

طراحی مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی مدیران و کارشناسان (مورد مطالعه سازمان هلال

احمر کل کشور)

علیرضا ابراهیمی^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۰۵

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی مدیران و کارشناسان انجام شده است. روش تحقیق، تحلیلی اکتشافی می‌باشد با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه به میزان ۲۱۵ نفر تعیین گردید به منظور طراحی مدل نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی پس از مطالعه متون عام جامعه شناسی کاربردی و پایگاه‌های علمی، ۴۵۰ مفهوم در خصوص نهادینه نمودن فرهنگ بطور عام، استخراج گردید و از طریق روش دلفی در اختیار صاحب نظران دانشگاهی و صاحب نظران سازمان هلال احمر قرار داده شد تا از نظر خبرگان تایید شود. سپس بر اساس تایید مؤلفه‌ها توسط خبرگان، حدود هفتاد و سه مفهوم در زمینه نهادینه کردن فرهنگ تاب آوری بر مبنای یادگیری سازمانی مورد اتفاق نظر خبرگان قرار گرفت و پرسشنامه تهیه شد. اولین مرحله پس از انجام تحلیل عامل اکتشافی، با استفاده از نرم افزار spss روی هفتاد و سه مفهوم، پنج مؤلفه اصلی شامل مؤلفه‌های مدیریتی تاب آوری، اهداف تاب آوری، فرهنگی تاب آوری، استراتژیک و یادگیری تاب آوری در شرایط بحران شناسایی و با توجه به ادبیات تحقیق نامگذاری شدند. در دومین مرحله، استفاده تکنیک و نرم افزار دیماتل (DEMATEL) با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان، ساختار سلسله مراتبی از عوامل موجود در سیستم، همراه با روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل عناصر به دست آمد. در مرحله سوم، الگوی جهت نهادینه کردن یادگیری سازمانی با استفاده از نرم افزار لیزرل طراحی گردید. در ادامه با داشتن پنج مؤلفه ی فوق الذکر زمینه ساز پرسشنامه ی مدل تاب آوری بر مبنای نهادینه‌سازی یادگیری به عنوان ورودی نرم افزار لیزرل جهت طراحی الگوی نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی مورد استفاده قرار گرفت.

کلید واژه‌ها: تاب آوری، یادگیری سازمانی، نهادینه‌سازی، شرایط بحران.

^۱ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی

ایمیل نویسنده: ealireza88@yahoo.com

مقدمه

در پژوهش حاضر تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادهای سازی یادگیری سازمانی یکی از متغیرهای مورد مطالعه می‌باشد. تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادهای سازی یادگیری سازمانی باعث درونی‌سازی استراتژیهای سازمانی، پیش فرضها و هنجارها به منظور دستیابی به بازدهی‌ها و انتظارات صورت می‌گیرد و سپس در حافظه سازمانی ذخیره می‌شود. تاب آوری سازمانی عامل تعیین کننده‌ای در عملکرد طولانی مدت و بقای سازمان بعنوان جامعه است (یوکل، ۲۰۱۲) و عاملی موثر برای موفقیت سازمانی و منبعی برای کسب مزیت رقابتی می‌باشد (بتگار، ۲۰۱۶).

یکی از متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر نهادهای سازی یادگیری سازمانی می‌باشد. نهادهای سازی 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. (ارینسون، ۲۰۱۸) نهادهای سازی یادگیری سازمانی باعث درونی‌سازی استراتژیهای سازمانی، پیش فرضها و هنجارها به منظور دستیابی به بازدهی‌ها و انتظارات صورت می‌گیرد و سپس در حافظه سازمانی ذخیره می‌شود. استیتا (۲۰۱۸) معتقد است که تنها مزیت رقابتی پایدار سرعت یادگیری و نهادهای سازی در بین کارکنان و داخل سازمان است و نیز نهادهای سازی یادگیری سازمانی از تعامل دیدگاه‌های مشترک و درک تاب آوری سازمانی، حاصل می‌شود. نهادهای سازی یادگیری سازمانی جزء تعیین کننده‌ای از راهبردهای مدیریت است، بنابراین توانایی مدیریت کردن حافظه یادگیری سازمانی به مهارتی بسیار مهم در جهت تامین و حمایت از موفقیت سازمانی و حفظ بقاء در اقتصاددین دانش محور تبدیل شده است. نهادهای نمودن یادگیری سازمانی می‌تواند نتایج راهبردی مهمی برای سازمان در برداشته باشد (چان و چو، ۲۰۱۷). درونی‌سازی و نهادهای سازی یادگیری سازمانی می‌تواند باعث بهبود فرایند موقعیت، کاهش تلفات انسانی و طبیعی، بهبود قابلیت چابکی سازمانی، حداکثر کردن سرمایه فکری، بهبود خلاقیت در سازمان، بهبود اثربخشی عملیات امداد و نجات و افزایش سرعت عمل در امداد و نجات با ذخیره کردن یادگیری سازمانی در حافظه بلند مدت شود (شولتر، ۲۰۱۷). ضرورت استفاده از مدیرانی که توانایی نهادهای سازی یادگیری سازمانی را دارند، از یک طرف و مزیت‌ها و فواید یادگیری سازمانی از طرف دیگر باعث شده که سازمان تمایل زیادی در به کارگیری الگوها و برنامه‌های تدوین نهادهای سازی یادگیری سازمانی از خودشان دهند (ارینسون، ۲۰۱۸). بیش از ۲۵٪ از ۵۰۰ شرکت که مجله فورچون معرفی می‌کند، از مدیران ارشد دارای تخصص مدیریت دانش برای نهادهای سازی یادگیری سازمانی هستند. به علاوه تقریباً ۸۱٪ از بزرگترین شرکتهای آمریکایی و اروپایی از برخی شیوه‌های نهادهای سازی یادگیری سازمانی استفاده می‌کنند (اندرسون، ۲۰۱۷) و نیز سرمایه‌ای که در سال ۲۰۱۷ میلادی صرف درونی کردن یادگیری سازمانی شده نزدیک به ۱۳ میلیارد دلار بوده است (خلیفایوشن، ۲۰۱۸).

