



Identifying Employees' Adaptive Performance Antecedents by Meta-Synthesis

Hamid Taboli (Ph. D.)¹
Mohammad Montazari (Ph. D.)²
Mahboobeh Askari Bagherabad³

Abstract

Environmental fluctuations and turbulent changes have doubled the importance of employees' empowerment in facing with different situations and uncertain environment. Previous viewpoints about employees' performance have given their place to adaptive performance of employees to face uncertain and dynamic environments. Although there are many studies about effective factors on employee's adaptive performance, the purpose of this research is to present a comprehensive analysis of employees' adaptive performance. In terms of approach, this research is qualitative research and has been used meta-synthesis method. Data were collected from the 34 research on employees' adaptive performance published between 1999 and 2017. As results, while the definitions related to adaptive performance were classified, its antecedents were identified and classified in form of 58 codes, 15 constructive themes and 4 comprehensive themes including individual, job, group and organizational factors. Practically, the results of this study by identifying individual, job, group and organizational factors affecting adaptive performance help managers to perform better in identifying effective actions when faced with uncertain changes and situations.

Keywords: *Adaptive Performance; Adaptive Behavior; Adaptability; Meta-Synthesis.*

-
1. Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author), htaboli@yahoo.com.
 2. Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran Branch, Tehran, Iran.
 3. PhD Student in Public Administration, Decision Making and General Policy Making, Faculty of Management and Economics, Allameh Tabatabaiee University, Tehran, Iran.



شناسایی پیشایندهای عملکرد انطباقی کارکنان با رویکرد فراترکیب

حمید تابدلی*، محمد منتظری**

محبوبه عسکری باقرآبادی***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۹/۲۹

چکیده

نوسانات محیطی و تغییرات پرتلاطم روزافزون، اهمیت توانمندی کارکنان در مواجهه با شرایط مختلف و محیط‌های نامطمئن را مضاعف نموده است. دیدگاه‌های پیشین درخصوص عملکرد کارکنان، جای خود را به عملکرد انطباقی کارکنان برای مواجهه با محیط‌های نامطمئن و پویا بخشیده است. هرچند مطالعات متعددی درخصوص عوامل مؤثر بر عملکرد انطباقی کارکنان صورت پذیرفته است، اما هدف این پژوهش، ارائه یک تحلیل جامع از پیشایندهای عملکرد انطباقی کارکنان است. این پژوهش از نظر رویکرد، یک پژوهش کیفی بوده و از روش پژوهش فراترکیب استفاده کرده است. داده‌ها از ۳۴ پژوهش پیرامون عملکرد انطباقی کارکنان که در دوره زمانی ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۷ منتشر شده بودند، گردآوری شده است. به‌عنوان یافته‌های پژوهش، ضمن طبقه‌بندی تعاریف مربوط به عملکرد انطباقی، پیشایندهای آن در قالب ۵۸ کده، ۱۵ مضمون سازنده و ۴ مضمون فراگیر شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی و عوامل گروهی شناسایی و طبقه‌بندی شدند. از لحاظ عملی نتایج این پژوهش با شناسایی پیشایندهای فردی، شغلی، گروهی و سازمانی مؤثر بر عملکرد انطباقی به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شناخت اقدامات اثربخش هنگام مواجهه با تغییرات و موقعیت‌های نامطمئن، بهتر عمل کنند.

کلیدواژه: عملکرد انطباقی؛ رفتار انطباقی؛ انطباق‌پذیری؛ فراترکیب

*. دانشجویار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) htaboli@yahoo.com

** استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

*** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

مقدمه

هم‌چنان که محیط دچار نوسانات بیشتری می‌شود، توانایی کارکنان برای مواجهه با شرایط بحرانی و حل مسئله‌های جدید و یادگیری سریع‌تر، اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند (چاربونیر و راسل^۱، ۲۰۱۲). عملکرد انطباقی به‌عنوان جدیدترین سازه در حوزه عملکرد و به‌عنوان نتیجه تغییرات سریع در دنیای کار مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته است. دیدگاه‌های پیشین مربوط به عملکرد شغلی نتوانسته است رفتارهای کارکنان را در محیط‌های نامطمئن و پویا به‌تصویر بکشد (مورفی و جسکون^۲، ۱۹۹۹). در نتیجه این ناتوانی، مفهوم عملکرد انطباقی به‌عنوان توانایی کارکنان در انطباق خود با موقعیت‌های کاری متغیر امروزی، وارد ادبیات مدیریت کسب و کار شد (گریفین و هسکت^۳، ۲۰۰۵، پالاکاس^۴ و همکاران، ۲۰۰۲). عملکرد انطباقی کارکنان هم در عرصه فردی و هم در عرصه سازمانی می‌تواند نتایج قابل‌ملاحظه‌ای را به‌دنبال داشته باشد (دورسی^۵ و همکاران، ۲۰۱۰).

