

## شناسایی ویژگی‌ها و چگونگی سنجش ظرفیت یادگیری در شرکت‌ها\*

دکتر حسن زارعی متین\*\*

شرکت یادگیرنده شرکتی است که یادگیری در تمام سطوح آن نهادینه شده است و در ایجاد، کسب و انتقال دانش جدید مهارت داشته و به کمک آگاهی‌های جدید کسب نموده، به تغییر و اصلاح رفتار خود می‌پردازد. این نوع شرکت دارای دوازده ویژگی است - که این مقاله به تبیین آن‌ها پرداخته است - که بر اساس این ویژگی‌ها ابزاری تهیه شده است تا به وسیله آن بتوان یادگیری شرکت‌ها را شناسایی کرد. با توجه به تحقیقات میدانی این مقاله، توان یادگیری شرکت‌های صنعتی در نمونه مورد بررسی حدود پنجاه درصد است. این نتیجه نشان می‌دهد که بسیاری از شرکت‌های صنعتی نمی‌توانند متناسب با تغییرات محیطی پیش روند و در نتیجه در امر تولید، کیفیت، خلاقیت، نوآوری و کسب رضایت مشتری موفقیت بالایی نخواهند داشت.

**واژگان کلیدی:** یادگیری سازمانی، شرکت یادگیرنده، ظرفیت

---

\*\* این پژوهش مستخرج از طرح «شناسایی الگوهای رفتاری سازمان‌های یادگیرنده و مقایسه آن با وضعیت موجود سازمان‌ها» به شماره ۴۲۱/۳/۶۰۳ می‌باشد که با حمایت مالی معاونت پژوهشی دانشگاه تهران (مجموع آموزش عالی قم) انجام شده است.  
\*\* دانشیار مجتمع آموزش عالی قم.

یادگیری.

## مقدمه

مدیران شرکت‌ها امروز در محیطی پویا، پرابهام و متحول کار می‌کنند. به منظور موفقیت در چنین شرایطی، باید بتوانند تغییرات محیطی را پیش‌بینی کرده و شرکت را به طریق هدایت نمایند که با تحولات محیطی هماهنگ گردد.

یکی از دلایل عمده شکست شرکت‌ها و عدم استفاده مطلوب از منابع، فقر یادگیری می‌باشد. این‌که شرکت‌ها دچار فقر و ضعف در امر یادگیری هستند، یک مسئله تصادفی نیست بلکه به شیوه طراحی ساختار شرکت، طراحی مشاغل، ساختار گروه‌ها، آموزش و توسعه نیروی انسانی، و به طور کلی به نحوه مدیریت آن‌ها برمی‌گردد. تحقیقات مختلف ارتباط تنگاتنگ توان یادگیری با موفقیت شرکت‌ها را نشان داده است. با توجه به این امر، امروزه مهم‌ترین مهارت مدیران فراگیری جگونی یادگیری می‌باشد.

این‌که شرکت یادگیرنده چیست، چه ویژگی‌هایی دارد، چگونه و با چه ابزاری می‌توان ظرفیت یادگیری شرکت‌ها را شناسایی کرد و وضعیت شرکت‌های استان از این نظر چگونه است، مهم‌ترین سؤالاتی است که در این مقاله به آن‌ها پرداخته شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

## شرکت‌های یادگیرنده

شرکت‌های یادگیرنده شرکت‌هایی هستند که در آن‌ها افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزایش می‌دهند تا به نتایجی که مورد نظر است دست یابند؛ جایی که الگوهای جدید تفکر رشد نمایند، اندیشه‌های جمعی ترویج می‌شوند و افراد جگونی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند. به این ترتیب، شرکت یادگیرنده در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردش متحول می‌شود (فینگر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹، ص ۱۸).

در واقع زمانی شرکت‌ها یادگیرنده و دانش آفرین می‌شوند که بتوانند استنباطی را از تاریخ و تجربیات خود به دست بیاورند و آن‌ها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند (لریت<sup>۱</sup>، ص ۱۹۸). به طور کلی می‌توان شرکت یادگیرنده را شرکتی دانست که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت داشته باشد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی‌های جدید کسب نموده، عمل کند.

بر اساس تعریف‌های بالا، ایجاد و خلق دانش و نوآوری، رکن اساسی این شرکت‌ها را تشکیل می‌دهد. اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آن‌که شرکتی یادگیرنده قلمداد شود، کافی نیست، بلکه شرکت باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهای خود به کار گیرد و بهبود و اصلاح فعالیت‌هایش را به کمک آن‌ها میسر سازد. در چنین صورتی است که این شرکت می‌تواند برای سایر شرکت‌ها سرمشق و الگو باشد (الوانی، ش ۲۶ و ۲۷).

نکته مهم دیگر در مورد شرکت‌های یادگیرنده، این‌که خلق دانش و آگاهی‌های جدید در آن‌ها یک کار تخصصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضای شرکت طبق آن عمل می‌کنند. در واقع افراد شرکت عموماً خلاق و دانش آفرین هستند. کارکنان در تمام سطوح تشویق می‌شوند تا به طور منظم و جدی از محیط کار برون شرکتی و درون شرکتی خود و نتایج عملکرد واحد شرکتی خود بیاموزند و بر اساس آن نتایج، آینده بهتری را برای خود خلق کرده و به فکر افزایش کارایی و اثربخشی شرکت خود باشند.

## ویژگی‌های یک شرکت یادگیرنده

بحث یادگیری در شرکت را نباید فقط به عنوان یک فعالیت و تعریف شناختی در نظر گرفت، بلکه برای درک مفهوم آن باید ویژگی‌هایی را جست‌وجو نمود که از طریق آن شرکت‌ها بتوانند به درک کامل و روشنی برای کسب مهارت و چگونگی استفاده از

یادگیری سازمانی برسند.

