

سازمانهای یادگیرنده؛ پیشنهاد خردگرایی

مهدی نبی آبکنار @YAHOO.COM۲۰ABKENAR

چکیده

زمانی نه چندان دور، سازمانها در محیطی پایدار و با ثبات به سر می بردند و پیش بینی وقایع آینده تقریباً برایشان ممکن بود، به طوری که مدیران می توانستند در شرایط مطمئن سازمان را مدیریت و برنامه ریزی کنند. اما به تدریج تغییرات مربوط به علم و فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست بسرعت سازمانها را تحت تاثیر قرار داد. با شروع دهه ۹۰ میلادی، بدلیل شرایط «به سرعت متغیر» محیطی، اکثر سازمانها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده ای را برای تغییرات عمیق در ساختار و اساس خود آغاز کردند، به طوری که از قالبهای غیر پویا خارج و به سمت سازمانهای یادگیرنده، متحول شدند. رهبران سازمانی دریافته اند که به «یادگیری» به عنوان پدیده ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده ای بهتر سازمانی را پرورش دهند که بخوبی و به طور اثربخش و پایدار در پی فراگیری باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونیها هماهنگ شود. این مقاله به برخی ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده در شرایط کنونی می پردازد.

مقدمه

از نظر تاریخی قبل از «سازمان یادگیرنده» ابتدا مفهوم «یادگیری سازمانی» توسعه داده شد و پژوهش هایی انجام شده پیرامون یادگیری سازمانی بود که زمینه های لازم برای شکل گیری نظریه «سازمان یادگیرنده» را به وجود آورد. اما امروزه «یادگیری سازمانی» در میان سازمانهایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقه مندند، به طور فزاینده ای مورد توجه ویژه قرار گرفته است. آرگریس و شون، که دو تن از پژوهشگران پیشتاز در این زمینه هستند، یادگیری سازمانی را به عنوان «کشف و اصلاح خطا» تعریف می کنند. در تعریف دیگری که توسط جورج هوپر ارائه شده است، یادگیری به گونه ای تعریف شده است که می تواند در هر سطح از تجزیه و تحلیل برای فرد، گروه و یا سازمان به کار رود. به نظر هوپر یک «هویت» زمانی یاد می گیرد که از طریق پردازش اطلاعات محدوده رفتار بالقوه اش تغییر کند. تسانگ نیز معتقد است که دو اصطلاح «یادگیری سازمانی» و «سازمان یادگیرنده» بعضی از اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود، در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند. صاحب نظران برای مفهوم سازمان یادگیرنده نیز تعاریف متعددی ارائه کرده اند. به نظر «داجسون» سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژیها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند و دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد. مایکل جی. مارکوارت در کتاب ارزنده خود به عنوان «ساختن سازمان یادگیرنده»، تعریف نسبتاً جامعی ارائه کرده است: «در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و استفاده کند». با آغاز هزاره سوم، همسو با پژوهشهای انجام شده در دانشگاههای معتبر جهان در زمینه تجدید نظر در ساختار و نقش سازمانهای عصر فناوری زیستی، تغییراتی نیز در میان تفکرات مدیران سازمانهای بزرگ، آغاز شد. برای نخستین بار در نشریه دانشگاه فن آوری ماساچوست در مقاله ای با عنوان «دگرگونی سازمانها» این تجدید ساختار علمی «سازمانهای یادگیرنده» نام گذاشته شد. به موازات این تحولات، جان مولر و فولر بارنت دو تن از اساتید برجسته دانشگاه کیپ تاون در کشور آفریقای جنوبی مکتب جدید «تولید دانش» و «مدیریت دانایی» را مطرح کردند، که باعث به وجود آمدن ۱۰ پرسش اساسی در زمینه سازمان و مدیریت شد:

۱. باچه راهبردهایی می توان ساختار سازمانها را یادگیرنده و دانش محور ساخت؟

۲. چه ارتباطی میان یادگیری و اقتصاد در عصر جهانی شدن وجود دارد؟

۳. در عصر پدیده های آنی و فوریتها چه دانشهایی را باید وارد سازمانها کرد؟

۴. دانایی تولید گرا را چگونه می توان به مطالعات و پژوهشهای دانشگاهی پیوند داد؟

۵. در عصر «خلاقیت دانایی» و «مهندسی دانایی» در جامعه دانشمند چه مهارتهایی در سازمان دهی مورد نیاز است؟

