



<http://ui.ac.ir/en>

Strategic Research on Social Problems in Iran

E-ISSN: 2645-7539

Document Type: Research Paper

Vol. 9, Issue 2, No.29, Summer 2020, pp. 1-30

Received: 02.05.2020 Accepted: 22.07.2020

Determining the Impact of Organizational Trust on Organizational Learning with the Mediating Role of Organizational Inertia The Case of Department of Natural Resources and Watershed Management of Isfahan Province

Fariba Sadeghi Alavije

*Master of Public Management, Department of Management, University of Isfahan, Iran
fariba.sadeghi90@yahoo.com*

Ali Shaemi Barzoki *

*Associate Professor, Department of Management, University of Isfahan, Iran
shaemi@ase.ui.ac.ir*

Hadi Teimouri

*Associate Professor, Department of Management, University of Isfahan, Iran
h.teimouri@ase.ui.ac.ir*

Introduction

Organizational learning is defined as the perceptual structure of the social environment, physical environment, and social relationships of the people involved. Organizational learning is a continuous social activity between individuals in work environments that is different from the individual cognitive process (Hariharan & Vivekanand, 2018). In the future, organizations will succeed in discovering how to leverage the commitment and learning capacity of individuals at all levels of the organization. Therefore, learning has a special role in today's organizations and is a reflection of high intelligence and profitability resulting from opportunities and commitment to continuous improvement in the organization (Senge, 1990). On the other hand, trust in organizations creates a participatory atmosphere in organizations and increases trust, cooperation, and organizational cooperation. Additionally, organizational trust is an important and effective factor in leadership effectiveness, employee satisfaction, organizational performance, and commitment. Organizational trust is divided into two parts: interpersonal trust (interpersonal trust) and non-individual trust (institutional trust). Individual trust is based on interactions and is created through special communications and is divided into two types of lateral trust (trust between employees) and vertical trust (trust between employees and managers) (Fazel et al., 2011). Organizational trust is defined as the positive expectations of individuals about the competence, reliability, and well-being of members of the organization as well as the fundamental organizational trust within the organization (Ellonen et al., 2008). Organizational inertia, inflexibility, or stickiness is a topic that has long been the focus of researchers in the field of management sciences. Organizational inertia indicates the weakness of robust and reproducible structures that ensure the reliability and accountability of organizations. Therefore, the process of organizational adaptation to the environment requires that organizations overcome the organizational inertial forces that exist in an organization (Mikalef et al., 2018). Organizational inertia affects the ability of the organization to be creative and innovative in learning and solving problems. In the state of organizational inertia, organizations are in a state of stagnation in the face of environmental changes and use their past methods and techniques in the face of new issues and problems. It is obvious that to solve new problems, creativity and innovation are necessary, while organizational inertia is a strong barrier to creative methods (Sepahvand et al., 2017). Insufficient attention to the phenomenon of organizational inertia has many negative effects such as ignoring valuable information, incorrect management of organizational knowledge, attention and emphasis on current strategies of the organization and not paying attention to environmental changes over time and feeling the need for change (Ebrahimi, 2015).

Material & Methods

The statistical population of the study consisted of managers, deputies, and experts active in the General Department of Natural Resources and Watershed Management of Isfahan Province, which was about 300 individuals. The sampling method in this study was

stratified random sampling proportional to the volume. Morgan table was used to determine the sample size. The sampling accuracy was assumed to be equal to 5% and the sample size was 169 people. Data were collected using a questionnaire including 21 organizational trust questions based on Guyer and

*Corresponding author

Copyright©2020, University of Isfahan. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>), which permits others to download this work and share it with others as long as they credit it, but they can't change it in any way or use it commercially.

[Doi: 10.22108/srsp.2020.122741.1547](https://doi.org/10.22108/srsp.2020.122741.1547)

Demirdag's questionnaire (2014), 17 organizational learning questions based on Neif's questionnaire (2001) and 9 organizational inertia questions based on Hong et al. (2012) questionnaire. Also, a 5-point Likert scale was used to answer the questionnaire questions. In this research, content validity and construct validity methods have been used to determine to what extent the questionnaire has correctly measured the variables of the research subject. The content validity of the questionnaire was confirmed by five professors of the Department of Management, University of Isfahan, Iran. Confirmatory factor analysis was used to evaluate the construct validity. The reliability of the questionnaire was obtained using Cronbach's alpha method. Cronbach's alpha for organizational learning was 0.816, for organizational trust was 0.858, and for organizational inertia was 0.835. In this research, SPSS 24 and Amos24 software have been used for statistical analysis of data.

Discussion & Results & Conclusions

In organizations, organizational trust between employees and managers has decreased, which is due to the complexity of organizations and changes in customer needs. Therefore, one of the concerns of organizations, especially large organizations, is to create organizational trust between employees and managers. For employees to learn new trends, they need to create the right space organization. An environment in which people can trust each other in the organization and have effective relationships in the organization. The results showed that organizational trust has a positive and significant effect on organizational learning and the extent of this effect is higher than average. High organizational trust partially compensates for the weakness in other resources necessary to improve productivity and affects the internal and external relations of the organization by creating internal and external effects (Zahed Babalan & Karimianpour, 2015). Organizational inertia cannot mediate between the effect of organizational trust and organizational learning. Lateral trust has no effect on organizational learning and also vertical trust and institutional trust have a positive and significant effect on organizational learning and this effect is more than average. Trust between employees and groups of an organization is an important variable in maintaining the long-term stability of the organization and the health of its members (Hassanzadeh et al., 2014). Lack of trust in the CEO makes employees spend a lot of time and energy thinking about their future in the company, the possibility of being fired, or the future of the company. Conversely, trust in senior management allows employees to focus on what needs to be done (Mayer & Gavin, 2015). Institutional trust prevents opportunistic behavior and promotes participation (Hassanzadeh et al., 2014).

Keywords: Organizational Trust, Organizational Inertia, Organizational Learning, Lateral Trust, Vertical Trust, Institutional Trust.

References:

- Abdullah Zadeh Delavari, N., & Zamani, F. (2015) With the confidence of an organizational Organization with Organizational Learning among the Educational Staff and the City of Babol, *Educational Management Innovations*, 2, 49-58 (in Persian).
- Amiripour, P., Dossey, J. A., & Shahvarani, A. (2017) Factor analysis of inertia, capacities, and educational performance of at-risk students' training centers according to their academic failure in mathematics. *European Journal of Contemporary Education*, 6 (3), 461-478.
- Bozic, B., Siebert, S., & Martin, G. (2019) A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37 (1), 58-66.
- Brix, J. (2019) Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, 26 (4), 337-351.
- Ebrahimi, S. A. (2016) Introduction to organizational inertia and effective factors on it in organizations of public sector of iran. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4 (1), 91-108 (in Persian).
- Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008) The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11 (2), 160-181.
- Farhang, A., Siadat, S. A., Moulavi, H., & Hoveyda, R. (2010) A study of factorial structure of organizational trust and its indices relation with organizational learning in southeast public universities. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 16 (1), 111-130 (in Persian).
- Fazel, A., Kamalian, A. R., Khojasteh, G. R., & Fazel, A. (2011) The role of trust in organizational innovativeness: a study of an iranian service sector organization. *Journal of Management and Development Process*, 24 (77), 71-89 (in Persian).
- Güçer, E., & Demirdağ, Ş. A. (2014) Organizational trust and job satisfaction: a study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4 (1), 12-28.
- Hariharan, K., & Vivekanand, G. (2018) Perspectives on organizational learning. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 9 (1), 81-86.
- Hassanzadeh, M. S., Hassanzadeh, T., & Yousefi Moghaddam, S. (2014) The role of intraorganizational trust in increasing employees' psychological empowerment (case study: general department of taxation of guilan province). *Public Management Perspectives*, 18, 145-164 (inpersian).

- Huang, H., Lai, M., Lin, L., & Chen, C. (2013) Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (9), 977-1002.
- Islamih, F., & Benici, P. (2019) Analysis of the relationship between the empowerment of human resources with agility and organizational learning. *Quarterly Journal of Strategies in Instructions Administration*, 1 (1), 10-25 (in Persian).
- Jafari Mohammadi, S. M., Doorbash, Z., & Mirzaei, A. (2019) The impact of organizational inertia on innovation and innovation on performance. *Journal of Technology Development Management*, 6 (4), 153-175 (in Persian).
- Jiang, Y. & Chen, W. K. (2017) Effects of organizational trust on organizational learning and creativity. *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13 (6), 2057-2068.
- Liao, S. H., Fei, W. C. & Liu, C. T. (2008) Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28 (4), 183-195.
- Lee, Y. D., & Chen, S. H. (2019) An empirical research in the relation between corporate organizational learning and organizational culture: a case study of insurance industry. *Taiwan Region Management*, 13 (1), 35-44.
- Liu, C. H. S. (2018) Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice. *Tourism Management*, 64, 258-270.
- Lyman, B., Hammond, E. L., & Cox, J. R. (2019) Organizational learning in hospitals: A concept analysis. *Journal of Nursing Management*, 27 (3), 633-646.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005) Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48 (5), 874-888.
- Mazloomi, N., Zamani, M., Seyed Naghavi, M., & Rabbani A. (2014) The relationship between organizational learning, continuous improvement, inter-organizational trust and organizational performance (insurance agencies). *Sanaat-e Bimeh*, 29 (2), 163-182 (in Persian).
- Mikalef, P., van de Wetering, R., & Krogstie, J. (2018) *Big Data Enabled Organizational Transformation: The Effect of Inertia in Adoption and Diffusion*. International Conference on Business Information Systems (pp. 135-147). Springer, Cham.
- Neeffe, D. O. (2001) *Comparing Levels of Organizational Learning Maturity of Colleges and Universities Participating in Traditional & Nontraditional (Academic Quality Improvement Project) Accreditation Processes*. Thesis-Plan B (M.S), University of Wisconsin-Stout.
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2018) Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: a social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91 (1), 181-204.
- Rahimi, E., Abbasi, Rostami, Safari, N., Shad, F., & Nowrozi, M. (2017) Mediating the Effect of organizational learning in relationship between knowledge management with employee empowerment (Case study: markazi province education department of staff). *Iranian Journal of Public Policy in Management*, 8 (27), 13-24 (in Persian).
- Schmid, A. M. (2019) *Beyond Resistance: Towards a Multi-level Perspective on Socio-technical Inertia in Organizational Transformation*. Atlanta: Association for Information System.
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sepahvand, R., Aref nejad, M., & Shariat Nejad, A. (2017) Identification and prioritization of factors causing organizational inertia using delphi fuzzy method. *New Research in Decision Making*, 2 (1), 95-118 (in Persian).
- Sharifirad, M. S. (2010) Relationship between knowledge inertia and organizational learning. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 2 (2), 323-327.
- Shirazi, A., Khodaverdian, E., & Naeemi, M. (2012) The effect of organizational trust on organizational citizenship behaviors (Case study: North khorasan gas company). *Transformational Management Journal*, 4 (7), 133-154 (in Persian).
- Sillic, M. (2019) Critical impact of organizational and individual inertia in explaining non-compliant security behavior in the shadow it context. *Computers & Security*, 80, 108-119.
- Surdu, I., Mellahi, K., Glaister, K. W., & Nardella, G. (2018) Why wait? Organizational learning, institutional quality and the speed of foreign market re-entry after initial entry and exit." *Journal of World Business*, 53(6), 911-929.
- Schuh, S. C., Van Quaquebeke, N., Keck, N., Göritz, A. S., De Cremer, D., & Xin, K. R. (2018) Does it take more than ideals? how counter-ideal value congruence shapes employees' trust in the organization. *Journal of Business Ethics*, 149 (4), 987-1003.
- Taheri Lari, M., Khaiat Moghaddam, S., Enayati, Gh., Zavari, M. E. (2011) *Investigating the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Learning with Entrepreneurship In Small Businesses*. National Conference on Entrepreneurship, Cooperation, Economic Jihad,

- Nain, Islamic Azad University of Nain, Civilian National, COI: NCECEJ01_189 (in Persian).
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018) The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management*, 43 (2), 179-206.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B. & Dai, Y. (2018) An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10 (3), 864-908.
- Zahed-babelan, A., & Karimianpour, G. (2016) The role of organizational justice and organizational trust in anticipation of organizational silence. *Management Studies in Development and Evolution*, 25, 85-99 (in Persian).



پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران
سال نهم، شماره پیاپی (۲۹)، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۹، ص ۱-۳۰
نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۲/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۵/۱

تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی اینرسی سازمانی مورد مطالعه: اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان اصفهان

فریبا صادقی علویجه، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، ایران

fariba.sadeghi90@yahoo.com

علی شامی برزکی ، دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، ایران

shaemi@ase.ui.ac.ir

هادی تیموری، دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، ایران

h.teimouri@ase.ui.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش، تعیین تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی و تعیین نقش میانجی اینرسی سازمانی در تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی اداره کل منابع طبیعی استان اصفهان است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و براساس ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری، شامل مدیران، معاونان و کارشناسان اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان اصفهان در سال ۱۳۹۸ است که ۱۶۰ نفر از بین ۳۰۰ نفر با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد که تأیید شد. برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) و روایی محتوایی استفاده شد که نشان داد بارهای عاملی همه پرسش‌ها به غیر از پرسش‌های ۳، ۸، ۲۱، ۲۶، ۲۷ و ۴۲ از مقادیر مناسبی برخوردارند (مقادیر بیشتر از ۰/۴). تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 24 و Amos 24 انجام شد. براساس نتایج اعتماد سازمانی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی بر یادگیری سازمانی، تأثیر مستقیم و معنادار دارد، اعتماد جانبی بر یادگیری سازمانی تأثیر معناداری ندارد و همچنین میانجیگری اینرسی سازمانی در رابطه اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی تأیید نشد.

واژه‌های کلیدی: اعتماد سازمانی، اینرسی سازمانی، یادگیری سازمانی، اعتماد جانبی، اعتماد عمودی، اعتماد نهادی

نویسنده مسؤول: ۰۹۱۳۳۶۱۳۵۸۸

Copyright©2020, University of Isfahan. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>), which permits others to download this work and share it with others as long as they credit it, but they can't change it in any way or use it commercially.

