

TCI » TCI » TJIF / » TCI » » FAQ

**ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI**

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :  ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย	1686-9443	ศูนย์กฎหมายการแพทย์ สาธารณสุข สิ่งแวดล้อมและ วิทยาศาสตร์ คณะ มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล	2	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์

[Back to top](#)

Copyright 2005. Thai-Journal Citation Index (TCI) Centre. All rights reserved.  
Contact: tci.thai@gmail.com

วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย  
อยู่ในฐานข้อมูลของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI)  
ในสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
ซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพของ TCI



ทุกบทความได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) อย่างน้อย 2 ท่าน  
ก่อนลงตีพิมพ์ในวารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย

★ บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ในวารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมายเป็น  
วรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ ศูนย์กฎหมายการแพทย์ สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม  
และวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และ  
กองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย

★ กองบรรณาธิการไม่สงวนสิทธิ์ในการคัดลอกบทความเพื่อการศึกษาแต่  
ให้อ้างอิงแหล่งที่มาให้ครบถ้วนสมบูรณ์

★ ท่านที่ประสงค์จะส่งบทความ ผลงานวิจัย ข้อคิดเห็นทางวิชาการลง  
ตีพิมพ์วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย กรุณาส่งมาที่ศูนย์กฎหมายการแพทย์  
สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม และวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหิดล

## การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ : มุมมองเชิงระบบ Building the learning organization: The system concept perspectives

วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์\*

Wutthichai Arakpothchong\*

### บทคัดย่อ

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถือเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การในปัจจุบัน เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันและรุนแรง โดยมีแนวคิดที่เกี่ยวกับการสร้างแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย แนวคิดการสร้างวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge (1990) และ แนวคิดระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ ของ Marquardt (2002) ซึ่งแต่ละแนวคิดต่างมีจุดเด่นที่แตกต่างกันไป และนำเสนอในมิติที่แตกต่างกันโดยผู้เขียนเห็นว่า ทั้ง 2 แนวคิด สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกันด้วยมุมมองเชิงระบบ (System concept) ที่ส่งผลในการเสริมสร้างการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และต่อยอดทางแนวคิดระหว่างกัน

**คำสำคัญ:** องค์การแห่งการเรียนรู้ / แนวคิดระบบย่อยทั้ง 5 / แนวคิดวินัย 5 ประการ / แนวคิดเชิงระบบ

### Abstract

Creating learning organization is currently a way to develop organization to accommodate the sudden change and severity. Based on Peter M. Senge's (1990) The Fifth Discipline concepts and Marquardt's (2002) the Fifth Elements for corporate learning, there are similarities and differences in nature. The author strongly believe that the two concepts can be mutually applied into a system concept that can enhance the organizational development to be the learning organization and extension.

**Keywords:** learning organization / the fifth elements concepts / the fifth discipline concepts / system concept

\*อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*Lecturer, Department of Public Administration, Faculty of Management Science, Silpakorn University.



## บทนำ

### แรงขับเคลื่อนของความเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่รุนแรงและสลับซับซ้อนตามกระแสโลกาภิวัตน์ได้นำพาองค์กร(Organization)ที่เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนทางสังคมก้าวเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญา (KnowledgeBased Society- KBS)เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความอยู่รอดและการบรรลุเป้าหมายด้วยการเรียนรู้และปรับตัวเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (มาร์ควอดด์, 2550 : 9 - 11) ซึ่งทุกองค์กรต้องมีระบบการบริหารความรู้และภูมิปัญญา (Knowledge Management System)เพื่อใช้ความรู้และภูมิปัญญานำพาองค์กรสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและนำไปสู่การเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (เดชน เทียมรัตน์และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2545: 91) อย่างเป็นรูปธรรมผ่านมุมมองกระบวนการเชิงระบบ

### สาระสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการจากแนวคิดการเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning) ของ ArgyrisandSchon(1978) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อการแก้ไขและพัฒนาการทำงาน เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในองค์กรและลดทอนในสิ่งที่เรียก “defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อการพัฒนาองค์กรทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร

ต่อมาได้พัฒนาเป็นแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยPerter M. Senge (1990)ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ในระดับบุคคลและระดับกลุ่มรวมทั้งต่อยอดด้วยกลไกต่างๆ ขององค์กร จนนำไปสู่การเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ทั้งนี้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมาย มีเป้าหมายเพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการดำเนินงานและพัฒนาระบบการทำงานขององค์กร รวมทั้งสร้างฐานความรู้ที่สำคัญขององค์กรให้ทำทันในการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา อย่างน้อยประกอบด้วย 4 ประเด็น (แก้วตา ไทรงามและคณะ, 2548: 90 – 91) ได้แก่ ประการแรก การแข่งขันทางธุรกิจและบริการรวมทั้งบริการสาธารณะ ที่ขยายตัวและเพิ่มพื้นที่ในการแข่งขันเป็นระดับสังคมโลก ประการที่สอง การพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างไม่มีที่สิ้นสุดและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ประการที่สาม ผลผลิตของสินค้าและบริการ ที่เป็นผลจากการแข่งขันในการผลิต ซึ่งให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต และคุณภาพของสินค้าและบริการดังกล่าว และประการสุดท้าย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ ที่มุ่งเน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์และความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เน้นคุณภาพในการให้บริการ และการสร้างบรรยากาศองค์กร โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้เกิดความสามารถของแต่ละองค์กรในการเรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์กรอื่นจะสามารถปรับตัวได้เร็วกว่าและสามารถสร้างได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) (มาร์ควอดด์, 2550: 18)



### การสร้างองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีแนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้อง 2 แนวคิด คือแนวทางการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Peter M. Senge (1990) อันเป็นหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อมาถูกขยายความและเนื้อหาโดย Michael J Marquardt (2002) ระหว่างปี 1994 -2002 ซึ่งในบทความนี้จะนำเสนอแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 2 ท่าน ดังกล่าว และสังเคราะห์แนวคิดเชิงระบบตามมุมมองของผู้เขียนในมิติทางด้านการจัดการ

### แนวคิดการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการของ Peter M. Senge (1990)

Senge (1990) เสนอแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยแนวคิดการสร้างวินัย 5 ประการซึ่งมีพื้นฐานจากการเสริมสร้างวินัยการเรียนรู้ในระดับบุคคล พัฒนาไปสู่ระดับกลุ่มหรือทีมงานและเกิดกลไกในการเอื้อต่อการเรียนรู้ในระดับองค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ จะมีการบูรณาการร่วมกันและเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์ประกอบต่างๆ ในวินัยแต่ละด้านระหว่างกันประกอบด้วย

วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้ (Personal Mastery) หรือการใฝ่รู้ คือ การสร้างวินัยขององค์การให้มีความรอบรู้และใฝ่รู้ในข้อมูล ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและการดำเนินงาน รวมทั้งการมีทักษะทางความคิด สติและปัญญาในการทำงาน

วินัยประการที่ 2 แผนความคิดอ่าน (Mental Models) คือการสร้างวินัยขององค์การให้เกิดรูปแบบความคิดในการทำงานอย่างมีแบบแผน มีความคิดสร้างสรรค์และมีเหตุมีผล สามารถแยกแยะข้อมูลหรือความรู้และปรากฏการณ์ตามสถานการณ์การทำงานต่างๆ ได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์การและการดำเนินงาน

วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือการสร้างวินัยขององค์การให้เกิดการมีความคิดและความเชื่อร่วมกันของบุคลากร ที่มีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์การ มีการถ่ายทอดความเชื่อ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์การไปยังทุกภาคส่วนขององค์การ มีการโน้มน้าวและสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ อันนำไปสู่พลังในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือการสร้างวินัยขององค์การให้เกิดการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกระดับ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีการเรียนรู้ร่วมกันจากกระบวนการทำงานเป็นทีมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การและการดำเนินงานขององค์การภายใต้กระบวนการคิดอ่านร่วมกันและความไว้วางใจกัน

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือการสร้างวินัยขององค์การให้เกิดการคิดเชิงระบบในบุคลากร มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบด้วยการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และความคิดเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงต่อการพัฒนาองค์การและการดำเนินงาน



แนวคิดตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบของ Michael J Marquardt

Marquardt (2002) กล่าวถึง กระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากSenge โดยเสนอแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับระบบย่อย 5 ด้านที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันได้แก่การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) โดยมีระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning) เป็นแกนหลักสำคัญซึ่งถือหลักการสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมาร์ควอดด์ (2550: 46 - 50) กล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การต่างๆ ต้องพัฒนาและดำเนินการตามระบบย่อยต่างๆ ทั้ง 5 ระบบ และใช้ระบบย่อยต่างๆ ผลักดันสู่กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้พร้อมๆ กันไปประกอบด้วย 5 ประการดังนี้

