروژه محور با بررسی و مقایسه داده‌های میدانی شده است.

کاظمی، امینی و بابایی فرد (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه کابل از دیدگاه اعضای هیأت علمی و دانشجویان براساس نظریه پیتز سنگه پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که میزان تحقق مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه کابل در سطح متوسط است. با توجه به رتبه‌بندی شاخص‌ها، توجه به مؤلفه‌های «آرمان مشترک» و «یادگیری

تیمی» نسبت به «مدل‌های ذهنی»، «تفکر سیستمی» و «مهارت‌های فردی» در اولویت بالاتری قرار دارند.

کاظمی، رحیمیان و عباس‌پور (۱۳۹۵) در پژوهش خود به ارائه الگوی آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده در صنایع سیمان کشور پرداختند. نتایج نشان داد وضعیت سازمان یادگیرنده در شرکت‌های سیمانی در حد متوسط است. عوامل فردی موثر یادگیری سازمانی شامل آموزش محتوای علمی، ادراک، اعتماد و خودکارآمدی آموزش و عوامل سازمانی موثر بر سازمان یادگیرنده شامل فرهنگ سازمانی، شکل‌دهی به ساختار، سبک مدیریت و رهبری، آماده‌سازی نیروی انسانی، سازگاری و تطبیق با محیط، سیاست‌ها و قوانین و مقررات، دستیابی به محصول، قابل دفاع است.

اسماعیلی (۱۳۹۲) در پژوهش خود به بررسی مکانیزم‌های یادگیری سازمانی شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران واقع در تهران بر پایه عوامل چهارگانه سازمان یادگیرنده پرداخت. نتایج بدست آمده حاکی از آن بود که شرکت مذکور از مکانیزم‌های مناسب یادگیری سازمانی شامل محیط تسهیل‌کننده یادگیری، تشخیص نیازهای یادگیری و توسعه، برآوردن نیازهای یادگیری توسعه و اجرای دانش فراگرفته شده، در عمل برخوردار است.

مشایخی (۱۳۹۱) در تحقیق خود به بررسی موانع یادگیری سازمانی و موتورهای رشد در دانشگاه‌های ایرانی پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که عدم یادگیری در سه علت شفاف‌تر بودن چشم‌انداز و آینده تصویر شده مثبت‌تر در آن، وجود موتورهای رشد متعالی‌تر و تعداد استادان با تراز جهانی و اعتبار بین‌المللی در آن قابل تبیین است.

ابراهیم‌زاده (۱۳۹۱)، در تحقیقی به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر سازمان یادگیرنده پرداخته است. نتایج نشان داد که برای پرورش و بهره‌برداری از هر یک از انواع یادگیری‌ها، سازمان می‌تواند از یک برنامه عملی یادگیری استفاده کرده و افراد با پذیرفتن مسئولیت یادگیری و ترغیب به یادگیری تیمی، دانش موجود در سازمان را افزایش دهد که این امر نیز به اهرمی کردن دانش منجر می‌شود.

واتکینز و کیم^۱ (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی نقش و وضعیت سازمان یادگیرنده در توسعه منابع انسانی و مسیرهای آینده آن در میان پزشکان پرداخته‌اند. این پژوهش دو جریان تحقیق در سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی را از یکدیگر متمایز ساخته و حوزه‌هایی را بررسی می‌کند

که یک مجموعه پژوهشی ممکن است برای دیگری مفید باشد. یافته‌های این پژوهش حاکی از وجود رابطه معنادار میان جنبه‌های آینده‌پژوهی در سازمان یادگیرنده، یادگیری و اعتبار بین‌فرهنگی بوده و وجود سطوح مختلف تجزیه و تحلیل و نقش شبکه‌های اجتماعی در سازمان یادگیرنده در میان پژوهشگران را تایید نموده است.

سان و اسکات^۱ (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده پرداختند. آنها با تأکید بر «سیکل یادگیری» به بررسی ریشه‌های شکل‌گیری سازمان یادگیرنده پرداخته و در نهایت، دلایل شکاف موجود میان یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را وجود موانع انتقال یادگیری در تمام سطوح سازمان (فردی، جمعی، سازمانی و بین سازمانی) و همچنین عدم وجود ارتباط میان فرآیندهای یادگیری در سازمان، عنوان نموده‌اند.

پاترسون (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان دانشگاه یادگیرنده، ایده سازمان‌های یادگیرنده و کاربرد آن در دانشگاه‌ها را بررسی کرده است. نتایج پژوهش نشان داد که دانشگاه‌ها زمانی با محیط در حال تغییر سازگاری پیدا می‌کنند که بتوانند دانشگاه‌های یادگیرنده شوند. همچنین افزایش تعداد دانشجویان و تقاضا برای اثربخشی بیشتر دانشگاه‌ها، از ضرورت‌های تغییر در آموزش عالی است.

هادکینسون^۲ (۲۰۰۶)، در پژوهشی با بررسی مبانی نظری سازمان‌های یادگیرنده و ارتباط آن‌ها با مدیریت استراتژیک و تحلیل‌های فرامردن سازمانی، مفروضاتی را ارائه نموده و سپس فعالیت‌های متداول در دانشگاه‌های انگلستان را مورد بررسی قرار داده است. نتایج این پژوهش نشان داد که دانشگاه‌ها مؤسساتی هستند که هم دارای فرصت‌های ویژه برای تطابق با ایده‌ها و فعالیت‌های مربوط به سازمان یادگیرنده بوده و هم مسئولیت‌های عمده‌ای در این جهت دارند.

هاوکنز^۳ (۲۰۰۴) در پژوهشی تحت عنوان «رهبران به عنوان تسهیل‌کنندگانی در سازمان یادگیرنده» بیان می‌کند که ادبیات یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، دستورالعمل‌های راهنمایی را برای مقابله با عدم اطمینان محیطی مطرح می‌کنند، اما فقدان حمایت‌های تجربی

1. Peter Sun & John Scott

2. Hadkinson

3. Howkins

قاطع در چند عرصه‌ی کلیدی به ویژه در تعریف نقش رهبران که به عنوان عاملی در توسعه و یا مانعی در مقابل یادگیری مجموعه‌ی سازمانی اند، به عنوان محدودیت در این عرصه در نظر گرفته می‌شوند.

بررسی پیشینه‌های مرتبط با پژوهش حاضر حاکی از آن است که در اغلب پژوهش‌های انجام شده، نتایج و یافته‌های این پژوهشگران، همگی بر میزان اهمیت اجرا و استفاده از الگوهای سازمان یادگیرنده تاکید داشته‌اند. یافته‌های این پژوهش‌ها با تاکید بر نیروی انسانی و ویژگی‌های فردی و گروهی آنها، نشان می‌دهد که هر سازمانی برای تبدیل به یک سازمان یادگیرنده، نیازمند برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، استفاده از ایده‌های فردی و گروهی، مدیریت پویا و کاربردی و آینده‌پژوهی در حوزه سازمان یادگیرنده است.

۴. روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها به شکل کیفی و کمی (آمیخته اکتشافی) است. از نظر روش اجرا، در بخش پژوهش کیفی با استفاده از روش دلفی کلاسیک در سه فاز و در مرحله کمی با استفاده از روش پیمایشی مقطعی انجام شده است. پژوهش حاضر به دنبال حل مسئله‌ای با عنوان نحوه تدوین الگوی راهبردی تبدیل کتابخانه‌های دانشگاهی به سازمان یادگیرنده بوده تا در نهایت با پیشنهاد الگویی با برآزش مناسب در مسیر تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان یادگیرنده گام بردارد. اجرای این مرحله منجر به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از الگوی مناسب تبدیل کتابخانه‌های دانشگاهی به سازمان یادگیرنده شد که با استفاده از این جنبه‌ها، شناسایی اولیه برای امکان صورت‌بندی الگویی درباره تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان‌های یادگیرنده فراهم شد. پس از آن، با ساخت یک پرسشنامه ساختاریافته که حاصل مرحله کیفی بوده، اقدام به آزمون الگو نموده است.