این ویژگی‌ها باید شناسایی شده و به مدیران آموزش داده شود تا آنها بتوانند در جهت ایجاد و توسعه شرکت یادگیرنده تلاش کنند.

شرکت یادگیرنده، دارای خصوصیات و ویژگی‌های بی‌همتایی است. در سیستم‌های شرکتی، قوانین، مقررات و ساختار شرکتی تأثیرگذار باشد. برنامه‌های آموزشی مستمر، راه‌بردهای مخصوص و سیستم‌های مدیریت، منابع انسانی خاص خود را اقتضا می‌کند که بدون توجه به آنها نمی‌توان یک شرکت یادگیرنده طراحی کرد و آن را توسعه داد.

همه الگوهای رفتاری، سیستم‌ها و برنامه‌ها در جهتی است که در شرکت به یادگیری بها و ارزش داده شود و کارکنان و شرکت به طور مداوم توانایی و ظرفیت خود را توسعه دهند تا آینده بهتری را خلق کنند. مهم‌ترین اقدامی که در این راستا باید صورت گیرد آن است که چگونگی فراگیری آموخته شود.

در این بخش مهم‌ترین ویژگی‌های یک شرکت یادگیرنده را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

### ۱- قابلیت‌های فردی (کارکنان یادگیرنده و خلاق)

شرکت از طریق کارکنان و اعضای خود فرایند یادگیری را تحقق می‌بخشد. اگر چه یادگیری افراد برای یادگیری سازمانی کافی نیست، اما شرط لازم شرکت یادگیرنده، وجود کارکنان و مدیران یادگیرنده است.

اصطلاح قابلیت‌های فردی را پیتر سنگه و همکارانش به منظور رشد فردی و یادگیری به کار برده‌اند. وی می‌گوید: کسانی که دارای تسلط و قابلیت‌های فردی هستند، همواره در صدد توسعه قابلیت‌های خود برمی‌آیند تا در زندگی و شرکت نتایجی را به دست آورند که واقعاً در جست‌وجوی آن هستند و از این حس کنجکاوی برای یادگیری مداوم، روحیه یادگیری سازمانی به وجود می‌آید. قابلیت فردی برای یادگیری یعنی نگرش خلاق و فعال به زندگی و شغل داشتن... آنها روحیه یادگیری دارند، به دنبال تغییر، بهبود مستمر و خلق شیوه‌های جدید کار هستند (شیروانی، ش ۶۳).

## ۲- ایجاد و توسعه آرمان مشترک در تمام سطوح شرکت

شرکت‌هایی که به درجه بالایی از موفقیت رسیده‌اند، دارای اهداف، ارزش‌ها و آرمان‌هایی بوده‌اند که به طور کامل در تمام سطوح شرکت پذیرفته شده است. آرمان مشترک یک ابزار مهم است که همواره الهام بخش شرکت‌ها در زمینه رهبری بوده و نیروی پیش برنده شرکت‌های موفق است. برای هدایت یک شرکت به سمت تعالی و موفقیت درازمدت هیچ موتوری به توان‌مندی آرمانی جذاب، ارزش‌مند، قابل دست‌یابی و همراه با مشارکتی فراگیر برای آینده نیست (نی توس، ۱۳۷۷، ص ۱۹).

آرمان عبارت از آینده‌ای واقع‌گرایانه، محقق‌الوقوع و جذاب برای شرکت می‌باشد؛ آینده‌ای که برای شرکت به گونه‌های مهمی موفقیت‌آمیزتر و مطلوب‌تر از وضعیت فعلی آن است و اگر خوب شناسایی شده، تبیین گردد و همگان در آن شریک باشند، با به کارگیری مهارت‌ها، استعدادها و منابع لازم برای محقق کردن آن، به طور جهشی به پیش می‌رود.

آرمان مشترک برای ایجاد یک شرکت یادگیرنده عنصری حیاتی است، زیرا انرژی لازم را برای فراگرفتن تأمین می‌کند. فراگیری خلاق تنها در صورتی ممکن است که شخص فراگیر به طور عمیق در تلاش برای ایجاد و خلق چیزی باشد که به آن معتقد است. در حقیقت ایده فراگیری خلاق بدون وجود یک غایت و هدف که شخص را به حرکت و فعالیت وادار کند، بی‌معنی خواهد بود (سنگه، ۱۳۷۷، ص ۲۹۵).

بدون آرمان مشترک، برپایی شرکت یادگیرنده ممکن نخواهد بود. با وجود آرمان مشترک، ارتباطی باز و پویا بین فرد و شرکت ایجاد می‌شود که طی آن هر دو طرف می‌توانند از نقاط ضعف و ناتوانایی‌های یکدیگر باخبر شوند، مشکلات و مصایب قابل تحمل می‌شود و قدرت خطر کردن و انجام عمل فراهم می‌گردد.

## ۳- نگرش سیستمی و استراتژیک

نظریه سیستم در مدیریت، یک روش تفکر در مورد شرکت‌ها است که به مدیران چارچوبی را ارائه می‌دهد که به کمک آن قادر خواهند بود کلیه عوامل داخلی و برون

شرکتی مؤثر را به صورت یک پارچه بنگرند. در این نظریه، برخورد پویای عناصر متشکله شرکت با یکدیگر و نیز برخورد پویای شرکت با شرکت‌های دیگر و محیط شرکت، مورد تأکید قرار می‌گیرد. مدیر بر این اساس، از دیدگاهی کلی و فراگیر برخوردار است.