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اصطلاح تاب آوری به معنای افزایش تحمل کارکنان در شرایط بحران و حادثه و نیز نهادهای سازی یادگیری سازمانی درونی کردن 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 (ارنسون و همکاران، ۲۰۱۸).

(هیوانا، ۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی نقش واسطه‌های قابلیت یادگیری سازمانی بر هوش عاطفی و قابلیت تحمل پذیری افراد پرداخته است. نتایج پژوهش بیانگر آن است که قابلیت تحمل پذیری سازمانی نقش مهمی بر هوش عاطفی دارد. (شولتر، ۲۰۱۴) در پژوهشی بیان داشته‌اند که مردان به طور متوسط تحمل پذیری بالاتری نسبت به زنان دارند. این تفاوت‌های جنسیت حدود ۲۰ سالگی به اوج می‌رسد و در سال‌های بعدی کاهش می‌یابد.

(لورنسون و همکاران، ۲۰۱۷) در تحقیقشان بر روی تأثیر تحمل پذیری بر انگیزش کارکنان نشان دادند تحمل پذیری به مثابه یک نوع ساز و کار خود انگیزشی عمل می‌کنند، کارکنان در نتیجه مشاهده تحمل پذیری خود، اهداف جدیدی را وضع می‌کنند که آنها را برای به خرج دادن تلاش و پشتکار برانگیخته می‌کند در نهایت احساس تاب آوری بالا باعث ایجاد حس خوب و احساس عدم تاب آوری باعث ایجاد یک حس ناخوشایند در کارکنان می‌شود. از متغیرهای دیگر تحقیق نهادهای سازی یادگیری سازمانی است. اصطلاح نهادهای سازی یادگیری سازمانی را نیایستی با متابعت و همانندسازی اشتباه گرفت در متابعت، فرد به دنبال کسب پاداش و اجتناب از تنبیه است و این رفتار

¹ ernson et al, 2018

² Heeoua, 2014

³ Sholter 2014

⁴ Lorensoo et al, 2017

طراحی مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادهای سازی یادگیری سازمانی مدیران و کارشناسان (مورد مطالعه سازمان هلال احمر کل کشور) ابراهیمی

تا هنگامی دوام دارد که وعده پاداش و یا تهدید تنبیه موجود باشد. همانندسازی مبتنی بر همانند شدن 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 تا حدودی به آن اعتقاد دارد ولی پابر جا نیست. اصطلاح نهادهای سازی یعنی درونی کردن 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. (الیوت ارنسون، ۲۰۱۸)

لورنس و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان رابطه تاب آوری با یادگیری سازمانی نشان داده‌اند تاب آوری موجب ارتقاء یادگیری سازمانی می‌شوند، که آن نیز به نوبه خود موجب افزایش باورهای تاب آور خواهد شد.

هچسبو (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان یادگیری سازمانی و فرایند تاب آوری به بررسی نقش واسطه‌ای قابلیت یادگیری سازمانی پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی از طریق قابلیت تاب آوری تأثیر مثبتی بر فرایند توسعه سازمان دارند.

کورج و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی بر روی نهادهای نمودن تاب آوری به این نتیجه رسیدند که مدیران و کارکنان، هر دو از مزایای تاب آوری منتفع خواهند شد. تاب آوری با پرورش احساس کفایت نفس و با به وجود آوردن تحمل پذیری برای کارکنان این فرصت را به وجود خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌ها، بهبود یافته و موجبات اثر بخشی سازمان فراهم گردد. لورنس و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقشان بر روی تأثیر نهادهای سازی فرهنگ بر ایجاد انگیزش در کارکنان نشان دادند درونی سازی فرهنگ به مثابه یک نوع ساز و کار خود انگیزشی عمل می‌کنند، کارکنان در نتیجه مشاهده توانمندی نهادهای شده خود، اهداف جدیدی را وضع می‌کنند که آنها را برای به خرج دادن تلاش و پشتکار برانگیخته می‌کند در نهایت احساس خودکارآمدی بالا باعث ایجاد حس خوب و احساس عدم خودکارآمدی باعث ایجاد یک حس ناخوشایند در کارکنان می‌شود. از نتایج پژوهش‌های قبلی انجام گرفته چنین می‌توان نتیجه گرفت، سازمان‌هایی که جهت‌گیری تاب آوری را نهادهای کردند به احتمال زیادی از رشد، توسعه و عملکرد سازمانی بهتری برخوردار و این عامل بر افزایش تحمل کارکنانشان تأثیرگذار می‌باشد. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادهای سازی یادگیری سازمانی مدیران و کارشناسان برای اولین بار توجه نموده و امید می‌رود بتواند مدیران را در راه انجام عملکرد فردی و سازمانی‌ر جامه، بهتر یاری رساند.

روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادهای سازی یادگیری سازمانی مدیران و کارشناسان هلال احمر کل کشور می‌باشد. روش تحقیق تحلیلی اکتشافی است. روش کار به این صورت است که محقق جهت طراحی مدل تاب آوری با نگرش نهادهای سازی یادگیری سازمانی، به مطالعه و بررسی کتابها، متون علمی، سایت‌ها و مجلات علمی و پژوهشی پرداخت، لذا مطلبی علمی در این خصوص یافت نشد، بنابر این محقق از مطالعات انجام شده در زمینه علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی در خصوص تاب آوری و نهادهای سازی فرهنگ به طور عام استفاده نمود، مؤلفه‌های استخراج شده از این مطالعات که حدوداً چهارصد و هشتاد مورد است، به منظور تایید خبرگان از طریق روش دلفی در اختیار صاحب نظران دانشگاهی و صاحب‌نظران سازمان هلال احمر قرار گرفت. در روش دلفی از نظر تعداد متخصصین هیچ قانون قوی و صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد متخصصین وجود ندارد و تعداد آنها وابسته به هدف دلفی یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، توانایی تیم تحقیق در اداره مطالعه، اعتبار داخلی و خارجی، زمان جمع آوری داده‌ها و منابع در دسترس، دامنه مسأله و پذیرش پاسخ است تعداد شرکت‌کنندگان ۱۵ تا ۲۰ نفر بوده است. جامعه آماری تمام مدیران و کارشناسان جمعیت هلال احمر کل کشور شامل ۳۱ نفر مدیرکل بعلاوه ۴۵۶ مدیران در سطح کشور هستند که با فرمول کوکران ۲۱۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

در پژوهش حاضر، از پرسشنامه تاب آوری (ورگو و همکاران^۱، ۲۰۱۷) و (پاتون^۲، ۲۰۱۴) استفاده شده که این پرسشنامه شامل ۲۵ سوال در قالب پنج مولفه شامل مؤلفه‌ی تاب آوری مدیریتی، مؤلفه‌ی تاب آوری اهداف، مؤلفه‌ی تاب آوری فرهنگی، مؤلفه‌ی تاب آوری استراتژیک و مؤلفه‌ی یادگیری تاب آوری است. در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها به طور جداگانه ابتدا یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر اجرا گردید و داده‌ها استخراج و نتایج آلفای کرونباخ بیانگر دقت و پایایی بالای پرسشنامه‌ها می‌باشد.

¹ Vergo et al.

² Patton

یافته‌های تحقیق

در پاسخ به سوال اصلی پژوهش (طراحی مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادهای سازی یادگیری سازمانی مدیران و کارشناسان چگونه است؟) به شرح زیر اقدام گردید:

به منظور طراحی مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادهای سازی یادگیری سازمانی مدیران و کارشناسان سازمانی ابتدا از روش دلفی بمنظور تایید نظر خبرگان در خصوص مؤلفه‌های نهادهای سازی 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. مراحل طراحی الگویی جهت نهادهای نمودن یادگیری سازمانی بعد از فرآیند دلفی به شرح زیر است:

مرحله اول - تحلیل عامل اکتشافی

تحلیل عامل اکتشافی با استفاده از نرم افزار SPSS به منظور تعیین عوامل شاخص و تعیین مفاهیم تأثیرگذار و تأثیر پذیرد طراحی مدل انجام شد. با توجه به انجام تحلیل عاملی روی ۷۳ مفهوم مؤثر در نهادهای سازی فرهنگ یادگیری سازمانی، ۵ مؤلفه به عنوان مؤلفه‌های اصلی شناسایی شدند. این ۵ عامل با توجه به بررسی ادبیات موضوع باید نامگذاری شوند. هر مؤلفه شامل مفهوم است که به آنها اشاره خواهد شد:

مؤلفه ۱ (فرهنگ تاب آوری) شامل مفاهیم: ایجاد فرهنگ با هم یاد گرفتن - ایجاد فرهنگ کشف و خطا و راه اصلاح آن - اشاعه فرهنگ اعتماد سازی در سازمان - ایجاد گفتگوی خلاق در سازمان - استفاده از روش مربی گری تاب آوری در سازمان به منظور افزایش یادگیری تاب آوری - ایجاد فرهنگ پرسش گری در سازمان - ایجاد واحد ارجاع مشکلات تاب آوری علمی و عملی کار.

مؤلفه ۲ (مدیریت تاب آوری) شامل مفاهیم: ایجاد چشم انداز روشن در جهت ارتقای یادگیری تاب آوری - برگزاری آزمونهایی سنجش میزان یادگیری تاب آوری - تأثیر دادن یادگیری تاب آوری کارکنان در مسیر شغلی - ایجاد مهارت یادگیری تاب آوری در حل مساله و نگرش باز - تعهد مدیران نسبت به بهبود آموزش تاب آوری - مشخص نمودن مبادی جریان اطلاعاتی جهت بهره گرفتن از آن - کاهش مدیران میانی جهت دستیابی سریع به اطلاعات.

