

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش

غلامعلی امیری^۱

چکیده

سازمان ها باید به سرعت با محیط متحول ، سازگاری یافته و یادگیری سازمانی را به منظور تغییر پایگاه معرفتی خود پیش گیرند. مدیریت دانش جزئی از فرآیند یادگیری پیوسته تبدیل شده است. در جهان پرشتاب کنونی، نوزایی و آفرینش دانش نوین تنها مزیت های رقابتی پایدار برای پیشرفت و بقا سازمان ها در عصر دانایی و اطلاعات هستند. در این مقاله تلاش گردیده است تا فرآیند یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، به عنوان راهبردی برای ایجاد تحول سازمانی ، افزایش بقاء پذیری و ظرفیت زایی فکری مورد کنکاش قرار گیرد.

واژه های کلیدی: یادگیری سازمانی ، مدیریت دانش

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱- جانشین دانشکده دفاع دانشگاه عالی دفاع ملی و عضو هیات علمی

مقدمه

در جهان کنونی، یادگیری و دانایی تنها مزیت های رقابتی پایدار می باشند. در دهه های اخیر، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مطالعات علوم مدیریت، حوزه های آکادمیک و فعالیت های اقتصادی مورد توجه قرار گرفته اند. یکی از مهم ترین عوامل این مساله، تاثیر شگرف تغییرات مداوم در سازمان ها می باشد. همچنانکه نرخ تغییرات شتاب می گیرد، سازمان ها، برای حفظ حیات پویای خود، می باید در محیطی پیچیده جهت گیری نمایند. سازمان ها بی که نتوانند از نیروی بالقوه خود برای یادگیری بهره جویند، بزودی با شکست مواجه می شوند.

یادگیری سازمانی باعث ایجاد تغییرات در پایگاه معرفتی یک سازمان گردیده و چارچوبی را برای تعریف تغییرات رفتاری و ادراکی تعیین می نماید. مدیریت دانش، مجموعه ای از تلاش ها برای افزایش ظرفیت زایی فکری می باشد و باعث انتقال دانش از بیرون به درون سازمان، برای ایجاد تحول، نوآوری، خلاقیت، ابتکار و توسعه توانمندی های فردی و جمعی، می گردد.

یادگیری سازمانی^۱

در روند اندرکنش یک فرد با محیط، او تفسیر و دریافت خود را بر مبنای تجربه، انتظارات، اعتقادات و الگوهای ادراکی^۲ استوار می کند. این تعبیر از یادگیری در پیوند با تغییر در پتانسیل رفتاری و ساختار ادراکی می باشد. بنابراین در سطح فردی، پتانسیل یادگیری تابعی از دریافت، توانایی عقلانی، هوش و تجربه می باشد.

¹ - Organizational Learning

² - Cognitive Patterns

شکل‌گیری تجربه بوسیله مهارت‌های منتقل شده از جامعه، عوامل انگیزشی، علایق و تفسیر و داوری ارزشی انجام می‌پذیرد. این عوامل تأثیری نیرومند بر توانایی یادگیری دارند و با نگرش به دشواری و یا آسانی آنچه که می‌باید یاد گرفته شود، میزان پیشرفت تعیین می‌نمایند.

به تعبیر تئورسین‌های سامانه‌ای، سازمان چارچوبی برای رفتار افراد می‌باشد که در آن یک فرد به کنش و واکنش با سازمان می‌پردازد. بنابراین تفاوت آن با یادگیری انفرادی در این می‌باشد که نیازها، انگیزه‌ها و ارزش‌های تمام اعضا سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند و تفسیر و تبیین سازمان یافته جمعی از جهان حاصل مبادلات فکری و نظری همه اعضا سازمان می‌باشد. به عقیده فایول^۱ عامل مهم دیگری برای توسعه، دریافت و شناخت جمعی از جهان خارج، تنوع خلاق در ایده‌ها و نظرات می‌باشد که در ظاهر با یکدیگر در تضاد می‌باشند، اما در نهایت منجر به نتیجه مطلوبی می‌گردند. به عقیده او، روند یادگیری زمانی شتاب بیشتری می‌گیرد که تعامل و تبادل افکار متنوع توسعه یابد. به گونه‌ای که پتانسیل رفتاری سازمانی^۲ متحول گردد. اما هوبر^۳ معتقد است که اعضا و واحدهای سازمان می‌باید با یکدیگر دارای تفاهم باشند. دریافت، جذب و تفسیر دانش باعث ایجاد تغییرات در زیر ساخت‌های ادراکی می‌شود که به نوبه خود بر طیفی از رفتارهای بالقوه اثر می‌گذارد. بنابراین، از نقطه نظر یادگیری می‌باید بین تغییر در رفتار و تغییر در شناخت و ادراک مصالحه و سازشی روی دهد، زیرا هرگونه تغییر در هر یک بدون تغییر در دیگری گذرا می‌باشد و تنش را بین افکار

