

طراحی الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی و تحلیل ارتباطی آن با خودکارآمدی مدیران و کارشناسان

(مطالعه موردی: جمعیت هلال‌احمر)

علیرضا ابراهیمی^۱، علی نصرافهانی^۲

سیداکبر نیلی‌پور طباطبایی^۳

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت منابع

انسانی، پژوهشگاه شاخص پژوه، اصفهان، ایران

Email: Ealireza88@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۳. رئیس پژوهشکده مدیریت پژوهشگاه شاخص پژوه،

اصفهان، ایران

دریافت: ۹۶/۵/۲۹ پذیرش: ۹۷/۲/۱۶

چکیده

مقدمه: این پژوهش با هدف طراحی الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی و تحلیل ارتباط آن با خودکارآمدی در جمعیت هلال‌احمر انجام شده است.

روش: این تحقیق از نوع تحلیلی اکتشافی است که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه به میزان ۲۱۵ نفر تعیین شد. به منظور طراحی مدل نهاده‌سازی یادگیری سازمانی، پس از مطالعه متون عام جامعه‌شناسی و پایگاه‌های علمی، ۴۵۰ مفهوم در خصوص نهاده‌سازی فرهنگ به طور عام استخراج شد و با روش دلفی در اختیار صاحب‌نظران دانشگاهی و متخصصان جمعیت هلال‌احمر قرار داده شد تا از نظر خبرگان تأیید شود. در ادامه و پس از تأیید، حدود هفتاد و سه مفهوم در زمینه نهاده‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی مورد اتفاق نظر خبرگان قرار گرفت و پرسشنامه تهیه شد. در اولین مرحله با توجه به انجام تحلیل عامل اکتشافی

و با استفاده از نرم‌افزار SPSS روی هفتاد و سه مفهوم، پنج مؤلفه اصلی شامل مدیریتی، اهداف، فرهنگی، استراتژیک و یادگیری شناسایی و با توجه به ادبیات تحقیق نام‌گذاری شدند. در دومین مرحله، تکنیک و نرم‌افزار دیماتل برای تعیین میزان اهمیت و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین معیارها استفاده شد و در مرحله سوم با استفاده از نرم‌افزار لیزرل الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی طراحی شد.

یافته‌ها با توجه به طراحی الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی در ادامه به پاسخگویی هدف تحقیق مبنی بر اینکه بین مؤلفه‌های الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی یعنی عوامل فرهنگی، مدیریتی، اهداف، استراتژیک و یادگیری با ابعاد خودکارآمدی یعنی تجربه‌های موفق، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی، حالات عاطفی و فیزیولوژیک رابطه وجود دارد، تأیید شد. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام ارتباط بین مؤلفه‌های نهاده‌سازی یادگیری سازمانی با ابعاد خودکارآمدی یعنی تجربه‌های موفق، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی، حالات عاطفی و فیزیولوژیک معنادار بوده است.

بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج باید گفت که برای ارایه الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی لازم است بین مؤلفه‌های الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی یعنی عوامل فرهنگی، مدیریتی، اهداف، استراتژیک و یادگیری با ابعاد خودکارآمدی یعنی تجربه‌های موفق، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی، حالات عاطفی و فیزیولوژیک، ارتباطی تنگاتنگ باشد تا خودکارآمدی بهتر بتواند

نهاده‌شدن سرمایه‌دانشی جمعیت هلال‌احمر را محقق سازد.

کلمات کلیدی: خودکارآمدی، یادگیری سازمانی، نهاده‌سازی یادگیری سازمانی، تجربه‌های موفق، ترغیب‌های کلامی

مقدمه

موفقیت سازمان‌هایی که به شدت درگیر جهانی شدن هستند در گرو نهاده‌سازی کردن یادگیری سازمانی است. [۲۷] اصطلاح نهاده‌سازی یعنی درونی کردن یک ارزش با یک اعتقاد که عمیق‌ترین و پایدارترین پاسخ به نفوذ اجتماعی و مبتنی بر این تمایل است که می‌خواهیم رفتار و افکارمان درست و صحیح باشد و قبول آن پاداش درونی دارد. [۲۳]

در پژوهش حاضر، نهاده‌سازی یادگیری سازمانی یکی از متغیرهای مورد مطالعه می‌باشد که باعث درونی‌سازی استراتژی‌های سازمانی، پیش‌فرض‌ها و هنجارها به منظور دستیابی به بازدهی‌ها و انتظارات صورت می‌گیرد و سپس در حافظه‌سازی سازمانی ذخیره می‌شود. نهاده‌سازی یادگیری سازمانی عامل تعیین‌کننده‌ای در عملکرد طولانی‌مدت و بقای سازمان است [۳۰] و عاملی مؤثر برای موفقیت سازمانی و منبعی برای کسب مزیت رقابتی است. [۱۶]

از متغیرهای مورد مطالعه در پژوهش حاضر خودکارآمدی است که به نظر لونبرگ [۲۸] خودکارآمدی، باور به توانمندی‌های خود برای تحقق یک وظیفه‌ی خاص روی وظیفه‌ای که کارکنان برای یادگیری انتخاب می‌کنند و اهدافی که برای خود تدوین می‌کنند تأثیر می‌گذارد.

خودکارآمدی همچنین روی میزان پشتکار افراد برای ادامه‌تلاش هنگام مواجهه با مشکلات نیز تأثیر می‌گذارد. برای ایجاد و تغییر نظام باورهای خود کارآمدی چهار مؤلفه‌ی مهم تشخیص داده است. این مؤلفه‌ها که در پژوهش حاضر نیز مورد مطالعه می‌باشد عبارتند از تجربه‌های موفق، تجربه‌های مشاهده‌ای، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی و حالات عاطفی و فیزیولوژیک [۳]

الف) تجربه‌های موفق: تجارب موفق یا عملکرد موفقیت‌آمیز و یا پرورش تجربه و تسلط شخصی، مؤثرترین منبع ایجاد و تقویت کارآمدی شخصی کارمند هستند. [۱۰]

تجربه موفق شغلی به شدت و نیرومندی باورهای خودکارآمدی به عنوان نتیجه انجام وظایف اشاره دارد. [۴]

موفقیت‌های قبلی که بر تسلط شخصی مبتنی هستند، شواهد فوری و ملموس فراهم می‌کنند و اینکه آیا شخص می‌تواند در انجام یک وظیفه خاص موفق شود یا خیر؟ [۱۰]

ب) تجربه‌های مشاهده‌ای: الگوسازی که با عوامل محیطی مرتبط است، ابزاری مؤثر برای ارتقا و تقویت احساس خودکارآمدی شخصی است. «الگوسازی به مشاهده رفتار دیگران به عنوان الگو

در حین انجام وظایف اشاره دارد» [۵]

وتن و کمرون^۱ (۲۰۰۹) نیز بیان می‌کنند که مدیر با نمایش رفتارهای مطلوب می‌تواند نقش الگو را بازی کند. علاوه بر این، مدیران می‌توانند توجه همکاران خود را به افراد دیگری که در موقعیتی مشابه موفق بوده‌اند، جلب کنند. [۲۹]

^۱ Vetten & Cameron

ج) ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی: بدین معنی که فرد شایسته انجام رفتارهای معینی است. [۱۱]

هدف ترغیب کلامی یا اجتماعی که با عوامل محیطی مرتبط می‌باشد این است که افراد برای انجام وظایف به‌طور موفقیت آمیز توانایی‌های خود را به‌کار گیرند، نه اینکه انتظارات غیرواقعی که ممکن است بر فرد اثر منفی داشته باشد، ایجاد کند.

د) حالات عاطفی و فیزیولوژیک: انتظارات کارآمدی شخصی یک فرد تحت تأثیر حالات برانگیختگی هیجانی و حالات فیزیولوژیک وی قرار دارد.