مؤلفه ۳ (استراتژی تاب آوری) شامل مفاهیم: تعدیل مقررات دست و پا گیر اداری در مساله یادگیری تاب آوری - ایجاد یادگیری تاب آوری به عنوان شرایط احراز شغل - توسعه استراتژی یادگیری تاب آوری در سازمان - بهبود توانایی‌های فردی برای کاربرد تکنولوژی‌های مدرن برای افزایش تحمل افراد - در نظر گرفتن یادگیری تاب آوری سازمانی به عنوان دارایی نا مشهود سازمان - منظور نمودن برنامه یادگیری تاب آوری در اساسنامه و گنجانیدن آن در برنامه استراتژیک.

مؤلفه ۴ (یادگیری تاب آوری) شامل مفاهیم: تشویق به یادگیری تاب آوری تیمی - ایجاد شبکه مجازی برای دسترسی به منابع یادگیری تاب آوری - مشارکت افراد در کمک به یادگیری تاب آوری - توجه به نوع درک افراد از یادگیری تاب آوری - همکاری با سازمان‌های دانش بنیان - نظام دستیابی به دانش و تسهیل یادگیری تاب آوری.

مؤلفه ۵ (اهداف تاب آوری) شامل مفاهیم: - مشارکت افراد در تعیین اهداف تاب آوری - شالوده شکنی هنجارهای کهنه در سازمان - ایجاد درک مشترک از یادگیری تاب آوری سازمانی - تأکید بر اهداف تاب آوری - افتخار به امداد و نجات و خدمات برتر - ایجاد باور به توانایی‌های تاب آوری فردی - مستند نمودن و بیان ارتباط بین رفتار جدید یادگیری تاب آوری و موفقیت‌های سازمان.

مرحله دوم - کار برد تکنیک و نرم افزار دیماتل DEMATEL

دیماتل که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر پایه مقایسات زوجی می‌باشد، با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی سیستماتیک به آنها توسط به‌کارگیری اصول تئوری گراف‌ها، ساختار سلسله مراتبی از عوامل موجود در سیستم، همراه با روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل عناصر مذکور به دست می‌دهد، به گونه‌ای که شدت اثر روابط مذکور و اهمیت آن‌ها را به صورت امتیازی عددی معین می‌کند. پس از تعیین میزان اهمیت و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین معیارها (مؤلفه‌ها) از طریق تکنیک ونرم افزار دیماتل در ادامه به منظور بررسی ارزیابی معیارها نسبت به هدف که طراحی مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادهای سازی یادگیری است از ۵ معیار استفاده شده است که اسامی آنها در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵- اسامی معیارها

شماره	علامت اختصاری	عنوان
۱	C1	فرهنگ تاب آوری
۲	C2	مدیریت تاب آوری
۳	C3	استراتژی تاب آوری
۴	C4	یادگیری تاب آوری
۵	C5	اهداف تاب آوری

همچنین به منظور مقایسه معیارها با یکدیگر از ۵ مقدار استفاده شده است که نام این مقادیر در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶- مقادیر به کار رفته در تحقیق و نام معادلشان

مقدار	نام
۰	بدون تأثیر
۱	تأثیر کم
۲	تأثیر متوسط
۳	تأثیر زیاد
۴	تأثیر خیلی زیاد

برای بررسی معیارها از نظر ۲۵ خبره استفاده شده که جدول ۳ مقایسه زوجی میانگین هندسی نظر خبرگان را نشان می‌دهد، در این ماتریس‌ها، X_{ij} نظر هر خبره می‌باشد و $X_{ii} = (i=1,2,3,\dots,n)$ برابر صفر می‌باشد (قطر اصلی صفر است). برای در نظر گرفتن نظر همه خبرگان طبق فرمول ۱ از آنها میانگین حسابی می‌گیریم.

$$Z = \frac{x^1 + x^2 + x^3 + \dots + x^p}{p} \quad \text{فرمول (۳۱-۴)}$$

در این فرمول p تعداد خبرگان و x^1, x^2, x^p به ترتیب ماتریس مقایسه زوجی خبره ۱، خبره ۲ و خبره p می‌باشد. جدول ۷ میانگین مقایسات زوجی را نشان می‌دهد.

جدول ۷- میانگین نظر تمام خبرگان

میانگین نظر تمام خبرگان	C1	C2	C3	C4	C5
C1	۰	۲/۸۴	۲/۸۱	۲/۸	۲/۶۰
C2	۱/۲۸	۰	۲/۴۸	۲/۶	۲/۶۴
C3	۱/۳۶	۱/۲۴	۰	۲/۱۳	۲/۵۶
C4	۱/۲۷	۱/۲۶	۱/۲۷	۰	۲/۶۸
C5	۱/۳۳	۱/۲۷	۱/۳۳	۱/۲۶	۰

برای نرمالیزه کردن ماتریس به دست آمده از فرمول‌های (۴-۳۲) و (۴-۳۳) استفاده می‌کنیم.

$$H_{ij} = \frac{z_{ij}}{r}$$

فرمول (۳۲-۴)

که r از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} (\sum_{j=1}^n z_{ij})$$

فرمول (۳۳-۴)

جدول زیر ماتریس نرمالیزه شده را نشان می‌دهد.