^۱ - Fiol

^۲ - Organizational Behavior

^۳ - Huber

و اعمال بوجود می آورد. این تنش زمانی کاهش می یابد که تغییرات در رفتار و شناخت نهادینه شده و به یکدیگر گره بخورند تا افکار و اعمال همسو گردند.

آرگریس^۱ یادگیری سازمانی را به عنوان شناسایی و تصحیح خطا توصیف می کند. از نظر هوبر دریافت اطلاعات، تفسیر اطلاعات، توزیع اطلاعات و حافظه سازمانی چهار عامل مهم در یادگیری سازمانی می باشند.

انواع یادگیری

یادگیری سازمانی معمولاً به دو بخش انفرادی و سازمانی تقسیم می گردد. این دیدگاه که عامل اصلی یادگیری سازمانی را افراد می پندارد انسان محور می باشد و بر انگیزه ها، علایق و ارزش های انسانی متمرکز است. این انگیزه ها پایه اصلی فرآیند ادراکی هستند که منجر به یادگیری می گردند. بنابراین این مدل، عامل اصلی را اجزاء پرسنلی در تغییرات رفتاری می داند و بعد جمعی آن را نادیده می گیرد. نوع دیگری از یادگیری که ممکن است در یک سازمان روی دهد، یادگیری به وسیله نخبگان است. در این دیدگاه، یادگیری و قدرت به یکدیگر وابسته اند و دانش قدرتمندان بیشترین تاثیر را در تصمیم گیریها و تغییرات سازمان بجای می گذارد. در این مدل، یادگیری فرآیندی در سازمان میباشد که از طریق آن اعضاء یک محور مسلط در سازمان، در طول زمان توانایی برای کشف زمان ایجاد تغییرات مورد نیاز و نوع آنها را به منظور رسیدن به موفقیت، بدست می آورند. بنابراین تغییر در رهبری آغازگر فرآیند یادگیری سازمانی می باشد و تغییرات اساسی که در سالیان مورد توجه نبودند، اجتناب ناپذیر می گردند. در این مدل رهبران و نخبگان عامل

¹ - Argyris

اصلی یادگیری می باشند. با رشد و پیشرفت سازمان ها، برای مدیران اجرایی جهت دهی تمامی فرایند یادگیری، دشوارتر می گردد. مشخص گردیده است که گروه های موجود در یک سازمان تاثیری غیر قابل انکار بر روند یادگیری و تصمیم گیری دارند.

بنابراین، عوامل یادگیری نه تنها محور مسلط، بلکه همه گروه ها و زیر مجموعه ها را در بر می گیرد. حوزه ها و سطوح خاص مدیریتی تاثیر شگرفی بر جهات عمودی و افقی یادگیری سازمانی بر جای می گذارند. و سرانجام این نکته حائز اهمیت است که عوامل یادگیری لازم نیست حتما از قدرت برخوردار باشند زیرا حتی شبکه های تیمی مبتکر و خلاق را نیز در بر می گیرد. گروه های تخصصی با نوآوری و نوزایی فکری بر قواعد بازی اثر می گذارند و نظرات و پیشنهادهای آنان در هنگام تصمیمات مهم مد نظر قرار گرفته و بدین ترتیب وارد پایگاه جمعی دانش می شوند. عناصری از سازمان که نخستین کنش ها را در برابر قوای جدید جدید نشان می دهند، نقشی حیاتی را ایفاء می کنند و راه خود را برای نهادینه شدن در ساختار سازمان هموار می کنند. دیگر نظریه های یادگیری سازمانی بر ایجاد تغییرات در درون سازمان تاکید دارند و سازمان به عنوان سامانه ای دارای قابلیت ذخیره سازی در نظر گرفته می شود که بوسیله آن پیوند بین محیط بیرون و درون امکان پذیر می گردد. این قابلیت را می توان به عنوان دانش و یا حافظه سازمان قلمداد کرد که سازمان را قادر می سازد تا با بهره

