

## KAJIAN *LEARNING ORGANIZATION* PADA ORGANISASI PUBLIK

Agus Joko Purwanto (ajoko@mail.ut.ac.id)  
Universitas Terbuka

### ABSTRACT

*Learning organization can be defined as the ability of organization to advance its capacity creating its future. The concept of learning organization which is common in private sector is also applicable to the public factor. Organization can not learn, only individual that learns. For being a learning organization, organization must facilitate individual with effective structure. At Universitas Terbuka, the Indonesia Open Learning University, individual learning is not related with organizational structure. In some occasion, organizational structure restricted individual learning. At the level of group, organizational structure has been affecting the group ability for learning. To overcome the inhibition of the formal structure, team usually informal communication channel.*

*Key words: group learning level, individual learning level, learning organization, organizational communication, organizational structure.*

Dalam berbagai literatur dinyatakan bahwa strategi untuk dapat menyediakan pelayanan publik yang lebih murah, lebih cepat dan lebih baik dapat tercapai bila difasilitasi oleh organisasi dengan struktur yang tidak terlalu hierarkis dan para pegawai yang memiliki daya tanggap dan inovasi tinggi. Untuk itu banyak pihak yang menyarankan agar dilakukan perubahan organisasi. Tujuan perubahan tersebut adalah untuk memperoleh organisasi yang adaptif yang mampu menghasilkan pengetahuan.

Salah satu strategi perubahan yang disarankan adalah mengubah organisasi menjadi *learning organization* (LO). Beberapa pembahasan agar organisasi publik ditransformasikan menjadi LO antara lain datang dari Hardjosukarto (1998), Lembaga Administrasi Negara (1998), Kasim (1998), dan Osborne & Plastrick (1997).

### **LO pada Organisasi Sektor Publik**

Pada awalnya LO dikembangkan pada sektor privat. Keberhasilan penerapan pada sektor privat ini kemudian dicoba diterapkan pada sektor publik. Penerapan dimungkinkan sebab pada segi-segi tertentu sektor privat dan sektor publik memiliki kemiripan. Kemiripannya adalah dalam fungsi-fungsi manajemen baik privat maupun publik, yaitu *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting*, dan *budgeting* (Allison, 1997).

Perbedaan utama terletak pada lingkungan khususnya. Sektor publik hidup dalam lingkungan politik sedangkan sektor privat hidup dalam lingkungan ekonomi pasar. Perbedaan lainnya adalah pada tujuan, sumber otoritas, hubungan dengan pers, akuntabilitas, dan sumber keuangan (Gaebler dan Plastrick, 1997).

Perubahan organisasi pada sektor privat dapat dilakukan hanya dengan mengubah organisasinya saja namun dalam sektor publik organisasi harus dipandang hanya sebagai salah satu

sub sistem dari sistem yang lebih besar. Dalam konsep *reinventing government*, 'reinvention' artinya, transformasi yang mendasar dari sistem dan organisasi publik untuk menciptakan kenaikan yang dramatis dalam pencapaian efektivitas, efisiensi, kemampuan adaptasi dan kapasitas inovasi. Transformasi ini disertai dengan perubahan tujuan, insentif, akuntabilitas, struktur kekuasaan, dan budaya (Gaebler dan Plastricks, 1997). Budaya organisasi perlu diubah karena budaya birokrasi cenderung menghambat munculnya tanggungjawab, inovasi, kompetisi, dan adaptasi (Gaebler dan Plastrick, 1997). Umumnya organisasi publik menggunakan birokrasi sebagai alat untuk melaksanakan pekerjaan (Vinten).

Keberhasilan penerapan LO dan dukungan terhadap penerapan LO di sektor publik antara lain dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler (1995), Osborne dan Plastrick (1997), Kettl (1994), Tapscott (1996), dan Lovell (1994). Menurut mereka, dengan LO, organisasi publik akan lebih *customer oriented*, hierarki lebih pendek, pekerjaan berpusat pada kerja kelompok, efektif, memiliki daya tanggap, akuntabilitas pegawai publik meningkat, serta organisasi publik akan menjadi pusat jaringan dengan kegiatan utama melakukan pengendalian dan penggerakan (*steering*).