۶. چگونه باید راهبرد چند فرهنگ گرایی را برهمبستگی بین سازمانها تدوین کرد؟

۷. چه نوع مدیران و رهبرانی را برای سازمانهای یاد گیرنده باید پرورش داد؟

۸. ارکان توانا سازی کارکنان در سازمانهای یاد گیرنده چیست؟

۹. آیا دانشگاهها به تنهایی می توانند اساس دانش و پژوهش در هزاره جدید باشند؟

۱۰. هدف گذاری های چند منظوره در عصر جدید برای پیوند سیاستهای اقتصادی واجتماعی چگونه باید باشد؟

به نظر پیترسنگه الگوهای ذهنی یکی از قواعد مؤثر سازمان یادگیرنده است که بر محدودیتها و ناتوانیهای انسانها، بویژه ناتوانی در تفکر، بازاندیشی و یادگیری، برای پیشبرد برنامه های تغییر در خود و سازمان متمرکز شده است و به دنبال ارائه روشهایی برای بازبینی الگوهای ذهنی و تبیین نقش آنها در بازاندیشی در عمل است. وی چنین تحول انقلابی را در سازمانها، «یادگیری زمان مدار» نامگذاری می کند، که باید در گردونه تحلیل از چهار فیلتر عبور کند. (الگوی شماره ۱)

نقش رهبری در سازمانهای یاد گیرنده :

بدیهی است نقش رهبران و مدیران در سازمانهای یادگیرنده مانند نقش مدیران سنت گرا و سلسله مراتبی نیست. در این سازمانها مدیران در وهله اول طراحان سازمانی، آموزگاران، پیشکاران و هماهنگ کنندگان گروههای حرفه ای هستند. ایفای این نقشها مستلزم مهارتهای نو، دانش، تجربه، توانایی و قدرت سازندگی بادیگاه مشترک در سازمان است. داشتن دیدگاه سیستمی و همه سونگر در چنین سازمانهایی، اندیشه ها و تواناییهای فیزیکی و فکری کارکنان را به طور چشمگیری افزایش می دهد. مدیران در سازمانهای یادگیرنده باید قادر باشند نقش معماری و مهندسی دانایی را به بهترین نحوی ایفا کنند. آنان ابتدا باید بتوانند پاسخگوی نیازمندیهای اشباع نشده مشتریان و مصرف کنندگان و رضایت آنها، رهبری و مدیریت کارکنان، خدمتگزاری به جامعه و مردم و تامین منافع سهامداران و دست اندرکاران باشند و با این استراتژی آسان ساز موجب یادگیری، گروه گرایی، توان بخشی، انگیزش و ایجاد همبستگی سیستم نگر شوند. امروز این مدیران را مدیران روشن ضمیر نام گذاری کرده اند. در دنیایی که هدف سازمانهای یادگیرنده را کیفیت گرایی ترسیم می کند و روی کیفیت ها تکیه می شود، باید پذیرفت که مثبت گرایی تنها به وسیله دانش تجربی و انجام پژوهشهای عمیق امکان پذیر است.

سازمانهای یادگیرنده مدیریت فرایند یادگیری را از طریق پنج فعالیت عمده انجام می دهند:

? حل مسئله به طریق سیستماتیک:

این فعالیت نخستین و زیربنایی ترین فعالیت برای مدیریت فرایند یادگیری سازمانی است و تا حد زیادی مبتنی بر فلسفه و شیوه های مدیریت کیفیت است.

ایده های زیربنایی و پذیرفته شده در این فعالیت عبارتند از:

– استفاده از شیوه های عملی در تجزیه و تحلیل مسائل، به جای حدس و گمانه زنی. این ایده اولین بار توسط پروفیسور «ادوارد دمنینگ» تحت عنوان چرخه «برنامه، اجرا، آزمون، عمل» معرفی شد، ولی شکل آشنای آن همان ایده «تولید فرضیه – آزمون فرضیه» است.

- تأکید بر استفاده از داده‌های معتبر برای تصمیم‌گیری به جای مفروضات و حدسیات ذهنی.