باندورا (۲۰۰۶) می‌گوید که قضاوت افراد در مورد توانمندی‌های خود تابع حالات جسمانی است که آنها به نوبه خود متأثر از حالات عاطفی و فیزیولوژیک شخصی هستند. [۱۰]

برانگیختگی هیجانی به معنی دورکردن احساسات منفی، ترس، نگرانی و بداخلاقی و ایجاد احساسات مثبت مانند عشق، هیجان و سبقت‌جویی است. [۲۹]

مسئله‌ای که پژوهشگر با آن مواجه است طراحی الگوی نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی و تحلیل ارتباطی آن با خودکارآمدی، مدیران در جمعیت هلال‌احمر می‌باشد. اهمیت نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی به عنوان بخش مهمی از تلاش‌های جمعیت هلال‌احمر برای بهبود کیفیت خدمات داوطلبانه، ماندگار کردن کارکنان کلیدی و رویارویی با چالش‌های ناشی از حوادث و رویدادهای پیش‌بینی نشده در طراحی کار بوده است. مدیران با توجه به کثرت چالش‌ها در سازمان‌های امدادرسان و توجه به پیچیده‌تر شدن حوادث طبیعی و نیز پیامد تکنولوژی بشری، باید به این نکته مهم توجه داشته

باشند که تا چه اندازه کارکنان آنها به نهادینه‌کردن یادگیری سازمانی متعهد می‌باشند و آنچه مورد مطالعه تحقیق حاضر است اینکه الگوی نهادینه‌سازی یادگیری چگونه طراحی می‌شود و تا چه اندازه با خودکارآمدی سازمانی کارکنان ارتباط دارد؟

ادبیات تحقیق

اصطلاح نهادینه‌کردن را نباید با متابعت و همانندسازی اشتباه گرفت در متابعت، فرد به دنبال کسب پاداش و اجتناب از تنبیه است و این رفتار تا هنگامی دوام دارد که وعده پاداش یا تهدید تنبیه باشد. [۲۷]

همانندسازی مبتنی بر همانندشدن با شخصی صاحب نفوذ است در همانندسازی هم مانند متابعت، رفتار فرد ناشی از رضایت درونی نیست بلکه به این منظور است که برای وی، رابطه‌ای رضایت‌بخش با شخص یا اشخاصی که مایل است با آنها همانند شود، ایجاد می‌کند و تا حدودی به آن اعتقاد دارد، ولی پابرجا نیست. [۲۶]

اصطلاح نهادینه‌کردن یعنی درونی‌کردن یک ارزش با یک اعتقاد که عمیق‌تر و پایدارترین پاسخ به نفوذ اجتماعی است و مبتنی بر این تمایل است که می‌خواهیم رفتار و افکارمان درست و صحیح باشد و قبول آن پاداش درونی دارد. [۲۳]

بتنکار^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی به اندازه‌گیری قابلیت درونی‌سازی یادگیری سازمانی در مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی و چندملیتی پرداخته و رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی درونی شده و عملکرد سازمانی را بررسی می‌کند. [۱۶] داده‌ها به

^۱ Battengar

طور تصادفی از ۶۱۲ مدیر در صنعت کشور هند جمع‌آوری شد. نتایج، حاکی از وجود بحران قابلیت درونی‌سازی یادگیری سازمانی در مدیران هند می‌باشد. مدیران بخش‌های تکنولوژی اطلاعات و مدیران شرکت‌های چندملیتی بیشترین و مدیران بخش مهندسی کمترین قابلیت درونی‌سازی یادگیری سازمانی را دارند. [۱۸]

در پژوهشی به بررسی نقش واسطه‌ای قابلیت یادگیری سازمانی بر هوش عاطفی و خودکارآمدی شغلی پرداخته است. نتایج پژوهش بیانگر آن است که قابلیت یادگیری سازمانی نقش مهمی بر هوش عاطفی و خودکارآمدی شغلی دارد. [۲۴]

تحقیقی با عنوان بررسی توسعه و اعتبار مقیاس خودکارآمدی و توسعه یادگیری سازمانی مدیران مدرسه انجام داده است، نتایج نشان می‌دهد، پیشنهاد برای یک ساختار از هشت عامل شامل ایجاد یک ساختار سازمانی مناسب، هدایت و مدیریت سازمان، یادگیرنده، خود ارزیابی برای بهبود عملکرد کارکنان، مدیریت تعارض، بررسی شیوه‌های کلاس درس، پیوستن به جامعه و سیاست خواسته شده، آموزش مانیتورینگ و رهبری مداوم و توسعه یادگیری سازمانی تبعیت می‌کند [۲۵].

شولتر و شولز (۲۰۱۴) در پژوهشی بیان داشتند که مردان به طور متوسط خودکارآمدی بالاتری نسبت به زنان دارند. این تفاوت جنسیت حدود ۲۰ سالگی به اوج خود رسیده و در سال‌های بعد کاهش می‌یابد. [۳۱]

لرنس و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقشان روی تأثیر خودکارآمدی بر ایجاد انگیزش در کارکنان نشان

دادند که خودکارآمدی به مثابه یک نوع سازوکار خود انگیزشی عمل می‌کند، کارکنان در نتیجه مشاهده توانمندی خود، اهداف جدیدی را وضع می‌کنند که آنها را برای تلاش و پشتکار برانگیخته می‌کند. در نهایت احساس خودکارآمدی بالا باعث ایجاد حس خوب و احساس نبود خودکارآمدی باعث ایجاد یک حس ناخوشایند در کارکنان می‌شود. [۳]

چاو و چون (۲۰۱۷) با تحقیق روی نهاده‌سازی فرهنگ شهروندی سازمانی، مؤلفه‌های تعهد سازمانی، افتخار به برند سازمان، اسطوره‌های سازمان، فرهنگ جانشین‌پروری را معیارهای مدل نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی شناسایی کردند. [۲۰]

چیوا (۲۰۱۷) در تحقیقی روی نهاده‌سازی جانشین‌پروری در سازمان، چهار مؤلفه مدل نهاده‌سازی جانشین‌پروری را با عناوین اعتمادسازی سازمانی، چرخش شغلی، تشکیل استخر استعداد، و نهاده‌سازی تغییر در سازمان را معرفی کرد. [۱۹]

اندرسون (۲۰۱۸) در تحقیقی نشان داد که فرهنگ‌سازی تغییر تأثیر عمده‌ای بر انعطاف‌پذیری سازمان دارد. [۲]

بتنگار (۲۰۱۵) در پژوهشی روی نهاده‌سازی برندسازی فردی در سازمان، مؤلفه‌های نهاده‌سازی برند سازمانی را خودباوری، تسهیم دانش، و خودکارآمدی بیان کرد. [۱۵]

از نتایج پژوهش‌های قبلی چنین می‌توان نتیجه گرفت سازمان‌هایی که یادگیری سازمانی را نهاده‌سازی ساخته‌اند به احتمال زیادی از رشد، توسعه و

عملکرد سازمانی بهتری برخوردارند و این عامل بر خودکارآمدی کارکنان‌شان تأثیرگذار می‌باشد. [۲۲]

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی بر تحلیل تأثیر خودکارآمدی مدیران برای اولین بار توجه کرده و امید می‌رود بتواند مدیران را در راه انجام عملکرد فردی و سازمانی بهتر یاری رساند.

چارچوب نظری

پژوهش حاضر پیوند بین رشته‌ای بین جامعه‌شناسی و جامعه‌شناسی سازمان است. بنابراین در تدوین چارچوب نظری به این دو حوزه رجوع شد به این ترتیب که مباحث نظری در خصوص نهادینه‌کردن فرهنگ به طور عام، رهیافتی نو برای مباحث نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی شده است

نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی جزء تعیین‌کننده‌ای از راهبردهای مدیریت است. [۲۰] بنابراین توانایی مدیریت کردن حافظه یادگیری سازمانی به مهارتی بسیار مهم برای تأمین و حمایت از موفقیت سازمانی و حفظ بقا در اقتصاد نوین دانش‌محور تبدیل شده است. [۱۷]

نهادینه‌کردن یادگیری سازمانی می‌تواند نتایج راهبردی مهمی برای جمعیت هلال‌احمر در برداشته باشد. درونی‌سازی و نهادینه‌کردن یادگیری سازمانی می‌تواند باعث بهبود فرایند موقعیت امداد و نجات، کاهش تلفات انسانی و طبیعی، بهبود قابلیت چابکی سازمانی، حداکثرکردن سرمایه فکری، بهبود خلاقیت در سازمان، بهبود اثربخشی عملیات امداد و نجات و افزایش سرعت عمل در امداد و نجات با

ذخیره‌کردن یادگیری سازمانی در حافظه بلندمدت شود یا به اصطلاح نهادینه گردد. [۱۵]

ضرورت استفاده از مدیرانی که توانایی نهادینه‌کردن یادگیری سازمانی را دارند از یک طرف و مزایا و فواید یادگیری سازمانی از طرف دیگر باعث شده است که سازمان‌ها تمایل زیادی در به‌کارگیری الگوها و برنامه‌های تدوین نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی از خودشان دهند. [۱۴].