Untuk menyesuaikan kemampuan birokrasi terhadap perkembangan lingkungan Kettl (1994), menyarankan agar birokrasi berubah menjadi birokrasi pembelajar (*learning bureaucracy*). *Learning bureaucracy* dapat dicapai jika birokrasi memiliki anggapan bahwa:

- a. *learning* adalah penting;
- b. kunci utama bagi kinerja birokrasi adalah informasi;
- c. informasi mengalir secara *bottom up* dan *from the outside in*; dan
- d. pengetahuan adalah kekuasaan.

Perubahan yang mendasar perlu dilakukan dengan mengintegrasikan peranan-peranan, sistem, dan ganjaran (*reward*) (Beckhard & Pritchard, 1992). Birokrasi harus membuka dirinya terhadap lingkungan (*open bureaucracy*), dan mendorong para pegawainya agar memiliki "sense" untuk menangkap tanda-tanda yang berasal dari luar birokrasi. Barzelay dan Armajani (1997), menyarankan reformasi birokrasi dapat dilakukan dengan perbaikan institusi, dan rutinitas kinerja birokrasi. Namun yang paling mendasar adalah perlunya perubahan dalam cara berpikir. Tantangan terbesar yang dihadapi oleh birokrasi adalah untuk mengubah paradigmanya menjadi *customer driven* dan berorientasi pada pelayanan. Barzelay & Armajani (1997), juga menyatakan bahwa kegiatan pengendalian yang selalu berkonotasi pada peraturan, sentralisasi, dan cenderung menekan perlu digantikan dengan desentralisasi, delegasi, struktur yang ramping, dan kepatuhan secara sukarela.

### **Pengertian Learning Organization**

Menurut Marquardt dan Reynolds (1994) *learning* adalah suatu proses yang dilakukan oleh individu dalam usahanya memperoleh pengetahuan dan wawasan baru untuk mengubah perilaku dan tindakannya. Sedangkan Senge (1990) mengutip makna *learning* dikalangan budaya Cina, yang memberi makna belajar dan praktek secara berkesinambungan. Sedangkan menurut Pedler, et al (1991), *learning company* adalah organisasi yang memfasilitasi *learning* bagi seluruh anggota organisasi dan transformasinya secara berkesinambungan dalam seluruh level organisasi.

Sedangkan Mumford mengajukan formula:  $L$  (*Learning*) =  $Q1$  (*Questioning Insight*) +  $P$  (*Programmed Knowledge*) +  $Q2$ .  $Q2$  adalah proses mempertanyakan masalah, isu, atau kesempatan.  $Q2$  merupakan formula tambahan yang dikemukakan oleh Sutton untuk mengkritik formula dari Reg Revans (Mumford, 1997).

Proses *learning* mencakup usaha berikut. Pertama, *unfreezing* terhadap kepercayaan, pengetahuan atau sikap-sikap yang saat ini dianut. Kedua, menyerap sikap dan perilaku yang baru. Ketiga, *refreezing*, memapankan sikap dan perilaku baru (Beckhard dan Pritchard, 1992).

Nilai yang paling esensial dari *LO* adalah pemecahan masalah melalui eksperimen, metode coba-coba, dan kegiatan mandiri. Dari hal tersebut pengetahuan akan diperoleh (Daft, 1995). Menurut de Geus, ada beberapa sifat dasar *LO* yaitu sensitif, kohesif, dan toleran (Geus, 1997). Sementara itu Dale (1994) menyatakan bahwa ciri-ciri *LO*, adalah adanya iklim yang mendukung, budaya belajar, strategi pengembangan sumber daya manusia, dan meletakkan organisasi dalam proses transformasi yang kontinyu. Selain itu Fahey (1999) menyatakan bahwa *learning* tidak hanya sekedar *knowledge creation* tetapi juga menggunakannya untuk pengambilan keputusan dan penuntun tindakan.