در یک شرکت یادگیرنده، تفکر سیستمی حاکم است. این تفکر ظرفیت و استعداد یادگیری در شرکت را توسعه می‌دهد و بر اساس آن به فرایند بازخورد از محیط و ایجاد تغییرات در شرکت بر اساس تغییرات محیطی اهمیت داده می‌شود (خوارزمی).

تفکر سیستمی مبنایی برای ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و مشارکت آزادانه است و جمع مهمی را به منظور یادگیری تشکیل می‌دهد. بدون این تفکر، شرکت نمی‌تواند به طور جامع به شرکت یادگیرنده تبدیل شود. فرض کنید در یک شرکت بعضی بخش‌ها و افراد آن آمادگی تغییر را دارند، این بدان معنا است که بعضی از بخش‌های شرکت خیلی سریع‌تر از سایر بخش‌ها پیشرفت خواهد کرد. اگر کار آن‌ها موفقیت‌آمیز بوده و نتایج پیشرفته مهمی ایجاد کند، این موفقیت برای سایر بخش‌های شرکت تهدیدکننده است. اگر افراد واقعاً یاد گرفته باشند و شروع به ایجاد تغییر در نحوه فکر و عمل خود نمایند، رفتار جدید آن‌ها نیز برای دیگران تهدیدکننده خواهد بود. واکنش بخش‌های دیگر که برای تغییر آمادگی ندارند نیز منفی خواهد بود. تهدید، افراد را حتی از عادی‌ترین راه‌های فکر و عمل باز می‌دارد. از برخی جهات، قضیه شبیه این است که فتیله چراغ را قدری بالاتر ببرید و نور را بیش‌تر کنید تا نقایص کوچک سیستم موجود هر چه بیش‌تر آشکار شود. در عین حال، روشنایی زیاد سایه بزرگ‌تری ایجاد نموده و ناآگاهی و بی‌اطلاعی در مورد بعضی اثرات کار را در پی خواهد داشت. (قربان‌زاده، ش ۱۰۴).

یک شرکت یادگیرنده با تفکر سیستمی می‌تواند اقدام به توسعه همکاری و مشارکت در شرکت نموده، به ایجاد تغییراتی پردازد که برای کل سیستم مؤثر است. هم‌چنین، با اعتقاد به سیستم باز، می‌تواند پیوسته تحت تأثیر تغییرات محیطی، تغییرات لازم را در شرکت ایجاد کرده و موجبات بقای شرکت را فراهم نماید.

نگرش یا ذهنیت استراتژیک نیز در ایجاد یک شرکت یادگیرنده مؤثر است. ذهنیت

استراتژیک به معنای آینده سازی و تصویر معینی از آینده مطلوب در ذهن داشتن می‌باشد. مبنای فلسفی این ذهنیت این است که هر کس می‌تواند بر تعیین سرنوشت خویش حاکم باشد (سنگه، ص ۳۰۷). این ذهنیت منجر می‌شود که ما نسبت به آینده و پیش‌بینی آن حساس باشیم و بتوانیم با آینده نگری، به طریقی اهداف و استراتژی‌های شرکت را تعیین نموده یا تغییر دهیم که بتوانیم بهترین استفاده را ببریم. بدیهی است این مهم در ظرفیت یادگیری شرکت از محیط بسیار مؤثر است.

#### ۴- کار گروهی توأم با گفت‌وگو و مباحثه

امروزه در بسیاری شرکت‌ها، تقریباً تمامی تصمیمات کلیدی توسط گروه‌ها گرفته شده و به مرحله اجرا گذاشته می‌شود. توسعه گروه‌ها در شرکت‌ها به دلیل نیاز شدیدی است که به تلاش گروهی و تفکر عمیق گروهی مربوط به پدیده‌ها و مفاهیم پیچیده وجود دارد. بدیهی است بازدهی فکرهای متعدد و زیاد بیش از یک فکر خواهد بود. در بسیاری از موارد با این مسئله روبه‌رو می‌شویم که ممکن است تک تک افراد به شدت تلاش نمایند، اما تلاش آن‌ها به شکل مؤثر و شایسته‌ای به تلاش گروهی و تغییر و تحول تبدیل نگردد. به منظور توسعه یادگیری در شرکت باید به صورت گروهی کار کرد، به صورت گروهی فکر کرد و از قابلیت‌ها و تجارت یکدیگر استفاده نمود؛ زیرا یادگیری به‌رغم این‌که با قابلیت‌های فردی و قدرت فهم افراد مرتبط است، اصولاً نظامی گروهی تلقی می‌شود.

علاوه بر ویژگی‌های یاد شده که باید در یک گروه یادگیرنده وجود داشته باشد، گروه باید به طور مداوم قبل و بعد از هر اقدام و برنامه، جلسات گروهی تشکیل دهد و از طریق گفت‌وگو و مباحثه به بررسی نتایج عملکرد خود پردازد.

اگر در مورد نتایج عملکرد گفت‌وگو و مباحثه صورت گیرد، شکست‌ها تبدیل به تجربه و شکست بارور می‌شود. شکست بارور شکستی است که به بصیرت و دانش و تجربه ختم شده و موفقیت را در پی خواهد داشت. اگر از موفقیت‌ها بازنگری لازم صورت نگیرد، آن موفقیت‌ها، غیربارور تلقی شده و یادگیری صورت نمی‌گیرد. موفقیت

غیربارور زمانی رخ خواهد داد که یک کار، خوب پیش رفته باشد، بدون این که کسی از چگونگی و علت آن اطلاع داشته باشد. در نهایت این که، شرکت باید شرایطی داشته باشد که بتواند بر اساس آموخته‌های جدید، در چگونگی عملکرد خود تغییر ایجاد کرده و بهتر بتواند به توسعه فعالیت‌های خود و افزایش بهره‌وری بپردازد. نتیجه این که، وجود گروه‌های کاری خلاق با وجود جلسات منظم و گفت‌وگو و مباحثه می‌تواند منجر به ایجاد یک شرکت یادگیرنده شود.

