

**بررسی رابطه بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با یادگیری غیررسمی در  
دبیرستان‌های دخترانه شهر اصفهان**  
سعیده امین‌الرعایا<sup>۱</sup>، غلامرضا احمدی<sup>۲</sup>، محمدعلی نادی<sup>۳</sup>

**چکیده**

هدف پژوهش حاضر تعیین رابطه بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده (رهبری مبتنی بر چشم‌انداز، برنامه‌ریزی، کسب و نشر اطلاعات، خلاقیت و عمل‌گرایی) با یادگیری غیررسمی بود. پژوهش به شیوه توصیفی (همبستگی) انجام شد. جامعه آماری دبیران زن دبیرستان‌های دخترانه شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶ به تعداد ۳۷۸۴ نفر بود. حجم نمونه به تعداد ۲۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل دو پرسشنامه ویک‌ولئون با ۲۰ گویه و پرسشنامه محقق ساخته یادگیری غیررسمی با ۲۳ گویه بود. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد؛ بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با یادگیری غیررسمی رابطه مثبتی وجود دارد.

**کلید واژه‌ها:** سازمان یادگیرنده، یادگیری غیررسمی، دبیرستان، اصفهان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱- کارشناس ارشد رشته مدیریت آموزشی

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

۳- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

## مقدمه

متخصصین محیط کار اغلب بر این باورند که توسعه یافتگی از طریق یادگیری غیررسمی به وجود می‌آید که می‌تواند انواع روشها همچون آموزش کلاس مدار و آموزش مبتنی بر رایانه، انجام یک وظیفه کلیدی یا بعضی از روشهای برنامه‌ریزی شده سنتی دیگر را دربرگیرد. در حال حاضر، بسیاری از آنچه که یاد گرفته می‌شود، چه در داخل و چه در خارج از محیط کار از طریق یادگیری‌های غیررسمی اتفاق می‌افتد (کونلن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ص ۲۸۳). «بخش اعظم یادگیری از طریق برنامه‌های آموزشی رسمی صورت نمی‌پذیرد و توسط فرآیندهایی محقق می‌شود که توسط یک کارفرما یا یک مدرسه ساختاردهی یا حمایت مالی نمی‌شوند» (کونر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، ص ۱).

بسیاری از سازمان‌ها مدعی آنند که سازمان‌هایی یادگیرنده هستند. در صورتی این ادعا صحت دارد که به یادگیری غیررسمی بها داده باشند. در یک تعریف رسمی تر یک سازمان یادگیرنده تحت عنوان سازمانی تعریف شده است که بر اهمیت اکتساب، بهبود بخشی و انتقال دانش تأکید ورزیده، به تسهیل یادگیری فردی و جمعی همت گمارده و به یکپارچه‌سازی و اصلاح رفتارها و روندهای سازمان و اعضاء آن در نتیجه یادگیری می‌پردازد. سازمان‌های یادگیرنده غالباً با ارج نهادن به برنامه‌های آموزشی رسمی شده خود به مشتریان، رقبا و کارکنان فعلی و آتی خود نشان می‌دهند که نسبت به یادگیری دغدغه خاطر دارند. هر چند ممکن است این مطلب صحیح باشد اما نمی‌توان از این موضوع چشم‌پوشی کرد که هر سازمان چه دوست داشته باشد و چه نداشته باشد از طریق تجارب کاری و فردی اعضاء خود به پرورش یادگیری غیررسمی می‌پردازد (کونلن، ۲۰۰۴، ص ۲۸۶).

آموزش از منظر قادر ساختن افراد به بهره‌گیری بهتر از یک زندگی مفید و ثمربخش به طور روزافزونی پرمعناتر و با اهمیت می‌شود. گرچه آموزش عمومی به صورت یک پیوستار آموزش رسمی در طول زندگی بسیاری از افراد تداوم دارد اما هیچگاه پاسخگوی همه نیازهای افراد در سطوح مختلف انسانی نیست. اهداف آموزش‌های غیررسمی که می‌بایست هماهنگ با اهداف کلی و بلند مدت و اصول اساسی آموزش ملی کشور باشد در نظام آموزش و پرورش اغلب نادیده

---

1- Conlon  
2. Conner

گرفته می‌شود. در فرایند توسعه توجه به آموزش و پرورش اهمیت زیادی دارد، زیرا آموزش و پرورش یک نهاد اجتماعی مادر است و رسالت تغییر رفتار را بر عهده دارد. بنابراین در دنیای امروز آموزش و پرورش نمی‌تواند متکی به روش‌های آموزش سنتی باشد، روش‌هایی که نتیجه بارز آن شکست تحصیلی است. به علاوه، بوجود آمدن مشاغل جدید در جامعه نیز الزام بهره‌گیری افراد از محیط‌های یادگیری غیررسمی را در پی دارد. بر این اساس اکتفا کردن به آموزش و یادگیری مبتنی بر مطالب سازماندهی شده غیر منطقی است و حلال مشکلات زندگی افراد در آینده نیست.