جدول ۸- ماتریس نرمالیزه شده

ماتریس نرمالیزه شده	C1	C2	C3	C4	C5
C1	۰	۰/۲۶	۰/۲۵	۰/۲۵	۰/۲۴
C2	۰/۱۲	۰	۰/۲۲	۰/۲۴	۰/۲۴
C3	۰/۱۲	۰/۱۱	۰	۰/۱۹	۰/۲۳
C4	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۱	۰	۰/۲۴
C5	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰

بعد از محاسبه ماتریس‌های فوق، ماتریس روابط کل فازی با توجه به فرمول (۴-۳۴) به دست می‌آید.

$$T = (\lim_{k \rightarrow +\infty}) T^k = (I - H)^{-1} H \quad (4-34) \text{ فرمول}$$

در این فرمول I ماتریس یکه است.

جدول زیر ماتریس T را نشان می‌دهد.

جدول ۹- ماتریس روابط کل

ماتریس روابط کل	C1	C2	C3	C4	C5
C1	۰/۳۰	۰/۵۶	۰/۶۲	۰/۶۷	۰/۷۵
C2	۰/۳۵	۰/۲۹	۰/۵۱	۰/۵۶	۰/۶۴
C3	۰/۳۱	۰/۳۴	۰/۲۷	۰/۴۷	۰/۵۶
C4	۰/۲۹	۰/۳۲	۰/۳۵	۰/۲۸	۰/۵۳
C5	۰/۲۵	۰/۲۸	۰/۳۱	۰/۳۴	۰/۲۸

گام بعدی به دست آوردن مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T است. مجموع سطرها و ستون‌ها با توجه به فرمول‌های (۴-۳۵) و

(۴-۳۶) به دست می‌آوریم.

$$D = [\sum_{j=1}^n T_{ij}]_{n \times 1} \quad (4-35) \text{ فرمول}$$

$$R = [\sum_{i=1}^n T_{ij}]_{1 \times n} \quad (4-36) \text{ فرمول}$$

که D و R به ترتیب ماتریس $n \times 1$ و $1 \times n$ 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 اثرپذیر و اگر $D_i - R_i < 0$ باشد معیار مربوطه اثر گذار است. جدول زیر، $D_i + R_i$ و $D_i - R_i$ را نشان

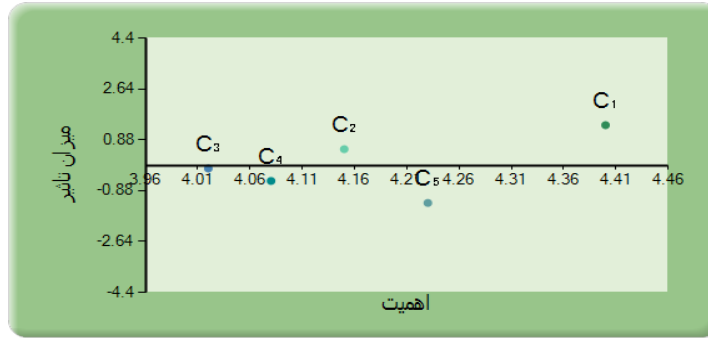
می‌دهد.

جدول ۱۰- 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

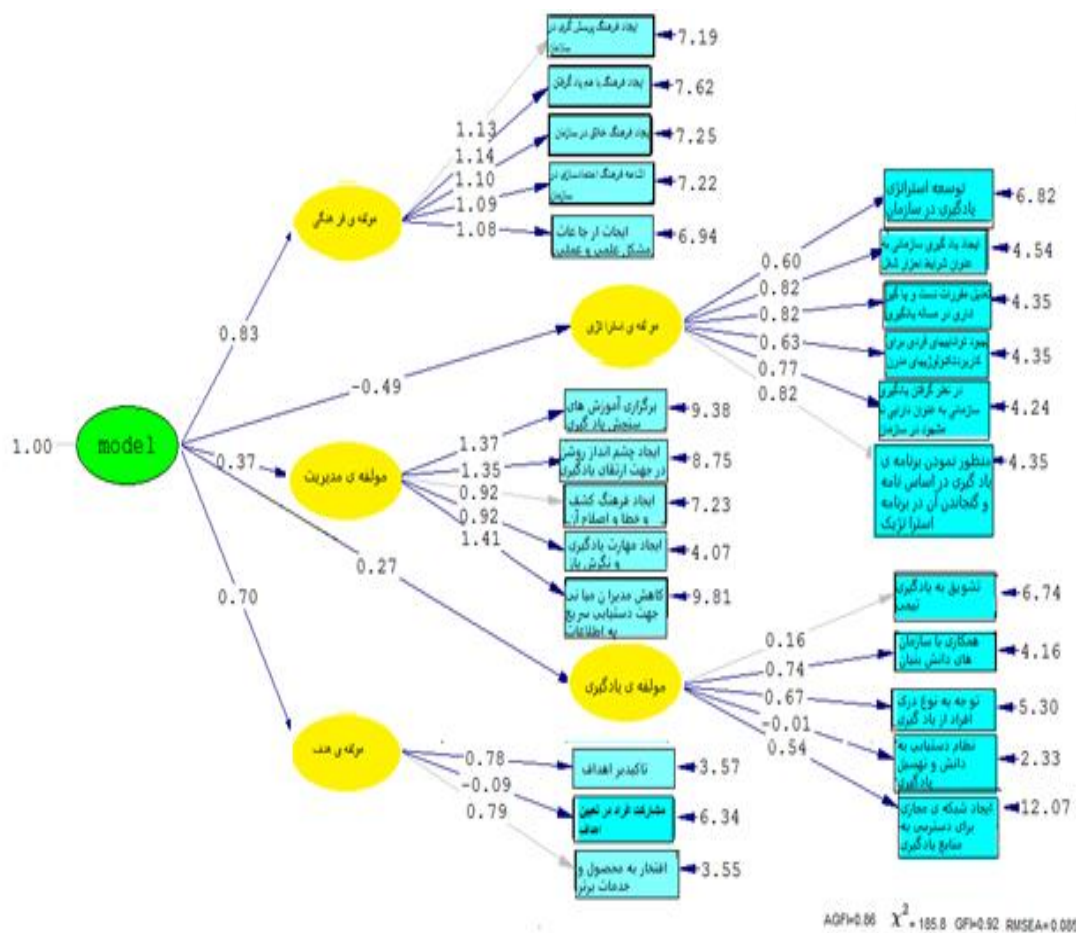
شکل زیر میزان اهمیت و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین معیارها را نشان می‌دهد. محور افقی نمودار اهمیت معیارها و محور عمودی

تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری معیارها را نشان می‌دهد.



مرحله سوم : طراحی مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادهای سازی یادگیری سازمانی با استفاده از نرم افزار لیزرل.

در ادامه با داشتن پنج مؤلفه زمینه‌ساز طراحی مدل تحقیق شامل مؤلفه‌های استراتژی مدل تاب آوری ، اهداف تاب آوری ، مدیریت تاب آوری ، یادگیری تاب آوری و فرهنگ تاب آوری همچنین تعیین میزان اهمیت و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین معیارها از طریق تکنیک و نرم افزار دیمتل (DIMATEL)، خروجی اطلاعات این نرم افزار به عنوان ورودی نرم افزار لیزرل (LISREL) جهت طراحی مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادهای سازی یادگیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. شکل ۱ مدل تحقیق و ارتباط بین متغیرهای پژوهش در مدل معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. باتوجه به ارتباط بین متغیرهای پژوهش در مدل معادلات ساختاری ، این الگو به شرح شکل ۱ طراحی می‌گردد.



شکل ۱- مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادهای سازی یادگیری (مدل خروجی رجوع به ضمایم).

جدول زیر شاخص‌های برازندگی مدل تحقیق را نشان می‌دهد:

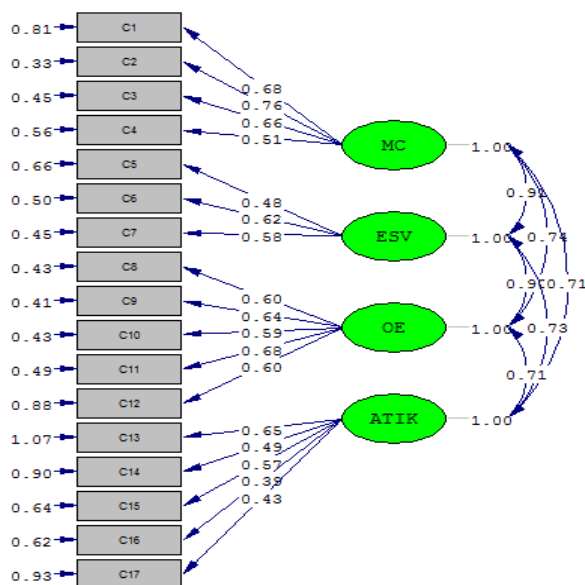
جدول ۱۱- شاخص‌های برازندگی مدل تاب آوری

برآورد	شاخص‌های برازندگی
۰/۹۲	شاخص نیکویی برازش ۱ (GFI)
۰/۸۶	شاخص تعدیل شده نیکویی برازش ۲ (AGFI)
۱/۰۰۰	سطح معناداری (p-Value)
۰/۰۸۳	ریشه خطای تقریبی مجذور میانگین ^۳ (RMSEA)
۱۸۵/۸	مجذور کا ^۲ (χ^2)
۸۵	درجه آزادی (df)

جدول ۱۱ شاخص‌های نیکویی برازش مدل را در لیزر نشان می‌دهد. شاخص نیکویی برازش (GFI) ۹۲/۰ است و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (AGFI) ۸۶/۰ است. مقدار هر دو شاخص هر چقدر به یک نزدیکتر باشد گویای بهتر بودن برازش مدل می‌باشد. بنابراین مدل فرض ارائه شده از برازش خوبی برخوردار است. با توجه مدل ارتباط بین متغیرهای پژوهش در مدل معادلات ساختاری مدل، این الگو به شرح زیر طراحی می‌گردد.

تحلیل عاملی تأیید پرسشنامه تاب آوری بر مبنای نهادهای سازی یادگیری سازمانی

بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش قدرت رابطه بین هر عامل (متغیر پنهان) با متغیرهای قابل مشاهده آن (گویه‌های پرسشنامه شامل مولفه فرهنگ تاب آوری، یادگیری تاب آوری، استراتژی تاب آوری و مولفه اهداف تاب آوری) در تمامی موارد بزرگ‌تر از ۰/۳ بدست آمده است. بنابراین ساختار عاملی پرسشنامه قابل تأیید است.



