



**INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**



SEMINAR NASIONAL PENGURUSAN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KE-10

30 OKTOBER - 1 NOVEMBER 2001

Kertas Seminar 14:
**Sekolah Organisasi Pembelajaran:
Satu Kefahaman Dalam Konteks
Pengurusan Sekolah-Sekolah Swasta**

**Dr. ABDUL RAHMAN BIN AHMAD
Universiti Utara Malaysia**

DENGAN KERJASAMA

UTUSAN MELAYU (MALAYSIA) BERHAD

Organisasi Pembelajaran: Satu Keperluan Dalam Konteks Pengurusan Sekolah

Oleh

Dr. Abd Rahman bin Ahmad
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok, Kedah Darul Aman
Tel: 04-9285107
E-mail: abdrahman@webmail.uum.edu.my

Abstrak

Kedudukan sekolah sebagai sebuah institusi atau organisasi pendidikan kurang mendapat perhatian sebagaimana hebatnya perhatian diberikan kepada institusi atau organisasi perniagaan dalam konteks dunia persaingan kini. Ini mungkin kerana sekolah masih dianggap sebagai sebuah organisasi yang tidak mempunyai cabaran dalam pengertian hidup atau mati sebagaimana yang dialami oleh organisasi-organisasi perniagaan walaupun tugas untuk melahirkan generasi pelajar kini semakin mencabar. Kertas kerja ini akan membuka satu senario baru dalam usaha untuk menjana perkembangan pengurusan sekolah seiring dengan perkembangan pengurusan di sektor perniagaan. Konsep organisasi pembelajaran yang dibincangkan dalam dunia korporat hari ini akan dijadikan sebagai satu gagasan baru untuk para pengurus atau pentadbir sekolah meneliti dan mengkaji kesesuaiannya dalam usaha menjadikan organisasi pendidikan lebih berdaya maju dan mampu terus bersaing. Secara umumnya kertas kerja ini akan mengenengahkan beberapa persoalan kenapa sesebuah organisasi itu perlu terus belajar dan menjadikan aspek pembelajaran sebagai satu kegiatan utama dalam mencorak masa hadapan. Di samping itu kertas kerja ini juga akan mengutarakan beberapa langkah utama bagaimana sesebuah organisasi boleh berubah menjadi organisasi pembelajaran.

Organisasi Pembelajaran: Satu Keperluan Dalam Konteks Pengurusan Sekolah

Pengenalan

Pembelajaran yang selalunya dikaitkan dengan alam persekolahan atau dengan dunia pendidikan secara formal atau tidak formal kini telah mendapat perhatian baru di kalangan tokoh-tokoh pengurusan dan peramal-peramal masa hadapan. Bagi mereka pembelajaran merupakan satu dimensi baru yang harus diberi perhatian semula dalam usaha untuk meningkatkan keupayaan dan ketahanan sesebuah organisasi dan seterusnya untuk berkembang maju dalam arena persaingan. Bagi maksud di atas, Naisbitt dan Aburdence (1985) telah mengutarakan pandangan mereka dengan menyebut:

Dalam dunia yang sentiasa berubah, tidak akan ada satu subjek atau satu kumpulan subjek yang boleh dipertahankan untuk masa hadapan atau untuk terus bertahan selama-lamanya. Apa yang lebih penting sekarang ialah bagaimana untuk belajar cara belajar (learn how to learn).

Sekali imbas kata-kata di atas memberi gambaran dan peringatan bahawa aspek pembelajaran merupakan satu keperluan baru bagi menghadapi dunia persaingan di masa hadapan. Ianya juga bermaksud bahawa pembelajaran merupakan satu proses berterusan bagi memastikan masa hadapan yang lebih terjamin dan berdaya maju. Dalam hal ini, Bennett dan O'Brien (1994), turut membuat ungkapan yang hampir sama dalam ramalan mereka mengenai organisasi yang ulung di abad 21 dengan menyebutkan; "untuk bertahan dan maju dipersada abad 21, organisasi-organisasi mesti menerima pakai cara baru untuk mengurus iaitu berdasarkan keupayaan untuk belajar dan berubah secara sedar, berterusan dan cepat".