Doi: [10.22108/srsp.2020.122741.1547](https://doi.org/10.22108/srsp.2020.122741.1547)

مقدمه و بیان مسئله

در گذشته، محیط سازمان‌ها پیش‌بینی‌پذیر بود و سازمان‌ها با اطمینان برنامه‌ریزی می‌کردند؛ اما امروزه با تغییرات بسیاری که محیط سازمان‌ها با آن روبرو هستند، سازمان‌ها نمی‌توانند وقایع را پیش‌بینی و برنامه‌ریزی کنند؛ بنابراین، سازمان‌ها برای حفظ بقای خود مجبورند با تغییرات محیطی سازگار شوند. از آنجایی که یادگیری سازمانی باعث ایجاد دانش پایدار میان کارکنان می‌شود، در حفظ بقای سازمان مؤثر است. سازمان‌ها با یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌هایشان می‌توانند در برابر موقعیت‌های جدید اثربخش‌تر عمل کنند. همچنین اعتماد در سازمان باعث ایجاد همکاری بیشتر میان کارکنان و افزایش علاقه و انگیزه آنان به یادگیری دانش جدید می‌شود و نبود اعتماد در سازمان‌ها اسباب بی‌انگیزگی و بی‌علاقگی کارکنان به یادگیری را فراهم می‌کند. این بی‌علاقگی باعث مقاومت کارکنان در برابر تغییرات محیطی و یکنواختی و بی‌تحركی سازمان می‌شود و اینرسی سازمانی را تشدید می‌کند؛ در نتیجه، سازمان‌ها مجبورند از روش‌ها و رویه‌های پیشین برای پاسخگویی به مسائل استفاده کنند که این امر باعث کاهش قدرت سازمانی و شکست سازمان در مقابل تغییرات می‌شود. سازمان‌ها در صورتی می‌توانند مزایای رقابتی خود را حفظ کنند که به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه، یادگیری سریع‌تر و بهتری نسبت به رقبایشان داشته باشند؛ زیرا سازمانی که فقر یادگیری داشته باشد، ممکن است به حیات خود ادامه دهد؛ اما هیچگاه نمی‌تواند از تمامی پتانسیل‌های خود به صورت مطلوب استفاده و بهره‌برداری کند (اسلامیه و بنیسی، ۱۳۹۷). سازمان‌هایی در آینده موفق خواهند شد که چگونگی بهره‌برداری از تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در همه سطوح سازمان را یاد بگیرند؛ بنابراین، یادگیری، نقش ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی دارد و بازتابی از هوش زیاد و سودآوری حاصل از فرصت‌های به‌وجودآمده و تعهد به پیشرفت مداوم در سازمان است (Senge, 1990).

مورگان و رامیرز^۱ (1983) معتقدند یادگیری سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که اعضا از یادگیری برای حل مشکل

مشترک استفاده می‌کنند. هر سازمان، مناسب‌ترین شیوه یادگیری را با در نظر گرفتن نیازها و ویژگی‌های سازمان خود توسعه می‌دهد. یادگیری سازمانی باعث می‌شود سازمان‌ها به‌طور مداوم به شرایط جدید دست پیدا کند و خود را با توجه به نیازهای محیط زیست بازسازی کند (Sharifirad, 2010).

همچنین، اعتماد در سازمان‌ها باعث ایجاد جوی مشارکتی می‌شود و اعتماد، همکاری و تعاون سازمانی را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، اعتماد سازمانی از عوامل مهم و مؤثر بر اثربخشی رهبری، رضایت کارکنان، عملکرد سازمانی و تعهد است. در سازمان‌ها و شرکت‌هایی که ممکن است تعارض‌ها، ناسازگاری‌ها و کوچک‌سازی، موجب کاهش اعتماد در روابط کارکنان و مدیران شود، اعتماد درون‌سازمانی اهمیت زیادی دارد. اعتماد سازمانی به دو بخش اعتماد بین فردی^۲ (اعتماد میان افراد) و اعتماد غیرفردی^۳ (اعتماد نهادی) تقسیم می‌شود. اعتماد فردی، مبتنی بر تعاملات است و با ارتباطات خاص ایجاد می‌شود و به دو نوع اعتماد جانبی^۴ (اعتماد میان کارکنان) و اعتماد عمودی^۵ (اعتماد میان کارکنان و مدیران) تقسیم می‌شود. اعتماد فردی مبتنی بر شایستگی، خیرخواهی و قابلیت اطمینان است. اعتماد غیرفردی، مبتنی بر نقش‌ها، نظام‌ها و اعتبارهای درک‌شدنی برای اطمینان افراد است. اعتماد نهادی^۶ به‌طور معناداری با نگرش‌های کارمندان در ارتباط است. در برخی از پژوهش‌ها، اعتماد نهادی به کارایی و بی‌طرفی نظام‌های سازمانی نیز اطلاق شده است. مک‌نایت و همکاران^۷ نیز اعتماد نهادی را اعتقاد به ضرورت وجود ساختارهای غیرفردی دانسته‌اند که پیش‌بینی موفقیت آینده را میسر می‌کند (فاضل و همکاران، ۱۳۹۰).

اینرسی سازمانی یکی از مشکلات سازمان‌هاست. اینرسی سازمانی بر توانایی و قابلیت سازمان برای بروز خلاقیت و نوآوری، یادگیری و حل مسائل و مشکلات اثر می‌گذارد. در حالت اینرسی سازمانی، سازمان‌ها در برابر تغییرات محیطی در حالت سکون و بی‌تحركی هستند و در تقابل با موضوعات و

² interpersonal trust

³ impersonal

⁴ lateral trust

⁵ vertical trust

⁶ institutional trust

⁷ McKnight et al.

¹ Morgan and Ramirez

بهره ببرد؛ بنابراین، این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش است که اعتماد سازمانی و اینرسی سازمانی، چه تأثیری بر یادگیری سازمانی و میزان همکاری کارکنان در حل مسائل جدید پیش روی سازمان منابع طبیعی دارد.

مبانی نظری

با توجه به تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی، سازمان‌های سنتی، دیگر پاسخگوی این تغییرات نیست و سازمانی موفق است که خود را با این تغییرات وفق دهد. اکنون، سازمان‌ها باید به دنبال راهی باشند تا بتوانند شانس بقای خود را افزایش دهند و در رقابت با سایر سازمان‌ها حذف نشوند؛ بنابراین، یکی از ضرورت‌ها، آشنایی سازمان‌ها با راهکارهایی جدید برای مقابله با مسائل پیش روست. در این بخش، به‌طور مختصر، ابعاد و عوامل مؤثر بر متغیرهای اصلی پژوهش توضیح داده می‌شود.

یادگیری سازمانی

یادگیری عبارت است از گسترش دانش جدید یا درک اثر تجربیات گذشته که به‌طور بالقوه، اثر شدیدی روی رفتار آینده سازمان دارد. یادگیری، توانایی جذب و استفاده از دانش و تجربیات گذشتگان، برای ارزیابی بهتر خطرها و مزایای مرتبط با استراتژی‌های ورود به بازار است (Surdu et al., 2018).

یادگیری سازمانی به‌عنوان ساختاری ادراکی از محیط اجتماعی، محیط فیزیکی و روابط اجتماعی افراد درگیر تعریف می‌شود. یادگیری سازمانی، فعالیت اجتماعی مداوم بین افراد در محیط‌های کاری است که از فرایند شناختی فردی متفاوت است (Hariharan and Vivekanand, 2018). گومز^۲ (2004) یادگیری سازمانی را به‌عنوان روش سازمان برای اصلاح رفتارها و اعمال خود از طریق دانش و دیدگاه جدید به‌دست‌آمده تعریف می‌کند (Lee and chen, 2015).

یادگیری سازمانی، فرایندی پویاست که به سازمان امکان می‌دهد به‌سرعت با تغییرات سازگاری یابد. مفهوم یادگیری سازمانی به دنبال ایجاد راه‌هایی برای طراحی سازمان برای تحقق عملکردی مطلوب‌تر است که کارکنان در آن همراه با

مسائل جدید از روش‌ها و تکنیک‌های گذشته خود استفاده می‌کنند. بدیهی است برای حل مسائل و مشکلات جدید، بروز خلاقیت و نوآوری لازم است؛ در حالی که اینرسی سازمانی، سد مستحکمی پیش روی روش‌های خلاقانه است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶).

لیائو و همکاران^۱ (2008) با استفاده از اصول اینرسی فیزیک در دانش مدیریت بیان می‌کنند که اینرسی سازمانی، احتمالاً توانایی سازمان را برای یادگیری و حل مشکلات مهار می‌کند. اغلب روش‌های رایج حل مسئله برای صرفه‌جویی در زمان و کوشش برای پرهیز از ریسک است. منابع دانش ایستا و تجربه قبلی منسوخ، به راه حل‌های مشابه و رویکردهایی برای حل مشکلات منجر می‌شود. چنین پیش‌بینی در رفتار مدیریت ممکن است یک شرکت را در محیط رقابتی بسیار آسیب‌پذیر، بیشتر در معرض خطر قرار دهد. اینرسی سازمانی علاوه بر داشتن تأثیر منفی در استفاده از دانش، ممکن است اسرار سرمایه‌گذاری تجاری و استراتژی‌ها را افشا کند.

نداشتن توجه کافی به پدیده اینرسی سازمانی، آثار منفی بسیاری همچون نادیده‌گرفتن اطلاعات ارزشمند، مدیریت نادرست دانش سازمانی، توجه و تأکید بر استراتژی‌های جاری سازمان و بی‌توجهی به تغییرات محیط در طول زمان و احساس بی‌نیازی به تغییر را ایجاد می‌کند. از حیث تجربی نیز گفتنی است توجه به علت شکست تغییرات سازمانی، همواره موضوع مطالعه پژوهشگران مختلف داخلی و خارجی بوده است. از آنجایی که تغییر در محیط‌های پرتلاطم امروزی، امری پرهیزناپذیر برای سازمان‌هاست، شناسایی دلایل مقاومت‌های انجام‌شده در مقابل تغییرات و روش‌های مواجه‌شدن با آنها احتمال موفقیت‌آمیز بودن تغییرات سازمانی را افزایش می‌دهد (ابراهیمی، ۱۳۹۴).

سازمان منابع طبیعی استان اصفهان، همانند دیگر سازمان‌ها با تغییرات محیطی و مسائل جدید از جمله افزایش گازهای گلخانه‌ای، بهره‌برداری بیش از حد و غیراصولی از منابع طبیعی و مشکلات اقتصادی روبروست؛ بنابراین، باید با این تغییرات تطبیق پیدا کند و از روش‌های جدید در حل آنها

^۱ Liao et al.

^۲ Gomes

سازمان است که به شرکت برای دستیابی به آن چشم‌انداز کمک می‌کند. فرهنگ سازمان یادگیرنده، ارزش‌هایی دارد که سازمان را به سوی بالا رفتن از نردبان یادگیری سوق می‌دهد.

- **کار و یادگیری تیمی:** گروه متعهد می‌تواند درصدد حرکت سریع برای دستیابی به مرکز یادگیری باشد. یکی از استراتژی‌های مهم برای یادگیری سازمانی نیز این است که برای یادگیری در سازمان باید تیم ایجاد کرد.

- **اشتراک دانش:** از آنجا که کاهش اطلاعات به منزلهٔ تقلیل قدرت است، انتقال دانش برای سازمان‌های یادگیرنده، اساسی است. دانش باید به‌طور متناسب و سریع توزیع شود که این انتقال به دو صورت انتقال ارادی و غیرارادی دانش است.

- **تفکر سیستمی:** کارکنان سازمان یادگیرنده باید توانایی مشارکت در تفکر سیستمی را داشته باشند؛ تفکری که توانایی آنان را برای پیش‌بینی آثار عوامل درونی و بیرونی بر سازمان افزایش می‌دهد.

- **رهبری مشارکتی:** در این سازمان‌ها، مدیران، کنترل‌کنندهٔ دقیق فعالیت‌های کارکنان نیستند؛ بلکه آنها کارکنان را هدایت و راهنمایی می‌کنند. در اینگونه سازمان‌ها، سلسله‌مراتب برای ایجاد توانایی در افراد برای همکاری در افزایش بازده سازمان‌ها اهمیت ندارند.

- **توسعهٔ شایستگی‌های کارکنان:** این سازمان‌ها، مکان‌هایی است که افراد در آنها به‌طور مستمر، قابلیت‌هایشان را برای ایجاد نتایج مطلوب گسترش می‌دهند.

- **بهبود مستمر:** بهبود مستمر، که از آن با نام‌های بهبود افزایشی یا بهبود نردبانی نیز یاد می‌شود، عبارت است از فرایند یا ابزار بهبود بهره‌وری که قصد دارد رشدی ثابت و سازگار و بهبود در تمامی قسمت‌های یک فرایند یا فرایندها ایجاد کند. بهبود مستمر، پایداری فرایند و امکان بهبود آن را در آینده تضمین می‌کند. در تعریف دیگر، بهبود مستمر را فرایند اعمال تغییرات مستمر در سازمان می‌دانند که در آن، سازمان برای تحقق خط مشی و اهداف کلان خود روی ارتقای اثربخشی یا کارایی فعالیت‌های خود تمرکز می‌کند (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۳).

تشویق، تمام پتانسیل‌های خود را به‌طور کامل به فعل درآورند و در عین حال، کمکی است برای اینکه جهان را به مکانی بهتر تبدیل کنند؛ به همین علت، این مفهوم به‌طور فزاینده‌ای در سازمان‌های علاقه‌مند به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی، گسترش یافته است (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۶).

نظریهٔ یادگیری سازمانی از همان ابتدا بر فرایندهای یادگیری در سطوح فردی و سازمانی متمرکز بوده است. یادگیری سازمانی بر فرایندهای یادگیری مرتبط با چندین واحد تحلیل فردی، گروهی و سازمانی تمرکز می‌کند. علاوه بر این، حالت‌های مختلف یادگیری در این سطوح چندگانه ممکن است به‌طور هم‌زمان رخ دهد (Brix, 2019). از دیدگاه یادگیری سازمانی، مدیران باید کارکنان را به تحکیم دانش و مهارت‌های خلاقانهٔ فعلی خود تشویق کنند و به‌تدریج در جست‌وجوی راه حل‌های موجود برای مشکلات برای افزایش بهره‌وری و خلاقیت باشند. در شرکت‌های کوچک و متوسط، مدیران باید از مشتریان، فروشندگان و رقبا نیز بیاموزند منابع محدود خود را هدف قرار دهند و به بزرگ‌ترین سود دست یابند (Liu, 2018).