هوندا، بهترین مثال از یک شرکت یادگیرنده است که بر کار گروهی و همکاری تأکید زیاد دارد. (ایرانی، ش ۱۰۹).

#### ۵- ساختار یک شرکت یادگیرنده

ساختار شرکتی شرکت‌های یادگیرنده باید به صورت ارگانیکی، مسطح (غیر سلسله مراتبی) و غیر متمرکز با حداقل رویه‌های رسمی در محیط کار باشد. بعضی از تحقیقات در این مورد نشان دهنده این است که شرکت‌ها با توانایی یادگیری قوی، دارای درجه پایینی از رسمیت‌گرایی در ساختار شرکتی خود هستند. نتایج این تحقیقات، به روشنی وجود رابطه منفی بین رسمیت‌گرایی (تأکید کردن بر قوانین و دستورها) و توانایی یادگیری را نشان می‌دهد.

هم‌چنین، نتایج و یافته‌های تحقیقات دیگر، بیانگر این است که شرکت‌های یادگیرنده عموماً بر کنترل‌های دقیق و شدید تأکید نمی‌کنند، کارکنان آزادی عمل بیشتری دارند و ساختار شرکتی آن‌ها از نوع ارگانیکی، پویا و مسطح بوده و تصمیم‌گیری‌ها به صورت گروهی و مشارکتی است (ایرانی، ش ۱۰۹).

#### ۶- توان‌مندسازی همه جانبه کارکنان

مبانی نظری شرکت‌های یادگیرنده بر این امر استوار است که به صورت جدی به آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان شرکت اهمیت داده و در بخش آموزش کارکنان و توسعه تجارب مشترک سرمایه‌گذاری نمایند. شرکت‌ها به منظور توسعه یادگیری در شرکت، با توجه به ابعاد مختلف به توان‌مندسازی کارکنان و امنیت شغلی واقعی آن‌ها



می‌پردازند. توانمندسازی همه جانبه کارکنان از طریق پرورش منابع انسانی حاصل می‌شود (سلطانی، ش ۱۰۵). این نوع توانا سازی همه جانبه لازمه یک شرکت یادگیرنده است.

## ۷- توسعه فرهنگ یادگیرنده

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری حاکم بر شرکت که عموماً افراد شرکت پای‌بند آن بوده و در طول زمان نیز توسعه یافته است. بر اساس تحقیقات انجام شده، فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های شرکت و وظایف مدیریت، چگونگی هدایت کارکنان، هدف‌ها، ابزارها و روش‌های کاری انگیزش، رضایت، خلاقیت و نوآوری تأثیر می‌گذارد و به طور کلی، در مدیریت چیزی آزاد و به دور از نقش فرهنگ وجود ندارد. (شاین<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵، ص ۱۵۰).

شرکت‌های یادگیرنده دارای ظرفیت فرهنگی بالا برای یادگیری هستند و ارزش‌ها و هنجارهای شرکتی آن‌ها به فرایند جمعی و فردی تأکید دارد (واترمن<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲، ص ۷۵). یک شرکت برای این‌که تبدیل به سازمانی یادگیرنده شود باید دارای ارزش‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای توسعه یادگیری باشد که مهم‌ترین آن الگوها عبارت‌اند از: توجه به شرکت به عنوان یک کل و حذف مرز بین دوایر و بخش‌ها، عشق ورزیدن و احترام گذاشتن به دیگران، مشوق تجربه بودن، تأکید به رفتار تیمی، پذیرش شکست‌ها، تأکید به برقراری روابط و همکاری بین افراد، پذیرش پیشنهادها، تغییر آموزش و مانند آن.

## ۸- پاداش برای رفتار معطوف به یادگیری

بر اساس تحقیقات و مطالعات صورت گرفته، در شرکت و مدیریت، هر آن‌چه که تقویت شود، تکرار می‌شود. در واقع برای رفتارهای مورد نظر باید پاداش مناسب در نظر گرفته شود تا تکرار شود (لوبوف، ۱۳۷۲، ص ۲۰).

1. Schein.

2. Waterman.

امروزه برای تغییر رفتار کارکنان و توسعه رفتار مورد نظر، از سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می شود و بر اساس آن بین عملکرد کارکنان و نظام جبران خدمات کارکنان رابطه مستقیم ایجاد می کنند (کازیو<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹، ص ۳۰۹).

برای این که نظام ارزیابی عملکرد بتواند در جهت توسعه یادگیری به کار گرفته شود و ظرفیت یادگیری در شرکت را توسعه دهد، باید شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان بیان کننده یادگیری باشد و برای رفتارهای معطوف به یادگیری شاخص وجود داشته باشد و بر اساس آن شاخص ها، عملکردها ارزیابی شود. کارکنان نیز در اول دوره و هنگام کار، بر اساس آن رفتارها و شاخص ها توجیه شوند و بدانند که رفتارهای مؤثر در یادگیری، در ارزیابی عملکرد آنها تأثیر گذاشته و بر اساس آن رفتارها پاداش مناسب پرداخت می شود.

رفتارهای مؤثر در یادگیری از قبیل آموزش، رفتار گروهی، تعاون و همکاری، خلاقیت و نوآوری، ابتکار، تغییر، پیشنهاد، انتقاد سازنده و مانند آن در یادگیری فردی و گروهی مؤثر بوده و باید در هنگام ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شود. هم چنین، در نظر گرفتن پاداش ها باید بر اساس رفتارهای مؤثر در یادگیری باشد.