Sementara itu, menurut Adler dan Cole (1993), satu kesepakatan telah dikemukakan bahawa tanda-tanda keberkesanan bagi organisasi-organisasi akan datang

adalah berdasarkan kepada keupayaannya untuk belajar. Malah Ulrich, Jick dan Glinow (1993) telah menekankan bahawa keupayaan di kalangan para pekerja dan organisasinya untuk terus belajar menjadi penentu kepada kejayaan. Di sini ternyata bahawa pembelajaran merupakan elemen terpenting dalam memastikan kejayaan sesebuah organisasi. Di samping itu menurut Schein (1993) bagi organisasi yang inginkan kejayaan, ianya perlu belajar untuk adaptasi dengan cepat atau organisasi tersebut akan ketinggalan dalam proses peralihan ekonomi semasa. Dalam kata-kata lain, Garvin (1993) menyebutkan, dalam ketiadaan pembelajaran, organisasi-organisasi dan individu-individu di dalamnya akan sentiasa mengulangkan kerja-kerja lama dan pembaikan hanyalah secara kebetulan dan tidak bertahan lama. Malah Wick dan Leon (1993) turut berkongsi sama dengan menyebut:

In today's business world, learning is the key to individual success and corporate survival. Companies across the country are making the ability to learn condition for employment, one that requires every successful manager's deliberate attention and commitment. Prosperity belongs only to those managers and business able to harness the power of knowledge by promoting and maximizing intentional learning at work.

Dalam pada itu Marquardt (1996) menegaskan, untuk memperolehi dan memastikan sesebuah organisasi bertahan di pentas persaingan, organisasi tersebut perlu terlibat di dalam meningkatkan keupayaan pembelajarannya dari segi belajar dengan cepat dan tepat dari kejayaan dan kegagalannya sama ada dari dalam atau luar organisasinya.

Justeru, penjelasan di atas telah membawa maksud bahawa pembelajaran dalam organisasi merupakan satu aspek yang kian mendapat perhatian dan seterusnya menjadi fokus utama bagi pelaksanaannya di dalam organisasi kini. Tidak dapat tidak bagi sesebuah organisasi yang mengharap atau berkehendakan kepada kejayaannya di masa

hadapan perlu membuat persiapan untuk memahami dan mendalami aspek pembelajaran dalam organisasi. Di samping itu, apa yang lebih penting lagi ialah bagaimana aspek pembelajaran ini boleh membawa organisasi-organisasi menjadi lebih berkesan dan seterusnya membina struktur serta sistemnya yang diperlukan untuk menghadapi dunia persaingan atau memperolehi kelebihan daya saingan.

Apa itu Organisasi Pembelajaran?

Organisasi Pembelajaran bukanlah satu perkara baru (Ross, 1992 & O'Brien, 1994) tetapi ianya telah mendapat nafas baru dan diterjemahkan dalam konteks satu keperluan baru (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991 & Mil & Friesen, 1992). Organisasi Pembelajaran kini telah diketengahkan sebagai satu ungkapan baru oleh beberapa orang tokoh terkenal dalam usaha mereka untuk memperlihatkan bagaimana sesebuah organisasi itu bukan sahaja boleh bertahan (survival) malah boleh berkembang maju (thrival) dalam mengharungi pentas persaingan. Di peringkat awal perkembangan, Organisasi Pembelajaran merupakan satu proses mencari dan menyelesaikan masalah (detecting and correcting problem) bagaimanapun ianya berkembang kepada satu tahap di mana melibatkan proses penjanaan, penyebaran dan penggunaan ilmu pengetahuan di dalam organisasi secara sistematik bagi mencapai sesuatu matlamat organisasi. Senge (1990) dalam takrifannya mengenai organisasi pembelajaran menyebutkan;

"A learning organisation is a place where people are continually expanding their capacity to create the results they desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspirations are set free, and where people are continually learning to learn together."