از جمله عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی، هدف مشترک و انگیزه برای بهبود عملکرد سازمان، ارتباطات بین فردی میان اعضای سازمان، احساس امنیت روانی، زمان، فضا و منابع مناسب برای تعامل و بازتاب جمعی، مهارت‌های فردی و جمعی لازم برای بازتاب و ارتباط مؤثر و رهبرانی برای آموزش مهارت سازمانی است (Lyman et al., 2019). پژوهشگران مختلف، ابعاد و جنبه‌های گوناگونی برای یادگیری سازمانی تعریف و تبیین کرده‌اند. نیف^۱ (2001) ابعاد یادگیری سازمانی را به این شرح معرفی می‌کند:

- **چشم‌انداز مشترک:** چشم‌انداز نشان‌دهندهٔ وضعیت مطلوب آینده است و به‌طور کامل برای جذب و حفظ بهترین و خلاق‌ترین کارکنان دانشی، برانگیزاننده و چالشی است؛ تا حدی که مدیران بتوانند چشم‌انداز مشترک برای سازمان ایجاد کنند، تعیین‌کنندهٔ تعهد و تمایل کارکنان برای تحقق آن است.

- **فرهنگ سازمانی:** ارزش‌ها، نیروی پیش‌برندهٔ چشم‌انداز

¹ Neefe

اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی به عنوان انتظارات مثبت افراد درباره شایستگی، قابلیت اطمینان و خیرخواهی اعضای سازمان و همچنین اعتماد سازمانی بنیادی درون سازمان تعریف می شود (Ellonen et al., 2008).

اعتماد سازمانی در تمامی ابعاد زندگی اجتماعی، اهمیت فراوانی دارد. اعتماد، دوستی های انفرادی را ارتقا می دهد، مذاکرات مطلوب و شرایط مذاکره ایجاد می کند و همچنین هزینه های مبادله بین افراد را کاهش می دهد. ایجاد اعتماد سازمانی ممکن است به عنوان روش مهمی برای حل اختلافات سیاسی بین المللی دیده شود (Yu et al., 2018).

مورگان و هانت^۱ اعتماد سازمانی را اطمینان به قابلیت و درستی شریک مبادله تعریف می کنند. اعتماد سازمانی، «حالتی روانشناختی است که هدف آن، پذیرش آسیب پذیری براساس انتظارات مثبت از اهداف یا رفتار دیگران است». اعتماد سازمانی، پدیده ای پویاست که شامل توسعه اعتماد اولیه، رشد، اصلاح و حفاظت، تخریب اعتماد سازمانی و اصلاح آن است (Bozic et al., 2019). مگوایر و فیلیس^۲ (2008) اعتماد سازمانی را «انتظار فردی از سیستم های سازمان یافته یا پیش بینی پذیر که با حسن نیت عمل می کنند» تعریف کردند؛ بنابراین، هنگامی که به اعتماد سازمانی نگاه می شود، مرجع اعتماد سازمانی، مجموعه یا سیستمی از حمایت کننده های متعدد، به جای یک فرد یا یک گروه خاص است، اعتماد سازمانی از ارزیابی های کارمندان گرفته شده است که آیا سازمان، صلاحیت پاسخگویی به اهداف و مسئولیت های خود (توانایی سازمانی) را دارد و به اصول اخلاقی پذیرفته شده در روابط خود با صاحبان منافع مختلف پایبند است (Verburg et al., 2018).

اعتماد در سازمان، زمینه ای را ایجاد می کند که در آن نگرش ها یا ادراک مثبت، عملکرد بهتر و همکاری بیشتری احتمال دارد. اعتماد به سازمان، نشان دهنده درک یک کارمند از روابط مبادلات با سازمان آنهاست؛ زیرا اعتماد سازمانی به عنوان نتیجه ای از تجربیات و دانش گردآوری شده درباره

سازمان گسترش می یابد (Ozyilmaz et al., 2018).

الونن و همکاران^۳ (2008)، اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی (ارتباطی) و غیرشخصی تفکیک کردند. آنها در این مطالعه، هر دو نوع اعتماد سازمانی، یعنی اعتماد شخصی و غیرشخصی را بررسی کردند. اعتماد شخصی به دو بعد تقسیم می شود: اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می شود و اعتماد عمودی که به اعتماد سازمانی بین کارکنان و مدیرانشان برمی گردد. این اعتمادها براساس صلاحیت، خیرخواهی و یا اعتبار است. در این پژوهش، نوع غیرشخصی اعتماد سازمانی، اعتماد نهادی نام گرفته است. اعتماد غیرشخصی در حوزه های سازمانی، بسیار کم مطالعه شده است. اعتماد نهادی به اعتماد اعضا به استراتژی و چشم انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست های منابع انسانی سازمان اشاره کند (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۱).

اینرسی سازمانی

اینرسی سازمانی، تمایل یک سازمان برای ماندن در مسیر یکسان و نپذیرفتن تغییر است. اینرسی سازمانی، ایستادگی در مقابل خارج شدن از شکل و عملکرد قبلی است. اگر کارآمد باشد، اینرسی سازمانی، بدون هزینه و مسلماً سودمند است. با این حال، اگر به شکل یا شیوه ناکارآمد باشد، اینرسی سازمانی، یک مشکل است. درواقع، شواهد نشان می دهد اینرسی سازمانی با تأکید بر روش های فعلی، شیوه ای ناکارآمد است (Sillic, 2019).

مفهوم اینرسی سازمانی را سینگ و لومسدن^۴ (1990) با استفاده از نظریه بوم شناسی سازمانی برای توضیح سیستم پیچیده بین سازمان و محیط آن و پدیده ای که در آن، سازمان ها در مواجهه با تغییرات محیطی، به راحتی تغییر نمی کنند، ارائه شده است (جعفری و همکاران، ۱۳۹۷).

اینرسی سازمانی، انعطاف ناپذیری یا چسبندگی، موضوعی است که مدت ها در کانون توجه پژوهشگران در حوزه علوم

³ Ellonen et al.

⁴ Singh and Lumsden

¹ Morgan and Hunt

² Maguire and Phillips

می‌شود (Hung et al., 2015)

اینرسی سازمانی در معنای واقعی خود، ذاتاً نسبی است که در امتداد دو بعد زمان و فضا آشکار می‌شود. ابعاد فضایی اینرسی سازمانی در دو حوزه ساختاری اجتماعی و مادی است. حوزه اجتماعی، دربردارنده فعالیت‌های انسانی با نگرش و باور خودشان است که در سیستم‌های اجتماعی نهادینه شده است. درمقابل، قلمرو مادی، شامل نهادهای مشخص (به‌عنوان مثال، مصنوعات فناوری اطلاعات) در زیرساخت‌های کلان است. اینرسی سازمانی در عدم تقارن جوامع اجتماعی و مادی ظاهر می‌شود؛ به عبارت دیگر، یک تغییر مهم هدفمند در یک قلمرو که به قلمرو دیگر منتقل نمی‌شود؛ به‌گونه‌ای که در تعامل بازگشتی تضاد وجود دارد (Schmid, 2019).

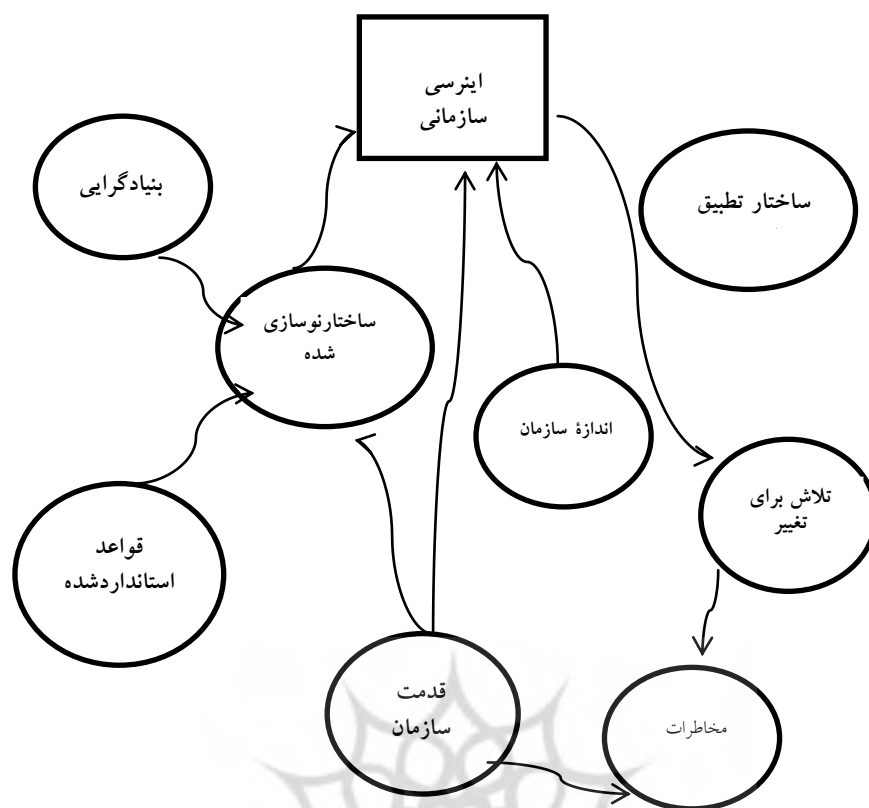
فرایند شکل‌گیری اینرسی سازمانی

براساس پژوهش لارسن و لومی^۱ (2005) عموماً اینرسی سازمانی از دو مؤلفه قواعد استاندارد شده و میل به بنیادگرایی نشئت می‌گیرد. دو مؤلفه دیگر با عنوان اندازه سازمان و قدمت سازمان، میل به اینرسی سازمانی را تشدید می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که پژوهش‌ها نشان داده است اندازه و قدمت سازمان، رابطه مستقیمی با اینرسی سازمانی دارد. در صورتی که ساختارهای قبلی فروپاشی شود و کوشش مدیران برای تغییر و مبارزه با اینرسی سازمانی انجام شود، ساختاری بازسازی شده براساس شرایط محیطی و همگام با خلاقیت و نوآوری ظهور خواهد کرد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶).

مدیریتی قرار داشته است. اینرسی سازمانی، نشان‌دهنده ضعف ساختارهای مقاوم و تکرارشدنی است که قابلیت اطمینان و پاسخگویی سازمان‌ها را تضمین می‌کند. مشکل اصلی در اینرسی سازمانی این است که معمولاً زمانی وجود آن تشخیص داده می‌شود که نیاز به تغییر ایجاد می‌شود که به‌طور عمده، محرک‌های خارجی مانند تغییرات در بازار، آن را به وجود می‌آورد؛ بنابراین، فرایند سازگاری سازمان با محیط، مستلزم آن است که سازمان بر نیروهای اینرسی سازمانی موجود در یک سازمان غلبه کنند (Mikalef et al., 2018).

مفهوم اینرسی سازمانی برای رفتار انسان نیز به کار می‌رود که نشان می‌دهد افراد، اغلب، روش‌های قدیمی را در مواجهه با مشکلات به کار می‌برند. رویکردهای حل مشکل و استدلال‌های مشابه عادی برای صرفه‌جویی در زمان و همچنین پرهیز از ریسک به کار گرفته می‌شود. در زمینه تغییر استراتژیک، اینرسی به‌عنوان تمایل به باقی‌ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل باز طراحی استراتژی سازمان خارج از شکل جاری آن تعریف شده است (غفاری و رستم‌نیا، ۱۳۹۶). اینرسی سازمانی به صورت‌های مختلف بر سازمان تأثیر می‌گذارد و در مواردی که عملکرد ضعیف است می‌تواند ناتوانی در پذیرش ریسک یا مشکلات برای تصمیم‌گیری کارآمد را به حداقل برساند یا می‌تواند به سبک‌های رهبری متمرکز بر توسعه سازمان کمک کند (Amiripour et al., 2017). از آنجا که تقلید و جایگزینی دانش خاص دشوار است، عواملی که دانش خاص را در اختیار دارند تمایلی به ترک دانش فعلی خود برای کسب دانش جدید از خود ندارند؛ بنابراین، نداشتن تمایل به کسب دانش جدید و تمایل به استفاده از دانش اختصاصی خود در حل مشکلات به اینرسی دانش منجر می‌شود. دانش خاص، مزایایی را فراهم می‌کند؛ بنابراین، عوامل مزبور با قدرت توزیع منابع، به مشارکت در یادگیری سازمانی، نوآوری یا تغییرات ساختاری تمایلی ندارند؛ زیرا ممکن است مزایای خود را از دست بدهند که موجب سستی ساختار درون سازمان می‌شود؛ به عبارت دیگر، اینرسی دانش برای یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی، مضر است و به اینرسی ساختاری درون سازمانی منجر

¹ Larsen and Lumi



شکل ۱- شکل گیری اینرسی سازمانی (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶)

Fig 1- Formation of organizational inertia (Sepahvand et al., 2017)

ابعاد اینرسی سازمانی

ابعاد مختلف اینرسی سازمانی عبارتند از: ۱- اینرسی بینشی^۱: منظور از اینرسی بینشی، نداشتن درک درست از تغییرات محیطی سازمان است. اینرسی بینشی، وقفه در چرخه یادگیری سازمانی است. ۲- اینرسی روانشناختی^۲: اعضای سازمان، اغلب صرف نظر از میزان ضروری بودن تغییرات، در مقابل آنها مقاومت می کنند. مقاومت در برابر تغییر در اعضای سازمان، اغلب به اینرسی روانشناختی تبدیل می شود. ۳- اینرسی عملی^۳: بعد دیگر اینرسی سازمانی، اینرسی عملی است. اینرسی عملی یا اینرسی سازمانی در اقدام زمانی رخ می دهد که پاسخ مدیریتی به فعالیت های محیطی بسیار کند است و یا اینکه اطلاعات گردآوری شده برای اجرای یک اقدام آگاهانه مفید برای سازمان ناکافی است. در تقابل با اینرسی بینشی گفتنی است اینرسی

سازمانی در عمل و اقدام بعد از تجزیه و تحلیل محیط و کنکاش محیطی شکل می گیرد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۷).

تسای و همکاران^۴ (2008) اینرسی سازمانی را مهم ترین مانع شناسایی تهدیدهای محیطی برای سازمان می دانند که باعث می شود سرعت تطبیق پذیری سازمان با محیط کند شود. اینرسی سازمانی، مانعی بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و همچنین اثربخشی سازمانی در کشورهای در حال توسعه است. استفی هاگ^۵ (2014) اینرسی سازمانی را مانعی در پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات می داند (به نقل از جعفری و همکاران، ۱۳۹۷).