بیش از ۲۵ درصد از ۵۰۰ شرکتی که مجله فورچون معرفی می‌کند، از مدیران ارشد با تخصص مدیریت دانش برای نهادینه‌کردن یادگیری سازمانی برخوردارند. به علاوه تقریباً ۸۱ درصد از بزرگترین شرکت‌های آمریکایی و اروپایی از برخی شیوه‌های نهادینه‌کردن یادگیری سازمانی استفاده می‌کنند. [۲]

سرمایه‌ای که در سال ۲۰۱۶ میلادی صرف درونی‌کردن یادگیری سازمانی شد نزدیک به ۱۳ میلیارد دلار بود. [۷]

نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی استانداردهایی را برای ارزیابی اثربخش بودن بخش‌های عملیاتی هلال‌احمر لازم دارد. اگر درونی‌کردن یادگیری سازمانی هدفش بهبود مطلوب بودن عملیات امداد و نجات در بلندمدت باشد، پس به سطوح بالاتری از استانداردها برای ارزیابی اثربخشی عملیات خود به عنوان هدف نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی نیاز خواهند داشت. [۱۳]

ضرورت و اهمیت نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی از آنجا ناشی می‌شود که حوادث طبیعی عمدتاً غیرقابل پیش‌بینی و مهیب مانند سونامی و زلزله گاهی نیمه‌شب روی داده و باعث تلفات جانی زیاد

می‌شوند [۱۲] در این خصوص، سرعت عمل هلال‌احمر با الگوهای نهاده‌شده یادگیری سازمانی باعث پیشگیری از عمق فاجعه می‌شود.

در سازمان‌های امداد‌رسان به طور مکرر، تأکید بر سرعت عمل در حوادث به منظور جلوگیری از عمق فاجعه از طریق استفاده از حافظه سازمانی یا نهاده‌سازی یادگیری سازمانی است که در جلوگیری از صدمات بعد از وقوع همانند صدمات روحی و تلفات بیشتر، مورد توجه قرار می‌گیرد. [۲]

آنچه باید در فلسفه وجودی جمعیت هلال‌احمر به عنوان جهت‌دهنده و سمت سوی هدف آن برای ارائه خدمات داوطلبانه به‌طور مکرر تأکید گردد نهاده‌سازی یادگیری سازمانی با خودکارآمدی کارکنان است. [۹]

در جایی که صحبتی از پاداش مادی به میان نمی‌آید در واقع نهاده‌سازی یادگیری سازمانی با خودکارآمدی کارکنان می‌تواند به عنوان حافظه یادگیری سازمانی، جمعیت هلال‌احمر را یاری رساند. [۸]

آنچه در جمعیت هلال‌احمر به عنوان نقطه قوت محسوب می‌شود استعداد‌های تخصصی بالای کارکنان است که در اثر ضعف فرایند نهاده‌سازی یادگیری سازمانی و ضعف خودکارآمدی داوطلبان، باعث رکود عملکردی آنها می‌شود و پیامد قابل مشاهده و ملموس آن، جدا شدن کارکنان خودکارآمد و مشتاق خدمت از سازمان است، یعنی جمعیت هلال‌احمر با تحلیل رفتن نیروهای متعهد خود روبه‌روست که می‌تواند این سازمان داوطلبانه را ضعیف کرده با عدم کارایی و اثربخشی در انجام و ارائه امداد‌رسانی به مصدومان خود مواجه سازد.

آنچه که می‌تواند داوطلبان این جمعیت را در برابر حوادث سنگین یاری رساند نهاده‌سازی یادگیری سازمانی و خودکارآمدی کارکنان می‌باشد [۶] و طراحی الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی به عنوان یک استاندارد، نقشه این راه است.

حال در بیان فرضیه تحقیق، بین مؤلفه‌های نهاده‌سازی یادگیری سازمانی با ابعاد خودکارآمدی یعنی تجربه‌های موفق، تجربه‌های مشاهده‌ای، رابطه معنی‌دار وجود دارد.

به‌عنوان سؤال اصلی پژوهش، الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی چگونه طراحی می‌شود؟ تا چه اندازه با ابعاد خودکارآمدی یعنی تجربه‌های موفق، تجربه‌های مشاهده‌ای، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی و حالات عاطفی و فیزیولوژیک رابطه معنی‌دار دارد؟

روش تحقیق

روش تحقیق تحلیلی اکتشافی است به این صورت که درخصوص نهاده‌سازی یادگیری سازمانی با بررسی کتاب‌ها، متون علمی، سایت‌ها و مجلات علمی و پژوهشی، درخصوص نهاده‌سازی یادگیری سازمانی، مطلبی یافت نشد، لذا محقق مجبور شد از مطالعات انجام شده در زمینه علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی درخصوص نهاده‌سازی فرهنگ به طور عام استفاده کند، مؤلفه‌های استخراج شده از این مطالعات که در حدود چهار صد و هشتاد مورد است، از طریق روش دلفی در اختیار صاحب‌نظران دانشگاهی و جمعیت هلال‌احمر قرار گرفت تا با نظر خبرگان تأیید شود. سپس بر اساس تأیید مؤلفه‌ها توسط خبرگان، حدود هفتاد و سه

مفهوم در زمینه نهادینه کردن فرهنگ یادگیری سازمانی مورد اتفاق نظر خبرگان قرار گرفت و پرسشنامه تهیه شد، در ادامه به منظور طراحی الگوی نهادینه کردن یادگیری سازمانی در سه مرحله توسط سه نرم افزار صورت پذیرفت.

مرحله اول - تحلیل عامل اکتشافی: با استفاده از نرم افزار SPSS به منظور تعیین عوامل شاخص و تعیین مفاهیم تأثیرگذار در طراحی مدل استفاده شد. تحلیل عاملی اکتشافی روشی است که اغلب برای کشف و اندازه گیری منابع مکنون پراش و هم پراش در اندازه گیری های مشاهده شده به کار می رود. پژوهشگران به این واقعیت پی برده اند که تحلیل عاملی اکتشافی می تواند در مراحل اولیه تجربه یا پرورش پرسشنامه ها کاملاً مفید باشد. این نوع تجزیه و تحلیل از طریق نرم افزارهای SPSS قابل محاسبه است با توجه به انجام تحلیل عامل اکتشافی روی هفتاد و سه مفهوم، پنج مؤلفه به عنوان مؤلفه های اصلی شناسایی و این پنج مؤلفه با توجه به بررسی ادبیات موضوع، شامل مؤلفه مدیریتی، مؤلفه اهداف، مؤلفه فرهنگی، مؤلفه استراتژیک و مؤلفه یادگیری نام گذاری شدند. هر مؤلفه شامل متغیرهایی است که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد.

مرحله دوم - کاربرد تکنیک و نرم افزار دیماتل^۱: زمانی که محقق با مسائل پیچیده سروکار دارد کشف روابط متقابل بین شاخص ها اهمیت زیادی دارد. الگوسازی روابط متقابل بین شاخص های مختلف از موضوعات اساسی محقق است که یکی از روش های مناسب برای ساختار سازی استفاده از نرم افزار

دیماتل است که از زمره روش های ذهنی ساختار سازی مسائل تصمیم محسوب می شود.

روش دیماتل بر مبنای تئوری گراف می باشد و می توانیم معیارها را به گروه علت و معلول تقسیم کنیم تا شناخت بهتری از روابط متقابل علت و معلولی حاصل شود و شبکه ای از روابط متقابل را ترسیم کنیم. در این مدل گروهک ها، معیارها و ارتباط دامنه های گراف می باشد. پس از تشکیل ماتریس، زمان انجام محاسبه روی ماتریس فرا می رسد که مراحل زیر طی می شود:

الف) نرمال سازی ماتریس: برای نرمال سازی از رابطه زیر استفاده می شود:

$$N = ZA \quad (1)$$

در این رابطه A ماتریس مقایسه زوجی است و مقدار Z با استفاده از رابطه ۲ محاسبه می شود:

$$z = 1 / \max \left\{ \max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n a_{ij}, \max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n a_{ij} \right\} \quad (2)$$

N ماتریس بی مقیاس شده مقایسه زوجی معیارهاست.

ب) محاسبه ماتریس روابط متقابل بین معیارهای T به کمک رابطه زیر:

$$\text{رابطه (۳)}$$

$$\begin{aligned} T &= N + N^2 + \dots + N^k \\ &= N (I + N + \dots + N^{k-1}) [(I - N)(I - N)^{-1}] \\ &= N (I - N^k)(I - N)^{-1} = N(I - N)^{-1} \end{aligned}$$

یا به طور خلاصه

$$T = N(I - N)^{-1} \quad (4)$$

در ادامه با نرم افزار مطلب، تکنیک دیماتل برای تعیین میزان اهمیت و تأثیر گذاری و تأثیر پذیری بین

^۱ DEMATEL

ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات

در پژوهش حاضر، همچون سایر تحقیقات پیمایشی، از ابزار پرسشنامه استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه نهاده‌سازی یادگیری سازمانی از پنج مؤلفه یادگیری، اهداف، استراتژیک، فرهنگی و مدیریت و یک پرسشنامه با ۳۲ سؤال هر مؤلفه ۱ تا ۵ امتیاز طراحی گردیده است. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه، مؤلفه‌های نهاده‌سازی یادگیری سازمانی در اختیار پنج تن از اعضای هیأت علمی دانشگاه ارائه شد و روایی محتوای آن تأیید شد.