طی ۱۰ سال گذشته عوامل اقتصادی، اجتماعی و فناوری متعدد به طور فزاینده‌ای تشدید و موجب تغییر محیط کلی کار شده‌اند. این تغییرات چنان سریع اتفاق افتاده و رقابت نیز چنان زیاد شده است که سازمان‌های دایناسوری عظیم با مغزهای کوچک که در قرن بیستم رشد یافتند، دیگر نمی‌توانند در دنیای جدید قرن بیست و یکم دوام بیاورند. اصل تنازع بقای سازمانی، به سرعت در حال تبدیل شدن به اصل بقاء برای یادگیری است. یادگیری به معنی واقعی به روح انسان وارد می‌شود. از طریق یادگیری انسان خود را مجدداً خلق می‌نماید. به کمک یادگیری انسان قادر به انجام کارهایی می‌شود که پیش از آن هیچ‌گاه برایش عملی نبوده است. از طریق فراگیری می‌توان به درک مجددی از جهان و ارتباط انسان با آن دست یافت. یادگیری ظرفیت انسان را افزایش داده و به او کمک می‌کند که بخشی از فرآیند حیات‌بخش هستی گردد. در هر یک از ما عطش شدیدی به این نوع یادگیری وجود دارد. این مفاهیم معنی اصلی یک "سازمان فراگیر است". سازمانی که به طور مستمر در حال افزایش ظرفیت خود برای ساختن آینده‌ای بهتر است. برای چنین سازمانی، بقاء و ادامه حیات هدف نخواهد بود. یادگیری برای ادامه حیات و یا مترادف مصطلح‌تر آن "یادگیری انطباقی"<sup>۱</sup> مهم و حتی ضروری است اما در یک سازمان فراگیر، یادگیری انطباقی الزاماً با "یادگیری زاینده"<sup>۲</sup> ممزوج خواهد شد. یادگیری‌ای که ظرفیت سازمان را بارور سازد (سنگه<sup>۳</sup>، ترجمه هدایت و روشن، ۱۳۸۵، ص ۲۲).

بدین ترتیب همانگونه که یادگیری برای رشد افراد اساسی است برای سازمان‌ها و از جمله

<sup>۱</sup> Adaptive Learning

<sup>۲</sup> Self Promoting Learning

<sup>۳</sup> Senge

سازمان آموزش و پرورش اهمیت زیادی دارد. می‌توان گفت در عصر حاضر ارزش و جایگاه هر سازمان را اندوخته‌ی دانش مفید و توان یادگیری آن سازمان تعیین می‌کند. در حقیقت یادگیری کلید نفوذ به یادگیری‌های دانشی و به تبع آن افزایش سرمایه‌های فکری می‌باشد و سازمان یادگیرنده سازمانی است که می‌داند چگونه از این دانش استفاده کند و به کارکنان خود فرصت و ابزارهای ایجاد و بکارگیری دانش را بدهد (رادینگ<sup>۱</sup>، ترجمه لطیفی ۱۳۸۳). از جمله ساز و کارهایی که برای کارآمدی نظام‌های یاددهی- یادگیری باید مورد توجه برنامه‌ریزان قرار گیرد توجه به مجموعه فعالیت‌هایی تحت عنوان یادگیری‌های غیررسمی است.

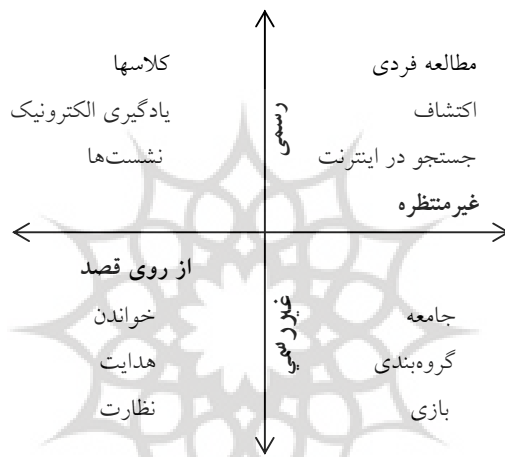
یادگیری غیررسمی مسئول بیش از ۷۵٪ از یادگیری است که در سازمان‌های امروزی به وقوع می‌پیوندد. با این حال اکثر سازمان‌ها تنها بر برنامه‌های یادگیری رسمی تمرکز کرده و فرصت‌ها و برآیندهای با ارزشی را از دست می‌دهند (کوئر، ۲۰۰۵، ص ۱).

برنامه‌های رسمی و متداول در کلاس‌ها و مدارس بیشتر متوجه پرورش حافظه و به کار انداختن قوای ذهنی افراد است و به رشد جنبه‌های عاطفی و اجتماعی افراد توجه چندانی ندارد، اغلب دروس رسمی از واقعیت‌های زندگی فاصله زیادی دارد و افراد را برای روبه‌رو شدن با مسائل زندگی آماده نمی‌کند، علایق و نیازهای خاص افراد علی‌رغم وجود تفاوت‌های فردی مورد توجه قرار نمی‌گیرد و فرصت‌های لازم برای تمرین آموخته‌های نظری و درک رابطه میان این آموخته‌ها با هم زیستی فراهم نمی‌شود (رستگاریان، ۱۳۸۴، ص ۳۵). «از نظر یونسکو یادگیری چهار رکن اساسی دارد: ۱- یادگیری برای دانستن ۲- یادگیری برای انجام دادن ۳- یادگیری برای زیستن ۴- یادگیری برای با هم زیستن که نظام آموزش ما یادگیری برای دانستن را به وجود می‌آورد» (حاجی آقالو، ۱۳۸۴، ص ۲۵).

دادن اطلاعات اساسی و توسعه دانش و تجربه‌های فرد و خلق فرصت برای کمک به انسانها در جهت ساخت یک زندگی بهتر، نشان‌دهنده عمق آموزش‌های غیررسمی است. آموزش مهارت‌های لازم در ابعاد مختلف زندگی و زمینه‌های گوناگون اخلاقی، مذهبی، اقتصادی، فرهنگی، بهداشتی، امنیتی، سیاسی و نظایر این‌ها، رشد وظایف شهروندی متناسب با پیشرفت و توسعه اجتماعی و فرهنگی عصر حاضر، کمک به حفظ و ترویج عناصر فرهنگ و هویت دینی و ملی، حمایت از

<sup>1</sup> Radding

سلامت عمومی، استفاده مناسب از اوقات فراغت به واسطه آموزش‌های غیررسمی امکان‌پذیر است. از طرف دیگر سازمان‌های یادگیرنده در دورن خود یادگیری غیررسمی را به عنوان موتور محرک ایجاد تجربیات، یادگیری‌ها، بهبود و بالندگی و دگرگونی دانش ایجاد و حفظ می‌کنند و بسیاری از صاحب‌نظران سازمان‌های یادگیرنده نیز بر این باورند که یادگیری در نتیجه فرصتهای طبیعی در محل کار و زندگی روزانه و تحت شرایط کنترل شده شخصی رخ می‌دهد.