- استفاده از ابزارهای آماری ساده از قبیل هیستوگرام، چارت‌های پارتو، نمودار علت - معلولی برای سازماندهی داده‌ها و استنتاج نتایج. بسیاری از برنامه‌های آموزشی مدیران، که غالباً توسط شرکتهای مشاوره مدیریت طراحی و ارائه می‌شوند، تمرکز عمده خود را متوجه آموزش تکنیک‌های حل مسئله همراه با مثالهای عملی می‌نمایند. اما نکته بسیار مهم این است که برای به وقوع پیوستن یادگیری، دقت و صحت دو عامل بسیار مهم هستند. از این‌رو مدیران سازمانهای یادگیرنده باید در شناخت و حل مسائل واقعی و مبتلایی سازمان درگیر شوند. آنها باید همواره با خود این پرسش را مطرح کنند که «از کجا معلوم که نتیجه‌ای که به آن رسیده‌ایم واقعاً درست باشد؟»، و در این پرسش نیز این فرض را در ذهن داشته باشند که برای وقوع یادگیری واقعی «به اندازه کافی نزدیک بودن» لزوماً «به اندازه کافی خوب بودن» را به همراه ندارد.

? آزمایش کردن :

این فعالیت شامل کاوش و آزمون سیستماتیک دانش جدید است. گاروین تأکید بسیار زیادی بر استفاده از روش علمی در آزمایش کردن دارد. تفاوت اساسی میان آزمایش کردن و فرایند حل مسئله در این است که آزمایش با فرصت برانگیخته می‌شود و متوجه توسعه افقهای جدید فراروی سازمان است، در حالی که حل مسئله معطوف به مسائل ومشکلات جاری سازمان است.

? یادگیری از تجارب قبلی :

سازمانها باید ضمن مرور موفقیتها و شکستهایشان، آنها را به طور سیستماتیک ارزیابی کرده و درسهای حاصل از این تجربیات را به شکلی که کاملاً در دسترس کارکنان باشد، ذخیره کنند. متأسفانه، بسیاری از مدیران امروزی نسبت به گذشته سازمان بی تفاوت هستند و حتی در بعضی موارد در برابر آن موضعی خصمانه اتخاذ می‌کنند. تنها پیامد این برخورد مدیران از دست دادن دانشی است که در صورت برخورد صحیح می‌توانستند آن را کسب کنند. در قلب چنین رویکردی در قبال تجربیات گذشته سازمان، توجه به تفاوت میان «شکست مولد» در مقایسه با «موفقیت غیرمولد» است. شکست مولد تجربه‌ای است که منجر به بینش، درک و افزایش سطح دانش سازمان می‌شود. در مقابل، موفقیت غیرمولد زمانی اتفاق می‌افتد که چیزی بخوبی پیش می‌رود اما هیچکس نمی‌داند چگونه و یا چرا.

? یادگیری از دیگران :

بدیهی است که یادگیری سازمانی نمی‌تواند کاملاً متکی برداخل سازمان باشد. گاهی اوقات قوی ترین بینشها را باید با نگاهی به محیط و کسب ایده و چشم‌انداز جدید از آن به دست آورد. مدیران روشنفکر می‌دانند که حتی سازمانهایی با کسب و کار کاملاً متفاوت می‌توانند منابع غنی ایده‌های جدید برای تفکر خلاق باشند. تعبیر علمی که می‌توان برای فعالیت اخذ ایده و بینش از سایر سازمانها به کار برد «الگو برداری» است. الگوبرداری عبارت است از یک جستجوی مداوم و تجربه یادگیری برای کسب اطمینان از اینکه بهترین شیوه‌های موجود مورد استفاده از محیط کسب و کار، شناسایی، تجزیه و تحلیل، اخذ و اجرا شده‌اند. بیشترین منفی که در نتیجه الگوبرداری عاید سازمان می‌شود ناشی از مطالعه روشها، به معنی شیوه‌های انجام کار و درگیر شدن مدیران صف در این فرایند است. متأسفانه هنوز نیازمندیهای اجرایی یک برنامه الگوبرداری موفق برای اغلب مدیران ناشناخته مانده است. الگوبرداری یک گردشگری صنعتی، به معنی مجموعه بازدیدهای موقتی از شرکتهایی که از اقبال عمومی برخوردارند و یا جوایز کیفی دریافت کرده‌اند، نیست. در حقیقت الگوبرداری فرایندی منظم است که با یک جستجوی کامل برای تعیین بهترین سازمانهایی که روشهای خود را انسجام بخشیده‌اند، شروع می‌شود، با مطالعه دقیق روشهای خود سازمان ادامه می‌یابد، از طریق بازدید و مصاحبه‌های سیستماتیک از محل اجرای روشها به پیش می‌رود و در نهایت با یک تجزیه و تحلیل نتایج، ارائه توصیه‌ها و اجرای آنها پایان می‌یابد.