جدول شماره ۱: توزیع سؤالات پرسشنامه نهاده‌سازی

کردن یادگیری سازمانی بر حسب مؤلفه‌های

نهاده‌سازی یادگیری سازمانی

ردیف	مؤلفه	شماره سؤالات
۱	فرهنگی	۱-۷
۲	مدیریتی	۸-۱۴
۳	استراتژیک	۱۵-۲۰
۴	یادگیری	۲۱-۲۶
۵	اهداف	۲۷-۳۲

پرسشنامه خودکارآمدی آلبرت باندورا (۲۰۱۰) و بتز (۲۰۱۴) نمایانگر آن است که چگونه شیوه‌های مورد نیاز برای رسیدن به موقعیت‌های مورد انتظار را سازمان داده و آنها را اجرا می‌کند. این پرسشنامه ۱۷ سؤال داشته که هر مؤلفه ۱ تا ۵ امتیاز و مؤلفه‌های (۱۷-۱۵-۱۳-۱۱-۹-۸-۳-۱) از راست به چپ و بقیه مؤلفه‌ها به صورت معکوس یعنی از چپ به راست امتیاز گرفته‌اند، این پرسشنامه‌ها استاندارد بوده و روایی و پایایی آن قبلاً تأیید شده است.

در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها به‌طور جداگانه ابتدا مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر

مؤلفه‌ها که زمینه‌ساز طراحی الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی است، کدگذاری و نوشته شد.

مرحله سوم استفاده از نرم‌افزار لیزرل برای طراحی الگوی یادگیری سازمانی استفاده شد.

جامعه آماری و نمونه آماری پژوهش

حجم جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان جمعیت هلال‌احمر اعم از ۳۱ مدیرکل به‌علاوه ۴۵۶ مدیران در سطح کشور می‌باشد که از فرمول کوکران برای برآورد حجم نمونه استفاده شد.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

رابطه (۵)

در این فرمول:

n=حجم نمونه

N=کل مدیران هلال‌احمر

t=Z یا درصد خطای معیار ضریب اطمینان قابل قبول

p=نسبتی از جمعیت دارای صفت معین (مثلاً جمعیت مردان)

q=(1-p)=نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین (مثلاً جمعیت زنان)

d=میزان خطا یا دقت احتمالی مطلوب

طبق فرمول بالا اگر بخواهیم حجم نمونه را با شکاف جمعیتی ۰/۵ تعیین کنیم یعنی نیمی از جمعیت باید صفتی معین داشته و نیمی دیگر فاقد آن باشند. مقدار Z معمولاً ۱/۹۶ است و d می‌تواند یک‌صدم یا پنج درصد باشد. برای کاهش خطا $p=q=۰/۵$ در فرمول فوق، نمونه‌گیری در سطح اطمینان ۹۵ درصد و با لحاظ کردن ۵ درصد خطا انجام شد و مقدار p و q با استفاده از روش احتیاطی ۵۰ درصد در نظر گرفته شد و خطای ابزار اندازه‌گیری ۵ درصد لحاظ شد. بنابراین حجم نمونه با استفاده از فرمول فوق برابر با عدد ۲۱۵ حاصل می‌شود.

اجرا شد و داده‌ها استخراج و با استفاده از آلفای کرونباخ، پرسشنامه خودکارآمدی ۰/۸۲ و پرسشنامه مؤلفه‌های نهادینه کردن یادگیری سازمانی ۰/۷۳ به دست آمد که بیانگر دقت و پایایی بالای پرسشنامه‌ها می‌باشد.

یافته‌ها

سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی چگونه طراحی می‌شود و تا چه اندازه با ابعاد خودکارآمدی یعنی تجربه‌های موفق، تجربه‌های مشاهده‌ای، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی و حالات عاطفی و فیزیولوژیک رابطه معنی‌دار وجود دارد؟

در پاسخ به این سؤال که الگوی نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی چگونه طراحی می‌شود باید گفت که به منظور طراحی الگوی نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی ابتدا از روش دلفی به منظور تأیید نظر خبرگان در خصوص مؤلفه‌های نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی استفاده شد که در چهار مرحله انجام چرخش نظریات دلفی، از میان چهارصد و هشتاد مفهوم، حدود هشتاد و هفت مفهوم مورد توافق جمعی خبرگان پژوهش قرار گرفت که ابتدا مراحل طراحی الگوی نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی تشریح می‌گردد:

مرحله اول: تحلیل عامل اکتشافی

با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای تعیین عوامل شاخص و تعیین مفاهیم تأثیرگذار و تأثیر پذیر در طراحی مدل تحلیل عامل اکتشافی انجام شد. در تحلیل عامل اکتشافی نتیجه شامل ۵ ستاده است که ستاده اول به ترتیب مقدار شاخص نرم‌افزاری

ارزیابی کفایت نمونه kmo، مقدار آماره آزمون بارتلت (که تقریبی از آزمون کای دو است)، درجه آزادی و sig آزمون را نشان می‌دهد.

از آنجا که مقدار شاخص نرم‌افزاری kmo برابر ۰/۷۴۶ است (بین ۰-۱) تعداد پاسخ‌دهندگان (نمونه) برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار نرم‌افزاری sig آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۵ درصد است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار و مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شدن ماتریس همبستگی رد می‌شود. ستاده دوم به ترتیب اشتراک اولیه و اشتراک استخراجی را نشان می‌دهد. چون ستون اشتراک اولیه، اشتراک‌ها را قبل

از استخراج مفاهیم بیان می‌کند، تمامی اشتراک‌های اولیه برابر یک است. هرچه مقدار اشتراک استخراجی بزرگ‌تر باشد، مفاهیم استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می‌دهند. هرچه مقدار اشتراک استخراجی مربوط به متغیرها کوچک‌تر باشد، می‌توان این متغیر را حذف کرد. البته باید توجه داشت که حذف متغیرها به صورت گام به گام صورت گیرد و ابتدا باید متغیری را حذف کرد که کم‌ترین مقدار استخراجی را داشته باشد. بخش سوم با عنوان مقادیر چرخش مربعات^۱ نشان‌دهنده مقدار ویژه عوامل استخراجی با چرخش است. در این تحلیل ۵ عامل دارای مقدار ویژه بزرگ‌تر از ۳ هستند و در تحلیل باقی می‌مانند. علت اساسی انتخاب عدد ۳ این است که چون تعداد متغیرها بسیار زیاد است، می‌توان تعداد عامل‌ها را با این روش محدود کرد که مسلماً متغیرهای تأثیرگذار در

^۱ rotation sums of squared loadings

عنوان استخراج مجموع مربعات^۱ مربوط به مقدار ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش است. ستاده چهارم (رجوع به ضمایم-تحلیل عاملی) ماتریس اجزا را نشان می‌دهد که شامل بارهای عاملی هر یک از متغیرها در عامل‌های باقی‌مانده است. تفسیر بارهای عاملی بدون چرخش ساده نیست، بنابراین عامل‌ها را می‌چرخانیم تا تفسیرپذیری آنها افزایش یابد.

ستاده ۵ (رجوع به ضمایم-تحلیل عاملی) ماتریس چرخیده شده مفاهیم را نشان می‌دهد که شامل بارهای عامل‌های هر یک از متغیرها در مؤلفه‌های باقی‌مانده پس از چرخش است. هرچه مقدار قدر مطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات متغیر مورد نظر دارد.

همانطور که در بخش سوم تحلیل عاملی گفته شد، در این تحلیل ۵ عامل مقدار ویژه بزرگتر از ۳ دارند که در تحلیل باقی می‌مانند. (علت اساسی انتخاب عدد ۳ این است که چون تعداد متغیرها بسیار زیاد است، می‌توان تعداد عامل‌ها را با این روش محدود کرد که مسلماً متغیرهای تأثیرگذار در هر عامل افزایش خواهد یافت). حال اگر این عدد ۱ در نظر گرفته شود، تعداد عامل‌ها افزایش چشمگیری خواهد داشت که در این صورت متغیرهای تأثیرگذار در هر عامل کاهش خواهد یافت. با توجه به کاهش متغیرهای تأثیرگذار در هر بررسی ادبیات موضوع باید نام‌گذاری شوند. هر مؤلفه شامل مفهوم است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

هر عامل افزایش خواهد یافت. حال اگر این عدد یک در نظر گرفته شود، تعداد عامل‌ها افزایش چشمگیری خواهد داشت که در این صورت متغیرهای تأثیرگذار در هر عامل کاهش می‌یابد. با توجه به کاهش متغیرهای تأثیرگذار در هر عامل، نخست، نام‌گذاری این عامل‌ها با مشکل روبه‌رو می‌شود. سپس امکان تأثیر یک متغیر در چندین عامل بیشتر شده که منجر به تحلیل نادرست میزان تأثیر متغیر در یک عامل می‌شود. بنابراین به این وسیله تعداد عامل‌ها محدود می‌شوند تا تحلیل درستی انجام شود). این ۵ عامل می‌توانند تقریباً ۵۰ درصد از تغییرپذیری واریانس متغیرها را توضیح دهند. باید توجه داشت که در چرخش عامل‌های باقی‌مانده، نسبتی از کل تغییرات که توسط این ۵ عامل توضیح داده می‌شود، تقریباً ثابت است، ولی برخلاف روش بدون چرخش که در آن، در روش چرخش عامل‌ها، عامل پنجم درصد بیشتری از تغییرات (تقریباً ۵۰) را تبیین می‌کند که از عامل‌ها نسبت تقریباً یکسانی از تغییرات را توضیح می‌دهند. این ویژگی چرخش واریماکس (varimax) است که تغییرات را بین عامل‌ها به شکل یکنواختی توزیع می‌کند.