شکل ۳-۲ یادگیری غیررسمی

منبع: کونر، مارسیا. ال<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)

در زمان یادگیری رسمی، یادگیری هدف دانش‌آموز و آموزشگر را تشکیل می‌دهد. در اینجا یک نیاز و یک هدف وجود دارد و نوعاً مسیری برای انتقال یافتن از یکی به دیگری در بین است ولی همه یادگیری‌ها به این شیوه رخ نمی‌دهند. گاهی اوقات به رغم تمایل خودمان و در حالی که قصد یا انگیزه‌ای نداریم یادگیری حاصل می‌کنیم. چه در قالب یک برخورد تصادفی با یک همکاری یا یک بینش «آهان»، در حال یادگیری مداوم و مستمر هستیم. این تجارب غیررسمی نامیده می‌شود از این جهت که دستور کار، ساختار، توالی، برنامه یا کنترلی بر «ارائه دهندگان محتوی»<sup>۲</sup>

<sup>1</sup> - Marcia .L

<sup>2</sup>- Content Provider

وجود ندارد بلکه یادگیری به شکل ساده روی می‌دهد. میزان یادگیری غیررسمی خیره‌کننده است. طبق برآورد اداره کار آمریکا ۷۰ درصد یا بخش بزرگتری از یادگیری‌های مرتبط با کار در خارج از بخش آموزشهای رسمی حاصل می‌شود (کورنل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ص ۱). در خصوص موضوع پژوهش‌های میدانی در داخل و خارج از کشور نیز صورت پذیرفته است که به برخی از آنها ذیلاً اشاره می‌شود:

شفاعی در سال (۱۳۸۰) در دانشگاه تربیت مدرس تحقیقی تحت عنوان «موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده در ایران» در مقطع کارشناسی ارشد انجام داده است. این تحقیق درصدد بررسی این موضوع بود که گرچه دورنمای تمامی سازمانهای یادگیرنده، سازمانهای مطلوب و ایده‌آل را ترسیم می‌کنند لیکن دستیابی به چنین سازمانهایی با موانع متعددی روبرو است. مهمترین موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران به شرح ذیل بیان گردید: ۱-

۱- باورهای نادرست کارکنان درباره قدرت مدیران و تمایل مدیران به قدرت ۲- محیط انحصاری و غیر رقابتی ۳- ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مینا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها ۴- تفکر غیر سیستمی، جزء نگری و جزء بینی ۵- باورهای غلط درباره کارکنان و سازمان ۶- عملکردگرایی و فقدان زمان کافی برای یادگیری ۷- موانع اساسی ساختار سلسله مراتبی می‌باشد.

هویدا در سال (۱۳۸۶) در دانشگاه اصفهان تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش» انجام داده است. این تحقیق با هدف بررسی رابطه بین کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان و ارائه الگویی برای دانشگاه یادگیرنده به انجام رسیده است. به این منظور رابطه پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده مطابق مدل گاه مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش از سه ابزار اسناد و مدارک، پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین نمرات مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و نمرات بهبود کیفیت آموزش همبستگی مثبت و فرضیه‌های پژوهش تأیید شد. پژوهشگران در پایان براساس مطالعات انجام شده و نتایج بدست آمده از پژوهش، الگویی برای دانشگاه یادگیرنده و پیشنهادهای در زمینه بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه‌ها ارائه

<sup>1</sup> - Cornell

نموده است.

شبستری (۱۳۸۷) به تحقیقی تحت عنوان «پنجاه سال تلاش رادیو در حوزه ارائه آموزش‌های غیررسمی برای جوامع روستایی ایران» پرداخته است. این پژوهش نشان داده است که وسایل ارتباط جمعی مانند رادیو، چه برای آموزش برنامه‌ریزی شده باشند و چه نشده باشند، کارکرد آموزش‌دهندگی دارند و فراهم آورنده آموزش مادام‌العمر و یادگیری غیررسمی برای مخاطبان پیام‌های خود می‌باشند.

رضوی و رحیمی دوست (۱۳۸۷) به تحقیقی تحت عنوان «نقش رسانه‌های جمعی در آموزش غیررسمی مهارت‌های زندگی از دیدگاه دانشجویان دانشگاه‌های شهید چمران و علوم پزشکی اهواز» پرداخته‌اند که نتایج این پژوهش نشان داد که از میان رسانه‌های ارتباط جمعی (اینترنت، رادیو، روزنامه و مجله، تلویزیون و کتاب غیردرسی) از دیدگاه دانشجویان، تلویزیون بیشترین نقش را در زمینه آموزش غیررسمی مهارت‌های زندگی برعهده داشته است. کتاب غیردرسی و روزنامه و مجله پس از تلویزیون در آموزش مهارت‌های زندگی نقش داشته‌اند. در این پژوهش دانشجویان اظهار داشتند که رادیو و اینترنت کمترین نقش را در آموزش غیررسمی مهارت‌های زندگی آنان ایفا کرده‌اند.

تحقیقی توسط پست<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در دانشگاه ایلینویز صورت گرفت که ارتباط بین نظریه یادگیری سریع و پرشتاب را با فرایند رشد عملکرد کارکنان در قرن بیست و یکم در سازمان‌های یادگیرنده مورد بررسی قرار داد و معتقد بود بسیاری از سازمان‌ها از اصول سازمان یادگیرنده به عنوان زیربنایی جهت توسعه ساختار خود استقبال می‌کنند. سازمان یادگیرنده به سوی یادگیری مستمر جهت داده شده است و در آن کارکنان به طور مداوم ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را گسترش می‌دهند.