امروزه فناوری به میزان قابل‌توجهی در حال تغییر است و برای انطباق کارکنان با شرایط جدید، آنها باید تجهیزات و روش‌های جدید، کنش محیط در حال تغییر و یادگیری مستمر مهارت‌های جدید را پذیرا باشند و خود را با این شرایط سازگار کنند. تغییرات فناورانه، غالباً به سازمان‌های کاری پروژه‌ای نیاز دارد که این سازمان‌ها، نیازمند کارکنانی هستند که به میزان زیادی برای کنار آمدن با وظایف و نقش‌های ضعیف تعریف شده در مقایسه با مشاغل ثابت و خوب تعریف شده، انعطاف داشته باشند. با توجه به شرایط متلاطم موجود در سازمان‌ها و لزوم سازگاری با چنین شرایطی، پرداختن به عملکرد انطباقی ضروری به‌نظر می‌رسد.

بنابراین از یک طرف، عملکرد انطباقی، یکی از مباحث جدی حوزه توسعه منابع انسانی تلقی می‌شود، زیرا مدیران نیاز دارند تا توانایی کارکنان را برای انطباق با شرایط متغیر محیطی افزایش داده و از طرف دیگر، محققان حوزه منابع انسانی باید مفهوم عملکرد انطباقی کارکنان را جایگزین مفهوم سنتی عملکرد کارکنان نمایند تا رویارویی با محیط پرتلاطم کسب و کار آسان‌تر شود.

1. Charbonnier & Roussel
2. Murphy & Jackson
3. Griffin & Hoskoth
4. Pulakos
5. Dorsey

بر همین اساس، سازمان‌های امروزی می‌توانند با تقویت عملکرد انطباقی کارکنان و مدیران خود، گام‌های مهمی در جهت افزایش اثربخشی و بهره‌وری کارکنان و سازمان بردارند. تلاش موفق مدیران و سازمان‌ها در این مسیر نیازمند شناختی کامل‌تر از عوامل و پیشنندهای تقویت‌کننده عملکرد انطباقی است تا با بهره‌گیری از این شناخت، وجهه همت خود را بر بهبود وضعیت این عوامل قرار دهند. با مرور ادبیات مشخص می‌شود که هرچه در دهه اخیر تحقیقات زیادی در خصوص عملکرد انطباقی انجام شده و از جنبه‌های مختلف به آن پرداخته شده است، اما نیاز به یکپارچه‌سازی این تحقیقات و پرداختن به پیشنندهای آن مهم جلوه می‌نماید. زیرا از یک سو، تنوع و گستره مفهومی عملکرد انطباقی (شامل چابکی، انعطاف‌پذیری، انطباق، رفتار انطباقی) باعث سردرگمی خوانندگان و سیاست‌گذاران عرصه سازمان شده و از طرفی فقدان پژوهش‌هایی که به یکپارچه‌سازی مطالعات پراکنده پردازد، خلأ تحقیقاتی جدی را نمایان می‌سازد. از این رو، شناخت پیشنندهای عملکرد انطباقی برای سازمان‌ها بسیار اهمیت پیدا می‌کند. همین موضوع دستمایه اصلی پژوهش قرار گرفته است. لذا این پژوهش با هدف یکپارچه‌سازی نتایج پراکنده مطالعات مختلف، به مطالعه فراترکیب پیشنندهای عملکرد انطباقی پرداخته است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