پیشینه و فرضیه های پژوهش

اسلامیه و بنیسی (۱۳۹۷) در پژوهشی با نام «تحلیل روابط بین توانمندسازی منابع انسانی با چابکی و یادگیری سازمانی»

¹ insight inertia

² psychological inertia

³ action inertia

⁴ Tsai et al.

⁵ Steffi Haag

بازیک و همکاران^۱ (2019) در پژوهشی با نام «چشم‌انداز زمینه‌های استراتژیک دربارهٔ اصلاح اعتماد سازمانی» چهار مورد از سازمان‌های خرده‌فروشی را بررسی کردند که هر چهار مورد به اصلاح اعتماد سازمانی متعهد بودند که از این چهار مورد دو مورد به تعهد خود عمل کردند و دو مورد دیگر به تعهدات خود عمل نکردند. در این مطالعه، راهبردهای اعتماد سازمانی در هر دو گروه مقایسه شد و نتایج نشان داد سازمان‌های بی‌قاعده مجبور به اجرای اعتماد سازمانی در سازمان شدند و سازمان‌های بی‌عیب نیز با استفاده از استراتژی‌های خاص برای بازگرداندن اعتماد سازمانی، به دنبال آن بودند که خود را از نقض‌کنندگان متمایز کنند.

بریکس^۲ (2019) پژوهشی با نام «دوستوانی و یادگیری سازمان: بازبینی و بازبینی ادبیات» انجام داد. هدف این پژوهش، بررسی چگونگی پیشرفت فرایندهای اکتشاف و بهره‌برداری، به‌طور برابر در ادبیات دوستوانی سازمانی و یادگیری سازمانی است؛ زیرا جیمز مارس^۳، مقالهٔ اصلی خود را در سال ۱۹۹۱ منتشر کرد. این مطالعه، مفهومی است و هیچ دادهٔ تجربی در آن استفاده نشده است. این مطالعه، دو یافتهٔ مهم دارد: اول، یک مدل به‌روزرسانی شده برای تعادل اکتشاف و بهره‌برداری در داخل و بین سازمان‌های سازنده به‌عنوان بخشی از مبانی نظری ایجاد شده است. دوم، مدل‌های چندسطحی یادگیری سازمانی برای انتقاد و درک بیشتر دربارهٔ فرایندهای اکتشاف و بهره‌برداری در نوع‌های موجود از ابعاد سازمانی استفاده می‌شود.

وربرگ و همکاران^۴ (2018) در پژوهشی با نام «نقش سیستم‌های کنترل سازمانی در کارکنان، اعتماد سازمانی و نتایج عملکرد»، نحوهٔ کنترل سازمانی را بر اعتماد سازمانی کارکنان بررسی کردند. در این پژوهش، داده‌های ۱۰۵ نفر از مدیران و کارفرمایان شرکت‌های خدمات حرفه‌ای در سنگاپور بررسی شده است. نتایج این مطالعه، دیدگاه کنترل و اعتماد سازمانی ناسازگار با سیستم‌های مدیریتی را به چالش کشید و

برای تحلیل روابط توانمندسازی منابع انسانی با چابکی و یادگیری سازمانی انجام داده‌اند. جامعهٔ آماری پژوهش را کلیهٔ دبیران زن و مرد مقطع متوسط شهر ری تشکیل شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است. نتایج نشان داده است بین توانمندسازی منابع انسانی با چابکی و یادگیری سازمانی، رابطهٔ مثبت وجود دارد.

سپهوند و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با نام «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکنندهٔ اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی» با بررسی جامعهٔ آماری مدیران میانی سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد با استفاده از ترکیب روش کمی و کیفی، نخست با استفاده از داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مطالعات اکتشافی، شامل بررسی متون اکتشافی و انجام‌دادن مصاحبه‌های اکتشافی عوامل ایجادکنندهٔ اینرسی سازمانی را مشخص؛ سپس با استخراج عوامل، آنها را با پژوهش زمینه‌یابی ارزیابی کردند. نتایج پژوهش نشان داد ترس و روحیهٔ محافظه‌کاری، تهدید موقعیت شغلی، استرس و اضطراب، نداشتن درک درست از تغییرات محیطی، انجماد فکری، دفاع روانشناختی و ناآگاهی از علت تغییر، مهم‌ترین عوامل ایجاد اینرسی سازمانی است.

هویدا و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با نام «نقش ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی در توسعه و بهبود نوآوری سازمانی مدارس»، نقش اعتماد سازمانی و ارتباطات اثربخش را در توسعه و بهبود نوآوری سازمانی مدارس در آموزش و پرورش شهرستان طبس با استفاده از توزیع پرسش‌نامه بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن با ارتباطات سازمانی و نوآوری سازمانی مدارس، رابطهٔ مثبت و معناداری دارد همچنین اعتماد سازمانی بر ارتباطات سازمانی و نوآوری سازمانی مدارس هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد. نوآوری نیازمند کوشش دسته‌جمعی کلیهٔ افراد و واحدهای درون سازمان است و وقتی در یک سازمان، ارتباطات شفاف و اثربخش وجود داشته باشد و کارکنان با یکدیگر به‌راحتی ارتباط برقرار کنند، این تسهیل‌کنش جمعی به خلق نوآوری در سازمان منجر می‌شود.

¹ Bozic et al.

² Brix

³ James March

⁴ Verbarg et al.

تولیدی کوچک و متوسط در تایوان به‌عنوان موضوع پژوهشی استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد نوآوری باز، تأثیر متقابل مهمی بر رابطه نوسان سازمانی و نوآوری مدل کسب‌وکار و رابطه اینرسی سازمانی و عملکرد شرکت دارد. نوآوری مدل کسب‌وکار نیز تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد.

لیائو و همکاران^۴ (2008) در پژوهشی با نام «رابطه اینرسی دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمان»، روابط اینرسی دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی را بررسی کردند. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از سازمان‌های دولتی و همچنین شرکت‌های دولتی و خصوصی از پرسش‌نامه استفاده شده است نتایج نشان می‌دهد رابطه سه متغیر به شرح ذیل است: اول، اینرسی سازمانی دانش از طریق یادگیری سازمانی، تأثیر متقابلی بر نوآوری سازمانی دارد. دوم، هنگامی که یک عضو از یک سازمان، اینرسی سازمانی بیشتر یا کمتر یادگیری دارد، عملکرد یادگیری سازمانی بهتر خواهد شد.

براساس پژوهش جیانگ و چن^۵ (2017)، اعتماد سازمانی، آثار مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد. اعتماد سازمانی باعث اعتماد بیشتری می‌شود و فضای اعتماد سازمانی زیاد، یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهد. در سازمانی با تکنولوژی پیشرفته، کارکنانی که اعتماد سازمانی بیشتری در میان همکاران خود دارند، بیشتر به انجام دادن رفتارهایی مایل هستند که به نفع سازمان و ارتقای خلاقیت سازمانی است.

نتایج پژوهش عبدالله‌زاده دلاوری و ضامنی (۱۳۹۳) نشان می‌دهد بین مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی، رابطه وجود دارد. بین مؤلفه‌های اعتماد سازمانی بجز درستی و صداقت و یادگیری سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.

براساس پژوهش طاهری لاری و همکاران (۱۳۹۲) بین اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین، گفتنی است یکی از نکات مهم در ارتقای وضعیت یادگیری سازمانی، اعتماد سازمانی است؛ به

نشان داد اعتماد سازمانی با اجرای کنترل‌های سازمانی به دست می‌آید. کنترل‌ها هم به‌طور مستقیم و هم با افزایش اعتماد سازمانی، عملکرد کارمندان را افزایش می‌دهند.

یو و همکاران^۱ (2018) در پژوهشی با نام «مطالعه‌ای تجربی روی اعتماد سازمانی، روابط کارمند و سازمان و رفتار نوآورانه از دیدگاه مبادله اجتماعی و پایداری سازمانی»، ترکیب تبادل اجتماعی و نظریه مشارکت و انگیزه را به‌عنوان چارچوب نظری کلی، محیطی نوآورانه را به‌عنوان شرایط مرزی و اعتماد سازمانی را به‌عنوان سازوکار میانجی برای توضیح زمان و چگونگی رابطه کارکنان سازمان با رفتار نوآورانه در محل کار بررسی کردند. در این پژوهش از روش مطالعه میدانی استفاده شده است. نتایج نشان داد خلاقیت به‌طور مثبت، رفتار نوآورانه را از طریق اعتماد سازمانی پیش‌بینی می‌کند و محیطی نوآورانه، تأثیر غیرمستقیم رابطه کارکنان سازمان را بر رفتار نوآورانه از طریق اعتماد سازمانی تعدیل می‌کند.

هاریهاران و فایوکناند^۲ (2018) در پژوهشی با نام «چشم‌انداز یادگیری سازمانی»، مبانی نظری یادگیری سازمانی را از دیدگاه‌های مختلف بررسی کردند. این دیدگاه، چهار جریان مفهومی متفاوت را شکل می‌دهد: شناختی، رفتاری شناختی، سازه اجتماعی و شناختی-اجتماعی. دیدگاه شناختی-اجتماعی، یادگیری سازمانی را در روشی جامع مرتبط با شناخت، ساختار اجتماعی و رفتار بررسی می‌کند. این دیدگاه همچنین فرایند یادگیری سازمانی را توضیح می‌دهد. تجزیه و تحلیل دقیق نشان می‌دهد دیدگاه‌های شناختی و شناختی-اجتماعی بر پژوهشگرانی که یادگیری سازمانی را مطالعه می‌کنند، تأثیر می‌گذارد.

هوانگ و همکاران^۳ (2013) در پژوهشی با نام «غلبه بر اینرسی سازمانی برای تقویت نوآوری مدل کسب‌وکار»، چگونگی نوآوری باز در اینرسی سازمانی را برای ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار و بهبود عملکرد شرکت با استفاده از پرسش‌نامه بررسی کردند. در این مطالعه از ۱۴۱ شرکت

¹ Yu et al.

² Hariharan and Vivekanand

³ Huang

⁴ Liao et al.

⁵ Jiang and Chen

بدون اعتمادسازی بین کارکنان و مدیر و مؤسسه دانشگاهی امکان‌پذیر نیست؛ زیرا اعتماد سازمانی موجب ایجاد فضای آزمایش و تجربه و تقسیم و تسهیم دانش در دانشگاه‌ها می‌شود.

براساس پژوهش شریفی راد (2010)، اینرسی تجربه، تأثیر مثبتی در یادگیری سازمانی دارد؛ در حالی که تأثیر اینرسی یادگیری بر یادگیری سازمانی منفی است (اینرسی یادگیری و تجربه، دو بعد اینرسی دانشی است). پژوهش‌ها نشان داد وقتی عضو یک سازمان اینرسی تجربه یا اینرسی یادگیری کمتر داشته باشد، عملکرد یادگیری سازمانی بهتر خواهد شد؛ بنابراین با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده و توجه کمتر به متغیر اینرسی سازمانی در پژوهش‌ها، مدل مفهومی پژوهش بدین صورت است:

عبارت دیگر، اگر بتوان وضعیت اعتماد سازمانی را در سازمان بهبود داد، می‌توان توقع داشت فرایند یادگیری سازمانی نیز به سمت بهبود، تسهیل می‌شود. همچنین بین اعتماد عمودی و یادگیری سازمانی و بین اعتماد نهادی و یادگیری سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

یافته‌های پژوهش فرهنگ و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد رابطه معناداری بین متغیرهای مؤلفه اعتماد جانبی و اعتماد عمودی و نهادی با یادگیری سازمانی وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون چندمتغیره نشان داد متغیر مؤلفه اعتماد عمودی-مؤسسه‌ای بر یادگیری سازمانی، تأثیر مستقیم دارد؛ اما تأثیر مؤلفه اعتماد جانبی بر یادگیری سازمانی معنادار نیست. براساس مدل مفهومی این پژوهش، تغییر در دانش سازمانی و تسهیم دانش، که هدف یادگیری سازمانی است،



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش

Fig 2- Conceptual model of research

یادگیری سازمانی، نقش میانجی دارد.

- ۳) اعتماد جانبی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.
- ۴) اعتماد عمودی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.
- ۵) اعتماد نهادی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.

با توجه به چارچوب نظری، فرضیه‌های ذیل برای این پژوهش در نظر گرفته شد:

- ۱) اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی در سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری استان اصفهان تأثیر دارد.
- ۲) اینرسی سازمانی در تأثیر بین اعتماد سازمانی و

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری از مدیران و معاونان و کارشناسان فعال در اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان اصفهان تشکیل می‌شود که حدود ۳۰۰ نفر هستند. روش نمونه‌گیری، تصادفی-طبقه‌ای متناسب با حجم

است. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که دقت نمونه‌گیری برابر با ۵ درصد فرض شد و با توجه به اطلاعات جدول شماره ۱، حجم نمونه، ۱۶۹ نفر به دست آمد. تعداد ۱۷۰ پرسش‌نامه توزیع شد که ۱۶۰ پرسش‌نامه تحلیل پذیر جمع‌آوری شد.

جدول ۱- تعداد نمونه در هر بخش

Table 1- Number of samples in each section

بخش‌ها	تعداد در جامعه	تعداد در نمونه	تعداد پرسش‌نامه جمع‌آوری شده
غرب	۴۷	۲۶	۲۳
شمال	۴۹	۲۸	۲۷
شمال غرب	۲۴	۱۴	۱۴
جنوب غرب	۳۴	۱۹	۱۴
مرکزی	۱۴۶	۸۲	۸۲
کل	۳۰۰	۱۶۹	۱۶۰

عاملی، همه پرسش‌ها به غیر از پرسش‌های ۳، ۸، ۲۱، ۲۶، ۲۷ و ۴۲، مقادیر مناسبی دارند (مقادیر بیشتر از ۰/۴). این شش پرسش در تحلیل داده‌ها حذف شد.

داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه شامل ۲۱ پرسش اعتماد سازمانی براساس پرسش‌نامه گویر و دمیرداگ^۱ (2014)، ۱۷ پرسش یادگیری سازمانی از پرسش‌نامه نیف (2001) و ۹ پرسش اینرسی سازمانی براساس پرسش‌نامه هوانگ و همکاران (2013) جمع‌آوری شد. همچنین برای پاسخ به پرسش‌های پرسش‌نامه از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. در این پژوهش، روش‌های روایی محتوایی و روایی سازه به کار رفت تا مشخص شود پرسش‌نامه مدنظر تا چه اندازه، متغیرهای موضوع پژوهش را به درستی اندازه‌گیری کرده است. روایی محتوایی پرسش‌نامه را پنج تن از استادان متخصص گروه مدیریت دانشگاه اصفهان تأیید کردند. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برخی از پژوهشگران، بار عاملی بیشتر از ۰/۵، برخی بار عاملی بیشتر از ۰/۴ را مناسب دانسته‌اند و برخی حتی به بار عاملی بیشتر از ۰/۳ نیز استناد کرده‌اند. در این پژوهش، بار عاملی بیشتر از ۰/۴ ملاک تصمیم‌گیری قرار گرفت. با توجه به جدول بارهای

¹ Güçer and Demirdağ

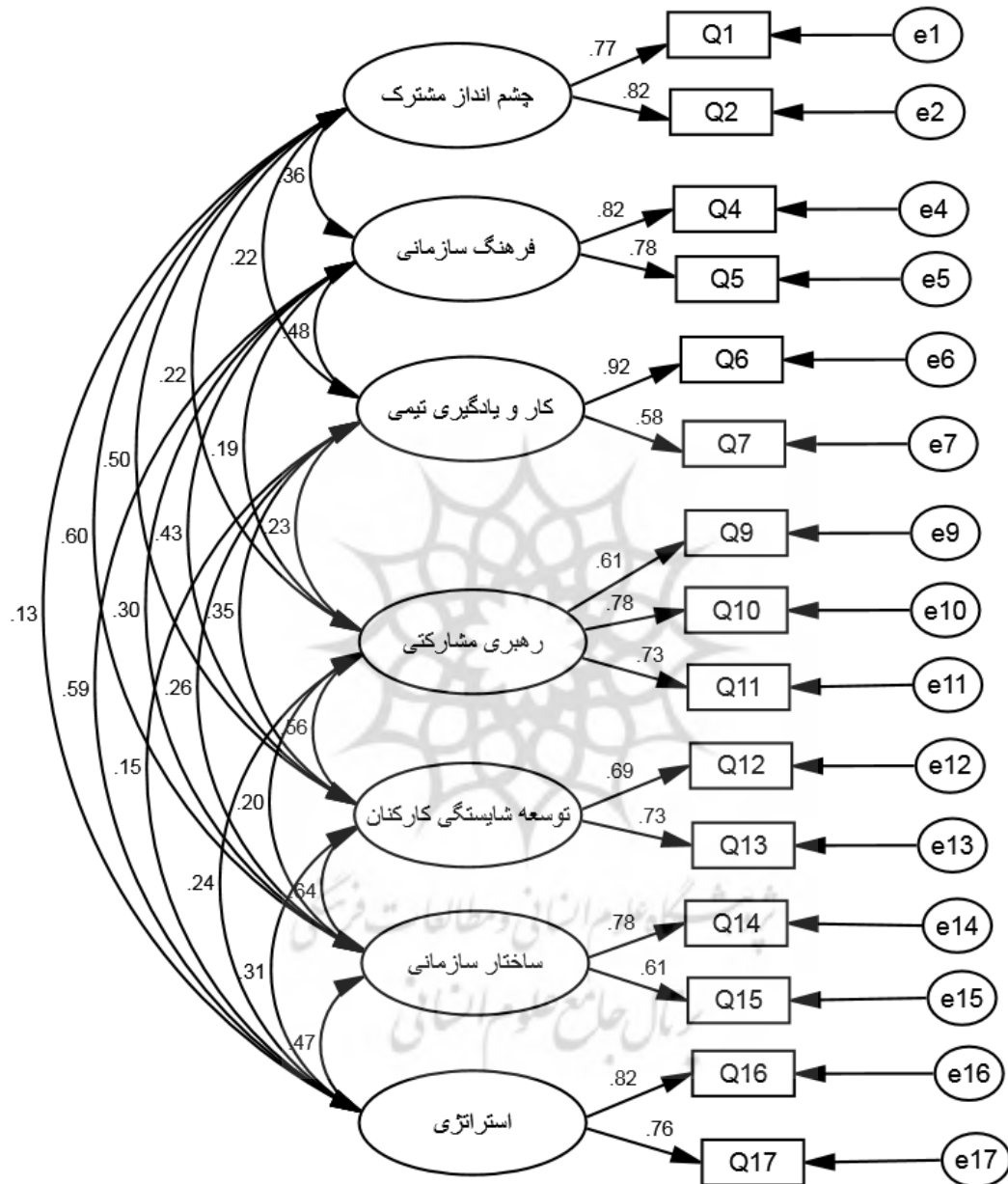
جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی

Table 2- Results of confirmatory factor analysis

وضعیت	بارهای عاملی	آیتم‌ها	ابعاد	متغیر
مناسب	۰/۷۷	Q1	چشم‌انداز مشترک	
مناسب	۰/۸۲	Q2		
نامناسب	۰/۲۳	Q3		
مناسب	۰/۸۲	Q4	فرهنگ سازمانی	
مناسب	۰/۷۸	Q5		
مناسب	۰/۹۲	Q6		
مناسب	۰/۵۸	Q7	کار و یادگیری تیمی	
مناسب	۰/۲۶	Q8		
مناسب	۰/۶۱	Q9		
مناسب	۰/۷۸	Q10	رهبری مشارکتی	یادگیری سازمانی
مناسب	۰/۷۳	Q11		
مناسب	۰/۶۹	Q12		
مناسب	۰/۷۳	Q13	توسعه شایستگی کارکنان	
مناسب	۰/۷۸	Q14		
مناسب	۰/۶۱	Q15		
مناسب	۰/۸۲	Q16	ساختار سازمانی	
مناسب	۰/۷۶	Q17		
مناسب	۰/۵۵	Q18		
مناسب	۰/۵۶	Q19	استراتژی	
نامناسب	۰/۵۴	Q20		
نامناسب	۰/۳۵	Q21		
مناسب	۰/۶۸	Q22	عمودی	
مناسب	۰/۷۵	Q23		
مناسب	۰/۷۳	Q24		
مناسب	۰/۵۸	Q25	اعتماد سازمانی	
نامناسب	۰/۲۶	Q26		
نامناسب	۰/۲۵	Q27		
مناسب	۰/۴۷	Q28	جانبداری	
مناسب	۰/۶۴	Q29		
مناسب	۰/۷۹	Q30		
مناسب	۰/۶۹	Q31	نهادی	
مناسب	۰/۵۷	Q32		
مناسب	۰/۵۶	Q33		
مناسب	۰/۵۴	Q34	بیشی	
مناسب	۰/۶۶	Q35		
مناسب	۰/۶۹	Q36		
مناسب	۰/۶۴	Q37	عملی	
مناسب	۰/۷۱	Q38		
مناسب	۰/۸۲	Q39		
مناسب	۰/۹۰	Q40	روانشناسی	
مناسب	۰/۷۰	Q41		
نامناسب	۰/۳۲	Q42		
مناسب	۰/۶۱	Q43	اینرسی سازمانی	
مناسب	۰/۷۱	Q44		
مناسب	۰/۷۳	Q45		
مناسب	۰/۸۹	Q46	عملی	
مناسب	۰/۶۳	Q47		

یادگیری سازمانی ۰/۸۱۶، اعتماد سازمانی ۰/۸۵۸ و اینرسی سازمانی ۰/۸۳۵ به دست آمد.

پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ پژوهش به دست آمده است. میزان آلفای کرونباخ برای



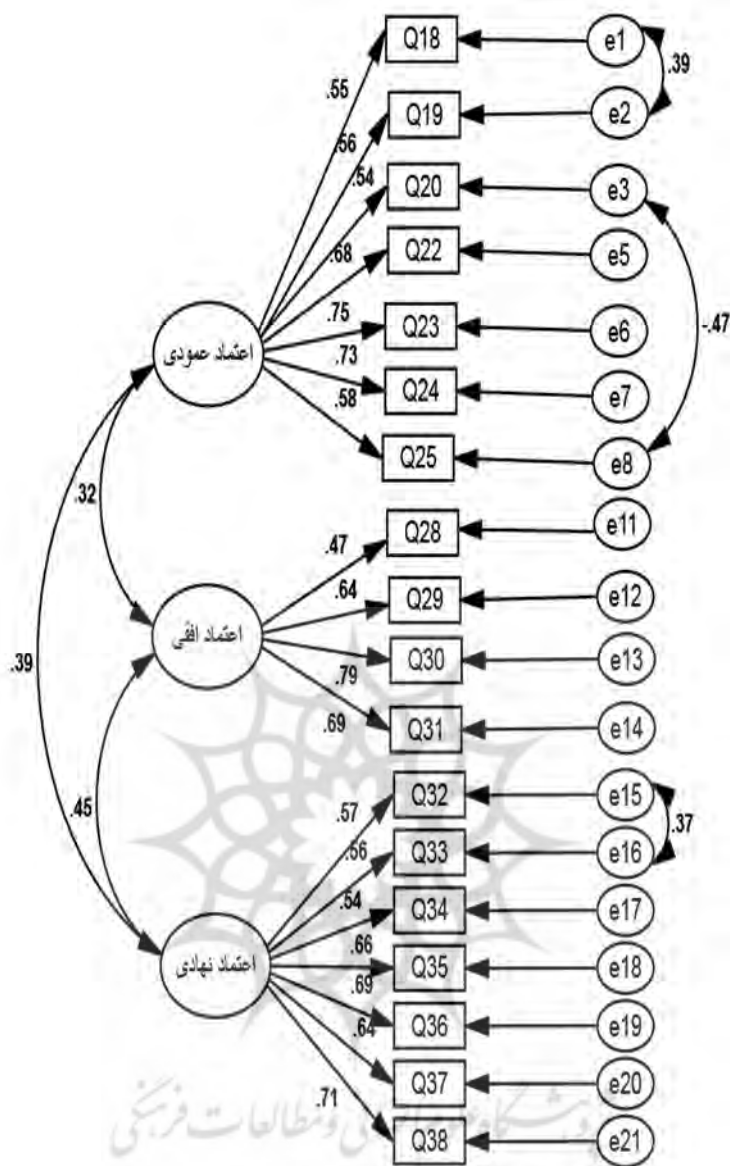
شکل ۳- تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر یادگیری سازمانی

Fig 3- Confirmatory factor analysis related to organizational learning variable

در برازش مدل کلی این پرسش‌ها حذف شده‌اند.

همانگونه که در شکل شماره ۳ مشاهده می‌شود، تمامی

بارهای عاملی بجز پرسش‌های ۳ و ۸ بزرگ‌تر از ۰/۴ است که

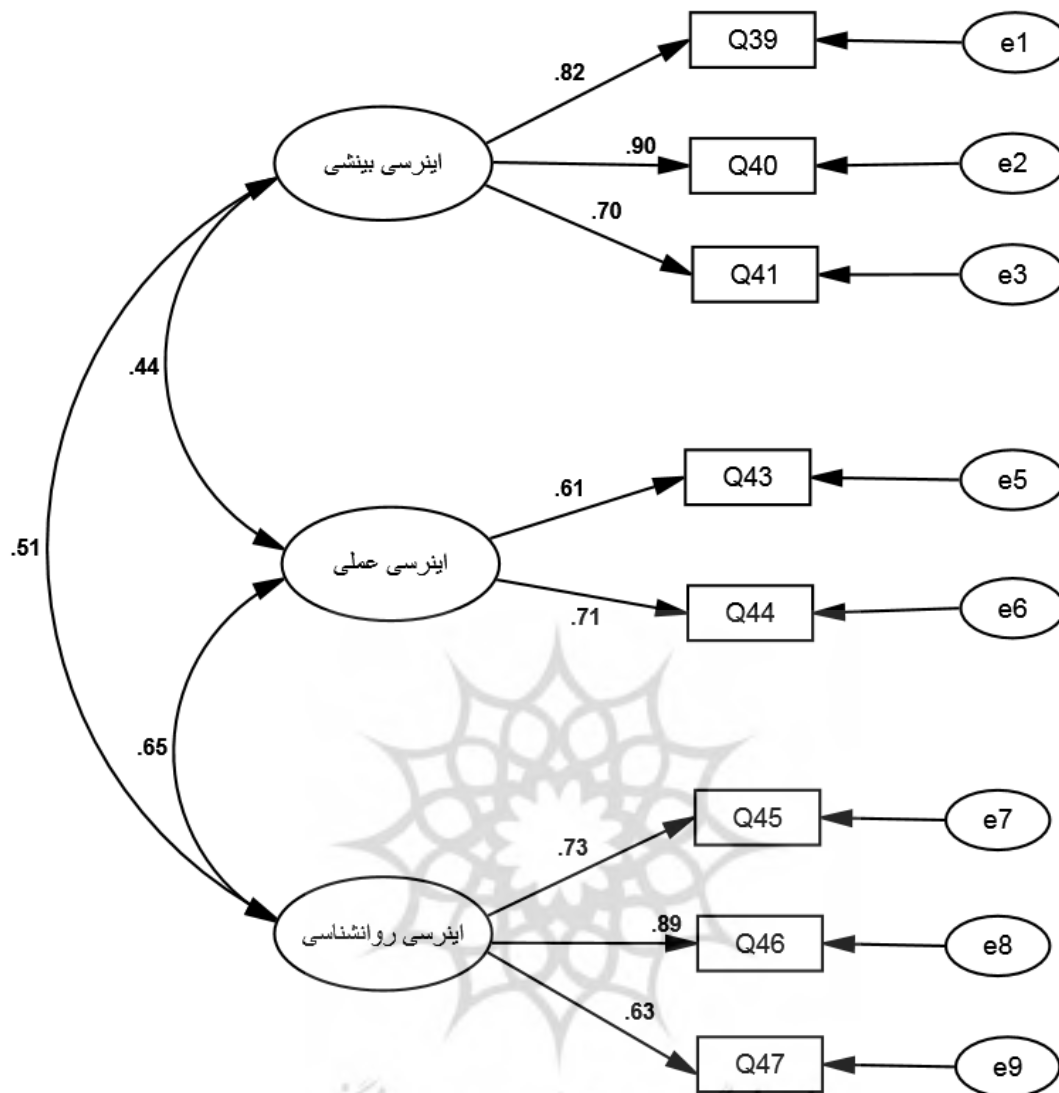


شکل ۴- تحلیل عاملی مربوط به متغیر اعتماد سازمانی

Fig 4- Factor analysis related to organizational trust variable

بارهای عاملی بجز پرسش‌های ۲۱ و ۲۶ و ۲۷ از ۰/۴ بزرگ‌تر است که این پرسش‌ها در برازش کلی حذف شده است.