Chi-Square=247.13, df=113, P-value=0.06012, RMSEA=0.038

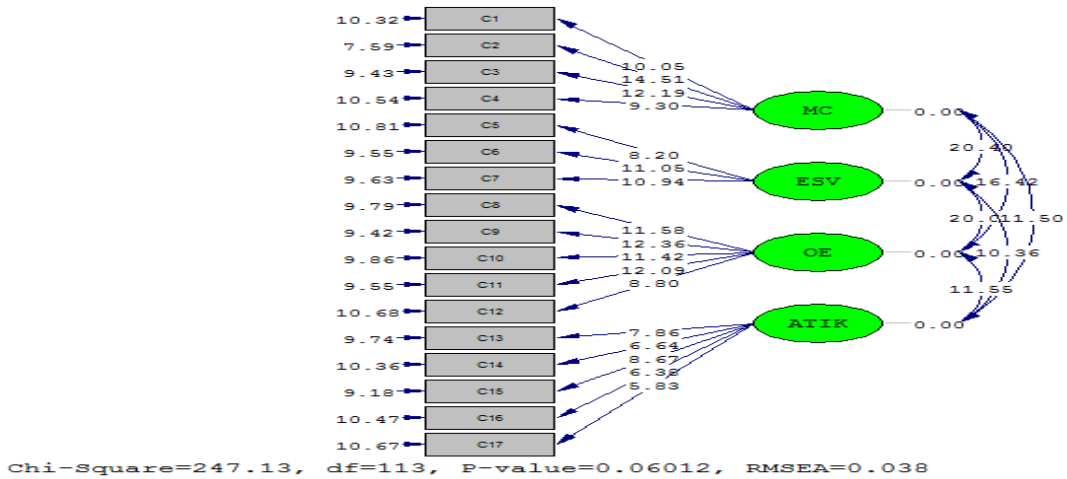
شکل ۲- بار عاملی استاندارد تحلیل سوالات پرسشنامه تاب آوری بر مبنای نهادهای سازی یادگیری سازمانی

پس از محاسبه بار عاملی استاندارد، باید آزمون معناداری صورت گیرد. بر اساس نتایج مشاهده شده در شکل ۳ بار عاملی آماره t شاخص‌های سنجش هر یک از ابعاد مورد مطالعه در سطح اطمینان ۵٪ مقداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد.

¹ - Goodness Fit Index (GFI)

² - Adjust Goodness Fit Index (AGFI)

³ - Root Mean Squared Error of Approximation



شکل ۳- آماره معناداری (t-value) تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه تاب آوری

آماره معناداری (t-value) تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه تاب آوری بر مبنای نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی شاخص‌های دو بهنجار برای مدل فوق به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\frac{\chi^2}{df} = \frac{247.13}{113} = 2.187$$

همچنین از آنجا که شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) برابر ۰/۰۳۸ مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. همچنین سایر شاخص‌های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند که در جدول ۱۲ آمده است.

جدول ۱۲- شاخص‌های نیکویی برازش تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه تاب آوری بر مبنای نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی

IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	شاخص برازندگی
۱-۰	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۱	مقادیر قابل قبول
۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۸	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۰۳۸	مقادیر محاسبه شده

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل تاب آوری بر مبنای نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی در جمعیت هلال احمر کل کشور است. اینکه برای نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی چه منابعی باید در اختیار افراد قرار داده شود، این منابع چه هستند و در جهت ایجاد تاب آوری کدام منبع مهمتر می‌باشد؟ در پاسخ به سوال پژوهش مبنی بر اینکه مدل تاب آوری بر مبنای نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی چگونه است؟ به طور خلاصه مراحل اصلی طراحی مدل تحقیق به شرح زیر انجام پذیرفت: مرحله اول، بعد از چرخش نظریات دلفی و توافق جمعی بر روی هفتاد و سه مفهوم نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی، انجام تحلیل عاملی با استفاده از نرم افزار آماری به منظور تعیین عوامل شاخص و تعیین مفاهیم تأثیرگذار و تأثیر پذیر در طراحی مدل صورت پذیرفت. همانطور که در بخش سوم تحلیل عاملی گفته شد 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 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 عامل، اولاً نامگذاری این عاملها با مشکل روبرو خواهد شد. ثانیاً امکان تأثیر یک متغیر در چندین عامل بیشتر خواهد شد که منجر به عدم تحلیل درست 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 باقی مانده، 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 نهادینه کردن فرهنگ یادگیری سازمانی، ۵ مؤلفه به عنوان مؤلفه‌های اصلی شناسایی شدند. مؤلفه‌ها: ۱-فرهنگی ۲-مدیریتی ۳-استراتژیک ۴-یادگیری ۵-اهداف مرحله دوم -کاربرد تکنیک و نرم افزار دیماتل DEMATEL و تعیین میزان اهمیت و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین معیارها از طریق این تکنیک و نرم افزار در جهت طراحی الگوی نهادینه کردن یادگیری سازمانی مرحله سوم: طراحی الگویی جهت نهادینه کردن یادگیری سازمانی با استفاده از نرم افزار لیزرل. در ادامه با داشتن 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 نرم افزار دیمتل، خروجی اطلاعات این نرم افزار به عنوان ورودی نرم افزار لیزرل جهت طراحی مدل تحقیق مورد استفاده قرار گرفت.