در بخش کیفی، از روش دلفی فازی (نظرسنجی خبرگان به شیوه باز پاسخ) استفاده شده است. فرایند دلفی در بخش پیمایش کیفی به این ترتیب اجرا شد: فعالیت قبل از شروع و کشف مولفه- شاخص‌ها از منابع و مرور متون؛ راند اول بررسی کلیه مولفه- شاخص‌های کشف شده از مرحله قبل توسط خبرگان؛ راند دوم بررسی مولفه- شاخص‌های باقیمانده از راند اول؛ راند سوم با بررسی مولفه- شاخص‌های باقیمانده از راند دوم و توقف اجرای بررسی؛ تصمیم و تصویب. در مرحله کمی نیز از روش پیمایشی مقطعی استفاده شده است. برای توصیف جامعه‌ای که نمونه از آن گرفته

شده، داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه‌های ساختاریافته مشتق از فازهای دلفی، در یک دوره زمانی مشخص از نمونه آماری گردآوری، تجزیه و تحلیل و در قالب یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی را صاحب‌نظران و خبرگان در زمینه‌های علم اطلاعات و دانش‌شناسی و نیز مدیران اجرایی کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل داده‌اند که به روش هدفمند نمونه‌گیری شده و ۱۵ نفر به عنوان پنل دلفی انتخاب شده است. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل کلیه کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی و کتابداران شاغل در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی در سراسر کشور بوده که براساس آمار اخذ شده از معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، تعداد آنها بالغ بر ۱۲۷۹ نفر بوده است. برای تعیین حداقل حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد که حجم نمونه ۲۹۶ نفر تعیین گردید. با احتمال ریزش در پاسخ‌ها، ۱۰ درصد به حجم نمونه افزوده شد، تا ضریب اطمینان در گردآوری داده‌ها افزایش یابد. در نهایت ۳۲۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پس از آن به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، از هر باب کتابخانه براساس تعداد پرسنل شاغل، سهم هر واحد از پرسشنامه‌ها مشخص شده است. از مجموع ۳۲۵ پرسشنامه، ۳۰۲ برگ تکمیل و عودت داده شدند.

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز بخش کیفی، از پرسشنامه نیمه ساختاریافته که نوعی از روش‌های گردآوری داده‌ها به صورت باز پاسخ است، استفاده شد. ویژگی این روش آن است که ضمن باز گذاشتن دست خبرگان پاسخگو در پردازش پاسخ، به آنها اجازه طرح ایده‌های جدید در مورد مولفه‌ها و شاخص‌های پیشنهادی داده شده تا به بهترین کیفیت و کمیت ممکن در مولفه-شاخص‌ها دست یابیم. رسیدن به اجماع نظری خبرگان، به روش دلفی کلاسیک در سه فاز اجرایی انجام شد. برای اجرای این فرایند مراحل زیر، یک به یک اجرا شده است. ۱) تشکیل تیم اجرا و نظارت بر انجام دلفی؛ ۲) انتخاب یک هیئت از متخصصان و خبرگان حوزه پژوهش؛ ۳) راه‌اندازی فعالیت‌های تنظیم پرسشنامه برای دور اول؛ ۴) بررسی پرسشنامه از نظر نوشتاری (رفع ابهامات استنباطی و...؛ ۵) ارسال اولین پرسشنامه به اعضا پنل دلفی؛ ۶) تجزیه و تحلیل پاسخ‌های رسیده در دور اول؛ ۷) آماده کردن پرسشنامه دور دوم (با بازنگری‌های مورد نیاز)؛ ۸) ارسال پرسشنامه دور دوم برای اعضا پنل دلفی؛ ۹) تجزیه و تحلیل پاسخ‌های رسیده در دور دوم (مراحل ۷ الی ۹ تا رسیدن به ثبات در پاسخ‌ها ادامه می‌یابد)؛ ۱۰) آماده‌سازی گزارش توسط

تیم تحلیل‌گر.

در ابتدا با رجوع به ادبیات پژوهش و مبتنی بر محتویات آنها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه، ۷ مؤلفه و ۴۳ شاخص، شناسایی و کدگذاری محتوایی شد. پس از بررسی اولیه و کدگذاری‌ها، این مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در حوزه سازمان یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاهی، برای استاد راهنما و مشاور ارسال گردید. در مرحله بعدی این ۷ مؤلفه و ۴۳ شاخص در قالب فرم پرسشنامه نیمه ساختارمند دلفی به صورت گام‌به‌گام تدوین گردید. برای بررسی منابع، در این مرحله از روش تحلیل دلفی فازی کیفی، برای طبقه‌بندی داده‌ها استفاده شد که با اجرای سه فاز دلفی و با توجه به اینکه برخی از مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده از این فرایند، امتیاز میانگین لازم را در فاز آخر کسب نکرده و یا به لحاظ هدف با محتوای پژوهش همخوان نبودند، حذف شده و تعداد آن‌ها به ۷ مؤلفه و ۳۹ شاخص کاهش پیدا کرد. پس از مرحله دلفی و اجماع نظرات خبرگان، برای گردآوری داده‌های بخش کمی از نقطه نظرات کلیه کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی در سراسر کشور استفاده شده است. پرسشنامه مورد نیاز برای این بخش با تأکید بر همان ۷ مؤلفه و ۳۹ گویه باقیمانده از بخش کیفی تدوین شده است.

پایایی ابزار پژوهش از طریق آلفای کرونباخ و روایی آن از طریق روایی محتوایی اکتشافی و تأییدی ارزیابی شده است. در مرحله کمی، برای بررسی پرسشنامه الگوی سازمان‌های یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی، از روایی محتوایی اکتشافی و تأییدی (CVR^۱) و برای اجرای این فرایند از تحلیل عاملی تأییدی با تکنیک‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری به واسطه نرم‌افزار آماری PLS استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش دلفی فازی در ۳ فاز انجام پذیرفت. تحلیل داده‌های به‌دست آمده از خبرگان در هر فاز، به صورت جداگانه انجام شد. تا در نهایت به مؤلفه‌ها و شاخص‌های لازم برای تبیین نظریه‌ای جهت ارائه الگوی مناسب برای تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان‌های یادگیرنده نائل گردید. در بخش کمی نیز از روش‌های آمار توصیفی در قالب جداول توزیع فراوانی، نمودارهای درصدی، شاخص‌های پراکندگی و نیز شاخص‌های مرکزی استفاده شده است. همچنین از آزمون آماری تحلیل عاملی تأییدی برای تبیین فرض پنهان در پژوهش و تدوین الگوی سازمان‌های یادگیرنده در کتابخانه‌های

<http://stlm.gom.ac.ir>

دانشگاه آزاد اسلامی، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و نیز رتبه‌بندی آن‌ها استفاده شد. ضمن استفاده از روش فوق، برای ارائه مدل تحقیق از تکنیک مدلیابی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار PLS استفاده گردید.