همانگونه که در شکل شماره ۴، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر اعتماد سازمانی نشان داده شده است، تمامی



شکل ۵- تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر اینرسی سازمانی

Fig 5- Confirmatory factor analysis related to organizational inertia variable

نشان می‌دهد. آزمون هر فرضیه با بررسی مقدار بحرانی و معناداری بین هر متغیر با متغیر وابسته است. در صورتی که مقدار بحرانی، بیشتر از $1/96$ باشد فرضیه پذیرفته می‌شود و ضریب بتا یا همان ضریب مسیر، میزان تأثیرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته را نشان می‌دهد.

فرضیه اصلی اول: اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.

همانگونه که در شکل شماره ۵، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر اینرسی سازمانی نشان داده شده است، بارهای عاملی بجز پرسش ۴۲ بزرگ‌تر از $0/4$ است که در برازش مدل کلی، این پرسش‌نامه حذف شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرضیه‌ها در قالب مدل معادلات ساختاری بررسی و مسیر مدل ساختاری ارزیابی شد. هر مسیر متناسب با یکی از فرضیه‌های مدل است که اعداد روی پیکان‌ها ضریب مسیر را

جدول ۳- نتیجه آزمون فرضیه اصلی اول

Table 3- Test result of the first main hypothesis

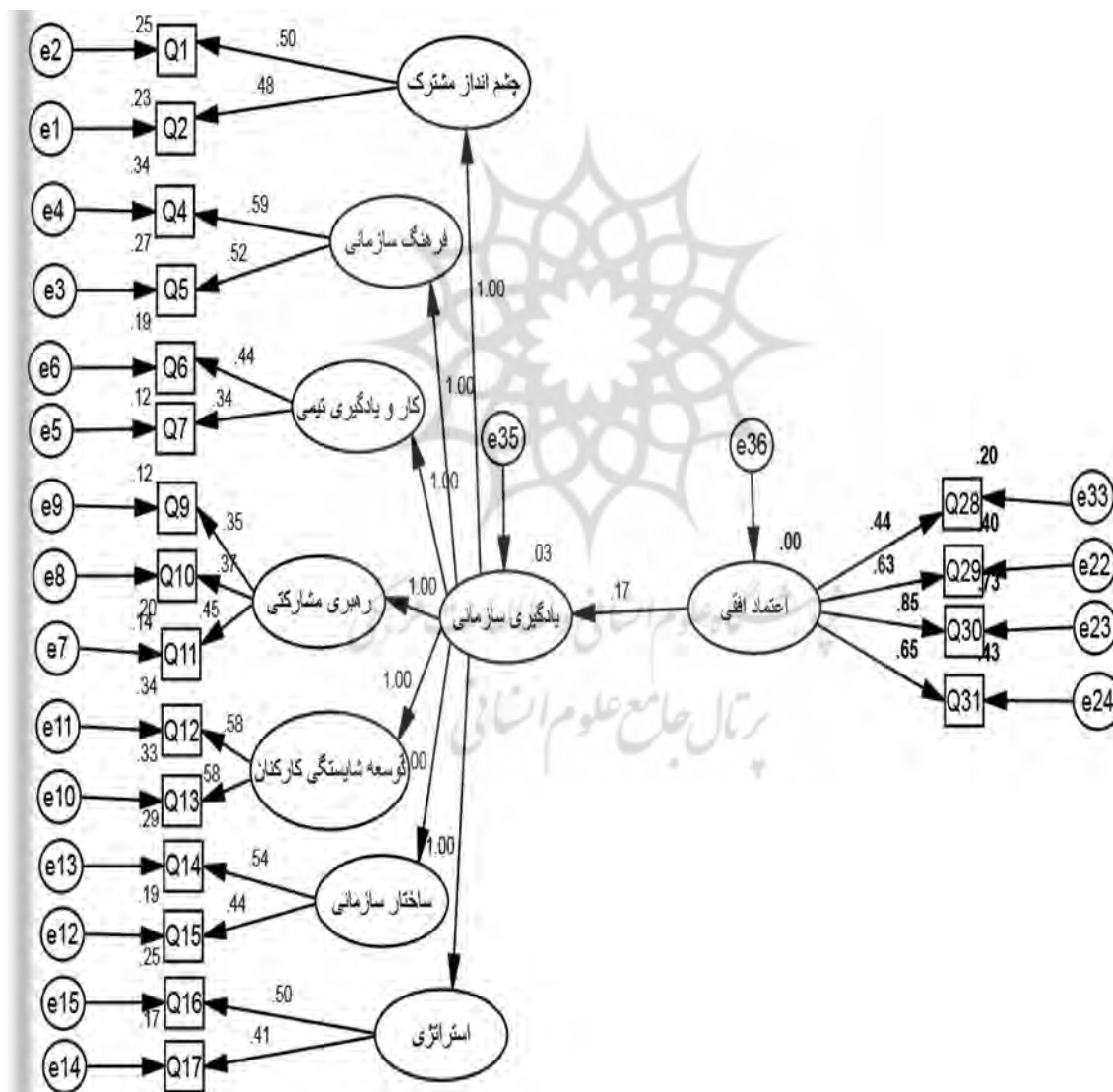
نتیجه آزمون	P	مقدار بحرانی	ضریب بتا	مسیر
تأیید	۰/۰۱	۲/۵۳۹	۰/۵۶	اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.

معنادار دارد.

فرضیه فرعی اول: اعتماد جانبی بر یادگیری سازمانی

تأثیر دارد.

در جدول شماره ۳، نتیجه آزمون فرضیه اول نشان داده شده است. در صورتی که مقدار بحرانی، بیشتر از ۱/۹۶ باشد، فرضیه تأیید می‌شود. با توجه به جدول، مقدار بحرانی، بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین، فرضیه تأیید می‌شود؛ به عبارت دیگر، اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی با مقدار ۵۶ درصد، تأثیر



شکل ۶- فرضیه فرعی اول

Fig 6- The first sub-hypothesis

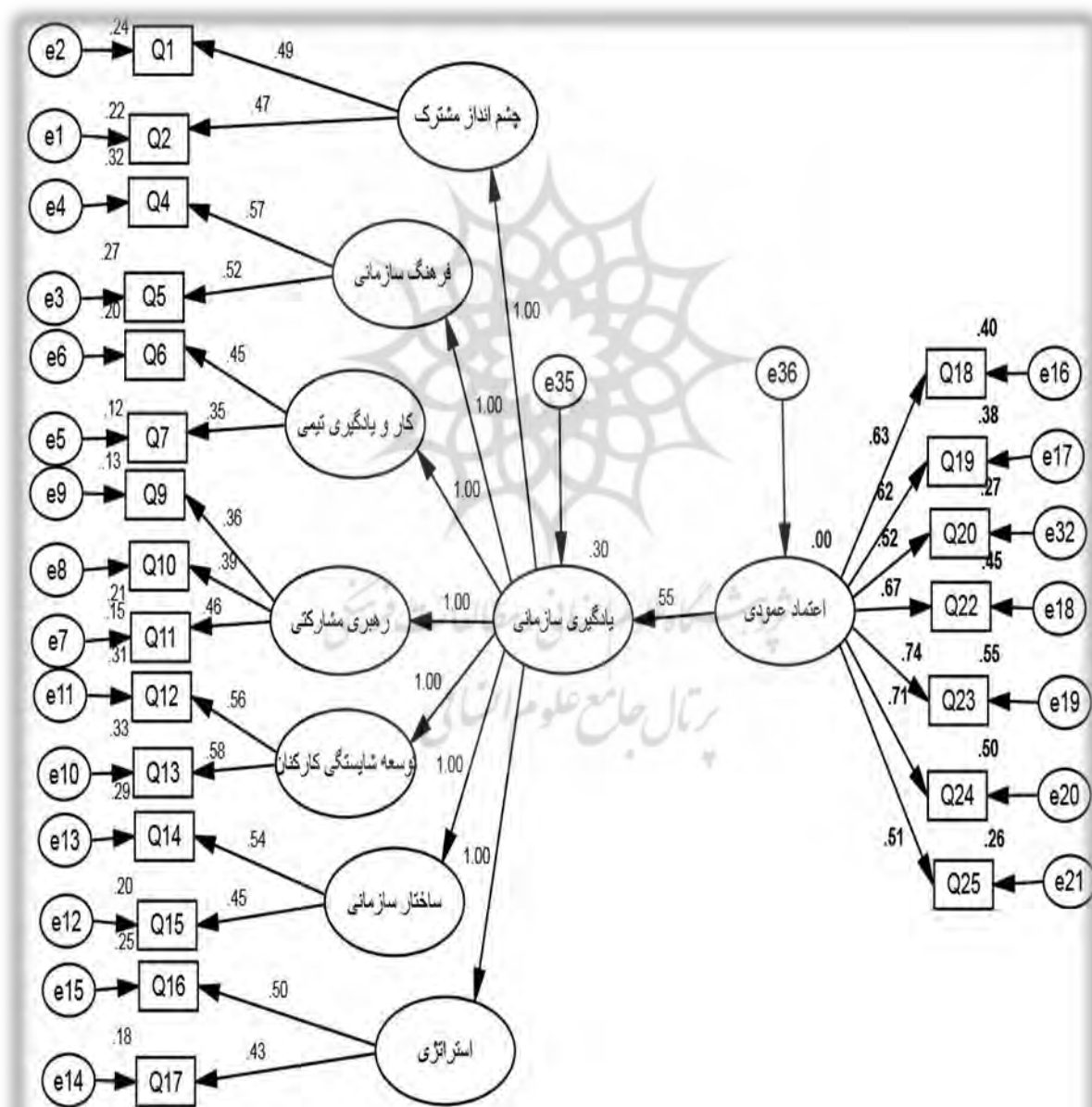
جدول ۴- نتیجه آزمون فرضیه فرعی اول

Table 4- The result of the first sub-hypothesis test

مسیر	ضریب بتا	مقدار بحرانی	P	نتیجه آزمون
اعتماد جانبی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.	۰/۱۷	۱/۶۵۳	۰/۰۹۸	تأیید نشدن

در جدول شماره ۴، نتیجه آزمون فرضیه نشان داده شده است. با توجه به اینکه مقدار بحرانی، کمتر از ۱/۹۶ است، این فرضیه رد می‌شود؛ به عبارت دیگر، اعتماد جانبی بر یادگیری سازمانی تأثیر ندارد.

فرضیه فرعی دوم: اعتماد عمودی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.



شکل ۷- مدل فرضیه فرعی دوم

Fig 7- Model of the second sub-hypothesis

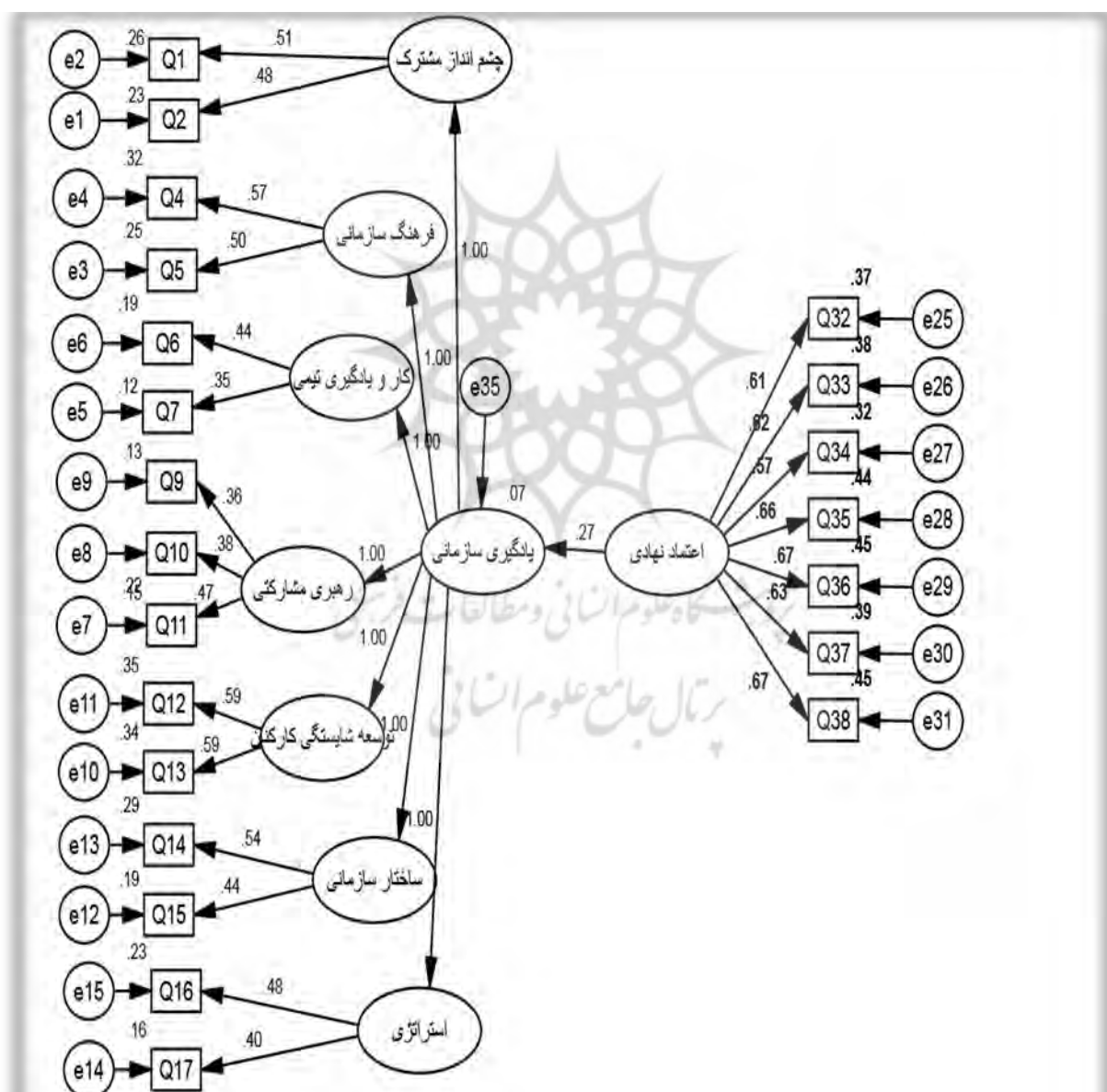
جدول ۵- نتیجه آزمون فرضیه فرعی دوم

Table 5- The result of the second sub-hypothesis test

مسیر	ضریب بتا	مقدار بحرانی	P	نتیجه آزمون
اعتماد عمودی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.	۰/۵۵	۴/۱۴۰	۰/۰۰۰	تأیید

در جدول شماره ۵، نتیجه آزمون فرضیه نشان داده شده است. مقدار بحرانی، بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین، فرضیه تأیید می‌شود؛ به عبارت دیگر، اعتماد عمودی بر یادگیری سازمانی با مقدار ۵۵ درصد، تأثیر معنادار دارد.

