

■ انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه کتابداران

مریم آذگون | فاطمه فهم‌نیا

■ چکیده

هدف: بررسی میزان انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه کتابداران شاغل در آن سازمان است.

روش/ رویکرد پژوهش: ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی با ۶ سؤال و پرسشنامه ۴۳ سؤالی ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک (۱۹۹۸) بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار) استفاده شده است.

یافته‌ها: سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران از لحاظ میزان انطباق با ابعاد سازمان یادگیرنده در همه ابعاد در سطح متوسطی قرار داشت. قوی‌ترین بُعد کتابخانه ملی ایران مربوط به بُعد «ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری» با میانگین ۳/۰۰۳ و ضعیف‌ترین بُعد «برقراری ارتباط سازمان با محیط» بود.

نتیجه‌گیری: با توجه به اهمیت سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران در بهره‌وری علمی و فرهنگی کشور در سطح ملی و بین‌المللی، فراهم آوردن امکانات لازم برای ارتقاء ابعاد سازمان یادگیرنده به سطح ایده‌آل می‌تواند نقش بسزایی در پیشرفت آن داشته باشد.

کلیدواژه‌ها

سازمان یادگیرنده، یادگیری فردی، یادگیری گروهی، یادگیری سازمانی، کتابخانه ملی ایران

انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه کتابداران

مریم آذرگون^۱ | فاطمه فهم‌نیا^۲

دریافت: ۱۳۹۰/۱۱/۱ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۲/۲۴

مقدمه

در محیط کسب و کار امروزی، تغییرات با گام‌های سریع به وقوع می‌پیوندند. سازمان‌ها در عرصه رقابت در محیط کسب و کار جهانی ملزم هستند تا نسبت به تغییرات مستمر واکنش مطلوب داشته باشند و یا از بین بروند. یک سازمان به‌منظور برتری یافتن از سایر سازمان‌ها باید منابع انسانی را توسعه داده و میزان اطلاعات و دانش در دسترس را افزایش دهد (خانعلیزاده و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۲۲). بنابراین بزرگترین امتیاز رقابتی در دنیای جدید کسب و کار، یادگیری است. سازمان‌هایی که سریع‌تر یاد می‌گیرند، با سرعت بیشتری خود را با شرایط محیطی تطبیق می‌دهند. با عدم یادگیری، سازمان هزینه‌های سنگین ندانستن یا دوباره‌کاری و عدم کارایی و به‌هدر دادن منابع و مهارت‌ها را متحمل شده و شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش درآمد به دلیل عدم نوآوری خواهد بود؛ اما در صورت یادگیری و تعهد به آن، سود سازمان افزایش یافته و افراد به‌جای نیروی کار تبدیل به سرمایه‌های سازمان می‌شوند (دستگردی، ۱۳۸۷، ص ۲۲).

بنابر گفته اکثر محققان، انتشار کتاب «پنجمین فرمان»^۳ توسط پیتر سنگه^۴ مهم‌ترین رویداد فکری، پارادایم سازمان یادگیرنده می‌باشد و سنگه پایه‌گذار علمی سازمان یادگیرنده بوده است (انوری‌رستمی و شهائی، ۱۳۸۸). سنگه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را گسترش می‌دهند تا به نتایج مطلوب خود دست

۱. کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی

دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

۲. استادیار کتابداری و اطلاع‌رسانی

دانشگاه تهران

3. The fifth discipline

4. Peter Senge

یابند، جایی که الگوهای جدید تفکر رشد داده می‌شود، فعالیت‌های جمعی آزاده بوده و افراد به‌طور مداوم می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. به‌علاوه واتکینز و مارسیک^۵ برای سازمان یادگیرنده چارچوبی ارائه دادند که تعریف جامع و روشنی از ساختار سازمان یادگیرنده ارائه می‌دهد و شامل هفت بُعد سازمان یادگیرنده در سه سطح فردی، گروهی، و سازمانی است (یانگ، واتکینز، و مارسیک، ۲۰۰۴، ص ۳۵). شکل ۱ سطوح یادگیری و ابعاد سازمان یادگیرنده را از دیدگاه مارسیک و واتکینز نشان می‌دهد که چارچوب مبنایی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد.

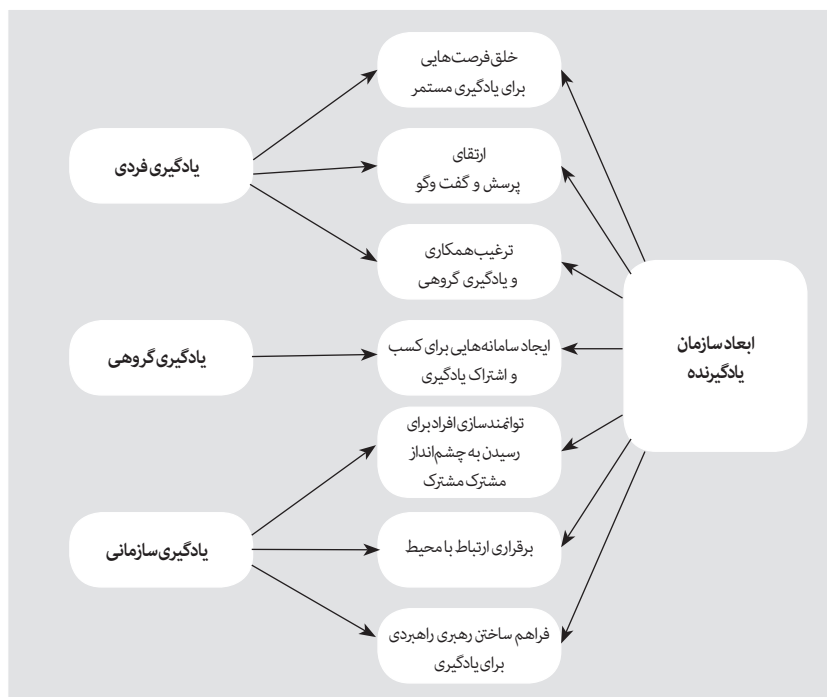
یادگیری سطح فردی: واحدهای اصلی تشکیل دهنده گروه‌ها و سازمان‌ها، افراد هستند. یادگیری فردی فرآیند تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش‌ها و ارزش‌های مأخوذه توسط فرد از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فناوری، مشاهده و راه‌های دیگر کسب دانش جدید است که از طریق تبدیل و انتقال تجربه حاصل می‌شود (یعقوب‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۱۷). یادگیری فردی دارای دو بُعد است:

الف) خلق فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر: امروزه سازمان‌هایی توان مقابله با تغییرات سریع محیطی را خواهند داشت که به‌صورت مستمر و همیشگی در حال یادگیری باشند. اگر یادگیری در سازمان مستمر باشد می‌توان انتظار داشت که این سازمان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شده و در آن افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقا داده و به الگوهای جدید فکری می‌رسند (حسنی، ۱۳۸۸).

ب) ارتقای پرسش و گفت‌وگو: طبق نظر مارسیک و واتکینز، افراد در نتیجه گفت‌وگو مهارت‌هایی را برای ارائه دلایل به‌دست آورده و قادر به مطرح کردن عقاید و نظرات خود هستند و ظرفیت و آمادگی گوش دادن به افراد را به‌دست می‌آورند و حتی نظرات دیگران را نیز مورد سؤال قرار می‌دهند. این جو باعث ایجاد فرهنگ سؤال کردن، بازخورد دادن و تجربه می‌شود (مارسیک و واتکینز، ۲۰۰۳، ص ۱۳۹). از آنجایی که دانش ضمنی دانشی نامدون، شهودی و غیرقابل دستکاری است و اصولاً از طریق تجربه عملی به‌دست می‌آید، با کمک گفت‌وگو می‌توان آن رابه دانش صریح و قابل استفاده برای افراد تبدیل کرد (شریفی‌راد، ۱۳۸۸، ص ۷۵).

یادگیری گروهی: پاولوسکی^{۱۰}، یادگیری گروهی را مدخل یادگیری سازمانی می‌داند و تأکید می‌کند یادگیری گروهی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی، به‌نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود (یعقوب‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۱۸). سیستم یادگیری گروهی موفق، تضمین می‌کند که گروه‌ها تجربیات منفی و مثبت‌شان را با سایر گروه‌ها در سازمان به اشتراک می‌گذارند و رشد فکری سازمان را ارتقا می‌دهند (مارکوارت، ۱۳۸۵، ص ۵۴). یادگیری سطح گروهی شامل یک بُعد از ابعاد هفت‌گانه سازمان یادگیرنده است.

5. Marsick and Watkins
6. Individual learning
7. Create continuous learning opportunities
8. Promote inquiry and dialogue
9. Timing learning
10. Pawlowsky



شکل ۱

سطوح یادگیری و ابعاد
سازمان یادگیرنده از
دیدگاه مارسیک و واتکینز

تشویق همکاری و یادگیری گروهی^{۱۱}: یادگیری نمی‌تواند حاصل کار یک فرد متخصص

باشد، بلکه فرآیندی است که باید به صورت گروهی انجام گیرد. زیرا هیچ فردی به تنهایی دید و بینش کافی برای عمل کردن در موقعیت‌های پیچیده را ندارد. این گونه بینش‌ها فقط از طریق تعامل و ارتباط گروهی انجام می‌گیرد (قدیریان، ۱۳۸۲، ص ۷۴). ادموندسون^{۱۲} (۱۹۹۹) یادگیری گروهی را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کند که گروه عملی را اتخاذ کرده، به بازخوردها واکنش نشان می‌دهد و برای سازگاری یا بهبود تغییراتی را ایجاد می‌کند. او تصدیق کرد که یادگیری گروهی ممکن به دلایلی مانند فقدان ارتباط بین اعضای گروه، فقدان ارتباط و یادگیری بین گروه‌های مختلف، و عدم اتخاذ روش‌های جدید یادگیری، منجر به یادگیری سازمانی نشود. **یادگیری سازمانی^{۱۳}**: بعضی از نویسندگان استدلال می‌کنند که فقط افراد توانایی یادگیری دارند نه سازمان‌ها. برخی دیگر استدلال می‌کنند که سازمان‌ها نیز مانند افراد قادر به یادگیری هستند. با وجود این، بیشتر نویسندگان حوزه یادگیری سازمانی اعتقاد دارند که هم اشخاص و هم سازمان‌ها یاد می‌گیرند (او تنبلاد^{۱۴}، ۲۰۰۲، ص ۲۱۷). با وجود اینکه یادگیری فردی، گروهی یا سازمانی به یکدیگر مرتبط هستند، اما یادگیری سازمانی بیش از مجموع یادگیری فردی یا گروهی است. یادگیری سازمانی علاوه بر اینکه از طریق افراد و گروه‌ها به وقوع می‌پیوندد، تحت تأثیر تعداد زیادی از متغیرهای اجتماعی، سیاسی و ساختاری قرار دارد (مارکوارت،