عملکرد شغلی افراد در سطوح مختلفی از تخصص می‌تواند مفهوم‌سازی شود. در سطوح گسترده و عام، عملکرد دارای سه مؤلفه اصلی است: الف) عملکرد وظیفه‌ای که به انجام اثربخش وظایف شغلی اشاره دارد، ب) عملکرد شهروندی که به رفتارها و عملکرد فراترکیب کارکنان می‌پردازد، و ج) عملکرد انطباقی که اخیراً مورد شناسایی قرار گرفته است و اهمیت آن به‌عنوان نتیجه تغییرات سریع در دنیای کار و نیاز به کارکنانی که با این محیط در حال تغییر، به سرعت منطبق شوند، آشکار شد (حیدری، ۱۳۹۸). در این بخش، ابتدا تعاریف عملکرد انطباقی بیان شده و با توجه به اینکه رویکرد فراترکیب نیازمند بررسی کل‌نگر پژوهش‌های گذشته پیرامون عملکرد انطباقی است، در ادامه به تشریح رویکردها یا رهیافت‌های نظری در مطالعات عملکرد انطباقی پرداخته می‌شود.

تعریف عملکرد انطباقی

در ادبیات موجود، تعابیر مختلفی از «عملکرد انطباقی» وجود دارد. واژه انطباق پذیری، توسط اسمیت^۱ و همکاران (۱۹۹۷)، توانایی انطباق پذیری، توسط کاراولی و هال^۲ (۲۰۰۶)، قابلیت انطباق پذیری، توسط اسمیت و چن^۳ (۲۰۱۴)، تخصص انطباق پذیری، توسط چن^۴ و همکاران (۲۰۰۵) مطرح شده است. هسکت و نیل^۵ (۱۹۹۹) اصطلاح عملکرد انطباقی را به عنوان قابلیت های افراد در مواجهه با تغییرات به وجود آمده در محل کار و موقعیت های جدید و غیرمعمول تعریف می کنند (به نقل از مهداد و دیگران، ۱۳۹۸). عملکرد تطبیقی ایده سازگاری را از ظرفیت یک فرد برای رفتار به شیوه ای خاص به نشان دادن واقعی آن از طریق عملکرد خود گسترش می دهد (مک لافلین و پریادارشینی^۶، ۲۰۲۱). امروزه تقاضا برای کارکنانی که انعطاف پذیر هستند، تغییرات مثبت را مدیریت می کنند و عملکرد انطباقی دارند، در حال افزایش است (فاس و جنسن^۷، ۲۰۱۹). این امر نیاز به بررسی مفهوم سازگاری و عملکرد تطبیقی در محیط کار را اثبات می کند. از ویژگی های عملکرد انطباقی این است که کارکنان بتوانند مسائل غیرمعمول و پیچیده را، که روزانه در محل کار با آن مواجه می شوند، حل کنند. همچنین توانایی تحلیل و حل ایده های جدید، ادغام و ترکیب اطلاعات به ظاهر نامربوط به یکدیگر و ایجاد راه حل های خلاق، در نظر گرفتن گستره وسیعی از احتمالات و تفکر خارج از روال معمول برای یافتن رویکردهای موثرتر را داشته باشند (حیدری، ۱۳۹۸). از آنجا که عملکرد انطباقی کارکنان در سازمان های مختلف و متعددی مطرح می شود، بنابراین، ارائه یک تعریف واحد با مؤلفه های مشخص از آن دشوار به نظر می رسد (پارک و پارک^۸، ۲۰۱۹). تعاریف مختلف عملکرد انطباقی در جدول (۱) آمده است.

1. Smith
2. Karaevli & Hall
3. Smith & Chen
4. Chen
5. Hesketh & Neal
6. McLoughlin & Priyadarshini
7. Foss and Jensen
8. Park & Park