فرضیه فرعی سوم: اعتماد نهادی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.



شکل ۸- مدل فرضیه فرعی سوم

Fig 8- Model of the third sub-hypothesis

جدول ۶- نتیجه آزمون فرعی سوم

Table 6- The result of the third sub-test

نتیجه آزمون	P	مقدار بحرانی	ضریب بتا	مسیر
تأیید	۰/۰۱۲	۲/۵۲۳	۰/۲۷	اعتماد نهادی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه اصلی دوم: اینرسی سازمانی در تأثیر بین اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی، نقش میانجی دارد.

در جدول شماره ۶، نتیجه آزمون فرضیه نشان داده شده است. با توجه به اینکه مقدار بحرانی، بیشتر از ۱/۹۶ است، فرضیه تأیید می‌شود؛ به عبارت دیگر، اعتماد نهادی بر یادگیری سازمانی با مقدار ۲۷ درصد، تأثیر معنادار دارد.

جدول ۷- نتیجه آزمون اصلی دوم

Table 7- The result of the second main test

سطح اطمینان ۹۵٪		معناداری	ضریب مسیر	مسیر
حد بالا	حد پایین			
۰/۰۰۹	-۰/۱۴۹	۰/۳۷۱	-۰/۰۰۴	اینرسی سازمانی در تأثیر بین اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی، نقش میانجی دارد.

بین اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی، نقش میانجی ندارد. برآورد و آزمون الگوهای اندازه‌گیری (الگوهای عاملی تأییدی)

برای اینکه مشخص شود شاخص‌ها چه میزان روی الگوهای اندازه‌گیری، مطلوب است، ابتدا باید تمام الگوهای اندازه‌گیری را تحلیل کرد؛ بنابراین، ابتدا سه الگوی اندازه‌گیری مربوط به متغیرهای پژوهش، به‌طور مجزا آزموده می‌شود. شاخص‌های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه‌گیری در جدول شماره ۸ ارائه شده است.

از روش بوت استرپ برای آزمودن یک متغیر میانجی بین دو متغیر دیگر استفاده می‌شود. در این روش، مقدار حد زیاد و کم متغیر میانجی بررسی می‌شود. اگر مقدار صفر را دربرگرفت، این متغیر نمی‌تواند به‌عنوان میانجی، نقش داشته باشد و در غیر این صورت، این متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر یک متغیر میانجی را نشان می‌دهد. در جدول شماره ۷، نتیجه آزمون نشان داده شده است. همانگونه که اطلاعات جدول نشان می‌دهد، مقادیر زیاد و کم متغیر اینرسی سازمانی، مقدار صفر را دربرمی‌گیرد؛ در نتیجه، این فرضیه رد می‌شود؛ به عبارت دیگر، اینرسی سازمانی با مقدار در رابطه

جدول ۸- شاخص‌های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه‌گیری

Table 8- General pattern fit indicators for measurement patterns

RMR	RMSEA	GFI	CFI	CMIN/DF	متغیر
۰/۰۳۹	۰/۰۷۳	۰/۹۰۸	۰/۹۱۹	۱/۸۵۷	یادگیری سازمانی
۰/۰۵	۰/۰۵۳	۰/۸۸۵	۰/۹۳۶	۱/۴۴۴	اعتماد سازمانی
۰/۰۴۸	۰/۰۷۹	۰/۹۵۲	۰/۹۶۵	۲/۰۰۱	اینرسی سازمانی

مطلوب، مقادیری کوچک‌تر از ۰/۱ دارند که با توجه به نتایج جدول، تمامی این مقادیر، کوچک‌تر از ۰/۱ است که نشانهٔ برازش خوب الگوها از داده‌هاست.

ماتریس باقیمانده، یکی از ماتریس‌های مهمی است که هم برای ارزیابی برازش کلی و هم برازش جزئی به کار می‌رود. ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده یا RMR برای الگوهای کمتر از ۰/۰۵ نشان‌دهندهٔ خطای اندک الگوها و برازش مطلوب آنهاست؛ بنابراین با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان نتیجه گرفت الگوهای اندازه‌گیری، برازش خوبی دارد و داده‌ها به خوبی از الگوها حمایت می‌کند.

در ادامه، نتایج تحلیل عاملی تمامی مدل‌ها برای آزمون مطلوب بودن بار عاملی مربوط به هر پرسش ارائه شده است. جدول شماره ۹، شاخص‌های برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهد که در مقایسه با مقادیر شاخص‌ها با برازش مناسب می‌توان نتیجه گرفت شاخص‌ها مقادیر مطلوبی دارد. در شکل شماره ۹، مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است.

نتایج حاصل از اطلاعات ارائه‌شده در جدول شماره ۸ به شرح ذیل است:

مقدار کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF) در صورتی که بین ۱ و ۵ باشد، می‌توان نتیجه گرفت مقدار کای اسکوئر برای الگوی اندازه‌گیری مناسب است که با توجه به جدول، تمامی مقادیر بین ۱ و ۵ قرار گرفته‌اند.

هرچه میزان شاخص برازش تطبیقی (CFI) به ۱ نزدیک‌تر باشد، مقدار آن برای الگوی اندازه‌گیری مناسب‌تر است و همانگونه که مشاهده می‌شود، این شاخص از ۰/۸ بیشتر است که نشانهٔ برازش خوب داده‌ها از الگوست.

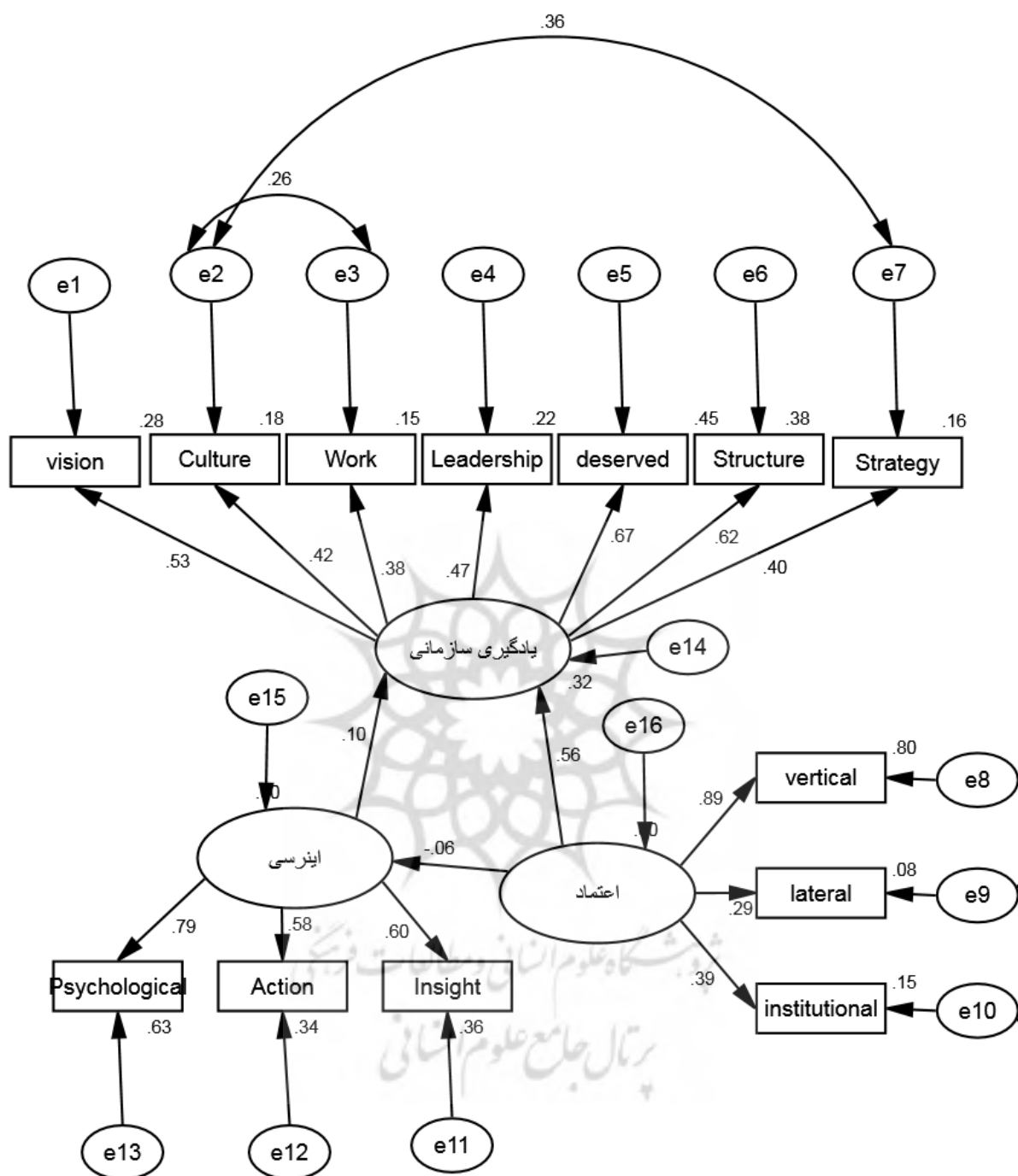
شاخص (GFI)، شاخص نیکویی برازش است که هرچه به ۱ نزدیک‌تر باشد، الگو یا داده‌ها برازش بهتری دارند. در اینجا این شاخص، بیشتر از ۰/۸ است که نشانهٔ برازش خوب داده‌ها از الگوست.

RMSEA یا شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد، بر مبنای تحلیل ماتریس باقیمانده قرار دارد. الگوهای

جدول ۹- شاخص‌های برازش مدل ساختاری

Table 9- Structural model fit indices

RMSEA	RMR	CFI	GFI	CMIN/DF	مدل مناسب
۰/۰۶۷	۰/۰۳۶	۰/۸۸۷	۰/۹۱۵	۱/۷۱۰	ساختاری
کمتر از ۰/۱	کمتر از ۰/۰۵	نزدیک به یک	نزدیک به یک	بین ۱ و ۵	برازش مناسب



شکل ۹- مدل ساختاری پژوهش

Fig 9- Structural model of research

بحث و نتیجه

بخصوص، سازمان‌های بزرگ، ایجاد اعتماد سازمانی میان کارکنان و مدیران است. برای اینکه کارکنان به سمت یادگیری دانش جدید بروند، سازمان باید فضایی مناسب ایجاد کند؛ فضایی که در آن، افراد به همدیگر، اعتماد سازمانی کنند و

در سازمان‌ها اعتماد سازمانی میان کارکنان و مدیران کمرنگ‌تر شده است که علت آن، پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها و تغییرات نیاز مشتریان است؛ بنابراین، یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها

(2017)، اینرسی به صورت‌های مختلف بر سازمان تأثیر می‌گذارد و در مواردی که عملکرد ضعیف است، ناتوانی در پذیرش ریسک یا مشکلات برای تصمیم‌گیری کارآمد را به حداقل می‌رساند یا به سبک‌های رهبری متمرکز بر توسعه سازمان کمک می‌کند. در ارتباط بین یادگیری سازمانی و اینرسی سازمانی، نتایج پژوهش شریفی راد (2010) نشان می‌دهد اینرسی تجربه، تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد؛ در حالی که تأثیر اینرسی یادگیری بر یادگیری سازمانی منفی است (اینرسی یادگیری و تجربه، دو بعد اینرسی دانشی است).

مطابق نتایج فرضیه فرعی اول، اعتماد جانبی بر یادگیری سازمانی تأثیر ندارد. مطابق نتیجه به دست آمده، سازمان‌هایی که میزان اعتماد در آنها کمتر است، تمایل بیشتری به نشان دادن وفاداری کارمند دارند، تمایل به رقابت کمتری دارند و میزان سود کمتری نسبت به سازمان‌های دارای میزان اعتماد زیاد دارند. در سال‌های گذشته، سطح اعتماد در سازمان‌ها کم بوده است و آنچه مورد تقاضای سازمان‌هاست عواملی است که به تشکیل دوباره اعتماد کارمندان کمک می‌کند (Schuh et al., 2018). نتیجه به دست آمده از این فرضیه، مخالف پژوهش فرهنگ و همکارانش است. در سازمان‌های منابع طبیعی، کارشناسان به علت محرمانه بودن اطلاعات، بیشتر با مدیران خود در ارتباط هستند و کار مربوط به هر کارمند، مستقل از کارمندان دیگر است و ارتباط آنان بسیار محدود است؛ بنابراین، این امر موجب شده است اعتماد میان کارکنان کاهش یابد و این فرضیه تأیید نشود.

مطابق نتایج فرضیه فرعی دوم، اعتماد عمودی بر یادگیری سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد و این تأثیر، بیشتر از حد متوسط است. مطابق این نتیجه، اعتماد، عنصر تسهیل‌کننده در فعالیت‌های سازمانی است. اعتماد درون سازمان غالباً به شکل اعتماد کارکنان به مدیر و اعتماد مدیران به کارکنان است. ایجاد نوعی احساس اعتماد به مدیران از سوی کارکنان، موجب می‌شود آنها به جای بدگمانی، اطمینان یابند که هم مدیر و هم سازمان شرافتمندند. این اعتماد کمک می‌کند بی‌اطمینانی، ناامنی و ابهام

روابطی اثربخش در سازمان داشته باشند؛ بنابراین با توجه به تغییرات سریع محیطی، سازمان منابع طبیعی همانند دیگر سازمان‌ها باید دائماً در حال تغییر و تحول باشد تا برای بقای خود، مزیت رقابتی به وجود آورد. اعتماد سازمانی موجب می‌شود افراد برای یادگیری دانش جدید درباره کسب‌وکارشان و حل مسائل جدید سازمانی، انگیزه بیشتری پیدا کنند و از این طریق، بر میزان اینرسی سازمانی تأثیر زیادی بگذارند.