۵. یافته‌ها

برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های پژوهش و با هدف کشف مؤلفه‌ها و شاخص‌های ابعاد سازمان یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی، همان‌گونه که پیش‌تر توضیح داده شد، به کمک رویکرد دلفی فازی و با استفاده از نظرات خبرگان متخصص در موضوع پژوهش، با بررسی مبانی نظری و ادبیات پژوهش، انجام شد. این بررسی به واسطه اجرای یک فرایند فراترکیب از طریق پایلوت و در میان یک جامعه ۵ نفره از میان ۱۵ نفر خبرگان انجام شده بود. اینکار با هدف تعیین مناسب بودن مؤلفه‌ها و شاخص‌های منتخب از مرور منابع، و تعیین فعالیت‌هایی که باید قبل از شروع فرایند دلفی انجام شود، شامل تکوین پرسش‌های پژوهش و پیش‌آزمون ابهامات و برآورد زمان تخمینی اجرای روند فازی دلفی، صورت گرفت. نتایج به دست آمده از فرایند فراترکیب نشان داد که از مجموع مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده، فقط ۷ مؤلفه اصلی و ۴۳ شاخص، با اهداف پژوهش برای استفاده در تحلیل کیفی و بکارگیری در دوره‌های دلفی، همخوانی دارد. در ابتدا و پیش از آغاز فرایند فازی دلفی، متغیرهای کلامی مربوط به طیف‌های ۵ گانه موجود در فرم پرسش‌نامه مطابق میانگین فازی مثلی و فازی قطعی، فازی‌سازی گردید که نتایج آن در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- طیف متغیرهای کلامی فازی‌سازی شده

متغیرهای کلامی	اعداد فازی مثلی	اعداد فازی قطعی
کاملاً موافقم	(۰، ۰/۲۵، ۱)	۰/۹۳۶۵
موافقم	(۰/۱۵، ۰/۷۵، ۰/۱۵)	۰/۷۰
نظری ندارم	(۰/۵، ۰/۲۵، ۰/۲۵)	۰/۵۵
مخالقم	(۰/۱۵، ۰/۲۵، ۰/۱۵)	۰/۳۰
کاملاً مخالفم	(۰/۲۵، ۰، ۰)	۰/۰۶۳۰

پرسش اول: مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازمان یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی از دیدگاه خبرگان کدام است؟

برای پاسخ به این پرسش در اولین فاز اجرای دلفی، مدل مفهومی ارائه شده به همراه تشریح

مؤلفه‌ها، معیارها و زیرمعیارها برای خبرگان، ارسال و نظرسنجی انجام شد تا میزان موافقت و یا عدم موافقت آن‌ها با هر یک از مؤلفه‌ها و نیز نظرات پیشنهادی و اصلاحی ایشان، اخذ شود. با توجه به گزینه‌های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده در نظرسنجی نیمه ساختارمند، بررسی پاسخ‌های ارائه شده و میانگین فازی هر کدام از مؤلفه‌ها با توجه به روابط زیر محاسبه شده است:

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

جدول ۲- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از فاز اول دلفی برای تعیین ابعاد و مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها	میانگین فازی زدایی شده
یادگیری مداوم	۰/۸۴۷
پژوهش و گفتگو	۰/۸۵۴
یادگیری گروهی	۰/۸۸۱
ادغام سیستم‌های یادگیری	۰/۷۷۱
توانمندسازی	۰/۸۸۵
تفکر نظام‌گرا	۰/۸۲۷
رهبری راهبردی	۰/۸۱۵

یافته‌ها حاکی از آن بود که در فاز اول با تاکید بر میانگین فازی مثلی و میانگین فازی‌سازی شده، بیشترین میزان موافقت خبرگان مربوط به مفهوم توانمندسازی با میانگین ۰/۸۸۵ بوده و به ترتیب بعد از آن یادگیری تیمی (گروهی) با میانگین ۰/۸۸۱، پژوهش و گفتگو با میانگین ۰/۸۵۴، یادگیری مداوم با میانگین ۰/۸۴۷، تفکر نظام‌گرا با میانگین ۰/۸۲۷، رهبری راهبردی با میانگین ۰/۸۱۵ و در انتها، ادغام سیستم‌های یادگیری با میانگین ۰/۷۷۱، در رتبه‌های بعد قرار داشته‌اند. در فاز دوم نظرسنجی دلفی، خبرگان همانند فاز قبلی، نظرات خود را در خصوص مؤلفه- شاخص‌های باقیمانده از فاز اول ارائه دادند. میانگین فازی هر کدام از مؤلفه- شاخص‌های حاصل از دیدگاه‌های خبرگان که از نظرسنجی مرحله دوم بدست آمده، با فرمول‌های زیر محاسبه شده است:

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

جدول ۳- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از فاز دوم دلفی برای تعیین ابعاد و مؤلفه‌ها

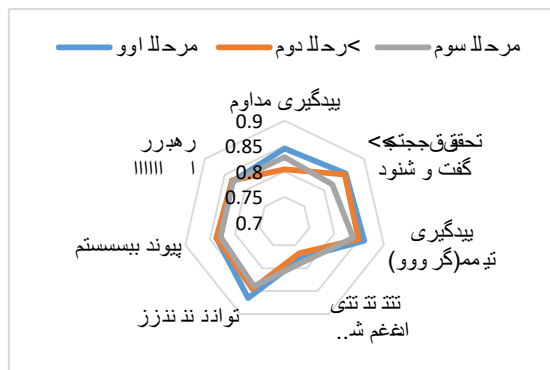
مؤلفه‌ها	میانگین فازی زدایی شده
یادگیری مداوم	۰/۸۲۴
پژوهش و گفتگو	۰/۸۴۸
یادگیری گروهی	۰/۸۴۲
ادغام سیستم‌های یادگیری	۰/۷۸۶
توانمندسازی	۰/۸۳۷
تفکر نظام‌گرا	۰/۸۲۶
رهبری راهبردی	۰/۸۱۴

براساس یافته‌های جدول شماره ۳، بیشترین میزان موافقت خبرگان در فاز دوم نظرسنجی دلفی، مربوط به پژوهش و گفتگو با میانگین ۰/۸۴۸ بوده و به ترتیب پس از آن یادگیری گروهی با میانگین ۰/۸۴۲، توانمندسازی با میانگین ۰/۸۳۷، تفکر نظام‌گرا با میانگین ۰/۸۲۶، یادگیری مداوم با میانگین ۰/۸۲۴، رهبری راهبردی با میانگین ۰/۸۱۴ و در نهایت سیستم‌های ادغام شده با میانگین ۰/۷۸۶ قرار گرفتند. با توجه به رویه استاندارد در اجرای دلفی فازی چنانچه دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج فاز دوم، حاکی از اختلاف کم‌تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بین دو مرحله باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف خواهد شد. با عنایت به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول، مقایسه آن با نتایج فاز دوم و بنابر رویه استاندارد در اجرای دلفی فازی، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کم‌تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی بایستی متوقف شود. شکل مقایسه و فرمول آن (فرمول شماره ۴) در ادامه آمده است:

$$s(A_{m2}, A_{m1}) = \left| \frac{1}{3} [(a_{m21} + a_{m22} + a_{m23}) - (a_{m11} + a_{m12} + a_{m13})] \right|$$

همانگونه که گفته شد، در نقطه‌نظرات خبرگان، اختلاف میانگین فازی شده پرسش‌های ۷، ۱۲، ۱۷ و ۳۸ در فاز اول و دوم دلفی بیشتر از حد آستانه (۰/۱) بود. لذا غیر از پرسش‌های یاد شده، نظرسنجی برای سایر پرسش‌ها متوقف گردید و این ۴ سؤال در مرحله سوم مجدداً مورد ارزیابی قرار گرفت. با توجه به یافته‌ها و نیز نظر خبرگان، اختلاف میانگین فازی شده سؤال‌های ۷، ۱۲، ۱۷ و ۳۸ در مرحله دوم و سوم بیشتر از حد آستانه (۰/۱) است. لذا سؤال‌های مذکور از پرسشنامه حذف شدند، زیرا برای ادامه این روند، خروجی نظرسنجی نشان داد که با یک‌بار دیگر اجرا و گردآوری نظرات، ممکن است اجماعی در خبرگان برای این پرسش‌ها رخ ندهد. لذا تصمیم بر آن شد تا این پرسش‌ها از پرسشنامه اصلی حذف شوند. در نهایت پس از اجرای فازهای سه‌گانه

دلفی کلاسیک، باقیمانده مولفه- شاخص‌ها، ۷ مولفه و ۳۴ شاخص بود که برای تدوین پرسشنامه بخش کمی مورد استفاده قرار گرفت.