هاتن و ال<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) پژوهشی با عنوان «رهبری معلمان در یک سازمان یادگیرنده» را انجام دادند. هدف از این پژوهش بررسی نقش معلم به عنوان رهبر بوده است که در آن نحوه متوازن شدن نقش‌های متعدد، نحوه تشویق معلمان به رهبر شدن و سپس حمایت شدنشان در زمینه تلاش‌های مربوطه و تأثیرپذیری موضوعات مربوط به قدرت و کنترل توسط حضور معلمان رهبری کننده

1- Post

2- Hatten & L

بررسی شده است. در اکثر معلمان فرایند سوق داده شدن به سمت رهبری مشهود بوده است. آنها توسط یک مدیر یا همکار، تشویق به اتخاذ یک نقش رهبری می‌شده‌اند. مشارکت در فعالیت‌های رهبری به افزایش اثربخشی انجامیده است و آن نیز به نوبه خود به افزایش مشارکت منجر شده است و بدین ترتیب چرخه تقویت شونده شکل گرفته است. معلمان رهبری کننده دست به ایجاد راهبردهایی زده‌اند که به آنها برای متعادل و متوازن ساختن مسئولیت‌های رهبری و تدریس‌شان کمک می‌کند. آنها به برقراری اولویت‌ها پرداخته و فعالیت‌هایی را که قصد شرکت در آنها را دارند به دقت بررسی می‌نمایند. همچنین متونی را برای اداره زمان و یادگیری از همکاران قرار گرفته در نقشهای مشابه، مورد استفاده قرار می‌دهند.

بوکارتز و مینارت<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) در پژوهشی با عنوان «خود انضباطی با اشاره به یادگیری غیررسمی» نشان دادند دانشجویان، زمانی که یادگیری به صورت غیررسمی است برای خودشان اهدافی تنظیم می‌کنند که متفاوت است از زمانی که اهدافی را برای یادگیری رسمی تنظیم می‌کنند. علاوه بر آن نشان دادند که دانشجویان استراتژی‌های خود انضباطی متفاوتی را در یادگیری انتخاب می‌کنند زیرا زمانی که یادگیری وجود دارد اطلاعات هم عرض با اهداف به آسانی قابل دسترس می‌باشد. تحقیق دیگری توسط پارکر<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در زمینه «ارزیابی نقش رهبری در تحول سازمان یادگیرنده» صورت گرفت. پیشنهاد تحقیق این بود که اگر چه تلاش برای اداره تغییر ممکن است غیرواقعی به نظر آید اما رهبران سازمان ممکن است قادر باشند که شرایط ضروری را برای آمادگی جهت انطباق یافتن با تغییر ایجاد کنند و علاوه بر آن فرصتهایی را که ممکن است بر اثر تغییر به وجود آید به چنگ آورند. بنابر پیشنهاد این رساله، این نقش، نقش محوری برای رهبری جهت کمک به بقاء و رشد سازمانها محسوب می‌شود.

تحقیقی هم توسط ایگان<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) تحت عنوان «ابعاد سازمان یادگیرنده و انگیزه جهت انتقال یادگیری» انجام گرفت. یافته‌های تحقیق نشان دهنده همبستگی بین هفت بعد سازمان یادگیرنده و انگیزه برای انتقال یادگیری بود. هفت بعد مذکور عبارتند از:

۱- خلق فرصت‌های یادگیری مستمر ۲- ارتقاء فضای پرسش و گفتگو ۳- ارتقاء تشریک مساعی

---

1- Boekaerts & Minnaert

2- Parker

1- Egan



و همکاری و یادگیری تیمی<sup>۴</sup> - توانمند ساختن کارکنان در جهت حصول بینش جمعی<sup>۵</sup> - ایجاد سیستمی جهت کسب و تسهیم دانش<sup>۶</sup> - ایجاد ارتباط بین محیط داخل و خارج سازمان<sup>۷</sup> - گسترش و توسعه رهبری استراتژیک برای یادگیری . نتایج این تحقیق نشان داد که بین ابعاد مذکور و انگیزه برای انتقال یادگیری همبستگی زیادی وجود دارد. یافته‌های حاصل از این مطالعه موردی کیفی مشخص کرد که رهبری سازمان، بینش سازمان را تعیین می‌کند و تلاشها را در یک فضای همکاری و تشریک مساعی به سوی تحقق هدف برای همه دانش‌آموزان جهت می‌دهد. این نتایج بوسیله انتظارات بالای یادگیرنده، رشد افراد و ایجاد این احساس که نتایج متعلق به آنهاست، تأیید و حمایت شد.

کوک و اسمیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) پژوهشی تحت عنوان «فراتر از یادگیری رسمی: یادگیری غیررسمی» (آموزش الکترونیکی) را انجام دادند. هدف این پژوهش کسب یک بینش وسیع از جامعه برخط انگلستان و مشکلات مربوط به خلق و تبادل دانش در این جامعه بود. یافته‌های پژوهش به این قرار بود: ۱- تشریح اهداف به افراد برای توسعه یا تغییر دانش انگیزه می‌دهد. ۲- مفهوم سطح بالای طبقات چرخه زندگی ما را به طور اساسی از پایه برای مدلی که ویژگی‌های آن از یادگیری غیررسمی تشکیل یافته است آماده می‌کند.

دیویس<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «سازمان یادگیرنده و ابعاد آن به عنوان عوامل کلیدی در عملکرد شرکت‌ها» به این نتیجه رسید که سازمان‌هایی که جهت‌دهی‌های یادگیری عمیقی دارند، بیشتر احتمال دارد از آنچه پیرامون مشتریان و بازار یاد گرفته‌اند برای رشد و توسعه‌ی سازمانی و عملکرد موفق استفاده نمایند.

لوهمن<sup>۳</sup> در سال (۲۰۰۶) تحقیقی را تحت عنوان «عوامل تأثیرگذار بر مشارکت معلمان در فعالیت‌های یادگیری غیررسمی» به انجام رسانید. هدف این تحقیق بررسی عوامل تأثیرگذار بر مشارکت معلمان مدارس دولتی در فعالیت‌های یادگیری غیررسمی می‌باشد. این تحقیق با استفاده از یک طرح پژوهشی - پیمایشی صورت پذیرفته است. تحلیل داده‌ها نشان داد که معلمان بیشتر بر فعالیت‌های یادگیری غیررسمی تعاملی اتکاء می‌کنند تا مستقل. سه عامل محیطی باعث بازداری معلمان از

---

1- Cook & Smith

2- Davis

3 - Lohman

مشارکت در این فعالیت‌ها می‌شوند: ۱- نداشتن زمان ۲- فقدان نزدیکی به حیطه‌های کاری همکاران و بودجه ناکافی.