Definisi di atas memberi gambaran bahawa organisasi pembelajaran bermaksud satu tempat di mana para pekerja dapat bersama-sama menjana keupayaan mereka untuk

mencapai apa yang dikehendaki oleh organisasi secara bersama dan sentiasa belajar untuk bekerja secara bersama. Bagaimanapun bagi mencapai maksud di atas beliau juga telah menggariskan lima aspek disiplin yang perlu disemaikan di kalangan anggota-anggota di dalam sesebuah organisasi bagi menjadikannya organisasi pembelajaran iaitu pemikiran bersistem (system thinking), penguasaan diri (personal mastery), model mental (mental model), berkongsi visi (shared vision) dan belajar bersama (team learning).

Selanjutnya, Nonaka (1991) dalam ungkapannya mengenai 'knowledge creating company' menggambarkan organisasi pembelajaran sebagai satu tempat di mana penciptaan ilmu baru bukanlah satu pengkhususan, tetapi sebagai satu tabiat malah sebagai satu perlakuan harian di mana setiap anggota dikatakan sebagai pekerja berilmu yang sentiasa melakukan penciptaan baru. Dalam ungkapan yang berlainan tetapi membawa maksud yang sama, Pedler, Buygoyne dan Boydell (1991) menggambarkan Organisasi Pembelajaran sebagai satu tempat di mana organisasi merangsang pembelajaran di kalangan ahli-ahlinya dan sentiasa melakukan transformasi diri. Bagi mendapatkan satu gambaran yang jelas tentang Organisasi Pembelajaran Watskins dan Marsick (1993) telah mengemukakan seperti dalam lampiran 1. Sementara itu Marquardt (1996) mendefinisikan Organisasi Pembelajaran sebagai sebuah organisasi yang belajar secara bersungguh-sungguh dan bersama serta secara terus menerus mengubah dirinya kepada keadaan lebih baik dari segi mengambil, mengurus dan menggunakan ilmu pengetahuan untuk kejayaan organisasi tersebut. Selanjutnya beliau

telah menyenarikan 14 ciri-ciri penting mengenai Organisasi Pembelajaran seperti berikut:

1. Learning is accomplished by the organizational system as a whole, almost as if the organization were a single brain.
2. Organizational members recognize the critical importance of ongoing organization wide learning for the organization's current as well as future success.
3. Learning is a continuous, strategically used process - integrated with and running parallel to work.
4. There is a focus on creativity and generative learning.
5. Systems thinking is fundamental.
6. People have continuous access to information and data resources that are important to the company's success.
7. A corporate climate exists that encourages, rewards and accelerates individual and group learning.
8. Workers network in an innovative, community like manner inside and outside the organization.
9. Change is embraced and unexpected surprises and even failures are viewed as opportunities to learn.
10. It is agile and flexible.
11. Everyone is driven by a desire for quality and continuous improvement.
12. Activities are characterized by aspiration, reflection and conceptualization.

13. There are well- developed core competencies that serve as a taking-off point for new products and services.

14. It possesses the ability to continuously adapt, renew and revitalize itself to the changing environment.

Sekalipun berbagai definisi telah diberikan mengenai Organisasi Pembelajaran, namun ianya tetap tidak banyak berubah dan dapat difahami dengan beberapa konsep. Justeru itu, Organisasi Pembelajaran telah dikenali dengan berbagai istilah seperti 'organizational learning' (Simon, 1953; Cangelosi & Dill, 1965; Argyris & Schoon, 1978; dan Dixon, 1994), 'learning organization' (Senge, 1990 dan Swiernga & Wierdsman, 1992) 'learning company' (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991) 'knowledge creating company' (Nonaka, 1991) dan 'knowledge factory' (Roth, Muruchek, Kemp & Trimble, 1994) menurut konteks kefahaman dan keperluan pengkajinya.