نمودار ۱- نمایش راداری میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی سوم جهت مؤلفه‌ها

ضرایب بارهای عاملی ناشی از محاسبه تحلیل عاملی گویه‌های پژوهش برای تدوین الگوی سازمان یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی در محدوده خوب و قابل قبول قرار داشتند و ضرایب بدست آمده همگی بالاتر از ۰/۶ قرار داشته‌اند. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE برابر با ۰/۵ است؛ مطابق با یافته‌های پژوهش، تمامی معیارها در مورد متغیرهای پنهان در محدوده مجاز و قابل قبول قرار داشته، لذا می‌توان مناسب بودن وضعیت برازش مدل‌های اندازه‌گیری مؤلفه‌های پژوهش را تأیید کرد.

پرسش دوم: میزان اهمیت مولفه‌ها و شاخص‌های سازمان یادگیرنده از نظر کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

جدول ۴- نتیجه آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های الگوی سازمان‌های یادگیرنده

رتبه	میانگین رتبه	مؤلفه
۱	۴/۵۱	یادگیری مداوم
۲	۴/۴۲	یادگیری گروهی
۳	۴/۲۷	توانمندسازی
۴	۴/۰۶	رهبری راهبردی
۵	۳/۸۱	پژوهش و گفتگو
۶	۳/۶۹	تفکر نظام‌گرا
۷	۳/۵۴	ادغام سیستم‌های یادگیری

آماره مربع کای= ۱۵۹/۵۸۹ * درجه آزادی= ۶ * سطح معنی‌داری آزمون= ۰/۰۰۰

در بررسی نتایج به دست آمده از تحلیل این پرسش، یافته‌ها نشان داد که مقدار آماره مربع کای با ۶ درجه آزادی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است، بنابراین، با توجه به خروجی مذکور، ابعاد مختلف الگوی سازمان‌های یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی متفاوت است. بر این اساس، مولفه‌های مورد نظر برای تدوین الگو از دیدگاه کارکنان به ترتیب عبارتند از: مولفه یادگیری مداوم در بین کارکنان، یادگیری تیمی (گروهی) در بین کارکنان، توانمندسازی کارکنان، رهبری راهبردی در کارکنان، پژوهش و گفتگو در بین کارکنان، تفکر نظام‌گرا در کارکنان و ادغام سیستم‌های یادگیری برای کارکنان. این اولویت در ضرایب به دست آمده نیز دیده شده است.

در تفسیر یافته‌ها می‌توان گفت که در فاز اول، مولفه توانمندسازی بالاترین اظهارنظر خبرگان را با میانگین ۰/۸۶۵، به خود اختصاص داده بود. اما در مرحله دوم به میانگین ۰/۸۴۵ رسیده و در مرحله سوم به میانگین ۰/۸۳۹ تقلیل یافته است. یادگیری گروهی در مرحله اول با میانگین ۰/۸۶۱ دیده می‌شود که در مرحله دوم به میانگین ۰/۸۴۹ و در مرحله سوم به میانگین ۰/۸۳۸ در نظرات رسیده است. اما پژوهش و گفتگو مؤلفه‌ای است که در مرحله اول با میانگین ۰/۸۵۴ و در مرحله دوم با میانگین ۰/۸۵۱ و در مرحله سوم با میانگین ۰/۸۲، در مقام سوم دیده شده است. همچنین مولفه یادگیری مداوم با میانگین مرحله اول ۰/۸۴۵ و مرحله دوم ۰/۸۰۴ و مرحله سوم ۰/۸۲۸ در رتبه چهارم قرار دارد. در ادامه مولفه تفکر نظام‌گرا در مرحله اول با میانگین ۰/۸۳۷، مرحله دوم ۰/۸۳۷ و مرحله سوم ۰/۸۲۹ قرار گرفته است. مولفه رهبری راهبردی نیز در مرحله اول با میانگین ۰/۸۳۰، مرحله دوم ۰/۸۳۲ و مرحله سوم ۰/۸۲۹ جای دارد. در ادامه کم‌ترین میانگین را در بین مؤلفه‌ها، مولفه ادغام سیستم‌های یادگیری که در مرحله اول با میانگین ۰/۷۷۷، در مرحله دوم با کاهش دیدگاه به میانگین ۰/۷۶۷ و در مرحله سوم با کمی افزایش دیدگاه به میانگین ۰/۷۶۸ رسیده است، قرار دارد.

پرسش سوم: الگوی راهبردی مناسب برای تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان‌های

یادگیرنده در هزاره سوم، چیست؟

در این قسمت با استفاده از ترکیب داده‌ها و نتایج به دست آمده از بخش کیفی و کمی، مدل نهایی الگوی راهبردی مناسب برای تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان‌های یادگیرنده، براساس یافته‌های پژوهش حاضر ارائه شده است. این مدل دارای هفت متغیر پنهان با نام‌های یادگیری مداوم در کارکنان، پژوهش و گفتگو در کارکنان، یادگیری گروهی در کارکنان،

ادغام سیستم‌های یادگیری در کارکنان، توانمندسازی کارکنان، تفکر نظام‌گرا برای سازمان و رهبری راهبردی در سازمان است. بار عاملی مقداری بین صفر و یک دارد. اگر بار عاملی کم‌تر از $۰/۳$ باشد، رابطه، ضعیف در نظر گرفته شده، بار عاملی بین $۰/۴$ تا $۰/۶$ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از $۰/۶$ باشد، مطلوب در نظر گرفته می‌شود.

برای پاسخ‌گویی به این سؤال پس از تحلیل کیفی به روش دلفی فازی پرسشنامه به دست آمده از این مرحله پژوهش و به عبارتی کشف مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازمان یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی، از روش تحلیل عاملی اکتشافی به شیوه روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده شده است. در اینجا فرض محقق این است که هر متغیری می‌تواند در کنار هر متغیر دیگر زیر پوشش یک عامل قرار داشته باشد.

برای انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل کرد که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا خیر؟ بنابراین، در ابتدا به بررسی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی پرداخته شد. برای این کار از محاسبه مقدار آزمون کفایت نمونه‌گیری (KMO) استفاده شده که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ نوسان است. در صورتی که مقدار آزمون KMO کم‌تر از $۰/۵۰$ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی، مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین $۰/۵۰$ تا $۰/۶۹$ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت، ولی در صورتی که مقدار آن بزرگ‌تر از $۰/۷۰$ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است.

از طرف دیگر برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد، در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت استفاده شده است. نتایجی که در جدول شماره ۵ نشان داده شده است، نشانگر مناسب بودن همبستگی‌های موجود بین داده‌ها برای تحلیل عاملی و کفایت نمونه‌گیری است، لذا تحلیل عاملی انجام شد.

جدول ۵- آزمون KMO و بارتلت

آزمون	مقدار به دست آمده
مقدار آزمون کیرز- مایر	$۰/۷۷۶$
مقدار کای اسکوائر	$۳۴۲/۱۴۱۵۷$
درجه آزادی	۱۱۲۱
سطح معنی‌داری	$۰/۰۰۰$

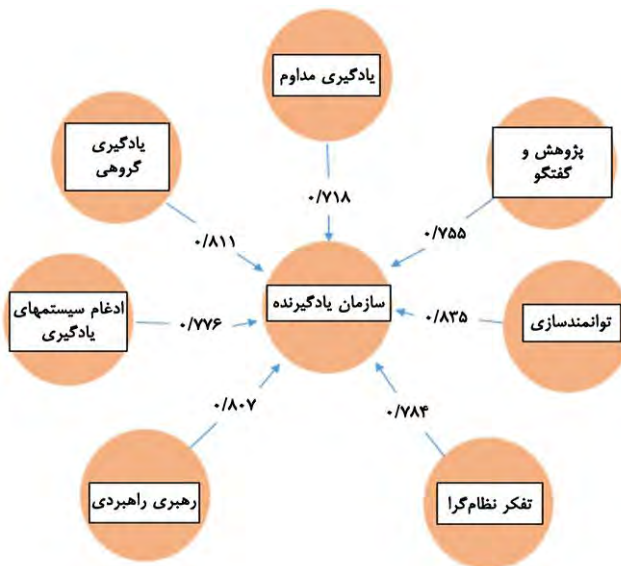
با توجه به عدد KMO (بزرگتر از ۰/۷) و عدد معناداری آزمون بارتلت ($\text{sig} > ۰/۰۵$) می‌توان گفت برای اجرای تحلیل عاملی داده‌ها مناسب بوده و واجد شرایط مورد نیاز است. از سوی دیگر، فرایند اجرای آزمون تحلیل عاملی دارای شرط دیگری نیز هست و آن بررسی میزان اشتراک هر یک از پرسش‌ها با کل پرسشنامه است. میزان اشتراک یک متغیر (گویه) برابر با مربع همبستگی چندگانه (R^2) با عامل‌ها است. هنگامی که در فرایند استخراج عوامل، میزان وجوه مشترک از ۰/۴۰ بالاتر باشد، می‌توان برای ابزار اندازه‌گیری پژوهش بر تجانس درونی متغیرها یا سازه‌های بنیادی تأکید کرد.