جذب، ذخیره سازی و پردازش دانش پردازد (والش^۱). به عقیده شاندر^۲ وجود چنین ظرفیتی به این معنی است که یک سازمان بیش از حاصل

¹ - Walsh

² - Chandler

جمع اجزاء آن است و دارای حیاتی مستقل در ورای عناصرش می باشد. افراد می آیند و می روند اما سازمان ها پابرجا باقی می مانند. از این منظر افراد قسمتی از حافظه جمعی سازمان می باشند. هر گاه اطلاعات در سامانه دانش سازمان ذخیره گردد، الگوهای عملیاتی حفظ می گردند و رفتار و اعمال افراد به دانشی پایدار تبدیل می شود.

لایه های یادگیری^۱

در اندرکنش افراد با محیط درونی و بیرونی یک سازمان، شناخت آنان از واقعیت، با دریافت اطلاعات جدید دستخوش تغییرات پایدار می گردد. در چنین فرآیندی سازمان یاد می گیرد تا خود را با شرایط جدید وفق دهد و رفتارش را با اهداف نوین منطبق نماید. ویژگی های ابزاری و رفتاری، تغییرات مهم را می آفرینند. در این سطح، خلاء موجود بین نتایج حاصله و اهداف سازمان، انگیزه یادگیری می باشد. انحراف از هنجارهای پذیرفته شده بوسیله فرآیند انطباقی تصحیح می گردد و الگوهای رفتاری به سوی اهداف جهت گیری می شوند. این اولین سطح یادگیری می باشد و یادگیری انطباقی^۲ یا حلقه یگانه^۳ نامیده می شود. تغییراتی که در ارتباط بین سازمان و محیطش رخ می دهد مستلزم فرآیندی بیش از یک فرآیند ساده انطباقی است. سطح بعدی یادگیری سازمانی، علاوه بر انطباق رفتاری، دگرگونی های ژرف تر ساختار ادراکی را نیز در بر می گیرد. یادگیری زاینده^۴ یا حلقه دوگانه^۵ بر زیر سؤال بردن و بازبینی پی گیر هنجارها و ارزش هایی که بنظر می رسند در یک سازمان غیرقابل تغییر باشند، استوار گردیده است تا بتوان اولویت

¹ - Levels of Learning

² - Adaptive Learning

³ - Single Loop

⁴ - Regenerative Learning

⁵ - Double Loop

های جدید را مشخص نمود. بنابراین، سازمان ممکن است به نوسازی و دوباره سازی ارزش های داخلی خود بپردازد. چارچوب مرجع سازمان، تنها زمانی میتواند به رشد و توسعه ادامه دهد که ساختار موجود و هنجارهای رفتاری بازبینی شده و تغییر نمایند. بنابراین الگوهای رفتاری جدیدی نمایان می گردند تا با سنجش مداوم هنجارها و ارزشها، ساختار دانش سازمان دگرگون شود. به عقیده آرگریس شفافیت دانش مهم ترین شرط یادگیری حلقه دوگانه می باشد و بنظر هدبرگ^۱ شکسته شدن سیکل یادگیری، حیاتی است. این اهداف آسان بدست نمی آیند زیرا تصاویر و نقش های فکری اعضاء سازمان بتدریج صلب و سخت می گردند. دیدگاه جمعی افراد از واقعیت و پیوندهای درونی بین آنها، ارزش ها و هنجارهای موجود در سازمان را تشکیل می دهند. در چنین حالتی افراد تا آنجایی که ممکن است علائم تغییرات را نادیده می گیرند مگر اینکه شواهد آنان را مجاب کند که تغییر چارچوب مرجع گریز ناپذیر می باشد. بعقیده سنج^۲ افزایش قابلیت انطباق تنها می باید به عنوان اولین گام در نظر گرفته شود و در مراحل بعد سازمان ها می باید بر یادگیری زاینده تمرکز کنند. در یادگیری زاینده، ارزیابی و بازخور مستمر منجر به خلاقیت، تفکر سامانه ای، بینش مشترک، یادگیری گروهی، تنش خلاق در تعارض بین دیدگاه و واقعیت جاری و همچنین درک واستنباطی جدید از محیط می گردد.