جدول ۱. تعاریف عملکرد انطباقی

واژه	نویسندگان	تعریف
عملکرد انطباقی	چاربونیر و راسل ^۱ (۲۰۱۰)	توانایی کارکنان جهت یادگیری مهارت‌های جدید و سازگاری با شرایط گوناگون
	هسکت و نیل (۱۹۹۹)	پاسخ کارکنان به فناوری و ظرفیت بهره‌برداری از آن برای عملکرد تعاملی
	گریفین و هسکت (۲۰۰۳)	توانایی کارکنان جهت انطباق با شرایط کاری در حال تغییر
	جانسون ^۲ (۲۰۰۱)	مهارت فرد برای تغییر رفتار خود برای سازگاری با محیط
	جاندت ^۳ و همکاران (۲۰۱۵)	رفتارهای وظیفه‌محور کارکنان که در پاسخ به تغییرات و در پاسخ به پیش‌بینی تغییرات انجام می‌دهند.
	پالاکاس و همکاران (۲۰۰۰)	انطباق‌پذیری روانی و کنترل استرس و موقعیت‌های بحرانی در کار
قابلیت انطباق‌پذیری	شاس ^۴ و همکاران (۲۰۱۲)	به کارگیری شایستگی‌ها و توانایی‌ها برای رویارویی با تغییرات
	پلویهارت و بلیس ^۵ (۲۰۰۶)	توانایی، مهارت و خواسته شخصی برای تغییر و یا انطباق وظایف با تغییرات محیطی
توانایی انطباق‌پذیری	اسمیت و چن (۲۰۱۴)	پاسخگویی مؤثر فرد به تقاضاهایی که از ناحیه عدم اطمینان و شرایط پیچیده محیط کاری ناشی می‌شود.
	کاراولی و هال (۲۰۰۶)	توسعه رفتارهای متناسب برای پاسخ به استرس‌های محیطی و حداکثرسازی عایدی‌ها در مقابل ضررهای فرایندی
تخصص انطباق‌پذیری	چن و همکاران (۲۰۰۵)	توانایی انطباق دانش، مهارت و سایر ویژگی‌های اکتسابی برای مقابله با چالش‌ها و موقعیت‌های پیچیده
	اسمیت و همکاران (۱۹۹۷)	میزانی که فرد می‌تواند خود را با نیازهای جدید موقعیتی تطبیق دهد.
	گریفین و همکاران (۲۰۱۰)	درجه‌ای که فرد تغییرات را با وظایف و شخصیت و نقش خود همسو می‌سازد.

1. Charbonnier & Rousset
2. Johnson
3. Jundt
4. Shoss
5. Ployhart & Bliese
6. Griffin

از دیدگاه چارونیر و همکاران (۲۰۱۰) عملکرد انطباقی شامل ۵ حوزه مدیریت موقعیت‌های اضطراری، مدیریت استرس کاری، حل خلاقانه مسائل، یادگیری و سازگاری بین فردی می‌شود. پالاکاس و همکاران (۲۰۰۰) عملکرد انطباقی را به هشت رفتار تقسیم می‌کنند: مدیریت بحران، مدیریت استرس، حل مسئله خلاقانه، حفظ کارایی در مواجهه با شرایط ناپایدار، روزآمدسازی مهارت‌ها و یادگیری، استفاده از فناوری‌های جدید، انطباق‌پذیری بین فردی، انطباق‌پذیری فرهنگی و انطباق‌پذیری جسمی (پارک و پارک، ۲۰۱۹).

گونه‌شناسی رهیافت‌های نظری مطالعات حوزه عملکرد انطباقی

با مرور ادبیات موضوع عملکرد انطباقی و عوامل مؤثر بر آن مشخص می‌شود که در پژوهش‌های مختلف حداقل سه رهیافت به پیشایندهای عملکرد انطباقی شامل رهیافت عوامل فردی، عوامل زمینه‌ای و عوامل فردی-زمینه‌ای وجود دارد.

الف) رهیافت عوامل فردی

در این رهیافت، میزان و کیفیت عملکرد افراد در انطباق با شرایط، بیش از هر چیزی تحت تأثیر ویژگی‌ها و عوامل فردی قرار دارد. پژوهش‌های قابل توجهی به معرفی ویژگی‌های فردی به‌عنوان پیشایندهای عملکرد انطباقی پرداخته‌اند (گود^۱، ۲۰۱۴؛ گریفین و هسکت^۲، ۲۰۰۳؛ لی^۳، ۲۰۰۴؛ لی^۴ و همکاران، ۲۰۰۰؛ نامی^۵ و همکاران، ۲۰۱۴؛ نیل^۶ و همکاران، ۲۰۱۲).