جدول ۶- برازش مدل‌های اندازه‌گیری مؤلفه‌های الگوی سازمان یادگیرنده
در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی

مؤلفه	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha > 0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (Alpha > 0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE > 0.5)
یادگیری مداوم	۰/۸۷۰	۰/۹۵۸	۰/۶۷۸
پژوهش و گفتگو	۰/۸۳۷	۰/۸۷۸	۰/۶۸۵
یادگیری گروهی	۰/۸۵۵	۰/۹۲۸	۰/۷۳۵
ادغام سیستم‌های یادگیری	۰/۸۲۸	۰/۹۰۱	۰/۷۷۴
توانمندسازی	۰/۸۲۰	۰/۹۵۵	۰/۶۴۶
تفکر نظام‌گرا	۰/۸۵۴	۰/۸۷۹	۰/۷۴۴
رهبری راهبردی	۰/۸۲۷	۰/۸۷۷	۰/۷۷۵

جدول شماره ۶ ضرایب و میانگین بارهای عاملی گویه‌های مدل الگوی سازمان یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی را در قالب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و واریانس استخراجی نشان می‌دهد که همگی بالاتر از ۰/۶ قرار دارند، بنابراین، در محدوده خوب و قابل قبول قرار دارند.

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE برابر با ۰/۵ است؛ مطابق با یافته‌های جدول ۶ تمامی معیارها در مورد متغیرهای پنهان، در محدوده مجاز و قابل قبول قرار دارد. بنابراین، می‌توان مناسب بودن وضعیت برازش مدل‌های اندازه‌گیری مؤلفه‌های پژوهش را تأیید کرد.



شکل ۱- بارهای عاملی مدل نهایی سازمان‌های یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی

شکل شماره (۱) میزان بارهای عاملی ارتباط یکایک مؤلفه‌های سازمان‌های یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی را نمایش می‌دهد که بر مبنای استاندارد تحلیل عاملی، بایستی هر مؤلفه بالاتر از مقدار $0/6$ قرار داشته باشد تا فرضیه‌های مستتر در تحلیل، تبیین شوند. مقادیر بالا نشان داد که تمام بارهای عامل در محدوده خوب و قابل قبول قرار داشته و با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ $0/7$ ، برای پایایی ترکیبی $0/7$ و برای AVE برابر با $0/5$ است؛ اینکه معناداری یا همان t-value بزرگ‌تر از $1/96$ بوده، معنادار بودن همه مؤلفه‌ها را تأیید می‌کند. مطابق با یافته‌ها تمامی معیارها در مورد متغیرهای پنهان در محدوده مجاز و قابل قبول قرار داشته، بنابراین، می‌توان برازش مدل سازمان‌های یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی را تأیید کرد.

۶. نتیجه‌گیری

در راستای تبیین و تفسیر یافته‌ها و با هدف نتیجه‌گیری نهایی از فرایندهای آماری در بخش‌های کیفی و کمی پژوهش، در بررسی و شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازمان یادگیرنده در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی از دیدگاه خبرگان، شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که بیشترین فراوانی را در پیشینه‌های پژوهش‌های قبل از این پژوهش به خود اختصاص داده‌اند، به عنوان مبنای اولیه در

بخش کیفی برای نظرسنجی در اختیار خبرگان، قرار داده شدند. در فازهای اول و دوم دلفی تعدادی از مولفه‌ها و شاخص‌ها که کم‌ترین میانگین را کسب نموده و پایین‌تر از استاندارد متوسط بودند، حذف گردیده و در نهایت پس از سومین فاز دلفی، ۷ مؤلفه و ۳۹ شاخص باقی ماندند که از طریق آنها الگوی مورد نظر پژوهش تدوین و ترسیم شد.

با توجه به نتایج پژوهش، متاسفانه کتابخانه‌ها و کتابداران دانشگاه آزاد اسلامی در عوامل هفت‌گانه شامل یادگیری مداوم، یادگیری گروهی، توانمندسازی، رهبری راهبردی، پژوهش و گفتگو، تفکر نظام‌گرا و ادغام سیستم‌های یادگیری، پایین‌تر از حد متوسط بوده و با توجه به نتایج، برای تبدیل کتابخانه‌های این دانشگاه به سازمان یادگیرنده، اجرای مدل پیشنهادی می‌تواند بخشی از سازوکار تبدیل آنها به سازمان یادگیرنده را تسریع کند، زیرا با توجه به شاخص‌های مورد توجه در این پژوهش، قطعاً عوامل دیگری نیز در فرایند تبدیل به سازمان یادگیرنده نقش دارند که به عنوان متغیرهای دیگر، در جای خود قابلیت بررسی خواهند داشت.

در نتیجه‌گیری از یافته‌های پژوهش می‌توان چنین گفت که دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان محیطی برای آموزش و پژوهش، سازمانی است که به‌طور آگاهانه در جهت یادگیری مدیریت می‌شود و مؤلفه یادگیری نقش مهمی در ارزش‌ها، چشم‌انداز و همچنین در ارزیابی و عملیات روزانه‌اش دارد. دانشگاه آزاد اسلامی فاقد محیط پشتیبان از یادگیری مستمر در شاخص‌هایی مانند امنیت روانی، استقبال از تفاوت‌ها، پذیرش ایده‌های جدید، اعمال و نیز پشتیبانی از فرایندهای یادگیری است. مدیران دانشگاه متاسفانه از مشوقان اصلی امر یادگیری مستمر، نیستند. جدایی بین فرایند یادگیری و موضوع یادگیری، در ارزیابی‌های سیستمی مشاهده می‌شود.

یافته‌های پژوهش نشان داد که مولفه‌های هفت‌گانه یادگیری مداوم، یادگیری گروهی، توانمندسازی، رهبری راهبردی، پژوهش و گفتگو، تفکر نظام‌گرا و ادغام سیستم‌های یادگیری، از نگاه کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی در دانشگاه آزاد اسلامی، از حد متوسط پایین‌تر بوده و بسیاری از کارکنان کتابخانه‌ها فاقد شور، نشاط و جوش سازمانی هستند. افزایش احساس مسئولیت در یادگیری گروهی به شکل سازمانی، همبستگی و هم‌فکری، افزایش شجاعت و شهامت فردی و گروهی، تعریف چشم‌اندازهای دستیابی به اهداف آینده، ایجاد تعهد، برنامه‌ریزی درازمدت، روزآمدسازی خواسته‌ها و رفع نقایص فردی از جمله شاخص‌هایی است که در این دانشگاه استاندارد لازم را ندارند.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که دانشگاه آزاد اسلامی در توانمندسازی جامعه کارکنان خود

و تلاش برای رسیدن یک جامعه توانمند، در بسیاری از شاخص‌ها ضعیف و فاقد کارایی لازم است و بایستی ابعاد و شاخص‌های توسعه توانایی‌های فردی و گروهی، بررسی و رسیدگی به انگیزه‌های کارکنان، تعیین و برآورده ساختن آرمان‌های شخصی کارکنان، تصمیم‌سازی و مشارکت کارکنان در أخذ تصمیمات و نیز کفایت کارکنان را به‌طور مستمر، ارزیابی، کنترل و مدیریت نماید. این مهم فرایند تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه به سازمان یادگیرنده را تسریع خواهد نمود.