## ۹- نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد

در سال های اخیر، در نظریه و عملکرد مدیریت، تحولاتی پدید آمده و اندیشه های تازه ای برای مدیریت اثربخش و کارآمد فعالیت های شرکتی مطرح شده است. مدیریت مشارکتی که بر فرض های ارزشی و علمی نتایج و شواهد قطعی تجربی استوار است، یکی از این اندیشه های تازه است که در نظام های بزرگ صنعتی، بازرگانی و دولتی به کار گرفته شده و با پیامدهای مطلوب مادی و معنوی همراه می باشد. مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا توسط مدیریت که بر اساس آن تمام کارکنان مشتریان یک شرکت در روند تصمیم گیری و حل مسایل و مشکلات شرکت با مدیریت همکاری و مشارکت می نمایند. تأکید اصلی این مدیریت بر همکاری و مشارکت

داوطلبانه کارکنان و مشتریان بوده و از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فکری و تخصصی آن‌ها در حل مسایل و مشکلات شرکت در جهت بهبود مستمر فعالیت‌های شرکت استفاده می‌کند (زراعت پیشه، ش ۱۱۴).

یکی از ابزارهای مؤثر در به کارگیری مدیریت مشارکتی در شرکت، نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد است.

نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد، یک نظام مدون برای فعال سازی ذهن افراد و به کارگیری ایده‌ها و نظرات آن‌ها برای بهبود مستمر فعالیت‌های شرکت است. هم‌چنین در این نظام برای دوام ارایه پیشنهاد توسط کارکنان، پاداش مناسبی به پیشنهاد دهنده داده شده و در منافع حاصل از اجرای پیشنهاد شرکت داده می‌شود.

#### ۱۰- رویکرد مشتری محوری

در یک شرکت یادگیرنده، تمرکز اصلی مدیریت بر افزایش رضایت مشتری یا مصرف کننده از طریق مدیریت روش‌ها و نگرش‌های منسجم در فرایند بهبود مستمر در کارایی و کیفیت محصولات و خدمات می‌باشد. در این دیدگاه مشتری مهم‌ترین فرد در هر فرایند است، خواه مشتری درون شرکت و خواه بیرون شرکت باشد (یاران دوست، ش ۱۱۰).

یک شرکت یادگیرنده برای این‌که بتواند تغییرات مطلوبی را در فرایندهای کاری خود ایجاد کند باید مبادرت به ایجاد کانال ارتباطی مناسب با مشتریان برای شنیدن خواست‌های آن‌ها نماید و از طریق تحقیقات، به شناسایی نظرات آن‌ها پردازد و نیازهای مشتری در رأس اقدامات شرکت و تنظیم خط مشی‌ها قرار گیرد و شرایطی فراهم کند که رضایت آن‌ها فراهم شود. در این صورت است که شرکت می‌تواند در محیط پرقاب‌ت امروزی بقا داشته باشد.

#### ۱۱- آشکار سازی اسناد و اطلاعات

وقتی شرکت، اطلاعات و اسناد عملیات خود را در اختیار کارکنان نمی‌گذارد، این عمل به این معنا است که مدیریت شرکت یا به کارکنان خود اعتماد ندارد یا ظرفیت

کارکنان را در حد درک این اطلاعات نمی‌داند و یا داشتن این اطلاعات را برای کارکنان مفید نمی‌داند. اما مدیریت بر مبنای آشکارسازی اسناد و اطلاعات<sup>۱</sup> به معنی گشودن و آشکار سازی صورت حساب‌های مالی و عملیاتی و اطلاعات شرکت برای کارکنان است. این روش در حقیقت نوعی اشتراک و سهم شدن کارکنان در اطلاعات شرکتی است (کیس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷، ص ۱۱۸).

از طریق مدیریت بر مبنای آشکار سازی اسناد و عملیات مالی برای کارکنان، احساس مالکیت آن‌ها تقویت شده، در جهت افزایش کارایی و اثربخشی شرکت به تفکر می‌پردازند و با ارایه پیشنهاد در جهت توسعه یادگیری سازمانی مؤثر واقع می‌شوند.

## ۱۲- رهبری تحول آفرین و کاریزما

بسیاری از شرکت‌ها آمادگی اجرای فلسفه شرکت یادگیرنده را ندارند و برخی نیز به سبب شرایط بد اقتصادی، رقابت جهانی یا مدیریت نادرست مدیر، سیر قهقروایی می‌پیمایند. در چنین شرکت‌هایی مسئله تجدید حیات مطرح است که از عهده رهبران تحول آفرین و کاریزما ساخته است. رهبری در مدیریت بیش از هر چیز دیگری مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است و بر اساس تحقیقات انجام گرفته، رهبران تحول آفرین می‌توانند در یک شرکت یادگیرنده، محور فعالیت‌ها باشند (ال دفت، ص ۹۸۶).

رهبران تحول آفرین کسانی هستند که می‌توانند موجب تغییرات، نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی شوند. به آن‌ها به تحول شرکت اعتقاد راسخ دارند و به تجدید حیات شرکت اهمیت می‌دهند (سلترز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰، ص ۷۰۳-۶۹۳).

یک رهبر کاریزما از نظر شخصیتی دارای نیرویی است که پیروان را به خود جذب نموده، آن‌ها را نسبت به خود وفادار و متعهد می‌کند و به گونه‌ای آن‌ها را تحت تأثیر نیروی خود قرار می‌دهد که آنان خود را وقف خواسته‌های وی می‌نمایند.

این دوازده ویژگی برای انجام یک کار پژوهشی تحت عنوان بررسی توان و ظرفیت

1. Open - Book Management.
2. Case.
3. Seltzer.

یادگیری سازمان‌ها و شرکت‌ها مورد استفاده قرار گرفته است و در ادامه چگونگی این تحقیق تشریح شده است.