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ดำเนินการพัฒนาผ่านกระบวนการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) โดยมีองค์ประกอบย่อยของตัวระบบเป็นทักษะทั้ง 5 ประการ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (System Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self - Directed Learning) และการสนทนา (Dialogue) ซึ่งทั้ง 5 ประการจะเป็นแกนสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การในทุกระดับ ซึ่งเป็นการเรียนรู้เชิงการปรับตัว เชิงการคาดการณ์และเชิงปฏิบัติ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การในทุกระดับ

ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) ดำเนินการพัฒนาผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) โดยมีองค์ประกอบย่อยของตัวระบบที่สำคัญทั้ง 4 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) วัฒนธรรม (Culture) กลยุทธ์ (Strategy) และโครงสร้าง (Structure) ที่จะเป็นตัวกำหนดแบบแผน กระบวนการและการดำเนินการขององค์การในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) ดำเนินการพัฒนาผ่านกระบวนการเอื้ออำนาจให้แก่สมาชิกในองค์การ (People Empowerment) โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องกับตัวระบบที่สำคัญทั้ง 6 ประการ ได้แก่ ผู้จัดการและผู้นำ (Managers and Leaders) พนักงาน (Employees) ลูกค้า (Customers) หุ้นส่วนและพันธมิตร (Partners and Alliances) ซัพพลายเออร์ผู้ขาย (Supplier and Vendors) และชุมชน (Community) ซึ่งจะเอื้ออำนาจต่อกันในการสร้างการเรียนรู้ในองค์การ

ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ดำเนินการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยมีกระบวนการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับตัวระบบที่สำคัญทั้ง 6 ประการ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างความรู้ (Creation) การจัดเก็บความรู้ (Storage) การวิเคราะห์และทำฐานข้อมูล (Analysis and Data - Mining) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) และการประยุกต์ใช้และทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation) ซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ และเอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์การ



ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ดำเนินการพัฒนาผ่านกระบวนการการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) โดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวระบบที่สำคัญ ทั้ง 2 ประการ ได้แก่ เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing) และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) ซึ่งจะช่วยในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ภายในองค์กร

### มุมมองต่อแนวคิดการสร้างองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ความคิดเห็นต่อแนวคิดการสร้างองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากสาระของแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 แนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าเป็นการต่อยอดแนวความคิดระหว่างกัน กล่าวคือ แนวคิดตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบเป็นการขยายความจากแนวคิดการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการซึ่งทำให้สามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบและกระบวนการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

จุดอ่อนของแนวคิดการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge พบว่า แนวคิดมีความเป็นนามธรรมสูง ดังนั้นจึงยากต่อการตีความในเชิงกระบวนการและการนำไปปฏิบัติ ซึ่งทำให้องค์กรไม่สามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้ ทำให้เกิดข้อสงสัยในหลักการหรือความเห็นที่แตกต่างกันในการตีความความหมายของวินัย 5 ประการรวมถึงวิธีการนำวินัย 5 ประการไปสู่การปฏิบัติจริง (สมบูรณ์ศิริสรรหิรัญและคณะ, 2554: 15)

ในทางตรงกันข้ามแนวคิดของ Marquardt ที่มีความซับซ้อนน้อยกว่าแนวคิดของ Senge และได้รับการยอมรับถูกนำไปใช้เป็นกรอบแนวปฏิบัติขององค์กรต่างๆ ซึ่งสาระสำคัญของแนวคิดดังกล่าว คือ การนำเสนอองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบที่ครอบคลุมระบบย่อยต่างๆ ที่ถือเป็นองค์ประกอบส่วนต่างๆ หรือโครงสร้างสำคัญในมิติต่างๆ ขององค์กร

แต่ทว่า ถึงแม้แนวคิดของ Marquardt จะได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้หรือการประเมินระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กันอย่างกว้างขวาง แต่ก็ยังมีผู้ศึกษาวิจัยอีกจำนวนมากเช่นกันที่เลือกใช้แนวคิดของ Senge ในการประเมินภาพรวมของการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยหลักการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการในการศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้เขียนตั้งข้อสังเกตกับประเด็นงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนใหญ่เลือกใช้เพียงแนวคิดเฉพาะแต่ละแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับการองค์การแห่งการเรียนรู้