در بررسی نتایج به دست آمده از مولفه رهبری راهبردی، کتابداران و کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اذعان داشته‌اند که رهبری راهبردی و نگرش مدیران کلان واحدهای دانشگاهی نسبت به کتابخانه‌ها، بسیار دور از استانداردهای مدیریت اینگونه مراکز است. بخشی از بدنه مدیریتی دانشگاه به دلایلی مانند نبود نگرش و دانش مدیریت در برخی مدیران، عدم پشتیبانی مدیران از سامانه‌های کتابخانه‌ای، کاهش و کمبود بودجه لازم برای تأمین منابع، سبب شده تا این مولفه نیز نمره پایین‌تر از حد متوسط را کسب نماید.

بررسی نتایج نشان داد که پژوهش و گفتگو در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی با هدف دستیابی به اهداف سازمانی، پایین‌تر از حد متوسط بوده است. بحث و مجادله به‌جای گفتگوی سازنده، تمسک به شیوه‌های تدافعی، عدم توازن میان مدافعه و تحقیق، از جمله شاخص‌هایی هستند که باعث کاهش نمره این مولفه در مسیر تبدیل کتابخانه‌ها به سازمان یادگیرنده شده است.

برای اینکه سیستمی را قادر سازیم که به گونه‌ای اثربخش عمل کند، باید آن را بفهمیم، یعنی بتوانیم رفتار آن را توضیح دهیم و این مستلزم آگاهی از کارکرد و نقش آن سیستم در سیستم بزرگ‌تر است. تفکر نظام‌گرا چنین امکانی را فراهم می‌سازد. تفکر نظام‌گرا در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی فاقد استانداردهای لازم است، به‌طوری که جزم‌اندیشی، غفلت از حافظه ادراکی سازمان، جزئی‌نگری و خردبینی، تفکر ایستا و تمرکز بر روی وقایع، تفکر خطی و غیرسیستمی، سطحی‌نگری و ساده‌انگاری، مقصر دانستن عوامل محیطی، تعمیم ناموجه یا جهش انتزاعی، پذیرش تهدیدهای تدریجی، خوگرفتن با مشکلات در میان کارکنان رواج دارد که باعث کاهش قابلیت تبدیل آن‌ها به سازمان یادگیرنده شده است.

نتایج پژوهش در مولفه ادغام سیستم‌های یادگیری، حاکی از آن بود که در دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌رغم وجود سیستم‌های سطح بالای فناوری اطلاعات در کنار سیستم‌های سطح پایین، متأسفانه در این مولفه نیز کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی پایین‌تر از حد متوسط هستند.

استفاده از سطوح مختلف فناوری اطلاعات یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین توانمندسازها در تبدیل سازمان‌ها به سازمان یادگیرنده است. به‌طوری که می‌توان ادعا کرد حتی در صورت وجود سایر توانمندسازها، بدون فناوری اطلاعات، تحقق سازمان یادگیرنده ناقص و تا حدی غیرممکن خواهد بود. دانشگاه آزاد اسلامی باید تلاش کند تا با ادغام سیستم‌های موجود خود و تبدیل آن به یک سیستم یکپارچه، ضمن فراهم‌سازی امکان استفاده از آن برای مصارف داخلی سازمان یادگیرنده، از طریق آن با سایر سیستم‌های اطلاعاتی بیرونی نیز ارتباط برقرار کند تا فرایند یادگیری، معنادار و با کیفیت باشد.

یافته‌های این پژوهش در مولفه‌های هفت‌گانه با مطالعه سبحانی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۵) همسو است. در همین راستا، اسمیت و توسی (۱۹۹۹) نشان دادند که با استفاده از مرور ادبیات نظری در مبحث یادگیری سازمانی می‌توان ابعاد و اجزایی را برای ایجاد سازمان یادگیرنده مطرح نمود که مأموریت و چشم‌انداز، رهبری، تجربه، انتقال دانش، کار تیمی و همکاری، مأموریت و چشم‌انداز سازمانی را پوشش می‌دهند. نتایج پژوهش همچنین همسو با مطالعه امیرخانی (۱۳۷۹) است که بر وجود رابطه بین جوّ ارزشی و فرهنگی حاکم بر جهاد و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، بین نظام رهبری و مدیریت در جهاد و ویژگی‌های نظام رهبری در سازمان‌های یادگیرنده، بین نظام یادگیری کارکنان در جهاد و نظام یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده تأکید داشتند. همچنین یافته پژوهش حاضر همسو با مطالعه احمدی‌قباکنندی و رجب‌بیگی (۱۳۸۶) بود که به بررسی عملکرد جهاد سازندگی به عنوان يك سازمان یادگیرنده پرداخته و مشخصه‌های نهاد جهاد سازندگی چون برخورداری از فرهنگ ارزشی، رهبری پویا، آرمان‌گرایی، تفکر سیستمی، بالندگی کارکنان، خلاقیت، یادگیری جمعی، جریان روان اطلاعات و آموزش مستمر را مورد مطالعه قرار داده است. مطالعه حاضر همسو با مطالعه امامی (۱۳۸۶) بود که نشان داد سازمان یادگیرنده در بهبود فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش و تجربه‌های موفق کارکنان عملکرد خوبی از خود نشان داده است. نتایج پژوهش یارمحمدزاده و رحیمی (۱۳۸۷) نیز نشان داد که بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان رابطه معناداری وجود دارد که با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. سلگی (۱۳۸۷) نیز طی مطالعه خود نشان داد که عملکرد مدیران مدارس متوسطه استان همدان در وضعیت موجود با اصول سازمان یادگیرنده در حد متوسط مطابقت داشته، اما هنوز با وضعیت مطلوب فاصله دارد، که با بخشی از نتایج این پژوهش همخوانی داشته است.

نتایج پژوهش حاضر در شاخص توانمندسازی کارکنان با یافته‌های پژوهش توکلی و همکاران (۱۳۹۰) که اعتقاد داشت معیارها و ارزش‌های محوری حاکم بر جوایز و پاداش‌ها می‌توانند موجب تقویت یادگیری سازمانی شوند، همخوانی دارد.

همچنین نتایج پژوهش ابراهیم‌زاده (۱۳۹۱) نشان داد که برای پرورش و بهره‌وری از انواع یادگیری‌ها، سازمان می‌تواند از یک برنامه عملی یادگیری استفاده کند که با ویژگی یادگیری مداوم در این پژوهش همسو بوده است. سحرخیز (۱۳۹۱) در یافته‌های پژوهش خود مشخص کرد که پس از پیاده‌سازی مدل مورد نظر، سازمان در بلندمدت قادر خواهد بود تا به قابلیت‌های توسعه و یادگیری مستمر و پویا دست یابد. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های هاوکیوز (۲۰۰۴) و هادکینسون (۲۰۰۶) نیز همسو بوده که مشخص کردند رهبران به عنوان عاملی در توسعه و یا مانعی در مقابل یادگیری مجموعه سازمانی می‌توانند نقش مهمی داشته باشند و گاهی به عنوان محدودیت در این عرصه در نظر گرفته می‌شوند و نیز اشاره داشتند که دانشگاه‌ها موسساتی هستند که دارای فرصت‌های ویژه برای تطابق با ایده‌ها و فعالیت‌های مربوط به سازمان یادگیرنده هستند.