### جامعه، نمونه و روش نمونه‌برداری

جامعه آماری شامل تمامی شرکت‌های تولیدی فعال در سطح استان قم می‌باشد. بر اساس آمار موجود تعداد این شرکت‌ها بالغ بر ۴۰۰ شرکت می‌باشد که ۱۰ درصد این تعداد - یعنی ۴۰ شرکت - به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفته است. روش نمونه‌برداری، تصادفی ساده می‌باشد.

### تهیه ابزار سنجش ظرفیت یادگیری

برای تهیه ابزار بر اساس ویژگی‌های دوازده گانه، یک پرسش‌نامه تهیه گردید و برای تعدادی از استادان دانشگاه که در این زمینه صاحب نظر بوده‌اند، ارسال شد و از آن‌ها خواسته شد در مورد این‌که آیا سؤال‌های پرسش‌نامه می‌تواند ویژگی‌های مذکور را ارزیابی کند یا نه، نظر دهند. پس از جمع‌آوری جواب‌ها و نظرات، پرسش‌نامه نهایی تهیه و برای شرکت‌های مربوطه ارسال شد. برای سنجش میزان اعتبار ابزار تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که نتیجه بر این اساس ۹۸ درصد به دست آمد که نشان دهنده اعتبار بالای ابزار است.

### تحلیل‌های آماری

برای تحلیل داده‌های آماری از روش برآورد میانگین برای یک جامعه آماری استفاده شده است. به این منظور با استفاده از نرم‌افزار آماری MINITAB به تحلیل داده‌های به دست آمده پرداخته شده است. اطلاعات جمع‌آوری شده در جدول شماره یک آورده شده است.

جدول شماره (۱): نتایج اطلاعات جمع آوری شده در مورد ظرفیت یادگیری

متغیرها	Mean	N	Confidence Intervals
۱- قابلیت های فردی	0.0900	40	( 0.0562, 0.4638)
۲- آرمان مشترک	2.4700	40	( 2.1562, 2.2438)
۳- نگرش سیستمی و استراتژیک	2.4700	40	(2.1562, 2.4438)
۴- کارگروهی توأم با گفت و گو و مباحثه	2.3500	40	( 2.2662, 2.4838)
۵- ساختار سازمانی	1.6000	40	( 1.0962, 1.5838)
۶- توان مهندسازی	2.2700	40	( 2.1562, 2.4438)
۷- فرهنگ یادگیری	2.0000	40	( 1.8242, 2.1118)
۸- پاداش برای رفتار معطوف به یادگیری	1.8800	40	( 1.7562, 1.9438)
۹- نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد	1.6000	40	( 1.4562, 1.7438)
۱۰- رویکرد مشتری محوری	1.7700	40	( 1.5562, 1.8938)
۱۱- آشکارسازی اسناد و اطلاعات	1.7000	40	( 1.5862, 1.8438)
۱۲- رهبری تحول آفرین	2.6500	40	( 2.6162, 2.7438)
۱۳- نتایج کلی	1.9800	40	( 1.7402, 1.9978)

اطلاعات به دست آمده نشان می دهد که:

۱- میانگین نمونه مورد مطالعه از نظر ویژگی قابلیت های فردی، ۰/۰۹ و کم تر از میانگین معیار می باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا کرد میانگین ویژگی قابلیت های فردی جامعه آماری بین ۰/۰۶ تا ۰/۶۴ می باشد. به

این ترتیب با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت شرکت‌های تولیدی استان قم از نظر ایجاد و بسط قابلیت‌های فردی در بین کارکنان خود کم‌تر از میانگین معیار و ضعیف عمل نموده‌اند.

۲- میانگین نمونه مورد مطالعه از نظر آرمان مشترک،  $2/2$  و بیش‌تر از میانگین معیار می‌باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد میانگین آرمان مشترک جامعه آماری بین  $2/16$  تا  $2/24$  می‌باشد. به این ترتیب با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت شرکت‌های تولیدی استان قم از نظر ایجاد و بسط آرمان مشترک در بین کارکنان خود تا حدی بیش از میانگین معیار (۲) عمل نموده‌اند.

۳- میانگین نمونه مورد مطالعه از نظر نگرش سیستمی،  $2/47$  و بیش‌تر از میانگین معیار می‌باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد میانگین نگرش سیستمی جامعه آماری بین  $2/16$  تا  $2/44$  می‌باشد. به این ترتیب با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت شرکت‌های تولیدی استان قم از نظر ایجاد و بسط نگرش سیستمی در بین کارکنان خود تا حدی بیش از میانگین معیار (۲) عمل نموده‌اند.

۴- میانگین نمونه مورد مطالعه از نظر کارگروهی توأم با گفت‌وگو و مباحثه،  $2/35$  و بیش‌تر از میانگین معیار می‌باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد میانگین کارگروهی توأم با گفت‌وگو و مباحثه جامعه آماری بین  $2/27$  تا  $2/48$  می‌باشد. به این ترتیب با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت شرکت‌های تولیدی استان قم از نظر کارگروهی توأم با گفت‌وگو و مباحثه در بین کارکنان خود تا حدی بیش از میانگین معیار (۲) عمل نموده‌اند.

۵- میانگین نمونه مورد مطالعه از نظر ساختار،  $1/6$  و بیش تر از میانگین معیار می باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا کرد میانگین ساختار جامعه آماری بین  $1/1$  تا  $1/58$  می باشد. به این ترتیب با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت شرکت های تولیدی استان قم از نظر ساختار کم تر از میانگین عمل نموده اند.