ความคิดเห็นของผู้เขียน มองว่าแนวคิดทั้ง 2 แนวคิด ต่างมีข้อดีในการอธิบายปรากฏการณ์ของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ทว่าเป็นการอธิบายในมิติและระดับที่แตกต่างกัน (Unite of analysis) กล่าวคือ แนวคิดของ Marquardt มุ่งนำเสนอตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ โดยให้ความสำคัญกับการอธิบายในมิติของระบบย่อยต่างๆ ขององค์กร เป็นการมองระดับกลไกหรือ





วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย

ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559)

ระบบในการขับเคลื่อน อันมีระบบย่อยต่างๆ ทั้ง 5 ระบบที่สัมพันธ์ซึ่งกัน ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการต่างๆ ของระบบย่อยเหล่านี้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ จึงสามารถสะท้อนถึงภาพรวมขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในทางตรงกันข้ามแนวคิดของ Senge มุ่งอธิบายองค์การในภาพรวม เป็นการอธิบายองค์การในมิติที่กว้าง (Over view) ซึ่งมีจุดเน้นความสำคัญที่บุคลากรภายในองค์การ กล่าวคือ หากองค์การสามารถสร้างวินัยทั้ง 5 ประการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์การ บุคลากรเหล่านี้จะเป็นส่วนที่นำวินัยทั้ง 5 ประการไปสู่กระบวนการทำงานต่างๆ หรือระบบย่อยต่างๆ ขององค์การ โดยเริ่มจากตนเอง นำไปสู่การทำงานในระดับกลุ่ม และขยายตัวสู่ระดับองค์การ ดังนั้นหากวินัยทั้ง 5 ประการ สามารถกระจายไปสู่องค์การในทุกระดับและทุกกระบวนการ ย่อมหมายถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

หากเปรียบเทียบวิธีการนำเสนอแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 แนวคิดดังกล่าว เป็นเสมือนร่างกายของมนุษย์ ดังนั้น แนวคิดของ Marquardt เปรียบเสมือนอวัยวะทั้งภายในและภายนอกที่ควบคุมการทำงานของร่างกาย การที่ร่างกายจะดำรงอยู่ได้จำเป็นต้องเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างความสัมพันธ์ต่างๆ ของอวัยวะทุกส่วน เช่นเดียวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยกลไกและความสัมพันธ์ต่างๆ ของระบบย่อยในองค์การ เพื่อให้เกิดการดำเนินการร่วมกันของระบบย่อยต่างๆ นั้น อันนำไปสู่การพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แต่ทว่ามนุษย์มีจิตวิญญาณ จิตใจ ความคิด ความเชื่อและความรู้สึก ซึ่งมีอิทธิพลต่อระบบการทำงานของร่างกาย เช่น บางคนเวลาเกิดความเครียดจะนำไปสู่ภาวะอาการปวดท้อง นำมาซึ่งอุปสรรคในการทำงาน หรือ บางคนมีความสุขกับการทำงาน ก็ส่งผลทำให้ร่างกายแสดงศักยภาพที่ดีต่อการทำงาน จะเห็นได้ว่าทั้งความเครียดและความสุขเป็นอารมณ์และความรู้สึก ที่ส่งผลต่อการทำงานของกลไกในร่างกาย ถึงแม้ว่าบางคนอาจค้านว่า ความเครียดและความสุข ก็เป็นเสมือนปฏิกิริยาทางเคมี และเป็นส่วนหนึ่งของร่างกายเช่นกัน แต่กระนั้นอารมณ์และความรู้สึกต่างเป็นกระบวนการทางจิตใจ ที่มีอิทธิพลมาจากจิตวิญญาณ ความคิดและความเชื่อ ซึ่งถ่ายทอดมาจากสภาพแวดล้อมที่ต่างกันไป ทำให้มนุษย์จึงมีจิตใจ อารมณ์ และความรู้สึกที่แตกต่างกัน