پالاکاس و همکاران (۲۰۰۲) به پیشایندهای توانایی شناختی، دیدگاه باز و انگیزه دستیابی اشاره نموده‌اند. گریفین و هاسکت (۲۰۰۳) به رابطه مهم بین خودکارآمدی، دیدگاه باز برای تجربه، پذیرش تغییر و عملکرد انطباقی اشاره داشته‌اند. هانگک^۷ و همکاران (۲۰۱۴) عوامل ثبات هیجانی و جاه‌طلبی را به‌عنوان پیشایندهای عملکرد انطباقی مطرح کرده‌اند. برخی پژوهش‌ها از جمله پالاکاس و همکاران (۲۰۰۰) به

1. Good
2. Lepine
3. Naami
4. Neal
5. Huang

اندازه گیری سطح عملکرد انطباقی افراد در سازمان‌ها پرداخته‌اند. چاربونیر و راسل (۲۰۱۲) نیز ابزاری را برای اندازه گیری عملکرد انطباقی معرفی کردند که در آن به ابعاد خلاقیت، عکس‌العمل نسبت به موقعیت‌های غیرمنتظره، انطباق‌پذیری بین فردی، یادگیری و آموزش و مدیریت استرس اشاره نموده‌اند.

ب) رهیافت عوامل زمینه‌ای

درمقابل رهیافت عوامل فردی، رهیافت زمینه‌ای بر آن است که عوامل زمینه‌ای که کارکنان در آن مشغول به فعالیت هستند، نسبت به ویژگی‌های فردی تأثیر بیشتری بر چگونگی رفتار انطباقی آنان در شرایط مختلف دارند. برخی پژوهش‌ها از سال ۲۰۰۸ به بعد به عوامل زمینه‌ای از جمله عوامل شغلی، عوامل گروهی و مؤلفه‌های سازمانی به‌عنوان پیشایندهای عملکرد انطباقی پرداخته‌اند. عوامل شغلی که به‌عنوان پیشایندهای عملکرد انطباقی در پژوهش‌ها یاد شده است، بیشتر به عواملی همچون استقلال شغلی، منابع در دسترس و اقدامات کارکنان جهت عملکرد موفقیت‌آمیز شغل اشاره دارند (قیتالسکو^۱، ۲۰۱۳؛ گستاویت و بوسیونین^۲، ۲۰۱۵).

البته نتایج تحقیقات نشان داده است که تأثیر عوامل زمینه‌ای در سازمان‌های مختلف یکسان نیست. برای نمونه حمایت‌های اجتماعی بر عملکرد انطباقی کارکنان سازمان‌های آموزشی تأثیرگذار است، در حالی که بر عملکرد انطباقی کارکنان بانک تأثیر زیادی ندارد (قیتالسکو، ۲۰۱۳).

ج) رهیافت عوامل فردی و عوامل زمینه‌ای

برخی پژوهش‌ها نیز به تأثیر هم‌زمان عوامل فردی و عوامل زمینه‌ای بر عملکرد انطباقی تأکید کرده‌اند. از جمله هان و ویلیامز^۳ (۲۰۰۸) به تأثیر فعالیت‌های یادگیری مستمر فردی و یادگیری تیمی بر عملکرد انطباقی در سطح فردی و تیمی اذعان داشته‌اند. همچنین چاراشا و شوکلا^۴ (۲۰۱۴) در پژوهشی نشان دادند که عوامل فردی مانند اشتیاق شغلی و سرمایه روان‌شناختی در کنار عامل زمینه‌ای روابط متقابل رهبر-

1. Ghitulescu
2. Gostautaitė & Buciuniene
3. Han & Williams
4. Chaurasia & Shukla

عضو روی انطباق‌پذیری و پویایی کارکنان تأثیر می‌گذارد. پژوهش تجربی جانگ^۱ و همکاران (۲۰۰۶) نیز که روی دو گروه از آتش‌نشانان انجام شد، نشان داد که آموزش‌های سازمانی بر عملکرد انطباقی آنان هنگام در معرض خطر قرار گرفتن تأثیرگذار است. چن و همکاران (۲۰۰۵) نیز در یک پژوهش تجربی به تأثیر عواملی همچون خودکارآمدی و گذراندن دوره‌های آموزشی مهارت‌آموزی بر عملکرد انطباقی کارکنان پرداختند.