علاوه بر این، هفت ویژگی موجب افزایش انگیزش معلمان برای مشارکت در فعالیت‌های یادگیری غیررسمی می‌شود: خلاقیت، خودکار آمدی، عشق به یادگیری (اشتیاق شدید)، علاقه به حرفه، تعهد نسبت به رشد حرفه‌ای، یک شخصیت مشفق و شخصیت اجتماعی و معاشرتی. یافته‌های این پژوهش حاوی سه رهیافت برای تسهیل راهبردی طراحی می‌شوند تا کارکنان در حیطه‌های کاری یا فنی مشابه هم، در مجاورت یکدیگر قرار گیرند. ثانیاً زمان آزاد بیشتری باید در یک روز کاری حرفه‌ای در نظر گرفته شود. ثالثاً باید زمینه دسترسی به کامپیوتر و اینترنت فراهم شود تا افراد بتوانند به ارتباط با دیگران پرداخته و در مواقعی که به اطلاعات نیاز دارند قادر به کسب آن باشند. بان<sup>۱</sup> در پژوهشی در سال (۲۰۰۶) با عنوان «جهت‌گیری پرستاران به سمت یادگیری غیررسمی و رسمی: انگیزه‌ها و ادراکات» انجام داد. یافته‌ها نشان داد که پرستاران به سمت آموزش مداوم و یادگیری مادام‌العمر تمایل نشان می‌دهند. نتایج همچنین اطلاعاتی در مورد برخی دلایل و انگیزه‌ها جهت شرکت کنندگان در سطوح مختلف یادگیری، فعالیت‌های یادگیری و تمرینات یادگیری شرکت کنندگان نشان می‌دهد.

تلجا<sup>۲</sup> در پژوهشی در سال (۲۰۰۷) با عنوان «نقش یادگیری رسمی و غیررسمی روی ۴۴ دانشمند در قالب چهار زمینه کاری» انجام داد و نقش یادگیری رسمی و غیررسمی را روی آنها توصیف کرد. یافته‌ها نشان داد دوره‌های رسمی نقش بسیار جزیی در پژوهش و توسعه تخصص محاسبه‌ای دانشمندان دارد و نقش دوره‌های غیررسمی برجسته‌تر از دوره‌های رسمی بود.

بل<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) تحقیقی تحت عنوان «یادگیری فعال: تأثیرات عناصر طراحی آموزشی روی فرآیند خود انضباطی، یادگیری و انطباق‌پذیری» انجام داده است. این تحقیق یک بررسی فراگیر از فرایندهای شناختی، انگیزشی و عاطفی بر تأکید بر رویکردهای یادگیری فعال، تأثیرشان روی یادگیری و انتقال آنها، عناصر طراحی، آموزش و تفاوت‌های فردی که این فرایندها را شکل می‌دهند را روی ۳۵۰ نفر انجام داد. یافته‌ها نشان داد یادگیری اکتشافی و تشویق، تأثیر مثبت روی

---

1- Bahn  
1- Telja  
2- Bell

عملکرد انتقال یادگیری و سازگاری دارد و با توانایی شناختی ارتباط دارد.

در جمع‌بندی این قسمت می‌توان گفت که جوامعی که از نظام برنامه‌ریزی متمرکز برخوردارند و دیدگاه موضوعی بر برنامه‌ریزی‌های آنان حاکمیت دارد، بایستی به کمک یادگیری‌های غیررسمی، این فرصت را برای نظام آموزش و پرورش خود فراهم می‌نمایند تا از آن طریق ضعف‌ها و کاستی‌های احتمالی را برطرف کرده و همچنین نیازهای جدید را در عرصه‌ی یاددهی یادگیری وارد نمایند. بنابراین آنچه در این فرآیند شتابان با اهمیت است آن است که سازمان آموزش و پرورش هم بایستی سازمان یادگیرنده بودن را در فرآیند توسعه خود محقق سازد و هم به حوزه یادگیری غیررسمی توجه لازم را مبذول دارد. با توجه به آنچه گفته شده‌اند پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با یادگیری غیررسمی دبیران در دبیرستانهای شهر اصفهان است بر این اساس سوالات پژوهش به شرح زیر است:

### سوالات پژوهش

- ۱- آیا بین رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با یادگیری غیررسمی رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین برنامه‌ریزی با یادگیری غیررسمی رابطه وجود دارد؟
- ۳- آیا بین کسب و نشر اطلاعات با یادگیری غیررسمی رابطه وجود دارد؟
- ۴- آیا بین خلاقیت با یادگیری غیررسمی رابطه وجود دارد؟
- ۵- آیا بین عمل‌گرایی با یادگیری غیررسمی رابطه وجود دارد؟

### روش

روش پژوهش از نوع همبستگی بوده است. آزمودنی‌های پژوهش ۲۰۰ نفر از دبیران زن دبیرستان‌های دبیرستان‌های دخترانه شهر اصفهان بودند که به روش تصادفی -خوشه‌ای - چندمرحله‌ای با جامعه آماری ۳۷۸۴ نفر انتخاب شدند. از آنجایی که در تحقیق حاضر تاکنون پژوهشی که ارتباط بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با یادگیری غیررسمی را بسنجد، صورت نگرفته بود و واریانس جامعه نامعلوم بود با استفاده از پیش‌برآورد واریانس متغیرها، از طریق «مطالعه مقدماتی» در جامعه آماری که با تعداد ۳۰ نفر از دبیران زن به طور تصادفی صورت گرفت و پرسشنامه‌ها بین آنها توزیع شد. پس از تعیین روایی و پایایی پرسشنامه‌ها و با در نظر گرفتن دقت احتمالی مطلوب و ضریب اطمینان ۹۵٪ و حجم جامعه آماری، حجم نمونه با استفاده از فرمول زیر