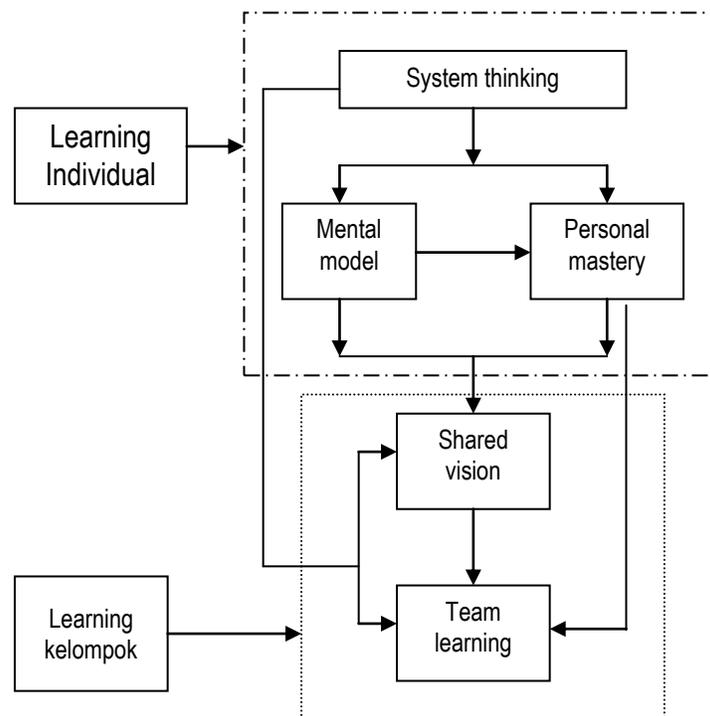
Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *LO* adalah kemampuan organisasi menyediakan iklim belajar bagi para anggotanya baik sebagai individu maupun sebagai kelompok dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan organisasi dan dalam memecahkan masalah pada masa sekarang dan masa yang akan datang.

### Komponen *LO*

Pengertian *LO* menurut Senge (1990), adalah organisasi yang mampu secara terus menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan masa depan. Batasan *LO* yang dikemukakan oleh Senge tersebut secara jelas menyatakan bahwa organisasi perlu secara terus menerus menempatkan dirinya dalam perubahan. Dengan demikian seluruh sistem organisasi selalu ditempatkan dalam posisi yang terus berubah (relativistik). Perubahan organisasi itu dituntut oleh kondisi masa depan yang diidamkan. Oleh karena itu organisasi tidak hanya dituntut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan tetapi juga dituntut untuk mampu menciptakan pengetahuan baru untuk meraih masa depan.

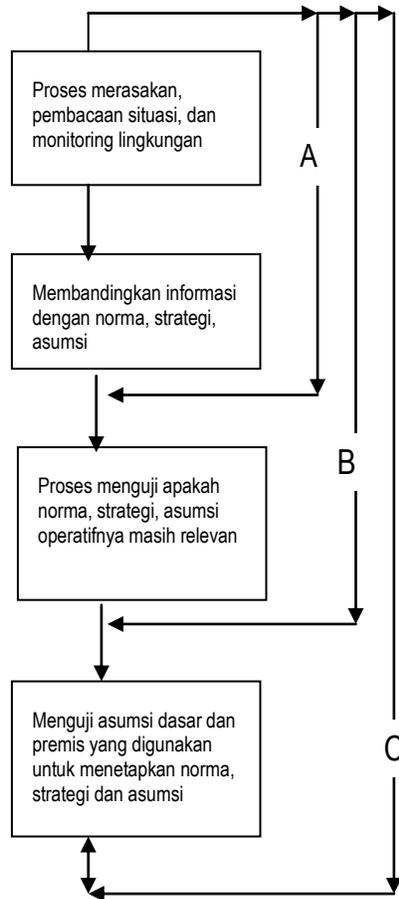
Selanjutnya agar organisasi dapat bertransformasi menjadi *learning organization* perlu memiliki lima disiplin, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *system thinking*. (Senge, et al. 1995). Kelima disiplin tersebut diuraikan sebagai berikut.