منابع

- احمدی، (۱۳۹۷). بررسی تاثیر تاب آوری بر تناسب ساختار سازمانی، مجله دانش مدیریت دوره ۱۸، صص ۱۳-۲۹.
- حجازی و سلامی، (۱۳۹۴). اثر تسهیم دانش بر نهادینه سازی دانش. ژورنال اطلاعات و دانش مدیریت، ش ۲، صص ۷۳-۸۶.
- خانی فروامامی، (۱۳۹۱). بررسی نهادینه سازی فرهنگ اعتمادسازی بر دانش مدیریت، ژورنال استرالیایی، ۵(۱۲) صص ۷۱۹-۷۲۶.
- خشویی و نور، (۱۳۹۶). نقش بانک اطلاعات مدیریت بر توسعه یادگیری سازمانی. مجله مطالعات مدیریت صص ۱۳۱-۱۵۲.
- Aggarwal, R. (2013). Selection of Organizational Learning Hybrid Multi-attribute AHP-FLP approach. *International Journal of Soft Computing and Engineering (IJSCE)*, 2(6), 11-17 .
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of toleration and Organizational Learning for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474 .
- Alrubaiee, L., Alzubi, H. M., Hanandeh, R. E., & Al Ali, R. (2015). Investigating the Relationship Between Knowledge Management Processes and Organizational Performance The Mediating Effect of Organizational Innovation. *International Review of Management and Business Research*, 4(4), 989 .
- Aragón, M. I. B., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2014). Training and Institutionalization: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161-173 .
- Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on Institutionalization results 1. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980 .
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and toleration. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687 .
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Institutionalization and HRM strategies in Korea: Impact on firm toleration in an emerging economy. *Academy of management journal*, 43(3), 502-517 .
- Balezentis, A., Balezentis, T., & Brauers, W. K. M. (2012). Personnel selection based on computing with words and fuzzy MULTIMOORA. *Expert Systems with Applications*, 39(9), 7961-7967 .
- Ballesteros-Rodríguez, J. L., De Saá-Pérez, P., & Domínguez-Falcón, C. (2012). The role of organizational culture and HRM on training success: evidence from the Canarian restaurant industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3225-3242 .
- Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2001). Does Institutionalization generally work? The returns to in-company training. *Industrial & labor relations review*, 54(3), 647-662 .
- Bassett, M. L., Ramsey, W. P., & Chan, C. C. A. (2012). Improving medical personnel selection and appointment processes. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 25(5), 442-452 .
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and Institutionalization management practices on company toleration: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501 .
- Blau, G., Snell, C. M., Campbell, D., Viswanathan, K., Andersson, L. M., & Lopez, A. B. (2014). Testing a New Measure of Perceived Professional Development Engagement for Undergraduates. *Journal of Assessment and Institutional Effectiveness*, 4(2), 137-159 .

- Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses Institutionalization of competencies among government executives according to three organizational variables. *Public personnel management*, 35, 89-119 .
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56 .
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and toleration performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114 .
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560 .
- Currie, G., & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: enhancing toleration in a pharmaceutical company. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1027-1045 .
- David, W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of management toleration*, 14(4), 113-127 .
- Ennis, M. R. (2008). Competency models: a review of Institutionalization and the role of the employment and training administration (ETA). Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor, 1-25 .
- Goldkuhl, G. & Cronholm, S. (2010). Adding Theoretical Grounding to toleration Theory: Toward Multi-Grounded Theory. *International Journal of Organizational Learning Methods*, 9(2), 187-205 .
- Golec, A., & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *toleration & Industrial Engineering*, 52(1), 143-161 .
- Grisham, T (2009). The Delphi technique, a method for Institutionalization and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1): 112–130 .
- Kelemenis, A. & Askounis, D. (2010). A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel toleration. *Expert Systems with Applications*, 37(3), 4999–5008 .
- King, W. (2010). Knowledge Management and Organizational Learning. *Annals of Information Systems* 4, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1_1, 3-13
- Lauria, E., & Moore, T., & O'Brien, C., & Staunton, R., & Samaddar, S. (2014). The Influence of Institutionalization on Managing Organizational Risk. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(11), 11-23 .
- Lim, C. S. & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory reexamination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248 .
- Lin, H. T. (2010). Personnel selection using analytic network process and Organizational Learning envelopment analysis approaches. *Computers & Industrial Engineering*, 59, pp.937–944 .
- Ozbag, G., & Esen, M., & Esen, D. (2013). The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by toleration Management Capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 784 – 793 .
- Ozdemir, A. (2013). A two-phase multi criteria dynamic programming approach for personnel selection process. *Problems and Perspectives in Management*, 11(2), 98-108 .
- Prasetio, A. (2014). Understanding Organizational Learning and Social toleration in Social Network Sites. *International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 2319-7064 sharafi , A., & Naderi Mahabadi, M., & Forouhar , M., & Ghazinour Naeni, S., & Riahi, S. (2014). Explain the Role of Psychological Capital in toleration of an Organization. International Journal of Management Academy*, 2(1): 51-57
- Tseng, S. M. (2014). The impact of Organizational Learning capabilities and toleration management on corporate performance. *International Journal of Production Economics*, 154, 39-47 .
- Vathanophas, V. & Thai-ngam, J. (2007). Competency requirements for effective toleration performance in the Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3(1), 45-70.

نحوه استناد به مقاله:

ابراهیمی، علی‌رضا، (۱۳۹۸). طراحی مدل تاب آوری در شرایط بحران بر مبنای نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی مدیران و کارشناسان (مورد مطالعه سازمان هلال احمر کل کشور). مجله توانمندسازی سرمایه انسانی شماره ۲، دوره ۲، صص ۱۴۵-۱۵۵

http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_672035.html