؟ انتقال دانش :

برای خارج شدن یادگیری از حالت یک قضیه محلی در نقطه وقوع آن، سازمان باید سیستمها و مکانیزم های مناسبی را برای گسترش سریع و اثربخش دانش در کل پیکره خود تدارک ببیند. ایده‌ها زمانی حداکثر تأثیر را دارند که به طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شوند. مکانیزم های متنوعی برای گسترش دانش در سازمان وجود دارند؛ از قبیل گزارشهای نوشتاری، سمعی یا بصری، بازدید محلی، گردشهای جمعی، برنامه‌های چرخش شغلی، برنامه‌های آموزشی و برنامه‌های استانداردسازی. عمومی‌ترین این مکانیزم‌ها گزارشها و گردشهای جمعی هستند. گزارشها با اهداف متعددی تهیه می‌شوند: آنها یافته‌هایی را خلاصه می‌کنند، چک‌لیستهایی از بایدها و نبایدها را ارائه می‌کنند و فرایندها و وقایع مهم را تشریح می‌کنند. گردشهای جمعی برای سازمان هایی که دارای واحدهایی بزرگ و پراکنده از نظر جغرافیایی هستند، بسیار مناسب به نظر می‌رسند. گزارشها و گردشهای جمعی با وجود عمومیتی که دارند، نسبتاً وقت‌گیر و هزینه‌بر هستند. صرف‌نظر از این نقطه ضعف، اساساً جزئیات بسیاری در انتقال مفاهیم و تجربیات مدیریتی وجود دارند و برقراری ارتباط دست اول با افراد صاحب این دانش تنها راه یادگیری آن است. جذب واقعیتها از طریق مطالعه یا مشاهده آنها چیزی است و تجربه کردن دانش دست اول نهفته در این واقعیتها چیز دیگر.

در بسیاری از سازمانها، خصوصاً آن دسته از سازمانهایی که دارای بخشهای با تخصص ویژه هستند، افراد متخصص آموخته‌های خود را به‌عنوان گوهری گرانبها حفظ می‌کنند و از انتشار آن هراس دارند. در سازمانهای یادگیرنده با هدف به اشتراک گذاشتن و تکثیر این ثروت تأکید ویژه‌ای بر انتقال آن به بخشهای مختلف سازمان وجود دارد. انتقال دانش تخصصی ممکن است به صورت بخش به بخش و توسط مدیران سطوح عالی، میانی یا صف انجام گیرد. در این حالت مدیری که در یک بخش، واحد یا اداره از سازمان تخصصی را کسب کرده است به بخش، واحد یا اداره دیگری منتقل می‌شود تا تجربه‌های اندوخته خود را در اختیار دیگران قرار دهد. حالت دیگری از انتقال تخصصی می‌تواند با جابه‌جایی افراد متخصص از واحدهای صف به واحدهای ستادی سازمان صورت پذیرد. در این مورد مدیران با تجربه تخصص ویژه خود را که از سالیان متمادی کار مستقیم در واحدهای صف کسب کرده‌اند، به همراه خودبه ستاد سازمان می‌برند تا در آنجا این تخصص در خدمت تدوین استانداردها، سیاستها و یا برنامه‌های آموزشی جدید قرار گیرد.