Apa yang diperkatakan di atas, secara langsung menunjukkan bahawa Organisasi Pembelajaran merupakan satu proses berterusan di dalam menuju kejayaan dan menangani perubahan-perubahan yang mendatang. Organisasi pembelajaran dilihat sebagai satu elemen yang sangat penting dalam usaha untuk memastikan sesebuah organisasi itu tidak ketinggalan atau dibiarkan tertinggal. Justeru itu, para pengkaji tentang perkembangan pengurusan telah menggambarkaninya dalam bentuk satu proses evolusi pengurusan bagaimana aspek Organisasi Pembelajaran mendapat tempat ketika ini (Ulrich, Jick dan Von Glinow (1993), Hudgetts, Luthans dan Lee (1994) dan Hitt (1995) seperti dalam lampiran 2, 3 dan 4.

Dalam konteks operasinya, Garvin (1994) mendapati Organisasi Pembelajaran merupakan sebuah organisasi yang mempunyai kemahiran mencungkil, menerima dan

menghantar pengetahuan dan seterusnya dapat menyesuaikan gelagatnya untuk membias pengetahuan dan kefahaman baru. Selanjutnya beliau menyenaraikan lima kemahiran penting bagi sesebuah Organisasi Pembelajaran iaitu;

1. Kebolehan menyelesaikan masalah secara sistematik
2. Kebolehan menjalankan ujikaji dengan pendekatan baru
3. Kebolehan belajar dari pengalaman sendiri
4. Kebolehan belajar dari cara terbaik yang dilakukan oleh orang lain
5. Kebolehan memindahkan pengetahuan secara cepat dan berkesan keseluruhan organisasi.

Di samping atas, McGill et.al (1992) mengemukakan lima fokus dalaman yang harus dilakukan bagi sesebuah organisasi untuk digelar Organisasi Pembelajaran seperti berikut:

1. Keterbukaan. Pembelajaran memerlukan pengurus bersifat keterbukaan dalam setiap tindakan agar ianya dapat menghasilkan buah pemikiran baru.
2. Pemikiran Bersistem. Keupayaan untuk melihat perkaitan di antara sesuatu isu, peristiwa atau maklumat secara holistic adalah sangat penting. Ini akan membolehkan seseorang itu melihat secara menyeluruh tentang sesuatu perkara yang berlaku.
3. Kreativiti. Kebolehan untuk menghasilkan sesuatu daripada tiada kepada ada merupakan sesuatu yang amat sukar. Oleh itu organisasi perlu kepada unsur fleksibiliti dan kesediaan untuk mengambil risiko.
4. Keberhasilan Diri. Individu yang mempunyai keupayaan untuk

keberhasilan diri selalunya akan berusaha untuk membuktikan keupayaan mereka dengan cara yang bersungguh.

5. Empati. Pengurus dalam konteks Organisasi Pembelajaran memperlihatkan dirinya sangat berempati kepada para pekerjanya terutama dalam melihat masalah pekerjanya.

Sebaliknya Pedler et.al (1991) melihat fokus luaran juga penting bagi mewujudkan Organisasi Pembelajaran yang mereka ajukan dalam bentuk soalan seperti berikut:

1. Apakah pasaran baru yang telah diwujudkan tahun ini?
2. Apakah inovasi yang dicadangkan oleh para pekerja yang telah dilaksanakan tahun ini?
3. Apakah perkhidmatan dan pengeluaran yang tidak berubah sejak lima tahun lepas?
4. Apakah yang telah dipelajari hasil dari lawatan lepas ke pihak pengeluar?.
5. Banyak mana usahasama dengan pelanggan dapat diwujudkan?
6. Bilakah usahasama diwujudkan dengan pihak pesaing?
7. Adakah projek pembaikan kualiti diwujudkan dengan pengeluar?
8. Adakah perubahan telah dibuat berdasarkan teguran pelanggan?