11. Encourage Collaboration and Team Learning

12. Edmondson

13. Organizational learning

14. Ortenblad

۱۳۸۵، ص ۵۸). یادگیری فردی و یادگیری سازمانی ذاتاً با یکدیگر متفاوت هستند، به گونه‌ای که اولی اساساً یک فرآیند شناختی و دومی یک فرآیند اجتماعی است (کورادو^{۱۵}، ۲۰۰۶، ص ۳). یادگیری سطح سازمانی شامل چهار بُعد از ابعاد سازمان یادگیرنده است:

۱. **ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک دانش**^{۱۶}: برای اشتراک یادگیری نیاز به ایجاد سامانه‌هایی است که کسب، اشتراک و حفاظت از یادگیری را امکان‌پذیر کنند. یکی از راه‌های دستیابی به این هدف، ایجاد سیستم‌هایی با سطح فناوری بالا و پایین است که با کار یکپارچه می‌شود. این بُعد از سازمان یادگیرنده به حوزه مدیریت دانش مرتبط می‌شود، زیرا یادگیری و دانش به شکلی هم‌افزا یکدیگر را تقویت می‌کنند؛ یادگیری دانش را تولید می‌کند که به نوبه خود یادگیری بیشتر را باعث می‌شود (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹، ص ۱۰۶).

۲. **توانمندسازی افراد برای رسیدن به یک چشم‌انداز مشترک**^{۱۷}: افراد درگیر تنظیم و اجرای یک چشم‌انداز مشترک با دستیابی به یک تفکر و بینش جمعی و گرفتن بازخورد از یکدیگر قادر خواهند بود به شکاف بین موقعیت فعلی و موقعیت مطلوب پی‌برده و در جهت دستیابی به آن حرکت کنند (یعقوب‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۲۳). با به‌وجود آمدن چشم‌انداز مشترک، «چشم‌انداز من» به «چشم‌انداز ما» تبدیل می‌شود (سنگه، ۱۳۸۵، ص ۴۵).

۳. **برقراری ارتباط بین سازمان با محیط خود**^{۱۸}: سازمان باید تأثیر فعالیت‌های خود را در کل کار مورد بررسی قرار دهد، محیط را پایش کند و برای تنظیم فعالیت‌های کاری از اطلاعات استفاده کند (جمالی، سیدانی و زوئین، ۲۰۰۹، ص ۱۰۹). سازمان‌هایی که قادر به انطباق با شرایط محیطی نیستند، هنگام تغییر و تحول محیط از بین می‌روند. بنابراین، توانایی یک سازمان برای پیشرفت در یک محیط بستگی به میزان سازگاری آن سازمان با محیط دارد (شریفی‌راد، ۱۳۸۸، ص ۹۰). در این بُعد، سازمان با محیط داخلی و خارجی خود مرتبط است و افراد تشویق می‌شوند تا تفکری باز و دیدی وسیع داشته باشند و به‌صورت جامع و فراگیر بیندیشند (یعقوب‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۲۴).

۴. **فراهم ساختن رهبری راهبردی برای یادگیری**^{۱۹}: رهبران با اتخاذ نقش‌هایی به‌عنوان طراح، معلم، و ناظر، نقش جدیدی را در یک سازمان یادگیرنده تعهد می‌کنند. رهبران به‌عنوان طراح، مسئول ایجاد پایه ارزش‌های اصلی و اهداف سازمانی هستند. آنها همچنین مسئول تضمین خط‌مشی‌ها، استرژ‌ها، و ساختاری هستند که ارزش‌های اصلی را پشتیبانی می‌کنند. در یک سازمان یادگیرنده رهبران به‌عنوان مربی به افراد کمک می‌کنند تا مدل‌های ذهنی خود را به منصفه ظهور بگذارند، فرضیات اصلی را شناسایی کنند، الگوهای رفتاری را ببینند، و برای حل مشکلات رویکرد تفکر سیستمی را توسعه دهند. سومین نقش رهبران، ناظر بودن است. آنها

15. Curado
16. Create systems to capture and share learning
17. Empower people toward a collective vision
18. Connect the organization to its environment
19. Provide strategic leadership for learning

مسئول حفظ مأموریت هستند و تضمین می‌کنند که ارزش‌های سازمانی درک شده و اجرا می‌شوند (جیسک و مک نیل، ۲۰۰۴، ص ۵۹).

امروزه یادگیری در همه سطوح برای سازگاری سازمان‌ها با تغییرات و چالش‌های داخلی و خارجی ضروری است. این تغییرات مکرر، متنوع، برخی اوقات غیرقابل پیش‌بینی، و در برخی مواقع برنامه‌ریزی شده هستند. تغییرات استراتژیک سازمانی در پاسخ به تغییرات بازار، نیاز به کارمندانی دارد که یاد بگیرند و تغییرات به‌وجود آمده در مأموریت‌ها، اهداف، خط‌مشی‌ها و محصولات را تفسیر کنند (کیسی^{۲۰}، ۲۰۰۵، ص ۱۳۱).

امروزه کتابخانه‌ها با ظهور و توسعه فناوری‌های اطلاعاتی با تغییرات زیادی مواجه شده‌اند. این تغییرات کتابخانه‌ها را مجبور کرده‌اند تا برای ارائه خدمات از این فناوری‌های جدید استفاده کنند (چی میشل و هیگینز^{۲۱}، ۲۰۰۲، ص ۱۷۰). کتابخانه‌ها برای باقی ماندن در محیط اطلاعاتی در حال تغییر باید یادگیری، پژوهش و ریسک کردن را تقویت کنند و به‌جای تأکید بر دستور دادن و کنترل کردن، استراتژی‌هایی را اتخاذ کنند که به حرکت رو به جلوی سازمان کمک کند و توانایی واکنش‌های فعال را به تغییرات تقویت کند. کتابخانه‌ها باید دارای کارمندانی باشند که به تغییرات اهمیت دهند، چالش‌ها را بپذیرند، مهارت‌های جدید را تقویت کنند و به اهداف و مأموریت‌های سازمان متعهد باشند (جیسک و مک نیل^{۲۲}، ۲۰۰۴، ص ۵۵) و در یک کلام به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند.