1. *Personal Mastery*- belajar untuk memperluas kapasitas personal untuk mencapai hasil yang diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang mampu mendorong setiap orang untuk mencapai tujuan yang diinginkannya.
2. *Mental Models*- melakukan refleksi, melakukan klarifikasi secara terus menerus, dan memperbaiki gambaran internal tentang dunia, dan melihat bagaimana gambaran tersebut berpengaruh pada perilaku.
3. *Shared Vision* membangun komitmen dalam kelompok, dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan, prinsip, dan praktek terarah untuk mencapai tujuan.
4. *Team Learning*-mentransformasi kemahiran berpikir dan berdialog secara kolektif, sehingga orang-orang secara kolektif dapat mengembangkan kemampuan dan kepandaiannya.
5. *Systems Thinking* adalah suatu cara berpikir, dan bahasa untuk mendeskripsikan dan mengetahui kekuatan dan saling hubungan yang mempengaruhi sistem perilaku. *System thinking* akan membantu melihat perubahan sistem secara efektif dan melakukan tindakan yang tepat dalam sebuah sistem yang lebih besar.



Gambar 1. Hubungan antara *Learning Organization*, *Learning* pada Level Individu, dan *Learning* pada Level Kelompok dengan Birokrasi dan Kepemimpinan.

Secara singkat dapat dinyatakan bahwa komponen paling mendasar dari LO adalah *system thinking*. Dengan *system thinking* orang akan memiliki kemampuan untuk melihat suatu peristiwa secara menyeluruh. *System thinking* ini akan mendasari terbentuknya *mental model* dan mendorong orang untuk mencapai *personal mastery*. *Mental model* dan *personal mastery* secara bersama-sama menjadi landasan terbentuknya *shared vision*. *Shared vision* menjadi dasar pengembangan *team learning*. Proses pengembangan *system thinking*, *mental model*, dan *personal mastery* merupakan *learning* pada level individu. Kemudian, *shared vision* dan *team learning* merupakan *learning* pada level kelompok. *Learning* pada level kelompok akan berjalan dengan baik jika masing-masing anggota yang terlibat memiliki *system thinking* yang mendukung. *Learning* pada level kelompok dan individu akan dapat dicapai apabila difasilitasi oleh biro yang efektif dan kepemimpinan yang mendukung terjadinya *learning*. Jika disusun dalam bentuk gambar kerangka pikir tersebut tersusun seperti Gambar 2.



Keterangan: A : Proses *single loop learning*  
B : Proses *double loop learning*  
C : Proses *triple loop learning*

Sumber: Diadaptasi dari Morgan, (1986); Argyris & Schon (dalam Lockett & Spears, 1983); Fulmer & Keys (1998), dan Fahey (1999).

Gambar 2. Model Tingkatan *Learning*

### Jenis-jenis LO

Kunci utama LO (Pearn et.al., 1995) adalah adanya visi organisasi, misi yang jelas dan cara mewujudkan visi dan misi ke dalam nilai-nilai dan perilaku. LO dibangun atas dasar asumsi bahwa organisasi merupakan sistem terbuka. Organisasi memiliki kemampuan untuk melakukan reproduksi dan memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan (Buckley, 1983), organisasi merupakan hasil kombinasi pilihan-pilihan strategis (*strategic choices*) dan pengaruh lingkungan (Robbins, 1990). Organisasi dipandang sebagai organisme hidup yang memiliki tubuh, semangat, dan pikiran. (Gouillart & Kelly, 1995), dan organisasi dianggap memiliki kapasitas sebagai sistem pemrosesan informasi (Morgan, 1986).