به تعداد ۲۰۰ نفر محاسبه شد؛ و به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شد.

$$n = \frac{N_+^2 s^2}{Nd_+^2 + 2s^2}$$

$$n = \frac{3784 \times 1/96^2 \times 0/834^2}{3784 \times 0/11^2 + 1/96^2 \times 0/834^2} = 200$$

ابزار: در این پژوهش از پرسشنامه ویک و لئون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) جهت سنجش پنج مؤلفه سازمان‌یادگیرنده استفاده گردیده است. همچنین برای سنجش یادگیری غیررسمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای احراز اطمینان از روایی محتوایی و صوری پرسشنامه‌های پژوهش از نظرات متخصصان ذیربط و متون تخصصی مدیریت، همچنین متخصصین جهت تطابق با فرهنگ دبیرستانهای شهر اصفهان بهره گرفته شده است. به همین ترتیب محقق جهت جمع‌آوری اطلاعات پیرامون اصول پنج‌گانه سازمان‌یادگیرنده، نیز پس از مطالعه و جستجو در منابع کتابخانه‌ای کتاب-مقالات، نشریات و پایان‌نامه‌ها و سایتهای اینترنتی پرسشنامه استاندارد شده ویک و لئون را مبنای قرار داد. برای مشخص نمودن پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> استفاده شده است. ضریب پایایی بدست آمده از طریق روش فوق با استفاده از نرم‌افزار بسته آماری برای علوم اجتماعی<sup>۳</sup> برای پرسشنامه سازمان‌یادگیرنده ۰/۸۶ و برای پرسشنامه یادگیری غیررسمی ۰/۸۱ برآورد گردید؛ که این نشانگر پایایی بالای ابزارها است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

<sup>۱</sup> -Wick &Leon

<sup>۲</sup> - Cronbach Alpha Coefficient

<sup>۳</sup> - Statistical package for social science.

### یافته‌ها

#### سؤال ۱. آیا بین رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با یادگیری غیررسمی از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد؟

جدول ۱. ضریب همبستگی بین رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با یادگیری غیررسمی

یادگیری غیررسمی				
ضریب همبستگی	r	p	n	r <sup>2</sup>
رهبری مبتنی بر چشم‌انداز	۰/۱۶۱	۰/۰۲۴	۱۹۷	۰/۰۲۵

یافته‌های ارائه شده در جدول ۱ نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با یادگیری غیررسمی در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار بوده بنابراین بین رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با یادگیری غیر رسمی رابطه معنا دار وجود دارد. براساس ضریب تعیین، ۲/۵ درصد واریانس رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با یادگیری غیر رسمی مشترک می‌باشد.

#### سؤال ۲. آیا بین برنامه‌ریزی با یادگیری غیررسمی از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد؟

جدول ۲. ضریب همبستگی بین برنامه‌ریزی با یادگیری غیررسمی

یادگیری غیررسمی				
ضریب همبستگی	r	p	n	r <sup>2</sup>
برنامه‌ریزی	۰/۱۷۴	۰/۰۱۵	۱۹۷	۰/۰۳۰

همانطور که یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین برنامه‌ریزی با یادگیری غیررسمی در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار بوده بنابراین بین برنامه‌ریزی با یادگیری غیررسمی رابطه معنا دار وجود دارد. براساس ضریب تعیین، ۳ درصد واریانس برنامه‌ریزی با یادگیری غیررسمی مشترک می‌باشد.

#### سؤال ۳. آیا بین کسب و نشر اطلاعات با یادگیری غیررسمی از دیدگاه دبیران رابطه وجود دارد؟

جدول ۳. ضریب همبستگی بین کسب و نشر اطلاعات با یادگیری غیررسمی

یادگیری غیر رسمی				
ضریب همبستگی	r	p	n	r <sup>2</sup>
کسب و نشر اطلاعات	۰/۳۹۴	۰/۰۰۱	۱۹۷	۰/۱۵۵

یافته‌های جدول ۳ حاکی از آن است که ضریب همبستگی بین کسب و نشر اطلاعات با یادگیری غیر رسمی در سطح  $p \leq ۰/۰۵$  معنادار بوده بنابراین بین کسب و نشر اطلاعات با یادگیری غیر رسمی رابطه وجود دارد. براساس ضریب تعیین ۱۵ درصد واریانس کسب و نشر اطلاعات با یادگیری غیر رسمی مشترک می باشد.

#### سؤال ۴. آیا بین خلاقیت با یادگیری غیررسمی از دیدگاه دبیران رابطه وجود

دارد؟

جدول ۴. ضریب همبستگی بین خلاقیت با یادگیری غیررسمی

یادگیری غیر رسمی				
ضریب همبستگی	r	p	n	r <sup>2</sup>
خلاقیت	۰/۴۰۷	۰/۰۰۱	۱۹۷	۰/۱۶۵

یافته‌های جدول ۴ نشان می دهد ضریب همبستگی بین خلاقیت با یادگیری غیررسمی در سطح  $p \leq ۰/۰۵$  معنادار بوده، بنابراین بین خلاقیت با یادگیری غیررسمی رابطه معنادار وجود دارد. براساس ضریب تعیین، ۱۶ درصد واریانس خلاقیت با یادگیری غیررسمی مشترک می باشد.