نقش کتابخانه ملی ایران در توسعه علمی و فرهنگی کشور برای اکثر دانشجویان، پژوهشگران، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و به‌طور کلی همه مردم کشور آشکار و واضح است. وقتی سخن از کتابخانه ملی کشوری به‌میان می‌آید در واقع سخن از تمدن و فرهنگ ملت آن کشور است. با ظهور فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، انتظارات مراجعان کتابخانه ملی نیز تغییر پیدا می‌کند؛ به‌گونه‌ای که مراجعان از کتابخانه ملی انتظار دارند به‌عنوان کتابخانه مادر در کشور، بهترین و مناسب‌ترین امکانات را در اختیار آنان قرار دهد. به‌منظور برآورده شدن نیازهای مراجعان، نیروی انسانی شاغل در کتابخانه باید توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای ارائه خدمات مناسب را داشته باشند. لازمه خدمت‌رسانی مناسب در محیط اطلاعاتی و فناوری در حال تغییر، انطباق و همسویی کتابداران با آن تغییرات است. کتابداران باید بتوانند دانش و اطلاعات لازم برای ارائه خدمات مناسب را داشته باشند، که لازمه این امر یادگیری مستمر در محیط کار است؛ به‌گونه‌ای که هم فرد بتواند به‌تنهایی امکانات لازم برای یادگیری را داشته باشد و هم سازمان از یادگیری آنان حمایت کند. هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی میزان انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده ماریسک و واتکینز از دیدگاه کتابداران شاغل در آن

20. Casey

21. Chye Michael & Higgins

22. Giesecke & McNell

است. در راستای دستیابی به این هدف سؤال پژوهشی زیر باید پاسخ داده شود:
سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران به چه میزان با ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه مارسیک و واتکینز سازگار است؟
در ارتباط با پژوهش حاضر پژوهش‌های زیادی با جوامع متعدد انجام شده است که در زیر به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود.

جنوی (۱۳۸۶) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری شهر تهران و میزان انطباق آنها با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده پرداخت. روش تحقیق نوع پیمایشی-همبستگی و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه نیروی انسانی شاغل در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سطح شهر تهران با مدرک لیسانس و بالاتر بوده است، که ۲۳۵ نفر بودند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد کتابخانه‌های مورد تحقیق ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را نداشتند.

هیلی^{۲۳} (۲۰۱۰) در پایان‌نامه خود با عنوان «ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد کتابخانه» به بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخته است. روش پژوهش، پیمایشی-توصیفی از نوع همبستگی بوده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز بود که بین ۱۴۱ نفر کارمند کتابخانه از ۱۱۵ کتابخانه دانشگاهی ایالات متحده توزیع شده بود. از بین هفت بُعد سازمان یادگیرنده، بُعد یادگیری مستمر دارای بیشترین میانگین (۴/۴) و ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک دانش دارای کمترین میانگین (۳/۰۱) است.

سعید عبدالله و احمد قاسم (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی سطح فعالیت‌های یادگیری سازمانی در بین کتابداران دانشگاهی یمن پرداختند. در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک استفاده شد. برای ارزیابی سطح یادگیری سازمانی کتابداران ارشد و سطح متوسط در همه کتابخانه‌های دانشگاهی (۷ کتابخانه دانشگاهی عمومی و ۱۱ کتابخانه دانشگاهی تخصصی) ۲۴ آیتم را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد نمره کل میانگین یادگیری سازمانی کتابداران ۳/۴۴ بود که برای یادگیرنده بودن کتابخانه‌های دانشگاهی یمن کافی نبود. از طرفی نتایج حاصل از مقایسه کتابخانه‌های دانشگاهی عمومی و تخصصی نشان داد، نمره میانگین کتابخانه‌های دانشگاهی تخصصی (۱۲۶/۴۶) بالاتر از نمره میانگین کتابخانه‌های دانشگاهی عمومی (۹۳/۷۱) بود.

گولدربرگ^{۲۴} (۲۰۰۰) در پایان‌نامه خود با عنوان «سازمان یادگیرنده در بخش عمومی: مطالعه سازمان یادگیرنده کتابخانه دانشگاه آریزونا» به بررسی میزان سازگاری کتابخانه

23. Haley

24. Goldberg

دانشگاه آریزونا با ابعاد نظریه پنج فرمان پیتر سنگه (مهارت فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، و تفکر سیستمی) می‌پردازد. روش پژوهش پیمایشی - توصیفی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. جامعه آماری ۱۸۲ نفر (۴۲ نفر مرد و ۱۴۰ نفر زن) از کارمندان تمام وقت کتابخانه دانشگاه آریزونا می‌باشد. نتایج حاصل نشان داد بین ادراکات یک سازمان یادگیرنده و سطح تحصیلات، سابقه کار در سازمان و موقعیت کارمندان ارتباط مثبتی وجود دارد، اما بین ادراکات سازمان یادگیرنده و جنسیت ارتباط معناداری وجود ندارد و تفکر سیستمی قوی‌ترین فرمان سازمان یادگیرنده بود.