در نتیجه‌گیری کلی از یافته‌های پژوهش برای ارائه الگوی راهبردی مناسب جهت تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان‌های یادگیرنده در هزاره سوم، نتایج نشان دادند که امکان تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از الگوی ترسیم شده برای سازمان‌های یادگیرنده وجود دارد. در این رابطه می‌توان گفت سازمان‌های یادگیرنده محیطی را برای ارزیابی و مشارکت تجربه‌ها و اطلاعات تازه فراهم خواهند نمود، زیرا سازمان‌های یادگیرنده به دنبال آموزش و آماده‌سازی کارکنان برای رویارویی با شرایط آتی و رسیدن به اهداف غایی در هر سازمان هستند. روشن است که برای تبدیل کتابخانه‌ها به سازمان‌های یادگیرنده، تمامی معیارهای مربوط به متغیرهای پنهان پژوهش، در محدوده مجاز و قابل قبول قرار داشته، بنابراین، با اطمینان ۹۹ درصد، مناسب بودن وضعیت برازش مدل‌های اندازه‌گیری مؤلفه‌های پژوهش را تایید نموده است. این بدان معنا است که با استفاده از الگوی ارائه شده توسط این پژوهش، قابلیت تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان‌های یادگیرنده، امکان‌پذیر خواهد بود.

۷. پیشنهادات

در این پژوهش با توجه به مولفه‌های به دست آمده از نظرسنجی خبرگان و نیز پرسشنامه کمی،

پیشنهاداتی ارائه شده است.

- در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی، از دیدگاه‌های جدید و خلاقانه برای تفکر نظام‌گرا استفاده شود.

- با روش‌های تشویقی، نظرات ذی‌نفعان را در فرایند تصمیم‌گیری وارد کرده و به کارکنان کمک کنند تا بین کار فردی و گروهی توازن ایجاد نمایند.

- مدیران کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی با هدف رسیدن به آرمان سازمانی، حمایت بیشتری از درخواست‌های یادگیری کتابداران داشته باشند و در راستای توانمندسازی کارکنان به منظور کمک به اجرای آرمان سازمان، تلاش نمایند.

- مدیران عالی‌رتبه و مسئولین کتابخانه‌ها، ضمن برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان به آنها اجازه دهند تا در فضای آزاد روی اشتباهات خود بحث کرده و از مشکلات به عنوان فرصتی برای یادگیری استفاده کنند.

- چشم‌انداز آینده کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی با تاکید بر سازمان یادگیرنده تنظیم شود.

منابع

۱. ابراهیم‌زاده، ر. (۱۳۹۱). بررسی تاثیر مدیریت دانش بر سازمان یادگیرنده. تهران: مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۲. احمدی قبانکندی، ا؛ رجب بیگی، م. (۱۳۸۶). بررسی چگونگی سازگاری نهاد جهادسازندگی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده. در: مجموعه مقالات اولین همایش ملی و فرهنگ و مدیریت جهادی. تهران: نشر آموزش کشاورزی.
۳. اسماعیلی، م. ر. (۱۳۹۲). تحول سازمانی در سازمان‌های یادگیرنده. کهنج: مجموعه مقالات چهارمین همایش منطقه‌ای چالش‌ها و راهکارهای توسعه در مناطق محروم.
۴. اشراقی ورنامخواستی، ر؛ مومنی، م. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر سرمایه فکری بر سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: ستاد مرکزی قوه قضائیه). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. تهران دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
۵. امیرخانی، ا.ح. (۱۳۷۹). طراحی و تبیین الگوی بکارگیری سازمان‌های یادگیرنده در جهادسازندگی. رساله دکتری. تهران: دانشگاه تهران.
۶. ایران‌زاده، س. (۱۳۸۰). جهانی شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان. تبریز: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۷. پریخ، م؛ عباسی، ز. (۱۳۸۶). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی وابسته به وزارت علوم و تحقیقات و فناوری. تهران: مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
۸. توکلی، ا.س؛ عدلی، ف؛ خادمی، ع. (۱۳۹۰). رابطه سازمان یادگیرنده و توانمندسازی کارکنان نظام آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های شهر تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه الزهرا (س).
۹. حکمیان، ح. و همکاران (۱۳۹۷). توسعه مدل نظری سازمان‌های یادگیرنده پروژه محور (مورد مطالعه: سازمان‌های پروژه محور صنعت نفت و گاز و پتروشیمی). رساله دکتری. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۱۰. سبحانی‌نژاد، م؛ یوزباشی، ع. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده: مبانی نظری، الگوهای تحقق و سنجش. تهران: یسطرون.
۱۱. سحرخیز، ع. (۱۳۹۱). سازماندهی مجدد بخش‌های مهندسی طراحی بر پایه فرایندها با رویکرد به سازمان‌های یادگیرنده (مطالعه موردی: بخش طراحی پست‌های فشار قوی در ایران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۱۲. سلگی، ح. (۱۳۸۷). بررسی عملکرد مدیران مدارس متوسطه استان همدان براساس اصول سازمان یادگیرنده در سال تحصیلی ۱۳۸۶-۸۷. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
۱۳. سیستم یکپارچه کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی (۱۳۹۹). قابل دسترس در:
<http://sika.iau.ir/portal/tabid/default.aspx176>
۱۴. عنایتی، ت. (۱۳۸۷). بررسی میزان یادگیرنده بودن واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه سه. پژوهشنامه تربیتی، ۳۲-۲۴: ۱۷.
۱۵. قدمگاهی، م. (۱۳۸۳). بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد براساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. مشهد: دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی.

۱۶. کاظمی، ک؛ امینی، م؛ بابایی فرد، ا. (۱۳۹۵). بررسی میزان تحقق مولفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه کابل از دیدگاه اعضای هیات علمی و دانشجویان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. کاشان: دانشگاه کاشان.
۱۷. کاظمی، م؛ رحیمیان، ح؛ عباسپور، ع. (۱۳۹۵). طراحی مدل آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی: صنایع سیمانی ده هزار تنی). پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۲(۷): ۹۵-۱۲۳.
۱۸. مارکوارت، م. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده. ترجمه م. ر. زالی. تهران: دانشگاه تهران، مرکز کارآفرینی.
۱۹. مشایخی، ع. (۱۳۹۱). رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده. تهران: آریانا (موسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی، آسیا).
۲۰. مشبکی، ا؛ زارعی، ع. (۱۳۹۲). مدیریت دانش با محوریت نوآوری. مدیریت و توسعه، ۴(۱۶): ۴۹-۵۴.
۲۱. یارمحمدزاده، پ؛ رحیمی، ح؛ سیادت، ع. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین میزان کاربست مولفه‌های سازمان یادگیرنده براساس اصول پنج‌گانه پتر سنح (قابلیت شخصی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی) با بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان. تهران: گروه پژوهشی آریانا، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
22. Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization (July–August). *Harvard Business Review*, 15: 21-29.
23. Garvin, D.A.; Edmondson, A.C. & Gino, F. (2000). Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*, 49: 34-51.
24. Hawkins, A. (2004). Learning organization and management. *Governmental Management Journal*, 5: 87.
25. Hodkinson, P. (2006). Towards universities as learning organizations. *The Learning Organization*, 5: 228-238.
26. Jamali, D.; Khoury, G. & Sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations (An evolutionary roadmap). *The learning Organization*, 13(4): 337-352.
27. Kumon, S. (2004). **Japan as a network society**. In: S. Kumon & H. Rosovsky (eds.) *The Political Economy of Japan*. Stanford: Stanford University Press, Vol. 3: 109-141.
28. Manville, S. (2001). **Tokens of the Industrial Revolution: Foreign Silver Coins Countermarked for use in Great Britain c.1787-1828**. London: British Numismatic Society.
29. McGill, M.E. & Slocum, J.W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, Autumn, 67-79.
30. O’Keeffe, T. (2002). Organizational Learning: a new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 26(2): 130-141.
31. Patterson, J.T.; Carter, M.J. & Sanli, E. (2011). Decreasing the proportion of self-control trials during the acquisition period does not compromise the learning advantages in a self-controlled context. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(4): 624-633.
32. Seajou, I. (2001). **How organizations learn**. *Journal of Technology Management*, 89(2): 139-155.
33. Senge, P.M. (1990). **The art and practice of the learning organization: The new paradigm in business, emerging Strategies for leadership and organizational change**. London: Century Business.