۶- میانگین نمونه مورد مطالعه از نظر توان مهندسازی،  $2/27$  و بیش تر از میانگین معیار می باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا کرد میانگین توان مهندسازی جامعه آماری بین  $2/16$  تا  $2/44$  می باشد. به این ترتیب با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت شرکت های تولیدی استان قم از نظر ایجاد و بسط توان مهندسازی در بین کارکنان خود تا حدی بیش از میانگین معیار (۲) عمل نموده اند.

۷- میانگین نمونه مورد مطالعه از نظر توسعه فرهنگ یادگیری ۲ بوده و معادل میانگین معیار می باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا کرد میانگین توسعه فرهنگ یادگیری جامعه آماری بین  $1/82$  تا  $2/11$  می باشد. به این ترتیب با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت شرکت های تولیدی استان قم از نظر ایجاد و بسط فرهنگ یادگیری در بین کارکنان خود در حد میانگین معیار (۲) عمل نموده اند.

۸- میانگین نمونه مورد مطالعه از نظر ارایه پاداش برای رفتار معطوف به یادگیری،  $1/88$  و کم تر از میانگین معیار می باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا کرد میانگین ارایه پاداش برای رفتار معطوف به یادگیری جامعه آماری بین  $1/76$  تا  $1/94$  می باشد. به این ترتیب با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت شرکت های تولیدی استان قم از نظر ایجاد و بسط ارایه پاداش برای رفتار معطوف به یادگیری در بین کارکنان



خود تا حدی ضعیف‌تر از میانگین معیار (۲) عمل نموده‌اند.

۹- میانگین نمونه مورد مطالعه از نظر به کارگیری سیستم پیشنهادها،  $1/6$  و کم‌تر از میانگین معیار می‌باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد میانگین به کارگیری سیستم پیشنهادها در بین جامعه آماری بین  $1/64$  تا  $1/74$  می‌باشد. به این ترتیب با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت شرکت‌های تولیدی استان قم از نظر به کارگیری سیستم پیشنهادها در بین کارکنان خود کم‌تر از میانگین معیار (۲) عمل نموده‌اند.

۱۰- میانگین نمونه مورد مطالعه از نظر مشتری محوری  $1/77$  و کم‌تر از میانگین معیار می‌باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد میانگین رویکرد مشتری محوری جامعه آماری بین  $1/56$  تا  $1/89$  می‌باشد. به این ترتیب با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت شرکت‌های تولیدی استان قم از نظر رویکرد مشتری محوری در بین کارکنان خود تا حدی کم‌تر از میانگین معیار (۲) عمل نموده‌اند.

۱۱- میانگین نمونه مورد مطالعه از نظر آشکارسازی اسناد و اطلاعات،  $1/7$  و کم‌تر از میانگین معیار می‌باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد میانگین آشکارسازی اطلاعات جامعه آماری بین  $1/59$  تا  $1/84$  می‌باشد. به این با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت شرکت‌های تولیدی استان قم از نظر ایجاد و بسط آرمان مشترک در بین کارکنان خود بیش‌تر از میانگین معیار (۲) عمل نموده‌اند.

۱۲- میانگین نمونه مورد مطالعه از نظر رهبری تحول آفرین،  $2/65$  و بیش‌تر از میانگین معیار می‌باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا کرد میانگین رهبری تحول آفرین جامعه آماری بین ۲/۶۱ تا ۲/۷۴ می باشد. به این ترتیب با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت شرکت های تولیدی استان قم از نظر رهبری تحول آفرین در بین کارکنان خود بیش تر از میانگین معیار (۲) عمل نموده اند.

۱۳- میانگین کل نمونه مورد مطالعه از نظر ویژگی های دوازده گانه، ۱/۹۸ و کم تر از میانگین معیار می باشد.

با استفاده از برآورد میانگین برای یک جامعه آماری و با اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا کرد میانگین کل جامعه آماری بین ۰/۷۴ تا ۱/۹۹ می باشد. به این ترتیب با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت شرکت های تولیدی استان قم از نظر ایجاد یادگیری در بین کارکنان خود کم تر از میانگین معیار (۲) عمل نموده اند.

## تجزیه و تحلیل نهایی

بر اساس نتایج تحقیق انجام شده، شرکت ها در زمینه های بهره مندی از قابلیت های فردی، داشتن نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد، ساختار سازمانی مناسب یادگیری، مدیریت بر مبنای آشکارسازی اسناد و اطلاعات، ارایه پاداش برای رفتارهای معطوف به یادگیری و هم چنین رویکرد مشتری محوری، با مشکل روبه رو هستند. با توجه به توضیحات ارایه شده در مقاله می توان از طریق ایجاد و توسعه ویژگی های مذکور در شرکت، توان و ظرفیت یادگیری را افزایش داد. در مورد سایر ویژگی ها، وضعیت در حد متوسط و بعضاً خوب قرار دارد و می توان در جهت توسعه وضعیت فعلی و در نهایت بهبود یادگیری در شرکت اقدام نمود.

## پرسش‌نامه سنجش ظرفیت و توان یادگیری

۱- آیا سازمان از وجود کارکنان خلاق و دانش‌ورز بهره‌مند است؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۲- تا چه حد کارکنان در مورد مهارت‌ها و دانش مورد نیاز شغل خود، به روز

(up-to-date) هستند.