روش پژوهش

روش پژوهش پیمایشی - توصیفی است که میزان انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران را با ابعاد سازمان یادگیرنده مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری پژوهش حاضر ۲۲۵ نفر از کتابداران این سازمان بود که به علت محدود بودن جامعه از نمونه‌گیری استفاده نشد و پرسشنامه‌ها بین همه کتابداران توزیع شد. از کل پرسشنامه‌های توزیع شده ۱۸۰ پرسشنامه گردآوری شد و اطلاعات حاصل از آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه‌های ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و ابعاد سازمان یادگیرنده^{۲۵} واتکینز و مارسیک (۱۹۹۸) بود. پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل ۶ سؤال بود که مشخصات فردی جنسیت، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، سابقه کار، و نوع استخدامی را اندازه‌گیری می‌کند. پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز شامل ۴۳ سؤال است که یادگیری را در سه سطح فردی، گروهی، و سازمانی و در هفت بُعد خلق فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر، ارتقای پرسش و گفت‌وگو، ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری، توانمندسازی افراد برای رسیدن به چشم‌انداز مشترک، برقراری ارتباط بین محیط با سازمان، و فراهم ساختن رهبری راهبردی برای یادگیری می‌سنجد. در این پرسشنامه از طیف شش‌تایی لیکرت استفاده شده است (۱= تقریباً هرگز تا ۶= تقریباً همیشه). پایایی پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده در سطح جهان تأیید شده است. به‌گونه‌ای که سانگ^{۲۶} و دیگران (۲۰۰۹) در کره، زنگ^{۲۷} و دیگران (۲۰۰۴) در چین، لین^{۲۸} و دیگران (۲۰۰۶) در تایوان، یانگ^{۲۹} و دیگران (۲۰۰۴) در ایالات متحده به آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۵ در همه ابعاد دست یافته‌اند. در ایران نیز پایایی این پرسشنامه در پژوهش‌های طاهرپور کلاتری و همکاران (۱۳۸۹) ۰/۹۷۴، خانعلیزاده و همکاران (۱۳۸۹) ۰/۸۳، اسدی (۱۳۸۸) ۰/۸۷، رهنورد آهن و همکاران (۱۳۸۹) ۰/۹۷، ذهبیون و یوسفی (۱۳۸۶) ۰/۹۵ تأیید شده

25. Dimension of the Learning
Organization Questionnaire
(DLQQ)
26. Song
27. Zhang
28. Lien
29. Yang

است. پایایی پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده در این پژوهش برای ابعاد هفت‌گانه با استفاده از آلفای کرونباخ شامل: خلق فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر (۰/۸۶۹)، ارتقای پرسش و گفت‌وگو (۰/۸۶۹)، ترغیب همکاری و یادگیری گروهی (۰/۹)، ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری (۰/۸۶)، توانمندسازی افراد برای رسیدن به چشم‌انداز مشترک (۰/۹۴۱)، برقراری ارتباط سازمان با محیط (۰/۹۴۷)، فراهم ساختن رهبری راهبردی برای یادگیری (۰/۹۶)، و یادگیری به‌طور کلی (۰/۹۷۹) است. به‌علاوه آلفای کرونباخ یادگیری سطح فردی (۰/۹۲۶)، سطح گروهی (۰/۹)، و سطح سازمانی (۰/۹۷۷) می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر ۱۴۱ نفر (۷۸۳ درصد) از جامعه آماری زن و ۳۹ نفر (۲۱/۷ درصد) مرد بودند. از لحاظ وضعیت تأهل ۵۵ نفر (۳۰/۶ درصد) از پاسخ‌دهندگان مجرد و ۱۲۳ نفر (۶۷۳ درصد) متأهل بودند. بیشترین درصد کتابداران (۵۰ درصد) در رده سنی ۳۵-۲۹ و کمترین درصد (۶۷ درصد) در رده سنی ≥ 46 قرار داشتند. تعداد کارکنان با مدرک کارشناسی بیشترین مقدار و برابر ۱۰۱ نفر (۵۶/۶ درصد) و کمترین مقدار مربوط به مدرک کاردانی با تعداد ۱۲ نفر (۶۷ درصد) بود. بیشترین سابقه کار (۴۱/۱ درصد) مربوط به سابقه کار ۵-۱۰ سال و کمترین سابقه کار (۷/۸ درصد) مربوط کتابداران با سابقه کار > 5 سال بود. ۸۷ نفر (۴۸/۳ درصد) پاسخ‌دهندگان رسمی، ۲۶ نفر (۱۴/۴ درصد) پیمانی، ۶۲ نفر (۳۴/۴ درصد) قراردادی بودند. در این پژوهش نمره‌گذاری سطح ابعاد سازمان یادگیرنده با استفاده از طیف لیکرت شش‌تایی انجام شده است. به‌گونه‌ای که نمره کمتر از ۲ یادگیری پایین، نمره بین ۲-۴ یادگیری متوسط، و نمره بالاتر از ۴ یادگیری بالا را نشان می‌دهد. جدول ۱ وضعیت ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران را نشان می‌دهد.