ستاده سوم حاوی سه بخش است. بخش اول با عنوان مقادیر ویژه اولیه مربوط به مقادیر ویژه بوده و تعیین کننده عامل‌هایی هست که در تحلیل باقی می‌مانند (عامل‌هایی که دارای مقدار ویژه کمتر از یک هستند، از تحلیل خارج می‌شوند). عوامل خارج شده از تحلیل عامل‌هایی هستند که حضور آنها باعث تبیین بیشتر واریانس نمی‌شوند. بخش دوم با

¹ extraction sums of squared loadings

مؤلفه ۱ (فرهنگی) شامل مفاهیم ایجاد فرهنگ با هم یاد گرفتن - ایجاد فرهنگ کشف و خطا و راه اصلاح آن - اشاعه فرهنگ اعتمادسازی در سازمان - ایجاد گفتگوی خلاق سازمان - استفاده از روش مربی گری در سازمان به منظور افزایش یادگیری - ایجاد فرهنگ پرسش گری در سازمان - ایجاد واحد ارجاعات مشکل علمی و عملی کار.

این ۵ عامل می توانند تقریباً ۵۰ درصد از تغییرپذیری واریانس متغیرها را توضیح دهند. باید توجه داشت که در چرخش عامل های باقی مانده، نسبتی از کل تغییرات که توسط این ۵ عامل توضیح داده می شود، تقریباً ثابت است، ولی برخلاف روش بدون چرخش که در آن عامل پنجم درصد بیشتری از تغییرات (تقریباً ۵۰) را تبیین می کند، در روش چرخش عوامل، هر یک از عامل ها نسبت تقریباً یکسانی از تغییرات را توضیح می دهند.

با توجه به انجام تحلیل عاملی روی ۷۳ مفهوم مؤثر در نهادهای فرهنگ یادگیری سازمانی، ۵ مؤلفه به عنوان مؤلفه های اصلی شناسایی شدند. این ۵ عامل با توجه به سازمان، استفاده از روش مربی گری در سازمان به منظور افزایش یادگیری، ایجاد فرهنگ پرسش گری در سازمان، واحد ارجاعات مشکل علمی و عملی کار ایجاد گردد.

مؤلفه ۲ (مدیریتی) شامل مفاهیمی چون ایجاد چشم انداز روشن به منظور ارتقای یادگیری، برگزاری آزمون هایی سنجش میزان یادگیری، تأثیر

یادگیری کارکنان در مسیر شغلی، ایجاد مهارت یادگیری حل مسئله و نگرش باز، تعهد مدیران نسبت به بهبود آموزش، مشخص کردن مبادی جریان اطلاعاتی برای بهره گرفتن از آن، کاهش مدیران میانی برای دستیابی سریع به اطلاعات.

مؤلفه ۳ (استراتژیک) شامل مفاهیمی چون تعدیل مقررات دست و پا گیر اداری در مسئله یادگیری، ایجاد یادگیری سازمانی به عنوان شرایط احراز شغل، توسعه استراتژی یادگیری در سازمان، بهبود توانایی های فردی برای کاربرد تکنولوژی های مدرن، در نظر گرفتن یادگیری سازمانی به عنوان دارایی نامشهود سازمان، منظور کردن برنامه یادگیری در اساسنامه و گنجاندن آن در برنامه استراتژیک.

مؤلفه ۴ (یادگیری) مفاهیمی مانند تشویق به یادگیری تیمی، ایجاد شبکه مجازی برای دسترسی به منابع یادگیری، مشارکت افراد در کمک به یادگیری، توجه به نوع درک افراد از یادگیری، همکاری با سازمان های دانش بنیان، نظام دستیابی به دانش و تسهیل یادگیری.

مؤلفه ۵ (اهداف) مفاهیمی همچون مشارکت افراد در تعیین اهداف، شالوده شکنی هنجارهای کهنه در سازمان، ایجاد درک مشترک از یادگیری سازمانی، تأکید بر اهداف، افتخار به محصول و خدمات برتر، ایجاد باور به توانایی های فردی، مستند کردن و بیان ارتباط بین رفتار جدید یادگیری و موفقیت های سازمان.

جدول شماره ۲: چرخش واریماکس مفاهیم نهادینه‌سازی الگوی یادگیری سازمانی

مؤلفه‌ها	مقادیر ویژه اولیه ^۱			مقادیر کمترین مربعات			چرخش مقادیر کمترین مربعات		
	جمع	درصد از واریانس	درصد انباشته	جمع	درصد از واریانس	درصد انباشته	جمع	درصد از واریانس	درصد انباشته
۱	۱۸/۹۳۰	۲۵/۹۳۱	۲۵/۹۳۱	۱۸/۹۳۰	۲۵/۹۳۱	۲۵/۹۳۱	۱۶/۰۴۰	۲۱/۹۷۲	۲۱/۹۷۲
۲	۶/۷۲۵	۹/۲۱۲	۳۵/۱۴۳	۶/۷۲۵	۹/۲۱۲	۳۵/۱۴۳	۸/۱۹۷	۱۱/۲۲۹	۳۳/۲۰۱
۳	۴/۴۵۸	۶/۱۰۷	۴۱/۲۵۱	۴/۴۵۸	۶/۱۰۷	۴۱/۲۵۱	۴/۷۰۰	۶/۴۳۸	۳۹/۶۳۹
۴	۳/۶۲۶	۴/۹۶۷	۴۶/۲۱۷	۳/۶۲۶	۴/۹۶۷	۴۶/۲۱۷	۴/۵۳۴	۶/۲۱۰	۴۵/۸۴۹
۵	۳/۴۲۳	۴/۶۸۸	۵۰/۹۰۶	۳/۴۲۳	۴/۶۸۸	۵۰/۹۰۶	۳/۶۹۱	۵/۰۵۶	۵۰/۹۰۶

مرحله دوم: کاربرد تکنیک و نرم‌افزار دیماتل

تعیین میزان اهمیت و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین معیارها با تکنیک و نرم‌افزار دیماتل برای طراحی الگوی نهادینه‌کردن یادگیری سازمانی

مؤلفه‌های الگوی نهادینه‌کردن یادگیری سازمانی

پس از تعیین میزان اهمیت و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین معیارها (مؤلفه‌ها) از طریق تکنیک و نرم‌افزار دیماتل در ادامه به منظور بررسی ارزیابی معیارها نسبت به هدف که طراحی الگوی نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی است از ۵ معیار استفاده شد که اسامی آنها در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول شماره ۴: ماتریس روابط کل

ماتریس روابط کل	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
C ₁	۰/۳۰	۰/۵۶	۰/۶۲	۰/۶۷	۰/۷۵
C ₂	۰/۳۵	۰/۲۹	۰/۵۱	۰/۵۶	۰/۶۴
C ₃	۰/۳۱	۰/۳۴	۰/۲۷	۰/۴۷	۰/۵۶
C ₄	۰/۲۹	۰/۳۲	۰/۳۵	۰/۲۸	۰/۵۳
C ₅	۰/۲۵	۰/۲۸	۰/۳۱	۰/۳۴	۰/۲۸

جدول شماره ۳: اسامی معیارها

شماره	علامت اختصاری	اسامی معیارها
۱	C ₁	فرهنگی
۲	C ₂	مدیریتی
۳	C ₃	استراتژیک
۴	C ₄	یادگیری
۵	C ₅	اهداف

هم‌چنین به منظور مقایسه معیارها با یکدیگر از ۵ مقدار شامل بدون تأثیر تا تأثیر زیاد استفاده شده است. برای بررسی معیارها از نظر ۲۵ خبره استفاده شد که مقایسه زوجی هر خبره را نشان می‌دهد (به ضمایم بخش اطلاعات خروجی نرم‌افزار دیماتل رجوع شود)، در این ماتریس‌ها، X_{ij} نظر هر خبره است و

$$z = \frac{x^1 + x^2 + x^3 + \dots + x^p}{p} \quad (۶) \text{ رابطه (۶) قطر اصلی صفر است.}$$

در این فرمول تعداد خبرگان و X^1, X^2, X^p به ترتیب ماتریس مقایسه زوجی خبره ۱، خبره ۲ و خبره p می‌باشد. برای نرمالیزه کردن ماتریس به دست آمده از فرمول‌های (۷) و (۸) استفاده می‌کنیم. رابطه (۷) $H_{ij} = \frac{z_{ij}}{r}$

¹ initial eigenvalues

برای در نظر گرفتن نظر همه خبرگان طبق فرمول ۱ از آنها میانگین حسابی می‌گیریم که T از رابطه زیر به دست

$$\text{می‌آید: رابطه (۸)} \quad r = \max_{1 \leq i \leq n} (\sum_{j=1}^n z_{ij})$$

بعد از محاسبه ماتریس‌های فوق، ماتریس روابط کل فازی با توجه به فرمول (۹) به دست می‌آید.

$$\text{رابطه (۹)} \quad T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (H^1 + H^2 + \dots + H^k) = H \times (I - H)^{-1}$$

در این فرمول I ماتریس یکه است. جدول شماره ۴ ماتریس t را نشان می‌دهد.