سازمان یادگیرنده^۳

"سنج" سازمان یادگیرنده را سازمانی تعریف می کند که نمی تواند یادنگیرد. او می گوید در یک سازمان یادگیرنده، افراد بگونه ای پی

¹ - Hedberg

² - Senge

³ - Learning Organization

گیر و پایدار ظرفیت خود را برای آنچه که می خواهند بیافرینند، افزایش می دهند. در یک سازمان یادگیرنده، پیش بینی، واکنش به تغییرات، پاسخ به محرک های بیرونی، پیچیدگی و عدم قطعیت، فلسفه ای نهادینه شده می باشد. به عقیده او نرخ میزان یادگیری سازمان ها ممکن است تنها منبع پایدار برای مزیت رقابتی آنها باشد. "ژوزف"^۱ سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی را به ترتیب از نقطه نظرساختاری و فرآیندی با یکدیگر مقایسه می کند.

نایادگیری

بیشتر محققان بر این عقیده اند که بازسازی قواعد رفتاری و نقشه های ادراکی بسیار دشوار است. در بیشتر موارد، چنین فرآیندی با مقاومتی تدافعی روبرو می گردد. یادگیری در چنین سطحی مستلزم ایجاد تغییرات در چارچوب مرجع می باشد. در یک سازمان، پدید آمدن مشکلات و مسائل، آغازگر ایجاد تغییرات در ساختار قدیمی دانش می گردد که هدبرگ آن را "نایادگیری"^۲ می نامد. او می گوید با جای گیری ساختار جدید فکری، ساختار قدیمی می باید از بین برود. نایادگیری سبب می شود تا پذیرش دانش جدید امکان پذیر گردد و ساختار قدیمی تغییر کند و یا از بین برود. اما از آنجایی که موفقیت باعث می گردد تا تمایل به حفظ ساختار رفتاری و معرفتی موجود افزایش یابد، قابلیت اجزاء سازمان از جمله رهبران برای رهایی از عوامل محیطی به منظور ایجاد تغییرات لازم کاهش می یابد.

سازمان های بزرگ تر بجای بهره گیری از منبع خود برای ایجاد تغییرات رفتاری بنیادین، آنها را در راه کشمکش داخلی از بین می برند. مشاوران و

^۱ - Joseph

^۲ - Unlearning

تصمیم‌گیرندگان همواره خود را در برابر مقاومت سازمان در مقابل یادگیری و تغییر ساختار قدیمی معرفتی می‌یابند. فرآیند نیادگیری با تغییر الگوهای ادراکی توصیف می‌گردد. این الگوهای ادراکی زمانی شکسته می‌شوند که یا رویدادهای قدیمی منجر به حصول نتایج جدید گردند و یا هنگامی که به یک رویداد از منظر دیگری بصورتی دگرگون شده نگریسته شود (واتزلواویک^۱). در حالت اول این درک وجود دارد که اطلاعات جدید انطباقی با واقعیت موجود ندارد و نهایتاً ارتباط بین رویداد و نتیجه گسسته می‌شود. این به این معنی است که هنجارها، ارزش‌ها و قالب‌های رفتاری می‌باید قربانی گردند. در حالت دوم درک و فهم از یک رویداد دگرگون شده، گسستگی بین رویداد و نتیجه کار حاصل می‌شود. در نتیجه رویداد می‌باید دوباره سازی گردد. (هدبرگ).

چنانچه عملکرد یک سازمان مؤفقیت‌آمیز باشد، گذار از نیادگیری به یادگیری بسیار دشوار می‌گردد. بهمین دلیل اغلب، شکست آغازگر فرآیند یادگیری می‌شود. کاهش سود، افزایش هزینه، کسری بودجه و دگرگونی در رهبری از جمله محرک‌هایی هستند که سازمان را از انجماد و رکود افکار و رفتارهای صلب رهایی می‌بخشند و راه را برای نوزایی و ظرفیت‌سازی فکری هموار مینمایند.