ابعاد سازمان یادگیرنده	شاخص‌های آماری	میانگین	انحراف معیار
خلق فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر		۲/۸۹	۱/۰۲
ارتقای پرسش و گفت‌وگو		۲/۸۳	۰/۹۴
ترغیب همکاری و یادگیری تیمی		۲/۷۱	۰/۹۹
ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری		۳/۰۳	۱/۰۱
توانمندسازی افراد برای رسیدن به چشم‌انداز مشترک		۲/۶۳	۱/۱
برقراری ارتباط سازمان با محیط		۲/۵۴	۱/۰۸
فراهم ساختن رهبری راهبردی برای یادگیری		۲/۶۵	۱/۲
کل		۲/۷۵	۰/۹

جدول ۱

میانگین شاخص‌های آماری ابعاد سازمان یادگیرنده کتابداران سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

داده‌های به دست آمده در جدول ۱ نشان می‌دهد بُعد «ایجاد سامانه‌های کسب و اشتراک یادگیری» با میانگین ۳/۰۰۳ از دیگر ابعاد سازمان یادگیرنده قوی‌تر و بُعد «برقراری ارتباط سازمان با محیط» با میانگین ۲/۵۴ از دیگر ابعاد سازمان یادگیرنده ضعیف‌تر است. پس از قوی‌ترین و ضعیف‌ترین بُعد، ابعاد دیگر به ترتیب خلق فرصت‌های یادگیری مستمر (۲/۸۹)، ارتقای پرسش و گفت‌وگو (۲/۸۳)، ترغیب همکاری و یادگیری گروهی (۲/۷۱)، فراهم ساختن رهبری راهبردی برای یادگیری (۲/۶۵)، توانمندسازی افراد برای رسیدن به چشم‌انداز مشترک (۲/۶۳) است. با توجه به جدول نمره‌گذاری میانگین‌ها می‌توان گفت یادگیری کتابداران سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران در همه ابعاد در سطح متوسط است.

شخص‌های آماری	میانگین	انحراف معیار
سطوح یادگیری		
یادگیری سطح فردی	۲/۸۶	۰/۹۳
یادگیری سطح گروهی	۲/۷۱	۰/۹۹
یادگیری سطح سازمانی	۲/۷۰	۱/۰۲
کل	۲/۷۵	۰/۹

جدول ۲

میانگین سطوح یادگیری
کتابداران سازمان اسناد و
کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

جدول ۲ نیز میزان یادگیری را از لحاظ سطوح یادگیری نشان می‌دهد. به طور کلی وضعیت یادگیری کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با میانگین ۲/۷۵ در سطح متوسط قرار دارد.

نتیجه‌گیری

در پاسخ به سؤال پژوهشی مبنی بر تعیین وضعیت ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، یافته‌های پژوهش نشان داد که از دیدگاه کتابداران این سازمان همه ابعاد سازمان یادگیرنده و به طور کلی یادگیری، با میانگین ۲/۷۵ در سطح متوسطی قرار داشتند. بُعد «ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری» با میانگین ۳/۰۰۳ از دیگر ابعاد سازمان یادگیرنده قوی‌تر و بُعد «برقراری ارتباط سازمان با محیط» با میانگین ۲/۵۴ از دیگر ابعاد سازمان یادگیرنده ضعیف‌تر بود. نتایج حاصل از این پژوهش با پژوهش‌های لگزریان و ملک‌زاده (۱۳۸۹)، طاهرپور کلاتری و همکارانش (۱۳۸۹)، سعید عبدالله و احمد قاسم (۲۰۰۸) سازگار است. اما از آنجایی که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی همیشه با منابع اطلاعاتی سروکار دارند و مراجعان آنها قشر فرهیخته جامعه از جمله پژوهشگران، اعضای

هیئت علمی، دانشجویان و ... هستند، بنابراین از کتابداران این مراکز انتظار می‌رود از نظر یادگیری در سطح بالایی باشند زیرا با افزایش سرعت فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و ضرورت تغییر در خدمات و منابع کتابخانه‌ها، کتابداران باید مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای انطباق با این تغییرات و خدمات‌رسانی مناسب را داشته باشند. همچنین سطوح یادگیری آنها باید با استفاده از روش‌های مختلف افزایش یابد.

برای افزایش سطح یادگیری در هر یک از ابعاد هفت‌گانه می‌توان از روش‌هایی زیر استفاده کرد:

خلق فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر

- داشتن رهبرانی که اشتباهات را به‌عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری در نظر بگیرند؛
- ارزیابی توانمندی‌های کارکنان برای شناسایی مهارت‌های مورد نیاز برای توانایی‌های آینده؛
- در نظر گرفتن پاداش‌هایی برای کمک‌افراد به یکدیگر در یادگیری، دستاوردهای سازمانی و گروهی، و سطوح دانش و آموزشی افراد از طرف مدیران سازمان؛
- فراهم آوردن سرمایه‌های لازم برای پیشرفت افراد و دسترس پذیری آنها به سیستم‌هایی برای یادگیری؛ و
- تأکید بر گردآوری اطلاعات دقیق در مورد نتایج مورد انتظار و غیرمترقبه و استفاده از آنها برای یادگیری از چالش‌ها و مشکلات (اونیل، ۲۰۰۳، ص ۲۲۳).

ارتقای پرسش و گفت‌وگو

- تمرکز بر مهارت‌ها و فرهنگی که بازخورد را پشتیبانی می‌کنند؛
- آموزش در مورد بحث و گفت‌وگوی ماهرانه و گوش دادن فعال؛
- استفاده از فرآیندهای تصمیم‌گیری فراگیر و سیستم‌های پیشنهادات بی‌نام؛
- پاداش دادن به رفتار احترام‌آمیز، مدل‌سازی آکادمیکی تر نحوه ارتباط در سازمان توسط رهبران و بحث و گفت‌وگوی مکرر در مورد هنجارها و جو احترام‌آمیز؛ و
- به اشتراک گذاشتن آزاد علل اساسی عقاید مورد استفاده بعد از تصمیم‌گیری‌های مهم (اونیل، ۲۰۰۳، ص ۲۲۴).