گام بعدی به دست آوردن مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T است. مجموع سطرها و ستون‌ها با توجه به فرمول‌های (۴)-

$$(35) \quad \text{و (۴-۳۶) به دست می‌آوریم. رابطه (۱۰)} \quad (D)_{n \times 1} = [\sum_{j=1}^n T_{ij}]_{n \times 1}$$

رابطه (۱۱) $(R)_{1 \times n} = [\sum_{i=1}^n T_{ij}]_{1 \times n}$ که R و D به ترتیب ماتریس $1 \times n$ و $n \times 1$ هستند. مرحله بعدی

میزان اهمیت شاخص‌ها $(D_i + R_i)$ و رابطه بین معیارها $(D_i - R_i)$ مشخص می‌گردد. اگر $D_i - R_i > 0$ باشد معیار

مربوطه اثرگذار و اگر $D_i - R_i < 0$ باشد معیار مربوطه اثرپذیر است. جدول زیر، $D_i + R_i$ و $D_i - R_i$ را نشان

می‌دهد.

جدول شماره ۶: شاخص‌های برازندگی الگوی

نهادینه کردن یادگیری سازمانی

برآورد	شاخص‌های برازندگی
۰/۹۲	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۸۶	شاخص تعدیل شده نیکویی برازش
۱/۰۰۰	سطح معناداری (p-value)
۰/۰۸۳	ریشه خطای تقریبی مجذور میانگین (RMSEA)
۱۸۵/۸	مجذور کا
۸۵	درجه آزادی (df)

جدول شماره ۵: اهمیت و تأثیرگذاری معیارها

معیار	$D_i + R_i$	$D_i - R_i$
معیار ۱	۴/۴۰	۱/۳۹
معیار ۲	۴/۱۵	۰/۵۶
معیار ۳	۴/۰۲	-۰/۱۱
معیار ۴	۴/۰۸	-۰/۵۴
معیار ۵	۴/۲۳	-۱/۳۰

مرحله سوم: طراحی الگویی برای نهادینه کردن

یادگیری سازمانی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل

در ادامه با پنج مؤلفه زمینه‌ساز طراحی الگوی

نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی شامل مؤلفه‌های

استراتژیک، اهداف، مدیریتی، یادگیری و فرهنگی

همچنین تعیین میزان اهمیت و تأثیرگذاری و

تأثیرپذیری بین معیارها از طریق تکنیک و نرم‌افزار

دیماطل، خروجی اطلاعات این نرم‌افزار به عنوان

ورودی نرم‌افزار لیزرل برای طراحی الگوی

نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی استفاده می‌شود. در

ادامه مدل نهادینه‌کردن الگوی یادگیری سازمانی و

ارتباط بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. در

این الگو متغیرهای مکنون، مؤلفه‌های استراتژیک،

معیار اهداف، معیار یادگیری، معیار مدیریتی و معیار

فرهنگی است و متغیرهای آشکار، مؤلفه‌های هر

کدام از متغیرهای مذکور می‌باشد. بنابراین پنج متغیر

مکنون و بیست و چهار متغیر آشکار در این الگو

گنجانده شده است. در نهایت الگوی نهادینه کردن

یادگیری سازمانی توسط نرم‌افزار لیزرل ترسیم شده توسط مدل معادله ساختاری سنجش و برازش شد. برازش مدل با بررسی این شاخص‌ها انجام گرفت: احتمال آزمون $df < 3$ و X^2 شاخص نیکویی برازش GFI¹ بزرگتر از ۰/۹ شاخص تعدیل شده نیکویی برازش AGFI² بزرگتر از ۰/۹ و ریشه خطای تقریبی میانگین کوچک‌تر از ۰/۵ باشد. با توجه به نتایج جدول شاخص‌های برازندگی الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی نتیجه گرفته می‌شود مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

جدول شماره ۶ شاخص‌های نیکویی برازش مدل را در لیزرل نشان می‌دهد. شاخص نیکویی برازش ۰/۹۲ است و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش ۰/۸۶ است. مقدار هر دو شاخص هر قدر به یک نزدیک‌تر، گویای بهتر بودن برازش مدل است. بنابراین، مدل از برازش خوبی برخوردار است.

تحلیل عامل تأیید پرسشنامه نهاده‌سازی یادگیری سازمانی

در تحلیل عاملی تأییدی مقیاس پرسشنامه نهاده‌سازی یادگیری، بار عاملی استاندارد برای سنجش قدرت رابطه بین هر عامل (متغیر پنهان) با متغیرهای قابل مشاهده آن (گویه‌های پرسشنامه شامل مؤلفه فرهنگی، یادگیری، استراتژیک و مؤلفه هدف) در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۳ به دست آمده است. بنابراین ساختار عاملی پرسشنامه قابل تأیید است پس از محاسبه بار عاملی استاندارد، باید آزمون معناداری صورت گیرد. بر اساس نتایج مشاهده شده در نمودار زیر بار عاملی آماره t شاخص‌های

سنجش هریک از ابعاد مورد مطالعه در سطح اطمینان ۵ درصد مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد. شاخص χ^2 دو بهنجار برای مدل فوق به این صورت محاسبه می‌شود:

$$\text{رابطه (۱۲)} \quad \frac{\chi^2}{df} = \frac{247.13}{113} = 2.187$$

که شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریبی^۳ (RMSEA) برابر ۰/۰۳۸ مدل از برازندگی خوبی برخوردار است.

تشریح یافته‌های استنباطی داده‌ها

در تحلیل عاملی تأیید پرسشنامه خودکارآمدی، بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی تأییدی، برای سنجش قدرت رابطه بین هر عامل (متغیر پنهان) با متغیرهای قابل مشاهده آن (گویه‌های پرسشنامه) در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۳ به دست آمده است. بنابراین ساختار عاملی پرسشنامه قابل تأیید است.

پس از محاسبه بار عاملی استاندارد، باید آزمون معناداری صورت گیرد. بر اساس نتایج مشاهده شده بار عاملی آماره t شاخص‌های سنجش هریک از ابعاد مورد مطالعه در سطح اطمینان ۵ درصد مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد.

نیکویی برازش مدل

برای برازش معادلات ساختاری، مدل اصلی تحقیق نیز از تعدادی از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شده است. یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص‌های برازش، شاخص χ^2 دو بهنجار است که از تقسیم ساده χ^2 بر درجه آزادی مدل

³Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

¹ Goodness Fit Index (GFI)

² Adjust Goodness Fit Index (AGFI)

محاسبه می‌شود. چنانچه این مقدار بین ۱ تا ۳ باشد مطلوب است.

رابطه (۱۳) $\chi^2 = \frac{634.89}{269} = 2.360$ از آنجا که شاخص ریشه میانگین مجدورات تقریبی برابر ۰/۰۴۲ مدل از برازندگی خوبی برخوردار است.

همچنین سایر شاخص‌های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند. فرضیه اول: بین مؤلفه‌های نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی با ابعاد خودکارآمدی (تجربه‌های موفق، تجربه‌های مشاهده‌ای، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی و حالات عاطفی و فیزیولوژیک) رابطه معنی‌دار وجود دارد.