Kepentingan Organisasi Pembelajaran

Stata (1989) menyebutkan bahawa keupayaan sesebuah organisasi itu belajar akan menjadi satu-satunya sumber yang akan mempertahankan organisasi tersebut dalam era persaingan. Bagi Wick dan Leon (1993), kepentingan pembelajaran kepada organisasi-organisasi tidak dapat dinafikan lagi. Serentak dengan itu mereka telah menyenaraikan

16 kepentingan pembelajaran dalam organisasi hasil daripada penelitian mereka ke atas syarikat-syarikat yang telah menggunakan strategi pembelajaran dalam organisasi. Kepentingan-kepentingan tersebut adalah meningkatkan keyakinan diri apabila menempuh tugas atau idea baru, kental dan bertegas dalam mencapai matlamat, meningkatkan pengurusan ketegangan dan penyelesaian masalah, menyemak keupayaan membuat keputusan, meningkatkan tekanan kerja dalam keupayaan khusus, terbuka kepada pendekatan kreatif dan semasa kepada permasalahan, lebih mendalam menghasilkan ilmu, peka kepada keperluan dan pandangan orang lain, lebih memahami politik keorganisasian, meningkatkan keyakinan dalam perancangan kerjaya, lebih memahami diri sendiri, meningkatkan pencapaian matlamat dan kemahiran mengurus masa, meningkatkan kerja kumpulan dan kemahiran berunding, peningkatan dalam kualiti kepemimpinan, meningkatkan motivasi ke arah pencapaian kerja dan meningkatnya kepuasan diri. Selanjutnya Pearn, Roderick dan Mulrooney (1995) telah mengemukakan sembilan aspek kritikal mengenai pembelajaran dalam organisasi seperti berikut:

1. Pembelajaran adalah sesuatu yang akan membuat perbezaan di masa hadapan.
2. Pembelajaran akan menjadikan organisasi bertindak cepat dan lebih berantisipasi dalam keadaan berubah.
3. Pembelajaran mengadaptasi dengan kehendak atau keperluan baru.
4. Pembelajaran meningkatkan prestasi dengan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan organisasi.
5. Pembelajaran meningkatkan kebanggaan dan kemuliaan diri dengan kesungguhan yang terbina.

6. Pembelajaran meningkatkan komunikasi dan perpindahan ilmu pengetahuan.
7. Pembelajaran meningkatkan kerja kumpulan di mana ianya menyediakan suasana kerja yang lebih sepadu dan bermuafakat.
8. Pembelajaran akan menajamkan fokus masa depan dengan meningkatnya pandangan masa depan.
9. Pembelajaran menghasilkan gerakkerja yang tinggi yang boleh menarik dan meyakinkan orang lain.

Sementara itu, Abd Rahman (2001) dalam kajiannya mendapati lapan aspek penting pembelajaran dalam organisasi perniagaan yang membantu para perniaga untuk meneruskan perniagaan mereka adalah belajar dengan cara membuat, belajar dari pengalaman, belajar dari kegagalan, belajar dari pekerja, belajar dari pesaing, belajar dari persekitaran, belajar dari pelanggan dan belajar secara berterusan.

Organisasi Pembelajaran dan Pengurusan Sekolah

Secara asasnya, pengurusan sekolah tidak sepatutnya mempunyai masalah atau tertinggal atau tidak berkembang maju kerana istilah pembelajarn itu sangat rapat, malah telah sehati dengan peranan sekolah itu sendiri. Namun, oleh kerana konsep Organisasi Pembelajaran memberi penekanan kepada aspek yang berlainan maka sudah tentulah ianya membawa pengertian yang berlainan juga. Sebagaimana yang telah dibincangkan di atas, konsep Organisasi Pembelajaran memberi penekanan kepada aspek pembelajaran dalam organisasi yang akan membawa perubahan kepada organisasi tersebut kepada

proses perbaikan dan seterusnya menerima perubahan yang boleh menjadikan organisasi tersebut mampu berdaya saing. Dalam konteks ini, bagi sesebuah sekolah(organisasi) yang ingin menjadi Organisasi Pembelajaran, ianya perlulah melalui beberapa proses sepertimana yang diutarakan oleh Victor Tan (1996) seperti berikut;