34. Smith, P.A.C. & Tosey, P. (1999). Assessing the learning organization: part 1 theoretical foundations. *The Learning Organization*, 6(2): 70-75.
35. Sun, P. & Scott, L.J. (2013). Exploring the divide organizational Learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10(4): 202-215.
36. Tsang, W.K. (1997). Organizational learning and learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1): 73-89.
37. Watkins, K.E. & Kim, K. (2017). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1): 15-29.
38. Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (2003). The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2): 132-151.

References

1. Enayati, T. (2008). A study of the learning rate of the units of the Islamic Azad University of Region Three. *Educational Journal*, 17: 24-32. [In Persian]
2. Ahmadi Ghobankandi, A. & Rajab Beigi, M. (2007). **Investigating how the institution of constructive jihad is compatible with the approach of learning organizations**. In: Proceedings of the First National Conference on Jihadi Culture and Management. Tehran: Agricultural Education Publishing. [In Persian]
3. Amirkhani, A.H. (2000). **Designing and explaining the pattern of using learning organizations in constructive jihad**. Doctoral dissertation. Tehran: University of Tehran. [In Persian]
4. Ebrahimzadeh, R. (2012). **Investigating the effect of knowledge management on the learning organization**. Tehran: Third Proceedings of International Management Conference. [In Persian]
5. Eshraghi Vernamkhasti, R. & Momeni, M. (2019), **The Impact of Intellectual Capital on the Learning Organization (Case Study: Central Headquarters of Judiciary)**. Master Thesis in Public Administration. Tehran: Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch. [In Persian]
6. Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization (July–August). *Harvard Business Review*, 15: 21-29.
7. Garvin, D.A.; Edmondson, A.C. & Gino, F. (2000). Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*, 49: 34-51.
8. Ghadmaghi, M. (2004). **A Survey of the Status of Schools in Mashhad Based on the Characteristics of the Learning Organization**. M.Sc. Thesis. Faculty of Educational Sciences, Ferdowsi University. [In Persian]
9. Hakamian, H. & et al. (2018). **Development of theoretical model of project-based learning organizations (Case study: project-based organizations of oil, gas and petrochemical industry)**. PhD. Dissertation. Tehran: Tarbiat Modares University. [In Persian]
10. Hawkins, A. (2004). Learning organization and management. *Governmental Management Journal*, 5: 87.

11. Hodkinson, P. (2006). Towards universities as learning organizations. *The Learning Organization*, 5: 228-238.
12. **Integrated system of libraries of Islamic Azad University** (2020). Available at: <http://sika.iau.ir/portal/tabid/default.aspx176>. [In Persian]
13. Iranzadeh, S. (2001). **Globalization and strategic developments in management and organization**. Tabriz: Public Management Training Center. [In Persian]
14. Ismaili, M.R. (2013). **Organizational transformation in learning organizations**. Kahnnooj: Proceedings of the Fourth Regional Conference on Challenges and Development Strategies in Deprived Areas. [In Persian]
15. Jamali, D.; Khoury, G. & Sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations (An evolutionary roadmap). *The learning Organization*, 13(4): 337-352.
16. Kazemi, K.; Amini, M. & Babaeifard, A. (2016). **The study of the realization of the components of the learning organization in Kabul University from the perspective of faculty members and students**. Master Thesis. Kashan: Kashan University. [In Persian]
17. Kazemi, M.; Rahimian, H. & Abbaspour, A. (2016). Designing a training model based on the learning organization (Case study: ten thousand ton cement industry). *Educational Leadership and Management Research*, 2(7): 95-123. [In Persian]
18. Kumon, S. (2004). **Japan as a network society**. In: S. Kumon & H. Rosovsky (eds.) *The Political Economy of Japan*. Stanford: Stanford University Press, Vol. 3: 109-141.
19. Manville, S. (2001). **Tokens of the Industrial Revolution: Foreign Silver Coins Countermarked for use in Great Britain c.1787-1828**. London: British Numismatic Society.
20. Marquardt, M. (2016). **Create a learning organization**. Translated by M.R. Zali. Tehran: University of Tehran, Entrepreneurship Center. [In Persian]
21. Mashayekhi, A. (2012). **Dance of Change: Challenges of Sustainable Change in a Learning Organization**. Tehran: Ariana (Higher Institute for Social Security Research, Asia). [In Persian]
22. McGill, M.E. & Slocum, J.W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, Autumn, 67-79.
23. Moshabaki, A. & Zarei, A. (2013). Knowledge Management with a Focus on Innovation. *Management and Development*, 4(16): 49-54. [In Persian]
24. O'Keeffe, T. (2002). Organizational Learning: a new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 26(2): 130-141.
25. Parirokh, M. & Abbasi, Z. (2017). **Investigating the effect of organizational culture on the implementation of knowledge management in central libraries affiliated to the Ministry of Science, Research and Technology**. Tehran: Proceedings of the Second National Conference on Knowledge Management. [In Persian]
26. Patterson, J.T.; Carter, M.J. & Sanli, E. (2011). Decreasing the proportion of self-control trials during the acquisition period does not compromise the learning advantages in a self-controlled context. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(4): 624-633.
27. Saharkhiz, A. (2012). **Reorganization of design engineering departments based on processes**

- with an approach to learning organizations (Case study: Design department of high pressure substations in Iran). Master Thesis. Tehran: Tarbiat Modares University. [In Persian]
28. Seajou, I. (2001). How organizations learn. *Journal of Technology Management*, 89(2): 139-155.
 29. Senge, P.M. (1990). **The art and practice of the learning organization: The new paradigm in business, emerging Strategies for leadership and organizational change**. London: Century Business.
 30. Smith, P.A.C. & Tosey, P. (1999). Assessing the learning organization: part 1 theoretical foundations. *The Learning Organization*, 6(2): 70-75.
 31. Sobhani Nejad, M. & Yuzbashi, A. (2016). **Learning organization: theoretical foundations, patterns of realization and measurement**. Tehran: Yastroon. [In Persian]
 32. Solgi, H. (2008). **A Study of the Performance of Secondary School Principals in Hamadan Province Based on the Principles of the Learning Organization in the Academic Year 2007-2008**. M.Sc. Thesis. Tehran: Tarbiat Dabir Shahid Rajaei University. [In Persian]
 33. Sun, P. & Scott, L.J. (2013). Exploring the divide organizational Learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10(4): 202-215.
 34. Tavakoli, A.S.; Adli, F. & Khademi, E. (2011). **The Relationship between the Learning Organization and Employee Empowerment (Case Study: Tehran Universities)**. M.Sc. Thesis. Tehran: Faculty of Educational Sciences and Psychology, Al-Zahra University. [In Persian]
 35. Tsang, W.K. (1997). Organizational learning and learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1): 73-89.
 36. Watkins, K.E. & Kim, K. (2017). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1): 15-29.
 37. Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (2003). The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2): 132-151.
 38. YarMohammadzadeh, P.; Rahimi, H. & Siadat, A. (2008). **Investigating the relationship between the use of learning organization components based on the five principles of Petergrad (personal ability, mental patterns, common aspirations, team learning and systems thinking) with improving the quality of work life of faculty members of Isfahan University**. Tehran: Ariana Research Group, Proceedings of the 4th International Management Conference. [In Persian]

<http://stim.gom.ac.ir>

استناد به این مقاله

DOI: 10.22091/stim.2020.6174.1470

علیاءدونیقی، بابک؛ رسولی آزاد، محمدرحیم؛ حریری، نجلا (۱۴۰۰). الگوی راهبردی تبدیل کتابخانه‌های دانشگاهی به سازمان‌های یادگیرنده در هزاره سوم (مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی). *علوم و فنون مدیریت / اطلاعات*, ۷(۳): ۸۷-۱۲۲.