Menurut Argyris (dalam Fulmer & Keys, 1998) perilaku manusia dituntun oleh Teori Tindakan (*theory of action*). Teori Tindakan adalah teori yang mengasumsikan bahwa semua tindakan manusia yang disengaja memiliki dasar kognitif, yang merefleksikan norma, strategi dan asumsi. Dengan dasar teori tindakan, *learning* dapat diberikan penjelasan sebagai suatu pengkonstruksian, pengujian, dan penstrukturan pengetahuan tertentu. Teori Tindakan dapat dibedakan menjadi dua yaitu: *theory in use* dan *espouse theory*. *Theory in use* dapat ditemukan dengan menguji praktek-praktek organisasi. Sebaliknya, *espouse theory* adalah norma-norma, strategi, dan asumsi yang dieksplisitkan. Dalam organisasi *espouse theory* nampak antara lain dalam dokumen organisasi yang formal, struktur organisasi, kebijakan dan deskripsi pekerjaan.

Cara lain yang dapat digunakan oleh organisasi untuk belajar adalah *deutero learning* dan *anticipatory learning*. *Deutero (secondary) learning* terjadi ketika para anggota organisasi melakukan refleksi secara kritis atas asumsi yang biasanya mereka terima begitu saja. *Deutero learning* ini oleh Argyris dan Schon (dalam Lockett and Spears, 1983) juga disebut belajar tentang belajar (*learning how to learn*), caranya adalah dengan mempelajari cara belajar yang dilakukan saat ini. Mereka mencari faktor-faktor yang menghambat dan mendorong proses *learning*, lalu mereka berusaha menemukan strategi *learning* yang baru, menguji dan kemudian menggeneralisasinya.

Sedangkan *anticipatory learning* (Marquardt & Reynold, 1994) adalah proses dari organisasi dalam usahanya menemukan pengetahuan dari masa depan. *Anticipatory learning* menggunakan proses penyusunan rencana sebagai media belajar, *planning as learning*. Sementara itu Fulmer, et al (1998) menyatakan *anticipatory learning* adalah juga suatu *strategic learning* dalam mengantisipasi kondisi pada masa yang akan datang.

Dengan memperhatikan berbagai pendapat tentang strategi mencapai LO, nampak bahwa tujuan *learning* adalah menciptakan pengetahuan (*knowledge creation*). *Knowledge creation* adalah kemampuan perusahaan sebagai keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya ke seluruh organisasi. Pengetahuan ini muncul dalam bentuk produk, pelayanan, dan sistem (Nonaka & Takeuchi, 1995). *Knowledge creation* ini menjadi penting dalam LO karena LO berhubungan dengan penciptaan kondisi masa depan.

Dari berbagai pendapat tentang LO jika dijabarkan dalam suatu sintesis akan nampak seperti yang tersaji dalam Tabel 1.

Tabel 1. Komponen Learning Organization

	SENGE	M. PEARN	ARGYRIS (DOUBLE LOOP)	WATKINS DAN MARSICK	NONAKA DAN TAKEUCHI	BARTON
1.	System thinking	-----	Proses merasakan, pembacaan situasi, dan monitoring lingkungan	Mengembangkan penelitian dan menciptakan <i>learning</i> secara berkesinambungan	-----	-----
2.	Mental model	-----			-----	-----
3.	Personal mastery	-----			-----	Eksperimen
4.	Shared vision	Misi, visi, nilai, tujuan, strategi	Membandingkan dan menguji keberlakuan norma operatif.	Kolaborasi dan berbagi pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosialisasi</li> <li>• Eksternalisasi</li> <li>• Kombinasi</li> <li>• Internalisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemecahan masalah</li> <li>• Penerapan dan pengintegrasian</li> <li>• Eksperimen</li> </ul>
	Team learning	-----	-----	-----	-----	-----