با نگرش به موارد پیش‌گفته، به این نتیجه می‌رسیم که یادگیری سازمانی فرآیندی است که منجر به رشد و توسعه دانش سازمانی که دربرگیرنده دانش افراد و دانش جمعی می‌باشد، می‌گردد. این پایگاه معرفتی همواره در معرض تغییرات مستمر که زاینده یادگیری سازمانی است، می‌باشد و پتانسیل تصمیم‌گیری و ظرفیت انطباق با شرایط جدید را در یک سازمان بهبود می‌بخشد (پرابست^۲).

^۱ - Waltzlavick

^۲ - Probst

اگرچه یادگیری سازمانی بر فرآیند تغییر پایگاه معرفتی سازمان متمرکز است اما به تنهایی نمی تواند مشخص نماید چه اجزاء و عناصری می باید برای آفرینش پتانسیل یادگیری تحت تاثیر قرار گیرند. مدیریت دانش می تواند چارچوبی عینی را برای ایجاد تغییرات در پایگاه معرفتی سازمان تعریف نماید تا یادگیری در قالب آن امکان پذیر گردد.

مدیریت دانش^۱

به عقیده تسانگ، ادمنسون و موانژئون^۲، به یادگیری سازمانی می باید از منظر توصیفی و تجویزی نگریسته شود. در بعد توصیفی، مدیریت دانش به دخالت عمدی در ساختار معرفتی سازمان برای ایجاد تغییرات، ارتباط پیدا می کند. به عقیده صاحب نظران، توسعه مجموعه ایی از اعمال نظارتی - کنترلی برای شکل دادن به پایگاه معرفتی^۳ سازمان، هدف اصلی مدیریت دانش می باشد.

مدیریت دانش یک فرآیند فعال و جهت دار می باشد و این مهم ترین تفاوت آن با یادگیری سازمانی است. در یادگیری سازمانی آنچه مهم هستند تغییرات در پایگاه معرفتی، زایش یک مرجع مختصات جمعی و رشد رقابت پذیری سازمان می باشد.

در بحث درباره مدیریت دانش نکته مهم این است که تفاوت داده، اطلاعات و دانش درک گردد. داده ها منابع خامی می باشند که ترکیب معنی دار آنها اطلاعات را به وجود می آورد در حالی که، دانش جذب و تفسیر اطلاعات تعریف می گردد. دانش تنها زمانی برای سازمان مفید است که معنی دار باشد. بنابراین مدیریت دانش مستلزم دریافت، توسعه، توزیع، بهره گیری و ذخیره دانش می باشد بگونه ایی که برای سازمان معنی دار باشد.

¹ - Knowledge Management

² - Tsang, Edmonson, Moingeon

³ - Knowledge Base

اغلب سازمان ها، تصویر روشنی از داده ها، اطلاعات و دانش درونی خود ندارند و این عدم شفافیت منجر به کاهش بهره وری، تصمیمات ناآگاهانه، موازی کاری و تقلید می گردد. بنابراین مدیریت مؤثر دانش می باید شفافیت لازم را برای کمک به افراد بوجود آورد تا آنان قادر شوند نیازمندی های خود را تشخیص دهند.

سازمان می باید یاد بگیرد تا در مواقع ضروری اطلاعات برون - سازمانی را در پایگاه معرفتی خود جذب و ترکیب نماید و الگوی معرفتی جدید را بیافریند.

ارتباط گسترده و پی گیر با مشتریان، کارپردازان، رقباء، شرکا و مراکز علمی ظرفیت جذب دانش جدید را برای سازمان افزایش می دهد و در نتیجه انتقال دانش از بیرون به درون منجر به تحول، نوزایی، خلاقیت، ابتکار و توسعه توانمندی های فردی و جمعی می گردد.

بنابراین می توان مدیریت دانش را مجموعه ایی از تلاش ها برای افزایش ظرفیت نوزایی فکری تعریف نمود.