#### سؤال ۵. آیا بین عمل گرایی با یادگیری غیر رسمی از دیدگاه دبیران رابطه

وجود دارد؟

جدول ۵. ضریب همبستگی بین عمل گرایی با یادگیری غیررسمی

یادگیری غیر رسمی				
ضریب همبستگی	r	p	n	r <sup>2</sup>
عمل گرایی	۰/۵۲۵	۰/۰۰۱	۱۹۷	۰/۲۷۵

یافته‌های جدول ۵ نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین عمل‌گرایی با یادگیری غیررسمی در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار بوده بنابراین بین عمل‌گرایی با یادگیری غیررسمی رابطه معنا دار وجود دارد. براساس ضریب تعیین، ۲۷ درصد واریانس عمل‌گرایی با یادگیری غیررسمی مشترک می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

از بررسی نتایج سؤالات تحقیق و بحثهای مربوط به هر یک از سؤالات می‌توان نتیجه گرفت که بین مؤلفه‌های سازمان‌یادگیرنده (رهبری مبتنی بر چشم‌انداز، برنامه‌ریزی، کسب و نشر اطلاعات، خلاقیت و عمل‌گرایی) با یادگیری غیررسمی رابطه وجود دارد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال اول نشان داد که ضریب همبستگی بین رهبری مبتنی بر چشم‌انداز یا یادگیری غیررسمی در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار بوده و میزان این همبستگی  $r=0/16$  است. بنابراین بین رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با یادگیری غیررسمی رابطه مثبت و معنا دار وجود دارد. همچنین براساس ضریب تعیین  $2/5$  درصد واریانس رهبری مبتنی بر چشم‌انداز با یادگیری غیررسمی مشترک می‌باشد. تحقیقات همسو با تحقیق حاضر عبارتند از: هاتن‌وال (۱۹۹۸) پژوهشی با عنوان «رهبری معلمان در یک سازمان یادگیرنده» را انجام دادند. نتایج نشان داد مشارکت در فعالیتهای رهبری به افزایش اثربخشی انجامیده است و آن نیز به نوبه خود به افزایش مشارکت منجر شده است و بدین ترتیب چرخه تقویت شونده شکل گرفته است. از طرفی پارکر (۲۰۰۱) در پژوهش خود تحت عنوان «ارزیابی نقش رهبری در تحول سازمان یادگیرنده» به این نتیجه دست یافت که نقش رهبری، نقش محوری جهت کمک به بقاء و رشد سازمانها محسوب می‌شود. تحقیقی هم که توسط ایگان (۲۰۰۲) تحت عنوان «ابعاد سازمان یادگیرنده و انگیزه جهت انتقال یادگیری» انجام گرفته است؛ نشان داده است که بین گسترش و توسعه رهبری استراتژیک برای و انگیزه برای انتقال یادگیری همبستگی زیادی وجود دارد.

تجزیه و تحلیل مربوط به سؤال دوم نشان داد که بین برنامه‌ریزی با یادگیری غیررسمی در سطح  $p \leq 0/05$  رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. از طرفی ضریب تعیین گویای این مطلب است که ۳ درصد واریانس برنامه‌ریزی با یادگیری غیررسمی مشترک می‌باشد. در این راستا بل (۲۰۰۸) تحقیقی تحت عنوان «یادگیری فعال: تأثیرات عناصر طراحی آموزشی روی فرایند خودانضباطی،

یادگیری و انطباق پذیری» انجام داده است. یافته‌ها نشان داده است که یادگیری اکتشافی و تشویق، تأثیر مثبت روی عملکرد انتقال یادگیری و سازگاری دارد و با توانایی شناختی ارتباط دارد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال سوم نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین کسب و نشر اطلاعات با یادگیری غیررسمی در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار است. بنابراین در دبیرستانهای شهر اصفهان بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و یادگیری غیررسمی رابطه وجود دارد. این یافته با نتیجه پژوهش شفاعی (۱۳۸۰) در تحقیقی تحت عنوان «موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده در ایران» همسو است؛ وی به این نتیجه رسیده است که مانع اساسی در جهت ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران ساختار سلسله مراتبی می‌باشد. دیویس (۲۰۰۵) نیز در پژوهشی با عنوان «سازمان یادگیرنده و ابعاد آن به عنوان عوامل کلیدی در عملکرد شرکت‌ها» به این نتیجه رسید که سازمان‌هایی که جهت-دهی‌های یادگیری عمیقی دارند، بیشتر احتمال دارد از آنچه پیرامون مشتریان و بازار یاد گرفته‌اند برای رشد و توسعه‌ی سازمانی و عملکرد موفق استفاده نمایند.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال چهارم نشان می‌دهد؛ ضریب همبستگی بین خلاقیت با یادگیری غیررسمی در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار است لوهمن (۲۰۰۶) نیز در تحقیقی تحت عنوان «عوامل تأثیرگذار بر مشارکت معلمان در فعالیتهای یادگیری غیررسمی بدین نتیجه رسیده است که هفت ویژگی موجب افزایش انگیزش معلمان برای مشارکت در فعالیتهای یادگیری غیررسمی می‌شود که اولین مورد آن خلاقیت می‌باشد.

تجزیه و تحلیل مربوط به سؤال پنجم بیان می‌کند که ضریب همبستگی بین عمل‌گرایی با یادگیری غیررسمی در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار است. این مؤلفه بالاترین میزان همبستگی را نسبت به سایر مؤلفه‌ها در رابطه با یادگیری غیررسمی نشان داد. همچنین براساس ضریب تعیین ۲۷ درصد واریانس عمل‌گرایی با یادگیری غیررسمی مشترک می‌باشد. تلجا (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان «نقش یادگیری رسمی و غیررسمی روی ۲۴ دانشمند در قالب چهار زمینه کاری» نشان داد دوره‌های رسمی نقش بسیار جزئی در توسعه تخصص محاسبه‌ای دانشمندان دارد و نقش دوره‌های غیررسمی برجسته‌تر از دوره‌های رسمی بود. براساس تحقیق پست (۱۹۹۸) سازمان یادگیرنده به سوی یادگیری مستمر جهت داده شده است و در آن کارکنان به طور مداوم ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را گسترش می‌دهند. همچنین براساس نتایج پژوهش ایگان (۲۰۰۲) بین خلق فرصت‌های