ترغیب همکاری و ارتقای یادگیری گروهی

- دعوت از گروه‌ها برای بررسی حکم‌ها و اختیارات آنها با توجه به اطلاعات جدید؛

- شرکت دادن افراد در بحث و گفت‌وگوها و تصمیم‌گیری‌ها؛
- ایجاد گروه‌ها و آموزش روش‌های پویا نگاه‌داشتن آنها؛
- تمرکز بر پرسیدن سؤالاتی که فرضیات و دیدگاه‌های واگرا را بررسی می‌کنند؛
- پاداش دادن به گروه‌ها و قدردانی از آنان به دلیل نتایج فعالیت‌های مشارکتی؛ و
- اعتماد کردن به توصیه‌ها و پیشنهادات گروه‌ها و استفاده از آنها در تصمیم‌گیری‌های سازمان (اونیل، ۲۰۰۳، ص ۲۲۵).

ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری

- ارتقای روش‌های دسترسی عمومی به اطلاعات (مانند سیستم‌های پیشنهادات، تابلوی اعلانات الکترونیکی، کنفرانس‌های تلفنی یا از راه دور؛
- ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش مناسب؛
- ایجاد سیستم‌هایی برای ثبت و ضبط، روزآمدسازی، بررسی و استفاده از توانایی‌های کارمندان؛
- ایجاد سیستم‌هایی برای اندازه‌گیری عملکرد افراد؛ و
- استفاده از روش‌های نظام‌مند برای ارزیابی تأثیر آموزش در سطوح فردی و سازمان (اونیل، ۲۰۰۳، ۲۲۶-۲۲۷).

توانمند ساختن افراد برای رسیدن به چشم‌انداز مشترک

- تأکید بر ایجاد چشم‌اندازی مشارکتی و استفاده از کارمندان برای شرکت در تنظیم آن؛
- ارائه پارامترهایی به افراد برای انجام کارشان و انتظار داشتن از آنها برای تعیین اهداف، راهبردها و تصمیم‌گیری در کارشان؛
- به‌کارگیری سیاست‌های مالی واضح و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز؛
- تأکید بر ارزش ریسک و نوآوری در بیانیه‌های چشم‌انداز و اختصاص زمان و منابعی برای جست‌وجوی عقاید جدید؛ و
- برنامه‌ریزی مشترک اهداف و فعالیت‌ها و دسترسی به برنامه‌های کاری گروه دیگر (اونیل، ۲۰۰۳، ص ۲۲۷-۲۲۸).

ارتباط سازمان با محیط خود

- داشتن برنامه‌هایی برای ایجاد تعادل بین کار و خانواده؛
- ایجاد تیم‌های جهانی مجازی، فراهم آوردن منابع اطلاعاتی جهانی برای همه کارمندان؛

- بررسی مراجعان، افزایش ارتباط مستقیم با مراجعان، تجزیه و تحلیل رفتار رقبا و برنامه ریزی برای برآوردن نیازهای مراجعان؛
- اهمیت دادن به اخلاق کارمندان در سازمان؛ و
- برگزاری جلساتی با رهبران اصلی جامعه برای انجام فعالیت‌هایی مانند افزایش بودجه (اوتیل، ۲۰۰۳، ص ۲۲۹).

فراهم آوردن رهبری راهبردی برای یادگیری

- وجود رهبرانی که برنامه‌ها و فرصت‌های مورد نیاز برای پیشرفت را مورد توجه قرار داده و منابع و اطلاعات لازم را برای پیشرفت در اختیار کارمندان قرار دهند؛
- بررسی مداوم مهارت‌های شغلی و روزآمدسازی آنها؛
- برگزاری جلساتی برای اطلاع‌رسانی کارمندان در مورد رقبا، مشتریان و ...؛
- توانمندسازی افراد برای انجام وظایف خود و ایجاد سیستم‌هایی که همه کارمندان بتوانند به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری در مورد چشم‌انداز سازمان دسترسی پیدا کنند؛
- آموزش راهبردهای مربیگری به رهبران؛ و
- تقویت نیاز به یادگیری مستمر، تشویق رهبران به مطالعه و بحث در مورد کتاب‌ها و عقاید مرتبط با موقعیت موجود در سازمان (اوتیل، ۲۰۰۳، ص ۲۳۰).

منابع

- اسدی، مسیحه (۱۳۸۸). «بررسی وضعیت کتابخانه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس از نظر مطابقت با مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل مارکوارت». پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- انوری‌رستمی، علی اصغر؛ شهبانی، بهنام (۱۳۸۸). «مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر مستندسازی دانش و تجربه». *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱: ۳-۱۸.
- جنوی، المیرا (۱۳۸۶). «بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران و میزان انطباق آن با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده». پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- حسنی، علی (۱۳۸۸). «عوامل مؤثر بر توسعه یادگیری گروهی». *ماهنامه معرفت*، ۱۸ (۱۳۷): ۹۱-۱۰۸.
- خانعلیزاده؛ و دیگران (۱۳۸۹). «رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)». *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۲ (۳): ۲۰-۴۵.
- دستگردی، کاظم (۱۳۸۷). «ارتباط بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.

ذهبیون، شهلا؛ یوسفی، علیرضا (۱۳۸۶). «میزان انطباق سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان با ویژگی های سازمان یادگیرنده از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴». *دانش و پژوهش در علوم تربیتی*، ۱۴: ۱۲۵-۱۴۴.

رهنورد آهن، فرح اله؛ زارعیور نصیرآبادی، فضل اله؛ حافظی، شهرام (۱۳۸۹). «تبیین رابطه بین فناوری اطلاعات و درجه تحقق سازمان یادگیرنده». *چشم انداز مدیریت دولتی*، ۲: ۷۹-۹۲.