ดังนั้น การสร้างวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge เปรียบเสมือนการบ่มเพาะจิตใจของบุคลากรภายในองค์การ ให้เกิดความเชื่อและความรู้สึก ที่มีผลต่อพฤติกรรมหรือวินัย เมื่อบุคลากรผ่านกระบวนการทางจิตใจเหล่านี้ จนเกิดเป็นวินัยทั้ง 5 ประการ ย่อมส่งผลต่อการนำวินัยต่างๆ ไปสู่การทำงานของระบบต่างๆ ในองค์การเช่นกัน อันนำไปสู่การเกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ในทางตรงกันข้าม ถึงแม้ระบบย่อยต่างๆ ภายในจะทำงานร่วมกันดีเพียงใด แต่ขาดอารมณ์ความรู้สึกหรือความเชื่อร่วมกันที่มีผลต่อพฤติกรรมหรือวินัยของบุคลากรต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ก็ย่อมไม่เกิดผล ดังนั้นผู้เขียนจึงเชื่อว่าวินัยทั้ง 5 ประการ ของ Senge ถือเป็นกระบวนการที่กระจายครอบคลุมในทุกองค์ประกอบของระบบย่อยตามแนวคิดของ Marquardt

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงมีมุมมองกับทั้ง 2 แนวคิด ในลักษณะที่ประยุกต์ใช้เพื่อการอธิบาย



ปรากฏการณ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การต่างๆ ร่วมกันได้ ซึ่งอาจทำให้เกิดมุมมองในการศึกษาเพิ่มขึ้น และการอธิบายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในทางวิชาการที่ชัดเจนยิ่งขึ้นโดยผู้เขียนจะนำเสนอการประยุกต์ทั้ง 2 แนวคิดในเชิงการสังเคราะห์และอธิบายด้วยแนวคิดเชิงระบบต่อไป

### การสังเคราะห์แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: มุมมองเชิงระบบ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนมีมุมมองต่อองค์การเป็นเสมือนระบบ (System) ที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ มากมาย ซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงส่งถึงกัน ซึ่ง Kast and Rosenzweig(1985) กล่าวถึงระบบว่า ระบบหมายถึงการประกอบหรือการรวมกันของส่วนประกอบต่างๆ ส่วนประกอบหรือระบบย่อยๆ มีความสัมพันธ์กันและขึ้นต่อกัน ต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กัน ดังนั้น องค์การถือเป็นระบบ (System) ที่ประกอบขึ้นมาจากความสัมพันธ์ของระบบย่อย (Subsystem) ต่างๆ รวมกันเปรียบเหมือนระบบชีวภาพของร่างกายมนุษย์โดยทุกระบบย่อยต่างมุ่งทำหน้าที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่ (Suprasystem) (สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ, 2551: 33)

ด้วยเหตุนี้ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เปรียบเสมือนระบบๆ หนึ่งที่ทำงานร่วมกันอยู่ภายในระบบขององค์การ ในทางเดียวกันการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ย่อมประกอบด้วยระบบย่อยๆ ต่าง (Subsystem) ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Marquardt ที่มีมุมมองต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ว่าประกอบด้วย ระบบที่เกี่ยวข้องกับระบบย่อย 5 ด้านที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันได้แก่การเรียนรู้ (Learning Subsystem) องค์การ (Organization Subsystem) คน (People Subsystem) ความรู้ (Knowledge Subsystem) และเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ซึ่งแน่นอนว่า ระบบย่อยต่างๆ ทั้ง 5 ระบบ ย่อมประกอบด้วยระบบย่อย (Sub-Subsystem) และองค์ประกอบในการทำงานสู่การบรรลุผลของทั้ง 5 ระบบดังที่กล่าวมาแล้วเช่นกัน

ด้วยเหตุนี้เป้าหมายของระบบย่อยทั้ง 5 ระบบของ Marquardt ย่อมมีความต้องการเพื่อการบรรลุเป้าหมายของระบบใหญ่ขึ้นมา (Suprasystem) ซึ่งก็คือ ระบบการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การในภาพรวมโดยมาร์ควอดต์ (2550: 47) กล่าวถึงความสำคัญของระบบย่อยต่างๆ ที่มีต่อกระบวนการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ หากนำระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ ไปรวมเข้ากับกระบวนการพัฒนาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของแต่ละองค์การ