یادگیری مستمر و انگیزه برای انتقال یادگیری همبستگی زیادی وجود دارد. کنار گذاشتن شیوه‌های سنتی یادگیری و به کارگیری شیوه‌های جدید برای رشد و تعالی مدارس، امری بدیهی است. به طور کلی می‌توان این چنین بیان نمود که سازمان‌هایی که به میزان بالاتری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار باشند، آموخته‌های آنان صرفاً معطوف به یادگیری‌های رسمی نمی‌شود بلکه یادگیری را یک فرایند مادام‌العمر می‌دانند و دائماً در حال یادگیری هستند. در واقع سازمان یادگیرنده باید بتواند خود را به فنون و استراتژی‌های لازم مجهز سازد و با تحولات سریع خود را منطبق سازد تا توانایی پاسخگویی به محرک‌های محیطی به وسیله کسب دانش و آگاهی را داشته باشد. سازمان آموزش و پرورش نیز به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های اجتماعی برای مقابله با این تحولات باید سازمان یادگیرنده بودن را در فرآیند توسعه خود تحقق بخشد. در سازمان یادگیرنده فرآیند یادگیری یک فرایند مستمر و مادام‌العمر است که همه جنبه‌های یادگیری اعم از رسمی و غیر رسمی را در بر می‌گیرد. در پایان می‌توان چنین اذعان نمود که با استفاده از یادگیری‌های غیررسمی و به کارگیری مولف‌های سامان یادگیرنده در مدارس، می‌توانند مدارس را در جهت تبدیل به محیط‌های یادگیری مداوم سوق دهند. بدین واسطه می‌توان افراد را به یادگیری از یکدیگر تشویق نمود و بدین وسیله فرایند یاددهی - یادگیری را در مدارس تسهیل کرد.

## منابع

- حاجی‌آقاولو، عباس. (۱۳۸۴). یادگیری و مکمل‌های آن. چکیده مقالات همایش تبیین جایگاه فعالیت‌های مکمل و فوق برنامه در آموزش و پرورش. تهران: انتشارات رسانه تخصصی.
- رادینگ، آلن. (۱۳۸۳). مدیریت دانش موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. (ترجمه: محمدحسین لطیفی). تهران: انتشارات سمت.
- رستگاریان، فریبا. (۱۳۸۴). یادگیری و نظام مکمل و فوق برنامه. چکیده مقالات همایش تبیین جایگاه فعالیت‌های مکمل و فوق برنامه در آموزش و پرورش. تهران: انتشارات رسانه تخصصی.
- رضوی، سیدعباس. رحیمی دوست، غلامحسین. (۱۳۸۷). نقش رسانه‌های جمعی در آموزش غیررسمی - مهارت‌های زندگی از دیدگاه دانشجویان دانشگاه‌های شهیدچمران و علوم پزشکی اهواز. چکیده -

- مقالات اولین همایش آموزش و یادگیری غیررسمی. مشهد: دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی - دانشگاه فردوسی.
- سرمد، زهره. بازرگان هرندی، عباس. حجازی، الهه. (۱۳۸۱). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- سنگه، پیترو. (۱۳۸۵). پنجمین فرمان خلق سازمان یادگیرنده. ترجمه: حافظ کمال هدایت و محمدروشن. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- شبستری، بهرام. (۱۳۸۷). پنجاه سال تلاش رادیو در حوزه ارائه آموزش های غیررسمی برای جوامع - روستایی ایران. چکیده مقالات اولین همایش آموزش و یادگیری غیررسمی. مشهد: دانشکده - علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی.
- شفاعی، رضا. (۱۳۸۰). موانع ایجاد سازمان های یادگیرنده در ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه - تربیت مدرس.
- هویدا، رضا. (۱۳۸۶). بررسی رابطه کاربست مؤلفه های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه اصفهان.
- موسوی، سیدعباس (۱۳۷۹). نسل جدید سازمان های یادگیرنده. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۲۶- ۲۵.
- Bahn, Dolores. (2006). **Orientation of nurses towards formal and informal learning: Motives & perceptions.** university of Hull.
- Bell, Brad ford. (2008). Active learning: Effect of core training design elements on self-regulatory processes , learning and adaptability. **Journal of applied psychology .Vol.93.Issue2 .pp.296-316.**
- Boekaerts, Monique & Minnaert, Alexander. (1999). **Self-regulation with respect to informal learning.** Leiden university.
- Conner, Marcia. L. (2005). **Informal learning.** Available in ;<http://ageless learner .com/ intros / informal.html>.
- Conlon, Thomas J. (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training. Vol.28. No2/3/ .pp283-295.**
- Cook, John & Smith ,Matt.(2004). **Beyond Formal learning: Informal , community learning.** Learning technology research institute. London. Metropolitan university.
- Cornell, Paul. (2008). **The growth of informal learning environments.** Available in:<http://ageless learner.com/ intros / informal.html>.

- Davies, Deborah. (2005). **The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance**. UMI. Proquest Digital Dissertation. The university of Wisconsin. DAL- A66/03. P.861.
- Hatten, Von. L, Catherin. (1998). **Teacher leaders in a learning organization**. UMI Proquest Digital Dissertations. Full citation & Abstract. Saint Louis university .DAI-A59/01.p.48.
- Egan , Toby.Marshal. (2002). **Learning organization dimensions and motivation to transfer learning in large firm information technology employees**. University of Minnesota.
- Lohman, M.C. (2006). Factors influencing teachers engagement in informal learning activities. **Journal of work place learning**.Vol.18.No3. pp.147-156. From [http:// www.emerald insight.com](http://www.emeraldinsight.com).
- Parker, Patricia Kathryn. (2001). **Assessing the role of leadership in transformation in a learning organization**. UMI Proquest Digital Dissertations. Full citation &Abstract. The university of Manitoba. MAI 39/04. P.1038.
- Post, Gerald. S. (1998). **An investigation into the application of accelerated learning theory as it relates to improving employee performance in the learning organization for the twenty-first century**. Northern Illinois university.
- Talja, Sanna. (2007). The role of formal and informal learning . **Journal of workplacelearning**.Vol.19.pp.469-481.From[http://www.emerald insight.com](http://www.emeraldinsight.com).