1. Possess Top Level Commitment to Learning.

Top level commitment is an important ingredient to the successful development of a learning organization

2. Foster Continuous Learning, Unlearning and Relearning.

The learning organization promotes the continuous cycle of learning, unlearning and relearning. It puts great value on the ability to constantly innovate and translate learning into new opportunities in the marketplace.

3. Practice Workplace Democracy.

To foster a conducive climate for learning, leaders in organizations allow people to exercise their freedom to think for themselves, to identify problems and take steps to solve them.

4. Undertake Environmental Monitoring.

The continuous learning process enables its people to adapt to change and stay agile and flexible, while environmental monitoring is to detect early signs of changes in the marketplace that are about to take place and prepare organizations to respond swiftly.

5. Utilize Information Technology as an Enabling Tool.

In this digital age, where the power of information technology is creating explosive change in every area of work, learning organization are leveraging on this powerful tool to increase their productivity.

6. Encourage Team Learning.

The learning process is speeded up when a group of people come together and share their knowledge, skills and experience with each other. Team learning has also proven to be more interesting, motivating, rewarding and meaningful as the interactions not only reinforce learning but also help to prevent blindspots and stimulate new perspectives and innovation.

7. Translate Training and Learning into Practice.

The ultimate test of a learning organization is its ability to translate its training and learning into practice.

8. The Rewards to Performance.

Learning organizations acknowledge that people are more motivated to perform when they know that they have a direct stake in the future productivity of the organization.

Di samping perkara-perkara di atas, Senge (1990) memberi penekanan kepada para pemimpin(ketua) dalam mengurus organisasinya untuk menjadi Organisasi Pembelajaran. Beliau menyarankan para pemimpin supaya mengambil peranan baru seperti berikut;

1. Leader as Designer

The functions of design, or what some have called "social architecture", are rarely visible; they take place behind the scenes. Specifically, what is involved in organizational design is widely misconstrued as moving around lines and boxes. The first task of organization design concerns designing the governing ideas of purpose, visions and core values by which people will live. The second task of organization design is for both the dynamic business environment and the mandate of the learning organization to engage people at all levels. More important is the need to achieve insight into the nature of the complexity and to formulate concepts and world views for coping with it.

2. Leader as Teacher.

The role of leader as teacher starts with bringing to the surface people's important mental models of important issues. No one carries an organization, a market or a state of technology in his or her head. Leaders as teacher help people to restructure their *views of reality* to see beyond the superficial conditions and events into the underlying causes of problems- and therefore to see new possibilities for shaping the future. Specifically, leaders can influence people to view reality at three distinct level: events, patterns of behavior, and systemic structure.

3. Leaders as Steward

This is the subtlest role of leadership. Unlike the role as teacher and designer, it is almost solely a matter of attitude. It is an attitude critical to learning

organizations. Leader sense of stewardship operates on two level: stewardship for the people they lead and stewardship for the larger purpose or mission that underlies the enterprise. The first type arises from a keen appreciation of the impact one's leadership can have on others. People can suffer economically, emotionally, and spiritually under inept leadership. If anything, people in a learning organization are more vulnerable because of their commitment and sense of shared ownership. Appreciating this naturally instills a sense of responsibility in leaders. The second type of stewardship arises from a leader's sense of personal purpose and commitment to the organization's larger mission.