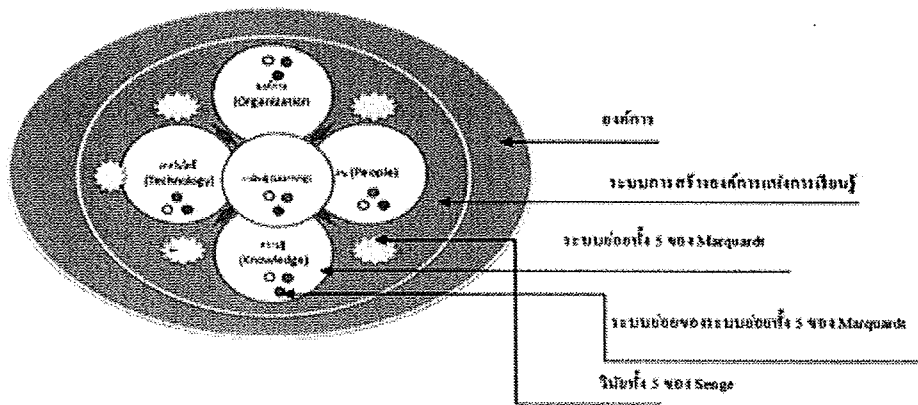
จากที่กล่าวมา ถึงแม้ระบบย่อยต่างๆ ทั้ง 5 ระบบ ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะเปรียบเสมือนอวัยวะต่างๆ ของร่างกาย ที่มีการทำงานภายในระบบย่อยของแต่ละระบบทั้ง 5 จะนำพาองค์การไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ แต่ทว่า วินัยทั้ง 5 ประการเป็นเสมือนภาคแสดงของจิตใจหรืออารมณ์ความรู้สึกที่มีผลต่อพฤติกรรมหรือระบบการทำงานของอวัยวะต่างๆ ดังนั้น แนวคิดวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge ถือเป็นกระบวนการที่กระจายตัวอยู่ในระบบขององค์การ อันจะต้องส่งเสริมให้





วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย  
ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559)

เกิดกับทุกภาคส่วนขององค์กร ถึงแม้ Senge จะเน้นที่ตัวบุคลากรทุกระดับเป็นหลัก แต่ทว่าบุคลากรดังกล่าวถือเป็นกระบวนการขับเคลื่อนส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรรวมถึงระบบย่อยในระดับต่างๆ ของทั้ง 5 ระบบของ Marquardt ซึ่งจะนำไปสู่การควบคุมทำงานของระบบย่อยต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของระบบใหญ่ กล่าวคือ การเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม

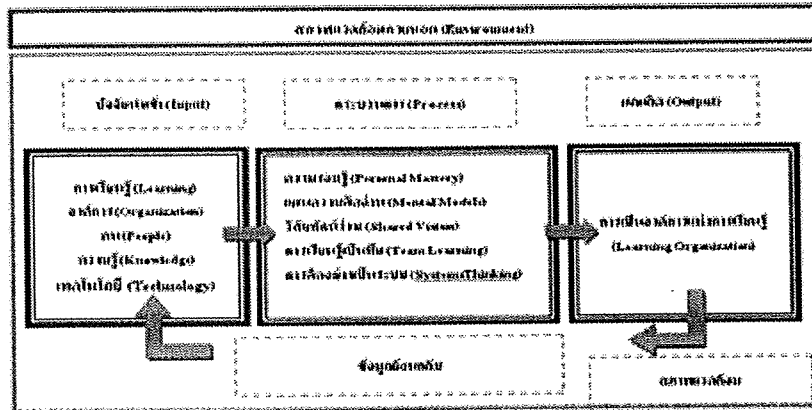


ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงมีมุมมองเชิงทฤษฎีระบบต่อแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Senge ถือเป็นกระบวนการของระบบ (Process) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยตัวบุคลากรขององค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนองค์ประกอบย่อยหรือระบบย่อยต่างๆ ทุกภาคส่วนขององค์กร ซึ่งอาศัยพื้นฐานความเชื่อและความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมตามแนวคิดวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge ในการควบคุมการทำงานของระบบย่อยต่างๆ ตามแนวคิดของ Marquardt ให้บรรลุเป้าหมายของตัวระบบนั้นๆ ดังนั้นการเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) จึงถือเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่จำเป็นต้องอาศัยเป้าหมายของการดำเนินงานด้วยวินัยทั้ง 5 ประการเป็นหลัก ซึ่งจะสอดแทรกลงไปสู่กระบวนการต่างๆ ของระบบย่อยนำมาซึ่งผลผลิต คือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Output) อันมีตัวแปรอื่นๆ คือสภาพแวดล้อมของสังคมภายนอกและสภาพแวดล้อมขององค์กรภายใน