استراتژی پژوهش پیشرفته

نخستین بار در «کنگره جهانی طرح ریزی سازمان و مدیریت» (ODAM) در سال ۲۰۰۰ و در ایالت کلرادوی امریکا عنوان « استراتژی پژوهش پیشرفته » مطرح شد که می‌توان آنرا آیین تمام‌نمای اهمیت پژوهشگری دانست. دانایی و پژوهش‌مداری گره‌گشای مشکلات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و فناوری در سازمانهاست؛ چرا که پژوهش‌فی‌نفسه علت جو و معلول شناس است. واقع‌گرایی پژوهش هرگز نباید اسیر پیش‌داوری‌های خام، تعصبات، حتی خوش‌بینی بی‌علت و یا بدبینی نابجا شود. این عوامل تیره‌کننده دیدگاه پژوهشگر در شناخت واقعیت‌هاست. ژرفنگری پژوهشی باید دور از انجماد روانی و تعصبات خام باشد.

استراتژی توانا سازی

توانا سازی سازمان های یادگیرنده ؛ این شیوه در مدیریت دانایی روش توانمندی است که فرق بین کنترل کامل در مدیریت سلسله‌مراتبی /دستوری و آزادی عمل کارکنان را بیان می‌کند. توانا سازی انسانها ظرفیتهای بالقوه را برای بهره‌گیری از سرچشمه تواناییهای پایان‌ناپذیر و بالفعل درآوردن در صحنه عمل فعال می‌سازد. سازمانهای پیچیده و سازمان های یادگیرنده که تشکیلات بلند مرتبه هم می‌نامند، متکی به یادگیری توأم با عمل هستند، برای اینکه یادگیری با عمل همراه شود، دادن اختیارات تام به کارکنان و شرکت دادن آنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی ضرورت دارد. این مشارکت و واگذاری مسئولیت و اختیارات موجب افزایش خلاقیت و نوآوری و بروز استعدادهای بالقوه کارکنان در مدیریت می‌شود. به این ترتیب توان بالقوه یا تقویت آگاه سازی و پرورش آزاد اندیشی کلید گشایشگر داناییها می‌شود. مهارتها و اندیشه‌ها در سطوح افقی وعمودی بین عناصر مختلف عملیاتی می‌شود. فراگرد یادگیری جزء جدانشدنی سازمانهای یادگیرنده شده است و دیگر قانون آهنین سلسله

مراتب که مانع نوآوری، ابداع و نواندیشی بود در گروه‌های خوداندیش نقشی نخواهد داشت. این پیوند افقی اطلاعاتی و عملیاتی در چهاربعد نیازمندیهای اطلاعاتی، آنچه داریم و آنچه نداریم را در مقابل آنچه می‌دانیم و آنچه نمی‌دانیم قرار می‌دهد. آنچه داریم و می‌دانیم کلید پیروزی و آنچه نمی‌دانیم و نداریم راهگشای طرح ریزی راهبردی برای به‌دست آوردن می‌شود. اما در این چالش سازمانهای یادگیرنده به جایی می‌رسند که متوجه می‌شوند چه گنجینه‌های پرارزشی داشتند و از شرکت جویی آنان بی‌بهره بودند. بالاخره در مرحله چهارم، به اهمیت پژوهش که کلید طلایی یادگیری است دست می‌یابیم و می‌فهمیم با نوآوری و خلاقیت پژوهشی به رازهای پنهان می‌توان دست یافت.