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۳- آیا سازمان‌ها در مورد آینده خود، دارای آرمان و هدف واقع‌بینانه و جذاب

هستند؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۴- تا چه حد بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان، هم‌سویی وجود دارد؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۵- تا چه حد مدیران سازمان از نگرش سیستمی\* در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های

سازمان استفاده می‌کنند؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۶- تا چه حد مدیران سازمان اعتقاد دارند که می‌توانند بر سرنوشت سازمان خویش

حاکم باشند و آینده مطلوب را طرح‌ریزی کنند؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۷- تا چه حد اعضای سازمان، در مورد حل و فصل مسایل به گفت‌وگو و مباحثه

می‌پردازند؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

\* نگرش سیستمی یعنی این‌که مدیران بین سازمان و محیط برون سازمانی خود و بین اجزای درون سازمانی خود روابط پویا و متقابل قائل بوده و در تصمیم‌گیری‌های خود کل‌نگر باشند.

- ۸- آیا نتایج عملکرد واحدها در سازمان مورد بازنگری گروهی قرار می‌گیرد؟  
 خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد
- ۹- آیا سازمان شما دارای سلسله مراتب سازمانی زیاد می‌باشد؟  
 خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد
- ۱۰- تا چه حد مدیران در تصمیم‌گیری خود، آزادی عمل دارند؟  
 خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد
- ۱۱- آیا برای تصمیم‌گیری، قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های تفصیلی وجود دارد؟  
 خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد
- ۱۲- آیا در سازمان بر اساس تغییرات در مهارت‌ها و مشاغل، برنامه‌های آموزشی لازم برای کارکنان اجرا می‌شود؟  
 خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد
- ۱۳- آیا کارکنان می‌توانند از تخصص‌های خود در عمل و بهبود فرایندها استفاده کنند؟  
 خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد
- ۱۴- تا چه حد کارکنان نسبت به اهداف سازمان خود وفادار می‌باشند؟  
 خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد
- ۱۵- تا چه حد در بین کارکنان در مورد اهمیت ارزش‌ها و الگوهای رفتاری سازمان، توافق گسترده وجود دارد؟  
 خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد
- ۱۶- آیا در سازمان رفتار گروهی، پذیرش شکست‌ها، همکاری بین واحدها، پذیرش پیشنهادها و تغییر، نهادینه شده است؟  
 خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد
- ۱۷- تا چه حد پرداخت پاداش، بر اساس تغییراتی است که کارکنان در شغل خود

دارند؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۱۸- آیا نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد در سازمان مدون و نهادینه شده است؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۱۹- تا چه حد کارکنان نسبت به سازمان احساس مالکیت و تعلق سازمانی دارند؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۲۰- آیا برای دریافت نظرات مشتریان و ارباب رجوع، سیستمی طراحی و اجرا شده

است؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۲۱- آیا تاکنون تحقیقات علمی برای بررسی نظرات مشتریان و ارباب رجوع انجام

گرفته است؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۲۲- تا چه حد کارکنان از اسناد و مدارک مالی سازمان خود مطلع هستند؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۲۳- آیا بین کارکنان و مدیران اعتماد متقابل وجود دارد؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۲۴- تا چه حد مدیریت عالی سازمان، به ایجاد تغییرات و نوآوری در سازمان

می‌پردازد؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

۲۵- تا چه حد کارکنان نسبت به مدیران خود وفادار و متعهد هستند؟

خیلی کم  کم  تا حدی  زیاد  خیلی زیاد

## مآخذ

- ۱- الوانی، سیدمهدی، سازمان‌های کامیاب امروز، سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌آفرین، مدیریت دولتی، شماره ۲۶ و ۲۷.
- ۲- اینترنت، اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها، ترجمه رامبد یاران دوست، تدبیر، شماره ۱۱۰.
- ۳- خوارزمی، شهیندخت، اندیشه‌های نو در مدیریت (سخنرانی) مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ۴- زراعت پیشه، علی محمد، مدیریت بر مبنای پیشنهاد، تدبیر، شماره ۱۱۴.
- ۵- سلطانی، ایرج، نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی کارکنان، تدبیر، شماره ۱۰۵.
- ۶- سنگه، پیتر، پنجمین فرمان، خلق سازمان فراگیر، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن (تهران، سازمان مدیریت صنعتی، سال ۱۳۷۷).
- ۷- شیروانی، علی‌رضا و خلیفه سلطانی، سیدمحسن، چگونه یک سازمان را به سازمان یادگیرنده تبدیل سازیم، مجله فولاد، شماره ۶۳.
- ۸- قربان زاده، وجه اله، گفت‌وگویی با پیتر سنگه در مورد پیشرفت‌های تازه در یادگیری سازمانی، تدبیر، شماره ۱۰۴.
- ۹- لویوف، مایکل، بزرگترین اصل مدیریت در دنیا، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی (تهران، ناشر مترجم، ۱۳۷۲).
- ۱۰- نژادحاجی علی ایرانی، فرهاد، به سوی سازمان‌های یادگیرنده، تدبیر، شماره ۱۰۹.
- ۱۱- نی‌توس، برت، رهبری بصیر، ابداع مفهومی جدید از هدایت سازمانی، ترجمه محمد ازگلی و برزو فرهی (چاپ اول: تهران، دانشگاه امام حسین علیه السلام، ۱۳۷۷).

Review, March - April, 1997.

13- Casio, Wayne F., "Managing Human Resources" (Mc Graw-Hill, 1989).

14- Finger, Matthias & Brand, "The Concept of the Learning Organization Applied to the Transformation of the Public Sector" (Sage Publications Inc, 1999).

15- Leritt and March, "Organizational Learning", American Review of Sociology, Vol. 14, No. 198.

16- Peters & Waterman, In Search of Excellence (New-York, Harper & Row, 1982).

17- Schein, Edgar H., "Organization Culture and Leader Ship" (Jossey Bass, 1985).

18- Seltzer and Bass, "Transformational leadership", Journal of Management, No. 16, 1990.