Kesimpulan

Kertas kerja ini bertujuan mengemukakan kepentingan konsep Organisasi Pembelajaran kepada para pentadbir sekolah. Secara umumnya kertas ini mengenengahkan hubungan di antara konsep pembelajaran dalam organisasi dengan keperluan organisasi untuk melakukan pembaharuan atau menerima pembaharuan di mana aspek pembelajaran didapati sebagai penentu utama kepada kejayaan. Selanjutnya kertas ini juga menonjolkan satu kefahaman baru tentang konsep pembelajaran yang selama ini terbatas dalam konteks pengajaran-pembelajaran sahaja kepada proses pembelajaran berterusan untuk para pekerja dan organisasi yang dikenali sebagai Organisasi Pembelajaran.

Rujukan

Abd Rahman bin Ahmad. (2001). Pembelajaran Dalam Organisasi: Kajian di kalangan peniaga kecil Negeri Kedah. Laporan Penyelidikan. Tidak diterbitkan. UUM Sintok.

Adler, P.S. , & Cole, R.E. (1993). *Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants*. Sloan Management Review. Spring: 85-93.

Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review. May-June: 99-103

Argyris, C. , & Schon, D.A. (1978). *Organizational learning : A Theory of Action and Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.

Bennet, J. K., & O' Brien, M. J. (1994). *The Building Blocks Of The Learning Organization*. Training, June. pp. 41-19.

Cangelosi, V.E., & Dill, W.R. (1965). *Organizational Learning : Observations Toward a Theory*. Administrative Science Quarterly. Vol. 10, 175-203.

Garvin, A.d. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review. July-August. Pp. 78-91.

Hitt, W.D. (1995). *The learning organization: Some reflections on organizational renewal*. Leadership and Organizational Development Journal. 16(8), 17-25.

Hodgetts, R. M., Luthans, F., & Lee, S. M. (1994). *New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class*. Organization Dynamic. pp. 5 - 19.

Marquardt, M.J. (1996). *Building The Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: Mc Graw-Hill.

McGill, M. E., Slocum, Jr. J. W. & Lei, D. (1993). *Management Practices in Learning Organizations*. Organizational Dynamic, Winter, pp. 5-16.

Mills, D.Q. & Friesen, B. (1992). *The Learning Organization*. European Management Journal. 10 (2), 147-151.

Naisbitt, J. & Aburdene, P. (1985). *Re-inventing the Corporation. Transforming your job and your company for the new information society*. London: Guild Publishing.

Nonaka, I. (1991). *The Knowledge Creating Company*. Harvard Business Review. Nov-Dec: 96-101.

- O' Brien, M.J. (1994). *Learning Organization Practices Profile- A Guide to Administration and Implementation*. San Diego, California: Pfeiffer & Co.
- Pearn, M., Roderick C., & Mulrooney, C. (1995). *Learning Organizations in Practice*. London: Mc Graw-Hill, Inc.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: Mc Graw-Hill.
- Ross, K. (1992). *The Learning Company*. Training and Development. July, pp. 21-23.
- Roth, A.V. , Maruchek, A.S., Kemp, A. & Doug Trimble. (1994). *The Knowledge Factory for Accelerated Learning Practices*. Planning Review. May- June: 28-30.
- Schein, E.H. (1993). *How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering The Green Room*. Sloan Management Review. Winter: 85-88.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- _____ (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organization*. Sloan Management Review. Fall: 2-7.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a Learning Organization: Beyond The Learning Curve*. Wokingham: Addison-Wesley
- Stata, R. (1989). *Organizational Learning: The Key to Management Innovation*. Sloan Management Review. Spring: 63-67.
- Ulrich, M. & Jick, T., & Von Glinow, M. A. (1993). *High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability*. Organizational Dynamics, Autumn: 60.
- Victor Tan, S. L. (1996, August 14). *Developing Learning Organizations*. New Straits Times, pp. 13.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting The Learning Organization*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Wick, C.W. & Leon, L.S (1993). *The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead*. New York: Mc Graw-Hill's Professional Book Group.