Sumber: Dikonstruksi oleh penulis berdasarkan :Senge (1990), Pearn (1995), Argyris (dalam Morgan 1986), Watkins dan Marsick (dalam Marquardt dan Reynold,1994), Nonaka dan Takeuchi (1995), dan Barton (1995)

### **Faktor-faktor yang berpengaruh dan yang menghambat terbentuknya LO**

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa organisasi perlu membangun infrastruktur yang mampu menopang pertumbuhan dan *learning* untuk jangka panjang. Tiga sumber penting untuk mencapai pertumbuhan dan *learning* yaitu kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan dan penajajaran (*alignment*). Selanjutnya Senge (1990) menjelaskan bahwa agar learning dapat terwujud maka *learning* perlu diberikan fasilitas. Fasilitas ini berupa ide penunton, teori, metode dan peralatan, dan inovasi dalam infrastruktur. Espejo (1996), menekankan pentingnya struktur organisasi yang baik yang memungkinkan terbangunnya sistem komunikasi yang efektif. Selanjutnya individu dapat melakukan *learning* secara mandiri dalam organisasi (Espejo, 1996). Kemampuan *learning* yang tinggi pada level individu tidak otomatis akan menghasilkan *learning organization* yang tinggi pula, tergantung dari faktor organisasional yang melingkupinya. Faktor tersebut adalah struktur organisasi dan *leadership* (Espejo, 1996).

Dari berbagai model LO dan pengertian tentang LO, dapat disimpulkan bahwa *learning* hanya akan dapat berjalan dengan baik jika organisasi fungsional dirubah menjadi bentuk tim kerja. Perubahan struktur ini ditujukan untuk menciptakan iklim *learning* dalam organisasi. Di samping itu manajemen perlu pula memberikan peluang agar *learning* dapat terjadi, sehingga akan mendorong terjadi perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi. *Learning* akan terjadi jika ada consensus. Sebaliknya tim dengan tingkat kohesivitas antara anggotanya terlalu tinggi *learning* juga sulit terjadi. *Learning* yang efektif mempersyaratkan adanya keberagaman *mental model* diantara para anggota tim (Heijden, 1996).

Disamping ada faktor yang berpengaruh terhadap LO, ada pula faktor-faktor yang menghambat LO. Menurut Thomas (1997), hambatan terhadap munculnya LO antara lain adalah tidak tersedianya waktu untuk berdialog, kecenderungan organisasi yang hanya mengumpulkan informasi dan tidak menggunakannya, kecenderungan untuk memaksimalkan penggunaan tenaga manusia ketimbang “mengembangkan dan menumbuhkannya”, dan seringkali tindakan yang diambil hanyalah ketika terjadi krisis, bukan mengembangkan suatu tindakan preventif.

Sementara itu Marquardt dan Reynolds (1994) menyatakan bahwa hambatan terhadap LO adalah birokrasi, iklim kompetisi, pengendalian, komunikasi yang buruk, penggunaan sumberdaya, hierarki yang ketat, dan ukuran organisasi. Dalam organisasi publik hambatan yang dihadapi dalam penerapan LO adalah birokratisasi dan profesionalisasi (Willcocks & Harrow, 1992).

### **PENUTUP**

Agar *learning* dapat berlangsung dalam suatu organisasi maka organisasi harus menyediakan fasilitas berupa struktur organisasi yang mampu memberikan keleluasaan bagi tim untuk melakukan pengembangan. Keleluasaan ini penting sebab tanpa adanya keleluasaan, individu tidak akan mampu melakukan *learning*. Untuk itu organisasi harus menyediakan berbagai fasilitas termasuk program kegiatan yang merangsang staf untuk melaksanakan idenya, agar proses pembelajaran pada segala tingkat dapat berlangsung.