مطابق نتایج فرضیه اصلی اول، یعنی تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی کارکنان اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان اصفهان، اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد و میزان این تأثیر از حد متوسط نیز بیشتر است. با تبیین نتایج مذکور مشخص می‌شود اعتماد سازمانی از متغیرهایی است که موجب بسیاری از کوشش‌ها و رفتارهای مشارکتی می‌شود و در بسیاری از روابط بین فردی، نقش کلیدی دارد. همچنین زیادبودن اعتماد سازمانی، ضعف در سایر منابع لازم برای ارتقای بهره‌وری را تا حدی جبران می‌کند و با ایجاد آثار درون‌فردی و برون‌فردی بر روابط درون و برون سازمان اثر می‌گذارد (زاهد بابان و کریمی‌پور، ۱۳۹۴). همچنین نبود اعتماد در سازمان موجب می‌شود کارکنان از مطرح کردن ایده‌ها و نظرهای خود پرهیز کنند؛ زیرا آنها نگرانند مبدا طرح‌ها و نقشه‌های آنها با شکست و ناکامی مواجه شود (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بنابراین با افزایش اعتماد سازمانی در سازمان، یادگیری سازمانی نیز افزایش می‌یابد و با بهبود وضعیت اعتماد سازمانی در سازمان، سطح یادگیری سازمانی نیز بهبود می‌یابد. این نتیجه، مطابق یافته‌های تحقیقات جیانگ و چن (2017) و عبدالله‌زاده دلآوری و ضامنی (۱۳۹۳) و طاهری لاری و همکاران (۱۳۹۲) است.

مطابق نتایج فرضیه اصلی دوم، یعنی نقش میانجی اینرسی سازمانی در تأثیر بین اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی، اینرسی سازمانی، میانجی نیست. نقش میانجی اینرسی سازمانی در رابطه اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی در مطالعات پیشین بررسی نشده است. مطابق یافته‌های امیرپور و همکاران

ب. اهداف و ارزش‌های سازمان برای کارکنان، به‌خوبی بیان شود و اهداف مشترک مشخص شود و رسیدن به اهداف مشترک در اولویت قرار گیرد.

ت. مدیران با ایجاد فضایی مبنی بر افزایش یادگیری افراد با استفاده از تکنیک چرخش شغلی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و دوره‌های آموزشی آنلاین، سطح یادگیری را بهبود بخشند، راه‌های ارتباطی خود را با کارکنان افزایش دهند و اوقات بیشتری را با کارکنان سپری کنند تا اعتماد کارمندان به مدیران افزایش یابد. همچنین در کارکنان حس امنیت ایجاد کنند تا افراد به آنها بیشتر اعتماد کنند و به‌راحتی درباره مسائل و مشکلات جدید صحبت کنند و راه‌های جدیدی را برای مقابله با مشکلات به کار بندند.

ث. دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان برای افزایش عملکرد ارزشی، استفاده از منابع ارزشی و افزایش اعتماد به نفس افراد ارائه شود.

ج. مدیران باید برای حفظ و بهبود مسائل ارزشی، همچون احترام به کارکنان، ایجاد موقعیت مناسب برای ابراز عقیده افراد و حمایت از کارکنان اقدام کنند و با افزایش اعتماد میان کارکنان و ایجاد فضایی مناسب برای افزایش یادگیری سازمانی بر میزان اینرسی سازمانی، تأثیر بگذارند.

هر پژوهش علمی با محدودیت‌هایی مواجه است. محدودیت‌هایی که این پژوهش با آن روبرو بود، عبارت است از: الف. استفاده از پرسش‌نامه‌های خاص اشاره‌شده در بخش روش پژوهش

ب. این پژوهش فقط در اداره کل منابع طبیعی استان اصفهان انجام شده است و تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط انجام شود.

منابع

ع. ابراهیمی، ع. (۱۳۹۴). «درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران». مدیریت سازمان‌های دولتی، د ۴، ش ۱، ص ۹۱-۱۰۸.

در زمینه روابط بین کارکنان و مدیران از بین برود. اعتماد بین کارکنان و گروه‌های یک سازمان، متغیری مهم در حفظ ثبات بلندمدت سازمان و سلامت اعضای آن سازمان است (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). اعتماد کم به مدیر ارشد باعث می‌شود کارکنان، وقت و انرژی زیادی را صرف فکرکردن درباره آینده خود در شرکت، احتمال اخراج یا آینده این شرکت کنند. برعکس، اعتماد به مدیریت ارشد به کارکنان اجازه می‌دهد بر کارهایی که باید انجام شود، متمرکز شوند (Mayer and Gavin, 2005)؛ بنابراین، زمانی که اعتماد عمودی (اعتماد میان کارکنان و مدیران) افزایش یابد، یادگیری سازمانی نیز در سطح بالاتری قرار می‌گیرد. همچنین با افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و افزایش راه‌های ارتباطی کارکنان با مدیران می‌توان بر یادگیری سازمانی، تأثیر زیادی گذاشت که مطابق یافته‌های طاهری لاری و همکاران (۱۳۹۲) و رحمانی منش و همکاران (2012) است.

مطابق نتایج فرضیه فرعی سوم، اعتماد نهادی بر یادگیری سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. اعتماد نهادی از رفتار فرصت‌طلبانه جلوگیری می‌کند و مشارکت را ارتقا می‌دهد (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بنابراین، انتظار می‌رود با افزایش اعتماد نهادی در سازمان، یادگیری سازمانی نیز افزایش یابد. این نتیجه، مطابق یافته‌های پژوهش طاهری لاری و همکاران (۱۳۹۲) است.

در پایان، با توجه به نقش اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی، راهکارهای ذیل برای مدیران، معاونان و کارمندان اداره کل منابع طبیعی اصفهان پیشنهاد می‌شود:

الف. اداره‌های منابع طبیعی استان اصفهان، فضای اعتمادسازی در سازمان را از طریق رعایت عدالت و انصاف میان کارکنان، داشتن رفتاری برپایه صداقت و درستی با کارکنان، اولویت قراردادن اهداف مشترک به جای اهداف فردی گسترش دهند. سیستمی منصفانه برای ارزیابی عملکرد کارکنان اختصاص دهند تا کارکرد افراد، به‌درستی ارزیابی شود، افراد از نتایج عملکرد خود آگاه شوند و از این طریق، اعتماد افراد به سازمان بیشتر شود.

- اسلامیه، ف. و بنیسی، پ. (۱۳۹۷). «تحلیل روابط بین توانمندسازی منابع انسانی با چابکی و یادگیری سازمانی». *راهبردهای نوین مدیریت آموزشی*، د ۱، ش ۱، ص ۱۰-۲۵.
- جعفری، م.ب؛ محمدی دورباش، ز. و میرزایی، ا. (۱۳۹۷). «تأثیر اینرسی سازمانی بر نوآوری و نوآوری بر عملکرد». *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، د ۶، ش ۴، ص ۱۵۳-۱۷۵.
- حسن‌زاده، م.ص؛ حسن‌زاده، ت. و یوسفی مقدم، س. (۱۳۹۳). «نقش اعتماد درون سازمانی در افزایش توانمندسازی روانشناختی کارکنان. مورد مطالعه: اداره کل امور مالیاتی استان گیلان». *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ش ۱۸، ص ۱۴۵-۱۶۴.
- رحیمی، ا؛ عباسی رستمی، ن؛ صفری شاد، ف. و نوروزی، م. (۱۳۹۶). «اثر میانجیگری یادگیری سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان- مورد مطالعه: کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی». *خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، د ۸، ش ۲۷، ص ۱۳-۲۴.
- زاهد بابلان، ع. و کریمیان‌پور، غ. (۱۳۹۵). «نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی». *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، د ۲۵، ش ۸۰، ص ۸۵-۹۹.
- سپهوند، ر؛ عارف‌نژاد، م. و شریعت‌نژاد، ع. (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی». *پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری*، د ۲، ش ۱، ص ۹۵-۱۱۸.
- شیرازی، ع؛ خداوردیان، ا. و نعیمی، م. (۱۳۹۱). «تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی- مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی». *پژوهشنامه مدیریت تحول*، د ۴، ش ۷، ص ۱۳۴-۱۵۴.
- طاهری لاری، م؛ خیاط مقدم، س؛ عنایتی، غ. و زواری، م.ا. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی با کارآفرینی در کسب‌وکارهای کوچک»، *کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون، جهاد اقتصادی*.
- عبدالله‌زاده دلاوری، ن. و ضامنی، ف. (۱۳۹۳). «بررسی رابطه اعتماد سازمانی با یادگیری سازمانی در بین کارکنان آموزش و پرورش شهر بابل»، *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، د ۱۰، ش ۲، ص ۴۹-۵۸.
- غفاری، ر. و رستم‌نیا، ی. (۱۳۹۶). «اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک»، *مجله مدیریت دولتی*، ش ۹، ص ۳۰۷-۳۳۲.
- فاضل، ا؛ کاملیان، ا.ر؛ خجسته، غ. و فاضل، ع. (۱۳۹۹). «نقش اعتماد سازمانی در نوآوری سازمانی: پژوهشی در یک سازمان ایرانی بخش خدمات»، *فرایند توسعه مدیریت*، د ۲۴، ش ۷۷، ص ۷۱-۸۹.
- فرهنگ، ا؛ سیادت، ع؛ مولوی، ح. و هویدا، ر. (۱۳۸۹). «بررسی ساختار عاملی اعتماد سازمانی و رابطه مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های دولتی جنوب شرق کشور»، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، د ۱۶، ش ۱، ص ۱۱۱-۱۳۰.
- مظلومی، ن؛ زمانی، م؛ سید نقوی، م.ع. و ربانی، ع. (۱۳۹۳). «رابطه یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و اعتماد سازمانی میان سازمانی با عملکرد سازمانی- شرکت‌های نمایندگی خدمات بیمه‌ای»، *پژوهشنامه بیمه*، ش ۲، ص ۱۶۳-۱۸۲.
- هویدا، ر؛ چوپانی، ح؛ خوران، ع. و غلام‌زاده، ح. (۱۳۹۴). «نقش ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی در توسعه و بهبود نوآوری سازمانی مدارس». *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، د ۵، ش ۲، ص ۱۱۷-۱۴۶.
- Amiripour, P., Dossey, J.A. and Shahvarani, A. (2017) Factor analysis of inertia, capacities, and

- Maguire, S. and Phillips, N. (2008) Citibankers at Citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45, 372-401.
- Mayer, R.C. and Gavin, M.B. (2005) Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Mikalef, P., van de Wetering, R. and Krogstie, J. (2018) Big data enabled organizational transformation: The effect of inertia in adoption and diffusion. In *International Conference on Business Information Systems*. 135-147. Berlin: Springer.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Neefe, D.O. (2001) *Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional & nontraditional (Academic Quality Improvement Project) Accreditation Processes*, Thesis-Plan B (M.S), University of Wisconsin-Stout
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B. and Karaeminogullari, A. (2018) Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 181-204.
- Rahmanimanesh, M., Shahtalebi, B. and Cheryani, M.Z. (2012) The relationship between organizational trust and organizational learning among faculty members. *Life Science Journal*, 9(4), 4926-4935.
- Schmid, A.M. (2019) Beyond resistance: Toward a multilevel perspective on socio-technical inertia in digital transformation". In *Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Stockholm and Uppsala, Sweden, June 8-14.
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Sharifirad, M.S. (2010) Relationship between knowledge inertia and organizational learning. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 2(2), 323-327.
- Sillic, M. (2019) Critical impact of organizational and individual inertia in explaining non-compliant security behavior in the Shadow IT context". *Computers and Security*, 80, 108-119.
- Singh, J.V. and Lumsden, C.J. (1990) Theory and research in organizational ecology. *Annual review of sociology*, 16(1), 161-195.
- educational performance of at-risk students' training centers according to their academic failure in mathematics. *European Journal of Contemporary Education*, 6(3), 461-478.
- Bozic, B., Siebert, S. and Martin, G. (2019) A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66.
- Brix, J. (2019) Ambidexterity and organizational learning: Revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, 26(4), 337-351.
- Ellonen, R.; Blomqvist, K. and Puumalainen, K. (2008) The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Gomes, M. (2004) The influence of environmental, organizational, and HRM factors on employee behaviors in subsidiaries: A Mexican case study of organizational learning. *Journal of World Business*, 39, 1-11.
- Güçer, E. and Demirdağ, Ş.A. (2014) Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12-28.
- Hariharan, K., and Vivekanand, G. (2018) Perspectives on organizational learning. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 9(1), 81-86.
- Huang, H., Lai, M., Lin, L. and Chen, C. (2013) Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002.
- Jiang, Y. and Chen, W.K. (2017) Effects of organizational trust on organizational learning and creativity. *Eurasi Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6), 2057-2068.
- Liao, S.H., Fei, W.C. and Liu, C.T. (2008) Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Lee, Y.D. and Chen, S.H. (2015) An empirical research in the relation between corporate organizational learning and organizational culture: A case study of insurance industry, *Taiwan Region Management*, 13(1), 35-44.
- Liu, C.H.S. (2018) Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice. *Tourism Management*, 64, 258-270.
- Lyman, B., Hammond, E.L. and Cox, J.R. (2019) Organizational learning in hospitals: A concept analysis. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 633-646.

- Surdu, I.; Mellahi, K.; Glaister, K.W. and Nardella, G. (2018) Why wait? Organizational learning, institutional quality and the speed of foreign market re-entry after initial entry and exit. *Journal of World Business*, 53(6),911-929.
- Schuh, S.C., Van Quaquebeke, N., Keck, N., Göritz, A.S., De Cremer, D. and Xin, K.R. (2018) Does it take more than ideals? How counter-ideal value congruence shapes employees' trust in the organization. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 987-1003.
- Tsai, C.Y., Lin, J.L. and Fang, S.C. (2008). The Paradox of threat and organizational inertia. In *International Conference on Business and Information*, Seoul, South Korea (pp. 07-09).
- Verburg, R.M., Nienaber, A.M., Searle, R.H., Weibel, A., Den Hartog, D.N. and Rupp, D.E. (2018) The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group and Organization Management*, 43(2),179-206.
- Yu, M.C., Mai, Q., Tsai, S.B. and Dai, Y. (2018) An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative Behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864-908.