มุมมองเชิงระบบขององค์กรสมัยใหม่ จะให้ความสำคัญกับแบบแผนของระบบเปิด (Open System) ตามแนวคิด Kast and Kahn (1966) ที่มององค์กรเป็นเสมือนระบบเปิด โดยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ที่มีส่วนส่งผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment) ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมือง ระบบความเชื่อ สังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งสิ่งแวดล้อม ซึ่งถือเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ยากต่อการควบคุม แต่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กรในฐานะแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่องค์กรต้องเตรียมการรับมือและปรับตัว ตลอดจนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนและรุนแรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกนั่นเอง

นอกจากนี้ หากพิจารณาถึงการประยุกต์ทั้ง 2 แนวคิดของ Senge และ Marquardt ในเชิงระบบ จะเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยกระบวนการกลไกเชิงระบบภายในองค์กรหรือกล่าวอีกนัย คือ

การดำเนินการในมิติของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่ประกอบด้วย ระบบ กลไกและกระบวนการ ดำเนินการต่างๆ โดยผู้เขียนนำเสนอรูปแบบแนวคิดเชิงการสังเคราะห์ดังต่อไปนี้



เมื่อประยุกต์ทั้ง 2 แนวคิด ด้วยมุมมองเชิงทฤษฎีระบบ จะพบว่า แนวคิดทั้ง 2 จะมีส่วนเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างกัน ในฐานะแนวคิดวินัยทั้ง 5 ประการ ถือได้ว่าเป็นเป้าหมายขององค์การในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงมีความสำคัญต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างน้อย 3 ประเด็น ได้แก่

ประการแรก คือ ในฐานะเป็นทิศทางในการนำทางของระบบย่อยต่างๆ ให้มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ระบบย่อยต่างๆ มีเป้าหมายในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ขององค์การ และสร้างการบรรลุเป้าหมายด้วยการสร้างกลไกในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในการทำงาน ทำให้องค์การมีการดำเนินงานอย่างมีเป้าหมายใน 2 ระดับ ได้แก่ เป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ (Core business) และเป้าหมายเชิงการพัฒนา ที่เน้นการเรียนรู้จากการดำเนินงานในทุกภาคส่วน เช่น องค์การมิได้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โครงสร้างและวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นเฉพาะการบรรลุเป้าหมายในเชิงผลผลิตเท่านั้น แต่มีการเน้นทำให้องค์การเกิดความเข้มแข็ง ที่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ประการที่สอง คือ ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างทักษะทางความคิดและกระบวนการเรียนรู้ เช่น การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีเป้าหมายสำคัญเพื่อการดำเนินงานขององค์การ แต่มีการผนวกเป้าหมายในเชิงของการพัฒนาการเรียนรู้ การคิด การวิเคราะห์และการทำงานอย่างเป็นแบบแผน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การที่มีวินัยในการเรียนรู้ อันนำไปสู่การเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ประการที่สาม คือ ในฐานะเป็นการเสริมสร้างพลังในการขับเคลื่อนระบบภาคส่วนต่างๆ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อันหมายถึงการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมในทุกบริษัทและระบบขององค์การ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน มีการจัดการความรู้ที่สามารถใช้ประโยชน์ต่อการทำงานได้ รวมถึงการสร้างทีมการเรียนรู้ที่สนับสนุนต่อการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ทั้งนี้ อาจพิจารณาตามระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ ที่มีการดำเนินงานในกระบวนการสร้างวินัย 5 ประการให้กับระบบย่อยต่างๆ ดังคำอธิบายต่อไปนี้





ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) ที่ดำเนินการพัฒนาผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์การด้วยวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การ หากมีการดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์การโดยอาศัยวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge เป็นตัวขับเคลื่อน ก็ย่อมมีผลต่อทิศทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การนั้นๆ เกิดเป็นวินัยในระดับองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การซึ่งนำมาสู่การบรรลุเป้าหมายของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) ที่ดำเนินการผ่านการเอื้ออำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นหากมีการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการ ให้เกิดกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตร ซัพพลายเออร์ผู้ชาย และชุมชน ย่อมเกิดวินัยในการเรียนรู้ของบุคคลในระดับต่างๆ ซึ่งเอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องต่างเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และมีการสร้างทักษะที่พร้อมสำหรับการเรียนรู้ภายในองค์การและภายนอกองค์การ เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ดำเนินการพัฒนาผ่านกระบวนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีหากมีการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการให้เกิดขึ้นในระบบย่อยให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีทิศทางที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์การ รวมทั้งทักษะที่เอื้อต่อผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยี ตลอดจนเป้าหมายในการผลิตและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดังกล่าวที่ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานบนพื้นฐานการเรียนรู้ เช่น ฐานข้อมูล ระบบจัดการความรู้ โปรแกรมสนับสนุนการตัดสินใจ หรือเครือข่ายการเรียนรู้จากระบบสารสนเทศ เป็นต้น อันนำไปสู่การเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ดำเนินการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการความรู้หากมีการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการในระบบการจัดการความรู้ จะมีส่วนช่วยให้บุคลากรเห็นความสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ มีทักษะในการแยกแยะข้อมูลและจัดเก็บ รวมทั้งนำไปใช้ ซึ่งนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมในการจัดการความรู้ขององค์การ โดยเริ่มต้นจากวินัยของบุคลากรในองค์การ

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ดำเนินการพัฒนาผ่านกระบวนการสร้างพลวัตการเรียนรู้ถือเป็นส่วนสำคัญที่สุดของระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ โดยสังเกตได้ว่า องค์ประกอบในการขับเคลื่อน มีความคล้ายคลึงกับวินัยทั้ง 5 ประการ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า หากประยุกต์ใช้วินัยทั้ง 5 ประการให้ลงไปในระบบของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ย่อมมีส่วนช่วยในการสร้างพลวัตของการเรียนรู้ ในแง่ความคิดเห็นถึงความสำคัญในการเรียนรู้ ทักษะระบบความคิดที่มีผลต่อการเรียนรู้ รวมทั้งพลังในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์การ อันนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การในทุกระดับ และเกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ทั้งนี้ เมื่อบูรณาการระบบย่อยทั้ง 5 ระบบที่ผ่านการการสร้างวินัย 5 ประการในแต่ละระบบร่วมกันจะเกิดการดำเนินงานในเชิงระบบอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง สามารถปรับตัวและรองรับต่อการ

เปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในที่สุด

รูปแบบการนำเสนอข้างต้น จึงเป็นการสังเคราะห์แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จากทั้ง 2 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดวินัยทั้ง 5 ประการของ Peter M. Senge และแนวคิดตัวแบบของ องค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบของ Michael J Marquardt โดยมุ่งอาศัยกระบวนการเชิงระบบใน การควบคุมการทำงานของระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน ภายใต้การดำเนินการของกระบวนการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการโดยถือเป็นสมมติฐานจากความคิดเห็นที่สามารถนำไปสู่การทดสอบเชิงทฤษฎีต่อไป ซึ่งอย่างน้อยที่สุด ผู้เขียน เชื่อว่า รูปแบบการสังเคราะห์ดังกล่าว จะมีส่วนในการอธิบายปรากฏการณ์ในประเด็น การสร้างและการวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับและมิติที่แตกต่างกันได้สมบูรณ์มากขึ้น

### บรรณานุกรม

- แก้วตา ไทรงามและคณะ. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ครุ สภาลาดพร้าว.
- เดชนทียมรัตน์และกานต์สุดามาชะศิริรานนท์. (2545). วินัยสำหรับองค์การการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ. (2550). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์. พิมพ์ ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมบุญรณ์ ศิริสรธรทิรัญและคณะ. (2554). รายงานวิจัย เรื่อง การวัดความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ (Learning Organization) มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และ มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมบุญรณ์ ศิริสรธรทิรัญ. (2551). ทฤษฎีองค์การและกระบวนการจัดการ. นครปฐม: พัชรารณการพิมพ์.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organization Learning: A Theory of Action Perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kast ,Daniel , Kahn., Robert L. (1966). *The Social Psychology of Organizations* . New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Kast , Fremont E. Rosenzweig. (1985). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. 4<sup>th</sup>ed. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Marquardt, M.J.(2002). *Building the learning organization : mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto: Davies-Black.
- Marquardt, M.J. and A. Reynolds. (1994). *The global Learning organization II*. New York: Irwin Profession Publishing.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.