سنگه، پیتر (۱۳۸۵). «کار جدید رهبر: ایجاد سازمان یادگیرنده». ترجمه امیر اخلاصی و کیومرث کیانی پور. *روش*، ۱۶ (۱۰۳): ۴۰-۴۷.

شریفی راد، محمدصادق (۱۳۸۸). «شناسایی و اندازه گیری میزان یادگیری سازمانی در شرکت فرآورده های نفتی تهران (منطقه کرمان)». پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اداری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران.

طاهریور کلاتری، حبیب اله؛ زارعیور نصیرآبادی، فضل اله؛ جوکار، علی (۱۳۸۹). «تبیین رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و رهبری تحول گر». *چشم انداز مدیریت دولتی*، ۴: ۲۳-۳۸.

قدیریان، عباسعلی (۱۳۸۲). «گروه های یادگیرنده، محور یادگیری و توسعه منابع انسانی». *تازه های علوم شناختی*، ۵ (۲): ۷۰-۷۷.

لگزیان، محمد؛ ملکزاده، غلامرضا (۱۳۸۹). «بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده». *چشم انداز مدیریت دولتی*، ۴: ۱۰۱-۱۱۸.

مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵). *ایجاد سازمان یادگیرنده (توسعه عناصر ۵ گانه یادگیری سازمانی)*. ترجمه محمدرضا زالی. تهران: دانشگاه تهران.

یعقوبزاده، مریم (۱۳۸۷). «بررسی رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی (مطالعه موردی سازمان نقشه برداری کشور)». پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

Casey, Andrea (2005). "Enhancing individual and organizational learning: A sociological model". *Management Learning*, 36 (2):131-147. from: <http://mlq.sagepub.com>

Chye Michael, Tan Siew ; Higgs, Susan (2002). "NTU (Nanyang Technological University) library as a learning organization". *Libri*, 52:169-182. from: www.librijournal.org

Curado, Carla (2006). "Organizational learning and organizational design". from: www.emeraldinsight.com. from: www.emeraldinsight.com

Edmondson, A.C. (1999). "Psychological safety and learning behavior in work teams". *Administration science Quarterly*, 4:350-383. In Garavan, Thomas N.; McCarthy, Alma (2008). "Collective learning processes and human resource development". *Advances in developing human resources*, 10:451-471.

Giesecke, Joan; McNell, Beth (2004). "Transitioning to the learning organization". *Library Trends*, 53(1): 54-67.

- Goldberg, Kenneth I. (2000). "Organizational learning in the public sector: A study of university of Arizona library learning organization". Doctor dissertation of public administration. School of organizational management, Department of public administration, University of la Verne. from: www.proquest.com
- Haley, Qing Kong (2010). "The relationship between learning organization dimensions and library performance". Doctor dissertation. Department of counseling, adult and higher education, North Illinois University. from: www.proquest.com
- Jamali, Dima; Sidani, Yusuf; Zouein, Charbel (2009). "The learning organization: Tracking progress in a developing country; a comparative analysis using the DLQQ". *The Learning Organization*, 16(2):103-121. from: www.emeraldinsight.com
- Liao, Shu-Hsien; Chang, Wen-Jung; Wu, Chi-Chuan (2010). "An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry". *Expert Systems with Applications*, 37: 3792-3798. from: www.sciencedirect.com
- Lien, B. Y.; etal. (2006). "Is the learning organization a valid concept in the Taiwanese context?". *International Journal of Manpower*, 27(2):189-203. from: www.emeraldinsight.com
- Marsick, Victoria J. ; Watkins, Karen E. (2003). "Demonstrating the value o an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire". *Advances in Developing Human Resources*, 5: 132-151. from: <http://mlq.sagepub.com>
- O'Neil, Judith (2003). "Participant's Guide for interpreting results of dimensions of the learning organization questionnaire". *Advances in Developing Human Resources*, 5: 222-230. from: <http://mlq.sagepub.com>
- Ortenblad, Anders (2002). "A typology of the idea of learning organization". *Management Learning*, 33(2):213-230. from: <http://mlq.sagepub.com>
- Saeed Abdullah, Khaled Ateik; Ahmad Kassim, Norliya (2008). "Perceptions of organizational of learning practices among Yemeni university librarians". *Malaysian journal of library & information science*, 1(13):77-90. from: <http://ejum.fsktm.um.edu.my>
- Senge, Peter M.; Sterman, John D. (1990). "Systems thinking and organizational learning acting locally and thinking globally in the organization of the future". Presented in the conference on transforming organization, MIT, May, 29-31. from :www.ejournal.narotama.ac.id

- Song, Ji Hoon; Joo, Back-Kyoo (Brian); Chermack, Thomas J. (2009). "The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLQQ): A validation study in a Korean context". *Human resource development quarterly*, 20(1):43-64. from:www.interscience.wiley.com
- Watkins, K.E; Marsick, V.J. (1998). *Dimensions of the learning organization*. Warwick, RI: Partners for the learning organization.
- Yang, Baiyin; Watkins, Karen E.; Marsick, Victoria J. (2004). "The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation". *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1): 31-50. from: www.emeraldinsight .com
- Zhang, D.; Zhang, Z.; Yang, B. (2004). "Learning organization in Mainland China: Empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises". *International journal of training and development*, 8(4):258-273. from:www.onlinelibrary.wiley.com

استناد به این مقاله: آذرگون، مریم؛ فهیم‌نیا، فاطمه (۱۳۹۱). «انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه کتابداران». *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۳(۳).