جدول شماره ۷: شاخص‌های نیکویی برازش تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه خودکارآمدی

شاخص برازندگی	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI	IFI
مقادیر قابل قبول	< ۰/۱	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹
مقادیر محاسبه شده	۰/۰۴۲	۰/۹۷	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۵

جدول شماره ۸: ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی با ابعاد خودکارآمدی (تجربه‌های موفق، تجربه‌های مشاهده‌ای، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی و حالات عاطفی و فیزیولوژیک)

شاخص آماری متغیر پیش بین	ضریب همبستگی	مجدور ضریب همبستگی r^2	سطح معناداری
خودکارآمدی	۰/۳۸۲	۰/۱۴۵	۰/۰۱۷
تجربه‌های موفق	۰/۳۰۳	۰/۰۹۱	۰/۰۲۹
تجربه‌های مشاهده‌ای	۰/۱۸۷	۰/۰۳۴	۰/۱۵۶
ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی	۰/۲۶۷	۰/۰۷۱	۰/۰۲۹

نتایج جدول شماره ۸ بیانگر رابطه معنی‌دار بین ضریب همبستگی مؤلفه‌های نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی با ابعاد خودکارآمدی (تجربه‌های موفق، تجربه‌های مشاهده‌ای، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی و حالات عاطفی و فیزیولوژیک) است. براساس ضریب تعیین (r^2) ۱۴/۵ درصد واریانس مؤلفه‌های الگوی نهادینه‌کردن یادگیری سازمانی و خودکارآمدی مشترک است (یعنی از روی یک متغیر، نمره همان فرد را در متغیر دیگر پیش‌بینی می‌کنیم). لذا فرضیه اول مبنی بر این که بین مؤلفه‌های نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی با ابعاد خودکارآمدی (تجربه‌های موفق، تجربه‌های مشاهده‌ای، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی و حالات عاطفی و فیزیولوژیک) همبستگی وجود دارد، تأیید می‌گردد ولی بین مؤلفه‌های نهادینه‌کردن یادگیری سازمانی با تجربه‌های مشاهده‌ای همبستگی معنی‌داری مشاهده نشد. یافته‌های ضریب بتا در پیش‌بینی مؤلفه‌های نهادینه‌کردن یادگیری سازمانی مدیران در جدول شماره ۹ قابل مشاهده است.

مؤلفه‌های الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی = ضریب ثابت (۱۱/۳۶۲) + خودکارآمدی (۰/۲۵۲) + ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی (۱/۳۹۸) + حالات عاطفی و فیزیولوژیک (۲/۳۴۲)

جدول شماره ۹: ضریب بتا در پیش‌بینی مؤلفه‌های نهاده‌سازی یادگیری سازمانی مدیران

سطح معناداری	ضریب t	ضرایب بتای استاندارد	ضرایب بتای غیراستاندارد		متغیر پیش‌بین	شاخص آماری متغیر پیش‌بینی شونده	
			خطای معیار	بتا		گام اول	گام دوم
۰/۰۰۵	۲/۸۹۱	۰/۳۸۶	۰/۰۴۳	۰/۱۹۲	خودکارآمدی	گام اول	مؤلفه‌های الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی
۰/۰۰۱	۳/۷۳۴	۰/۴۶۳	۰/۰۶۱	۰/۲۲۴	خودکارآمدی تجربه‌های موفق، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی	گام دوم	
۰/۰۰۵	۳/۰۵۲	۰/۳۷۷	۰/۵۳۲	۱/۷۱۱	خودکارآمدی ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی، حالات عاطفی و فیزیولوژیک	گام سوم	
۰/۰۰۱	۴/۱۹۸	۰/۴۹۰	۰/۰۵۷	۰/۲۵۲	خودکارآمدی تجربه‌های موفق، ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی، حالات عاطفی و فیزیولوژیک	گام سوم	
۰/۰۰۸	۲/۸۵۶	۰/۳۲۹	۰/۵۲۸	۱/۳۹۸			
۰/۰۰۶	۲/۷۳۱	۰/۳۲۶	۰/۸۲۳	۲/۳۴۲			

نتایج ضریب بتا بیانگر آن است که به ازای یک واحد افزایش در بُعد خودکارآمدی، مؤلفه‌های الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی مدیران را ۰/۴۹۰ واحد و به ازای یک واحد افزایش در بُعد تجربه‌های موفق، ترغیب‌های کلامی یا اجتماع مؤلفه‌های نهاده‌سازی یادگیری سازمانی مدیران را ۰/۳۲۹ واحد افزایش و به ازای یک واحد افزایش در بُعد حالات عاطفی و فیزیولوژیک، مؤلفه‌های نهاده‌سازی یادگیری سازمانی را ۰/۳۲۶ واحد افزایش می‌دهد.



مدل نهاده سازی یادگیری سازمانی

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش طراحی الگوی نهاده سازی یادگیری سازمانی و تحلیل ارتباطی آن با خودکارآمدی (مورد مطالعه: جمعیت هلال احمر) می باشد. سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی نهاده سازی یادگیری سازمانی چگونه طراحی می شود و تا چه اندازه با ابعاد خودکارآمدی سازمانی کارکنان ارتباط دارد؟ مسئله ای که پژوهشگر با آن مواجه شد پی بردن به اهمیت و لزوم نهاده سازی یادگیری سازمانی در بین مدیران، منابع کسب آن،

شیوه های ارتقا و ارتباط آن با خودکارآمدی می باشد و اینکه برای ایجاد و نهاده سازی یادگیری سازمانی چه منابعی باید در اختیار افراد قرار داده شود، این منابع چه هستند و برای ایجاد خودکارآمدی کدام منبع مهم تر است و نیز پی بردن به اهمیت نهاده سازی یادگیری سازمانی به عنوان بخش مهمی از تلاش های جمعیت هلال احمر برای بهبود کیفیت امداد رسانی، ماندگار کردن کارکنان کلیدی و رویارویی با چالش های ناشی از بحران های طبیعی در سطح جهان، آسیب های اجتماعی در طراحی کار

است. گسترش بحران‌های طبیعی در سطح کشور، جمعیت هلال‌احمر را بر آن می‌دارد تا کارکنان خود را در درک و شناخت بهتر بحران‌های طبیعی و مواجهه صحیح با کمترین خسارت روحی و جانی هم برای امدادگران و هم برای مردم آسیب‌دیده یاری دهد.

موفقیت سازمان‌های جهانی امداد و نجات که به شدت درگیر بحران‌ها و سوانح طبیعی هستند در گرو نهاده‌شدن یادگیری سازمانی و افزایش خودکارآمدی کارکنان است زیرا خودکارآمدی عاملی مهم و پیش‌بینی‌کننده برای عملکرد افراد است. اشخاص با خودکارآمدی بالا، علاقه ذاتی به کارها دارند و تمایل به افزایش تلاش خود دارند و در مقابله با موانع و ترس درونی هنگام حوادث فجیع، پشتکار بیشتری از خود نشان داده و مؤثرتر عمل می‌کنند.

در پاسخ به اینکه الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی چگونه است؟ به طور خلاصه مراحل اصلی طراحی الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی به این شرح انجام پذیرفت:

مرحله اول، بعد از چرخش نظریات دلفی و توافق جمعی روی هفتاد و سه مفهوم نهاده‌سازی یادگیری سازمانی، تحلیل عامل اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار آماری به منظور تعیین عوامل شاخص و تعیین مفاهیم تأثیرگذار و تأثیرپذیر در طراحی مدل انجام شد. همانطور که در بخش سوم تحلیل عاملی گفته شد در این تحلیل ۵ عامل مقدار ویژه بزرگتر از ۳ دارند و در تحلیل باقی می‌مانند. (علت اساسی انتخاب عدد ۳ این است که چون تعداد متغیرها

بسیار زیاد است، می‌توان تعداد عامل‌ها را با این روش محدود کرد که مسلماً متغیرهای تأثیرگذار در هر عامل افزایش می‌یابد. حال اگر این عدد ۱ در نظر گرفته شود، تعداد عامل‌ها افزایش چشمگیری خواهد داشت که در این صورت متغیرهای تأثیرگذار در هر عامل کاهش می‌یابد. با توجه به کاهش متغیرهای تأثیرگذار در هر عامل، نخست نام‌گذاری این عامل‌ها با مشکل روبه‌رو می‌شود. سپس، امکان تأثیر یک متغیر در چندین عامل بیشتر می‌شود که منجر به تحلیل نادرست میزان تأثیر متغیر در یک عامل خواهد شد. بنابراین به این وسیله تعداد عامل‌ها محدود می‌شوند تا تحلیل درستی انجام شود). این ۵ عامل می‌توانند تقریباً ۵۰ درصد از تغییرپذیری واریانس متغیرها را توضیح دهند. باید توجه داشت که در چرخش عامل‌های باقی‌مانده، نسبتی از کل تغییرات که توسط این ۵ عامل توضیح داده می‌شود، تقریباً ثابت است، ولی برخلاف روش بدون چرخش که در آن عامل پنجم درصد بیشتری از تغییرات (تقریباً ۵۰) را تبیین می‌کند، در روش چرخش عامل‌ها، هر یک از عامل‌ها نسبت تقریباً یکسانی از تغییرات را توضیح می‌دهند.

با توجه به انجام تحلیل عاملی روی ۷۳ مفهوم مؤثر در نهاده‌کردن فرهنگ یادگیری سازمانی، ۵ مؤلفه به عنوان مؤلفه‌های اصلی شناسایی و این ۵ عامل با توجه به بررسی ادبیات موضوع نام‌گذاری شدند.