توزیع دانش یک پیش شرط حیاتی برای تبدیل دانش و تجربه منفرد و منزوی به یک منبع پویای معرفتی جمعی می باشد. نیاز نیست که افراد همه چیز را بدانند بلکه برعکس، اصل مدیریتی تقسیم کار، بر توزیع دانش صحنه می گذارد. مهم ترین گام، تجزیه و تحلیل چگونگی انتقال دانش از افراد به گروه و یا سازمان می باشد. فرآیند توزیع، گسترش و اشتراک دانش، بهره وری را در سازمان افزایش می دهد. مدیریت دانش نیازمند طیف وسیعی از ابزار ذخیره سازی اطلاعات و دانش می باشد. اهداف معرفتی سازمان به مدیریت دانش جهت می دهند. این اهداف مشخص می کنند که کدام مهارت ها می باید کی و در چه سطوحی رشد و توسعه یابند تا فرهنگی زاینده شود که به کمک آن

توانمندی های فردی و گروهی رشد یافته تا مدیریت دانش بشیوه ایی مؤثر جاری گردد.

نقش مدیران

سنج بر این باور است که در یک سازمان یادگیرنده مدیران نقش طراح و راهنمایی را دارند و می توانند بینشی مشترک را بیافرینند و الگوهای فکری جاری را به چالش برانگیزند. مدیر به عنوان مسئول یادگیری، سازمانی را می سازد تا افراد بتوانند ظرفیت خود را برای شکل دادن به آینده خود افزایش دهند. مساله مهم برای یک مدیر یافتن راهبرد مناسب نیست بلکه آفرینش تفکر راهبرد است تا سازمان قادر شود با دیدی کلان آمادگی ذهنی را برای مقابله با محیطی متغیر و غیرقابل پیش بینی بدست آورد.

درچنین سازمانی مدیر در بند تجربه گذشته نیست بلکه از آنها درس می گیرد و برای او مهم تر از آموخته های سازمان، فرآیند یادگیری است.

تاثیر سامانه های اطلاعاتی و ارتباطی

سامانه های اطلاعاتی علاوه بر اینکه به عنوان حافظه سازمان عمل می نمایند در دیگر فرآیندهای یادگیری نظیر جذب دانش و توزیع و تفسیر اطلاعات نیز سهم مهمی را ایفاء می کنند. در یک سامانه هوشمند، سامانه های اطلاعاتی در طراحی بسیار مؤثر می باشند. استفاده از اینترنت و شبکه های رایانه ایی، توزیع و تفسیر اطلاعات را آسان می کند. آرشیو چنین سامانه ارتباطی، عناصر حافظه سازمان را تشکیل می دهند. همچنین سامانه کنترل کیفیت و حسابرسی در حلقه یگانه یادگیری به شناسایی خطاها و تصحیح آنها کمک می کند. در حالی که در حلقه دوگانه یادگیری سامانه های اطلاعاتی ممکن است نوعی انعطاف ناپذیری نامطلوب را بر سازمان تحمیل نمایند زیرا تفاسیر از واقعیات بسوی

همگرایی پیش می‌رود و تابمندی ساختار معرفتی دانش کاهش پیدا میکند.

نتیجه

با نگرش به تغییرات و دگرگونی‌های شگرف دنیای سال‌های اخیر، تحقیقات و مطالعات مربوط به یادگیری سازمانی و مدیریت دانش گسترش یافته‌اند. هدف از یادگیری سازمانی تشخیص فرآیندهای دخیل در یادگیری، عوامل، محتوا و سطوح آن می‌باشد. یادگیری سازمانی چارچوبی نظری برای تحلیل چگونگی ایجاد تغییرات در پایگاه معرفتی یک سازمان را فراهم می‌سازد و تغییرات رفتاری و ادراکی را توضیح می‌دهد. مدیریت دانش، مجموعه‌ای از تلاش‌ها برای افزایش ظرفیت زایی فکری است و باعث انتقال دانش از بیرون به درون سازمان، برای ایجاد تحول، نوآوری، خلاقیت، ابتکار و توسعه توانمندی‌های فردی و جمعی، می‌گردد. بدون یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، در دنیای شدیداً متغیر و غیرقابل پیش‌بینی کنونی، هیچ سازمانی نمی‌تواند به حیات پویای خود ادامه دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

References:

1] Chris Argyris & Donald Schon, Organizational Learning II, 1996

2] Peter M. Senge, Leading Learning Organizations, 1996

3] Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella, Janet M. Gould, Understanding Organizations as Learning Systems

4] Hubert Rampersad, Increasing Organizational Learning Ability Based On A Knowledge Management Quick Scan, 2002