نتیجه‌گیری

زمینه‌های اصلی برای حاکم شدن تفکر یادگیری در سازمان متعدد است و از جمله می‌توان به تمایل شدید به دگرگونی در سازمان، عدم رضایت از مدیریت سنتی، قبول این واقعیت که ارتقای دانش در سازمان مزیت رقابتی است، تحول در شناخت به نفع اهمیت نیروی انسانی در مقایسه با سرمایه ثابت در فرایند تولید، افزایش سطح خواسته‌های مشتریان و تشدید رقابت در بازار اشاره کرد. در نتیجه این عوامل، مدیران ارشد نسبت به ضرورت و اهمیت ایجاد سازمان یادگیرنده متعهد می‌شوند. گفتنی است با شناخت این ضرورت حتی در کشورهایی مانند انگلستان، ایده یادگیری در سطح ملی در جهت رسیدن به یک جامعه یادگیرنده مطرح شده است. آنها معتقدند هزینه‌های یادگیری بعدها جبران می‌شود اما مستلزم این است که در جامعه یادگیرنده اصل یادگیری برای همیشه در تفکر مدیران ارشد جایگاه واقعی خود را پیدا کند و در آموزش و تحصیل اساس تفکر این باشد که ما می‌خواهیم جامعه‌ای یادگیرنده به معنای حقیقی داشته باشیم. فراموش نکنیم؛ یادگیری به منظور روبه‌رو شدن با آینده غیرقابل پیش‌بینی، یک وظیفه کلیدی برای تمام اعضای سازمان است. در خاتمه یکبار دیگر به سخن «پیترسنگه»، اندیشمند برجسته ایده «سازمان یادگیرنده»، اشاره می‌کنیم: "آدمی آنگاه که کوشش می‌کند آگاهتر شود، به نحوه تفکر و تعامل خود بیندیشد و بنیانهای فکری خود را واریسی کند، به تدریج آماده می‌شود تا به شیوه نوینی قابلیت‌های خود را برای تفکر، گفت و گو، یادگیری و تعامل توسعه دهد. در چنین شرایطی بر «ترس از دانستن» غلبه می‌کند، جسارت واریسی اندیشه‌هایی که در سازمانهای آموزشی کسب کرده است را به دست می‌آورد و شجاعت پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی «آگاهی» و خودارزیابی را در خود احساس می‌کند. با این تواناییها و قابلیت‌ها، تغییر مناسبات اجتماعی و بازاندیشی در رفتار خود را آغاز می‌کند و به تدریج به این باور می‌رسد که جامعه و سازمانی که در آن زندگی و کار می‌کند می‌تواند آینده بهتری داشته باشد. در چنین شرایطی جوانه‌های نوآوری سربرمی‌آورند، تغییرات سازمانی به تدریج به پیش می‌روند، نیروهای پیش‌برنده تغییر سازماندهی می‌شوند و به توسعه ظرفیتهای رشد و پشتیبانی از برنامه‌های بهبود عملکرد می‌پردازند و موانع تحول و نوآوری را به چالش می‌کشند".

منابع :

- ۱- فراست خواه، مقصود و کبریایی ، احمد، آموزش عالی در آستانه قرن بیست و یکم ، گزارشی از کنفرانس جهانی آموزش عالی در سال ۱۹۹۸، پاریس؛ فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۷. ۱۳۷۷
- ۲- سنگه، پیتر ام، پنجمین فرمان؛ مترجمان: کمال هدایت و محمد روشن . تهران، سازمان مدیریت صنعتی. ۱۳۷۷
- ۳- رهنورد، فرج ا... ، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۳ ، ۱۳۷۸
- ۴- سنگه، پیتر . کلاینر، آرت. راپرتز، شارلوت . راس، ریچارد . روت، جورج . اسمیت، برایان . رقص تغییر، زیر نظر دکتر علینقی مشایخی، ترجمه مهندس حسین اکبری، مسعود سلطانی، گروه پژوهشی صنعتی اریانا، ۱۳۸۳
- ۵- زلفی گل، محمدعلی ، ضرورت های پژوهش، پژوهشهای ضروری. خبرنامه تحقیقات و فناوری، شماره ۳۱، اردیبهشت ۱۳۸۴
- ۶- Argyris, C. and Schon, D. (۱۹۹۶) *Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley
- ۷- Stephen Covey. *The Seven Habits of Highly Effective People* , Simon Schuster INC .U.S.A ۱۹۹۰
- ۸- Garvin, D. A. (۲۰۰۰) *Learning in Action. A guide to putting the learning organization to work*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press
- ۹- Senge, P.M. (۱۹۹۰) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business, London
- ۱۰- Tsang, E. (۱۹۹۷) *Organizational learning and the learning organization: a descriptive and prescriptive research*, Human Relations, ۵۰(۵): ۵۷-۷۰
- ۱۱- Marquardt, M.J. (۱۹۹۶) *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*, McGraw-Hill, New York, NY
- ۱۲- Loermans, Jozef " Synergizing the learning organization and knowledge management " *Journal of Knowledge Management* . Volume ۶ Number ۳ ۲۰۰۲ . ۲۸۵pp- ۲۹۴

مهدی نبی آبکنار : کارشناس ارشد مدیریت