مرحله دوم، کاربرد تکنیک و نرم‌افزار دیماتل و تعیین میزان اهمیت و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین معیارها از طریق این تکنیک و نرم‌افزار به منظور طراحی الگوی نهاده‌سازی یادگیری سازمانی.

مرحله سوم، طراحی الگویی برای نهادینه کردن یادگیری سازمانی با استفاده از نرم افزار لیزرل.

در ادامه با داشتن پنج مؤلفه زمینه ساز طراحی الگوی نهادینه سازی یادگیری سازمانی شامل مؤلفه های استراتژیک، اهداف، مدیریتی، یادگیری و فرهنگی همچنین تعیین میزان اهمیت و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین معیارها از طریق تکنیک و نرم افزار دیماتل، خروجی اطلاعات این نرم افزار به عنوان ورودی نرم افزار لیزرل برای طراحی الگوی نهادینه سازی یادگیری سازمانی استفاده می شود. در قسمت تجزیه و تحلیل اطلاعات مؤلفه های نهادینه کردن الگوی یادگیری سازمانی و ارتباط بین متغیرهای پژوهش در مدل معادلات ساختاری را نشان می دهد. در نهایت الگوی نهادینه کردن یادگیری سازمانی توسط نرم افزار لیزرل ترسیم شده توسط مدل معادله ساختاری سنجش و برازش شد. برازش مدل نهادینه سازی یادگیری سازمانی با بررسی شاخص های زیر انجام گرفت: احتمال آزمون $df < 3$ و برازش GFI بزرگتر از $0/9$ شاخص تعدیل شده AGFI بزرگتر از $0/9$ و ریشه خطای تقریبی میانگین کوچکتر از $0/5$ باشد. با توجه به نتایج جدول شاخص های برازندگی الگوی نهادینه کردن یادگیری سازمانی نتیجه گرفته می شود مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

این یافته ها با نتایج پژوهش های داگرتی (۲۰۱۲) که به این نتیجه رسید مدیران مدارس ابتدایی با عملکرد خودکارآمد انتظار داشتند که کلاس های تدریس به

صورت یک جامعه یادگیری دورونی شده در سطح بالایی عمل کنند. [۲۱]

کلونینجر، ۲۰۱۴ به این نتیجه دست یافت که مؤلفه های یادگیری حرفه های تحت تأثیر ابعاد خودکارآمدی است که با مؤلفه های آن رابطه چندگانه دارد. [۱] در نتیجه با توجه به پژوهش حاضر جمعیت هلال احمر باید در برنامه های آموزشی خود تمرینات عملی را برای مهیا کردن زمینه نهادینه سازی یادگیری سازمانی مدیران با توجه به مؤلفه های نهادینه ساز الگو فراهم آورد. سپس، همراه با تمرینات عملی برای زمینه نهادینه سازی یادگیری سازمانی مدیران، خودکارآمدی ایشان را از طریق تجارب موفقیت شغلی (تجارب تسلط یابی)، الگوهای نقش عملکرد مطلوب (تجارب مشاهده ای)، هدایت و تشویق (متقاعدسازی کلامی) و کاهش هراس از مواجهه با سوانح (اداره حالات هیجانی) را مورد توجه خاص قرار دهد. در نتیجه می توان گفت که هر اندازه جمعیت خودکارآمدی را افزایش دهد، زمینه نهادینه کردن یادگیری سازمانی مدیران آن نیز آماده تر و بیشتر می شود.

سپاسگزاری

در انتها نویسنده مقاله بر خود لازم می داند تا از زحمات بی دریغ دکتر نصرافهانی و راهنمایی ارزشمند داوران و مسئولان محترم مجله علمی پژوهشی امدادونجات و دست اندرکاران دریافت و ویرایش مقالات تقدیر و تشکر نماید.

References

1. Kholancher. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. Annual review of psychology, 2009; 60, 451-474.
2. Anderson, Z. A. The impact of cultural development on organizational flexibility, 2018
3. Shofly et al., Self-efficacy is an incentive to motivate employees, 2007
4. Appalbam et al. Analysis of observational experiences to enhance and enhance personal self-efficacy, 2007
5. Applalbam et al Z. A. The study of the relationship between professional experience and self-efficacy, 2006
6. Jiménez, D. J., & Valle, R. S. Training and performance: The mediating role of organizational learning. BRQ Business Research Quarterly, 2014; 17(3), 161-173.
7. Khalifa and Yunish; Institutionalization of organizational learning, 2016
8. Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle R. S. Effects of training on business results. The International Journal of Human Resource Management, 2003, 14(6), 956-980.
9. Bandura, M. I. B. Review of previous successes in fulfilling a particular task in individual success, 2006
10. Bandura, M. I. B. The effect of emotional arousal modes on physiological conditions, 2010
11. Bandura, M. R. Effect of employee self-efficacy on successful experiences or successful performance, 2004
12. Bandura, M. R. The relation of verbal or social persuasions to decent behavior, 2010
13. Clone. The effect of learning components on self-efficacy dimensions, 2014
14. Batigar, M. R. Institutionalizing individual branding in an organization, 2015
15. Battengar. Measure the internalization capability of organizational learning in managers of governmental, private, and multinational organizations, 2012
16. Battengar, M. N. To institutionalize organizational learning in organizational success and source for competitive advantage, 2006
17. Baumgartl, B., Balica, M., Figueira, E., Grollmann, P., Kämäräinen, P., & van Elk, L. Creating learning spaces: Training and professional development for trainers. G. Attwell (Ed.). Makedonska Riznica. 2008
18. Chiva. Investigating the interactive role of organizational learning capability on emotional intelligence and job self-esteem. 2013
19. Chiva, W. The institutionalization of the successor to the organization. 2017
20. Chow & Chun R. S. Institutionalizing the culture of corporate citizenship. 2017
21. Diggati. Autocomplete self-employed initiatives. 2012
22. Ennis, M. R. Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration. Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor, 2008; 1-25.
23. Ernsion R. S. An examination of the institutionalization of culture and social influence based on internal rewards. 2009
24. John Mac R. S. The study of the development and validity of the self-efficacy scale and the organizational learning development of managers, 2014
25. King, W. Knowledge Management and Organizational Learning. Annals of Information Systems 4, 2010; 3-13
26. Lawrence et al, Effectiveness on Employee Motivation, 2015
27. Schoffell et al, M. R. the effect of self-efficacy on the level of persistence of individuals to continue trying when faced with problems, 2007
28. Lonnberg. The relationship between self-efficacy and personal beliefs, 2009
29. Vetten & Cameron. The role of the pattern in personal success, 2009
30. Yukle, M. The impact of institutionalizing organizational learning on long-term performance and organizational survival, 2009
31. Shoolter & Sholtz. Linking organizational structure, technological support and process innovation: the mediating role of knowledge sharing in the Iraqi textile industry. In SHS Web of Conferences, 2015; Vol. 18, EDP

Designing an organizational learning institutionalization pattern and its relationship analysis with self-efficacy of managers and experts

(Case study: Red Crescent society)

Alireza Ebrahimi, PhD student in Human Resource Management, Research Institute of Shakhes Pajouh, Isfahan, Iran

Email: Ealireza88@yahoo.com

Ali Nasr Esfehni, Associate Professor of Management Department of Isfahan University, Isfahan, Iran

Seyed Akbar Nilipour Tabataba'i, Head of Research Institute of Shakhes Pajouh, Isfahan, Iran

Received: August 20, 2017 **Accepted:** May 6, 2018

Abstract

Background: This research has been done with the aim of designing an organizational learning institutionalization pattern and its relationship analysis with self-efficacy of managers and experts in Red Crescent society.

Method: In this exploratory analytical research, 215 ones were determined by using Cochran formula. In order to design an organizational learning institutionalization model, 450 concepts about the institutionalization of culture were extracted from sociological texts and scientific databases in general and using experts' opinions through Delphi technique. In the following, seventy-three concepts were agreed by experts in the field of institutionalization of the organizational learning culture and finally the questionnaire was prepared. In the first stage, according to the research literature, the exploratory factor analysis, and using SPSS, five main components were identified and named including management, goals, cultural, strategic, and learning. In the second stage, DEMATEL software was used to determine the influence and impact between criteria. In the third stage, the organizational learning institutionalization model was designed by using Lisrel software.

Findings: There is a significance relationship between the components of the institutionalization model organizational learning (cultural factors, management, goals, strategic and learning) with self-efficacy dimensions (successful experiences, verbal or social persuasions, emotional and physiological states). In addition, the relationship between organizational learning components of organizational learning and the dimensions of self-efficacy (successful experiences, verbal or social persuasion, emotional and physiological states) has been significant based on the results of stepwise regression analysis.

Keywords: self-efficacy, organizational learning, organizational learning institutionalization, successful experiences, verbal persuasions