### **REFERENSI**

- Allison, G.T. (1997). Public private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects?. Dalam Shafritz, J.M. & Hyde, A.C. (ed.). *Classics of Public Administration*. Forth Worth: Harcourt Brace & Company.
- Barzelay, M. & Armajani, B. (1997). Breaking through bureaucracy. Dalam Shafritz, J.M. & Hyde, A.C. (ed.). *Classics of Public Administration*. Forth Worth: Harcourt Brace & Company.

- Barton, D.L. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Beckhard, R. & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organization*. San Fransisco: Jossey-Bass Pub.
- Buckley, W. (1983). System. Dalam Lockett, M. & Spear, R. (1983). *Organizations as system*. The Open University Press.
- Daft, RL. (1995). *Organization theory & design (5th Ed.)*. St. Paul: West Publishing Company.
- Dale, M. (1994). Learning organizations, dalam Mabey, C. & Iles P., *Managing learning*. London & New York: Routledge & The Open University.
- Espejo, R. (1996). *Organizational transformation and learning; A cybernetic approach to management*. West Sussex: John Wiley and Sons.
- Fahey, L. (1999). *Outwitting, outmaneuvering, and outperforming competitors*. Toronto: John Wiley and Sons.
- Fulmer, R.M. & Keys, B.J. (1998). *A conversation with Chris Argyris: The father of organization learning. Organizational dynamics: A quarterly review of organizational behavior for professional managers*. Autumn.
- Gaebler, T. & Plastrick, P. (1997). *Banishing bureaucracy: The five strategies for reinventing government*. Reading: Addison-Wesley Pub. Company.
- Geus, A. de. (1997). *The living company*. Harvard Business School Press: Boston.
- Gouillart, F.J. & Kelly J.N. (1995). *Transforming the organization*. McGraw Hill: New York.
- Hardjosukarto, S. (1998). Strategi reformasi sumber daya manusia aparatur: Learning dan learning organization. *Makalah Orasi Ilmiah pada Wisuda ke-17 STIA LAN Bandung, 30 Mei 1998*.
- Heijden, v.d.K. (1996). *Scenarios: The art of strategies conversation*. West Sussex: John Wiley & Son.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996) *The balanced scorecard*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kasim, A. (1998). Reformasi administrasi negara sebagai prasyarat upaya peningkatan daya saing nasional. *Pidato pada Upacara Pengukuhan Guru Besar Tetap pada FISIP-UI, 21 Maret 1998, Jakarta*.
- Kettl, D.F. (1994). Managing on the frontiers of knowledge: The learning organization. Dalam Ingraham, P.W. & Romzek, B.S. (ed.). *New paradigms for government: Issues for the changing public service*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc. Pub.
- Lembaga Administrasi Negara. (1998). *Manajemen dalam pemerintahan*. Jakarta..
- Lockett, M. & Spear, R. (1983). *Organizations as system*. The Open University Press.
- Lovell, R. (1994). *Managing change in the new public sector*. Harlow Essex, Longman.
- Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Richard D. Irwin Inc.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. California: Sage Publications, Inc.
- Mumford, A. (1997). *Action learning at work*. Hampshire: Gower, Pub. Ltd.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1995). *Mewirauaskan birokrasi: Mentransformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik* (terj.). Jakarta: PT. Pustaka Binaman Presindo.
- Osborne, D. & Plastrick, P. (1997). *Banishing bureaucracy: The five strategies for reinventing government*. Reading: Addison Wesley Pub. Comp. Inc.

- Pearn, M., Roderick, C., & Mulroney, C. (1995). *Learning organization in practice*. Berkshire: McGraw Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. Berkshire: McGraw-Hill Book Comp. Europe.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B.(1995). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey.
- Tapscott, D. (1996). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw- Hill.
- Thomas, C.C. (1997). *The future of the organization: Achieving excellence through business transformation*. London: Kogan Page.
- Willcocks L. & Harrow J. (1992). *Rediscovering public services management*. London: McGraw-Hill Book Company.