روش‌شناسی پژوهش

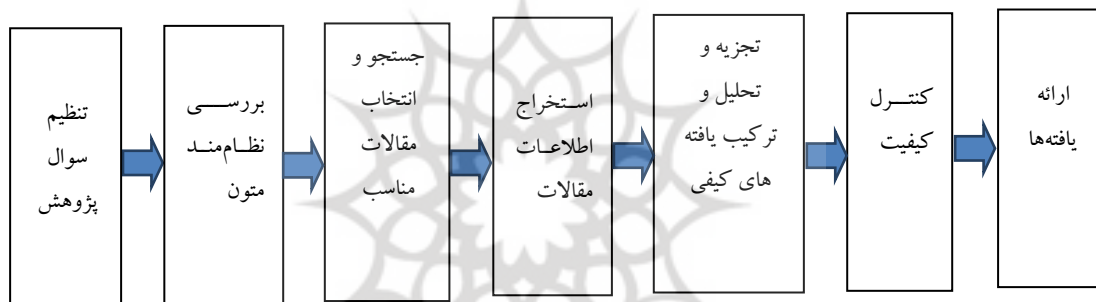
ازلحاظ روش، مطالعه حاضر از نوع کیفی بوده و از روش فراترکیب استفاده کرده است. فراترکیب مانند فراتحلیل، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری استفاده می‌شود، با این تفاوت که فراتحلیل به یکپارچه‌سازی یافته‌های کمی می‌پردازد در حالی که، هدف فراترکیب، ایجاد تفسیری خلاقانه و یکپارچه از یافته‌های کیفی است. در مجموع، دو رویکرد در فراترکیب وجود دارد: رویکرد اول که یکپارچه‌کننده نام دارد؛ بر جمع‌آوری، گردآوری و یکپارچه‌کردن مطالعات پیشینی تأکید دارد. این رویکرد نتایج مشابه یافته‌های تحقیقات گذشته را شناسایی و آنها را در قالب متغیرهایی یکپارچه نموده و روابط علی بین پدیده‌ها و تعمیم‌پذیری آنها را دنبال می‌کند. در رویکرد دوم که رویکردی تفسیری است با استقرا پیش‌بینی می‌شود که در شرایط مشابه چه اتفاقی ممکن است بیفتد. این رویکرد بر تأویل و تفسیر مطالعات قبلی تأکید دارد. دلیل استفاده از روش فراترکیب این است که این روش نوعی مطالعه کیفی است که یافته‌های استخراج شده از سایر مطالعات با موضوعات مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در واقع، فراترکیب شیوه‌ای است که در آن نتایج گروهی از تحقیقات کنار هم گذاشته می‌شود و محصول نهایی مفهوم و تفسیری جامع و نواز پدیده مورد بررسی ارائه می‌دهد (فلاح، ۱۳۹۸). در این پژوهش از رویکرد اول یعنی رویکرد فراترکیبی یکپارچه‌کننده در قالب روش فراترکیب مطرح شده توسط سندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۷) بهره گرفته شده است که طی هفت مرحله روش فراترکیب را مطرح می‌کند (فلسفی و همکاران، ۱۳۹۹). خلاصه این مراحل در شکل (۱) نمایش داده شده است.

مرحله اول) تنظیم سؤال پژوهش: برای تنظیم سؤال از مؤلفه‌های مختلفی مانند جامعه مورد مطالعه، چه

1. Jannng
2. Sandelowski & Barros

چیزی، چه موقع و چگونگی روش استفاده می‌شود. در این پژوهش این سؤال مورد کنکاش قرار گرفت که پیشنندهای مؤثر بر عملکرد انطباقی کارکنان کدامند؟

مرحله دوم) بررسی نظام‌مند متون: در این مرحله، محققان جستجوی نظام‌مند خود را در مقالات منتشر شده در مجلات مختلف متمرکز می‌کنند و واژگان کلیدی مرتبط را انتخاب می‌نمایند. لذا برای پاسخگویی به سؤالی که در مرحله اول مطرح شد، با استفاده از کلیدواژه‌های عملکرد انطباقی، انطباق-پذیری، انطباق و رفتار انطباقی در پایگاه‌های گوگل اسکالر^۱، ساینس دایرکت^۲، امرالد^۳ و پروکوئست^۴، مقالات مرتبط مورد جستجو قرار گرفت. در این مرحله با توجه به اینکه اولین بار اصطلاح عملکرد انطباقی در سال ۱۹۹۹ توسط هسکت و نیل (۱۹۹۹) به کار رفته است، محدوده زمانی جستجوی مقالات دوره ۲۰ ساله بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۷ تعیین شد.



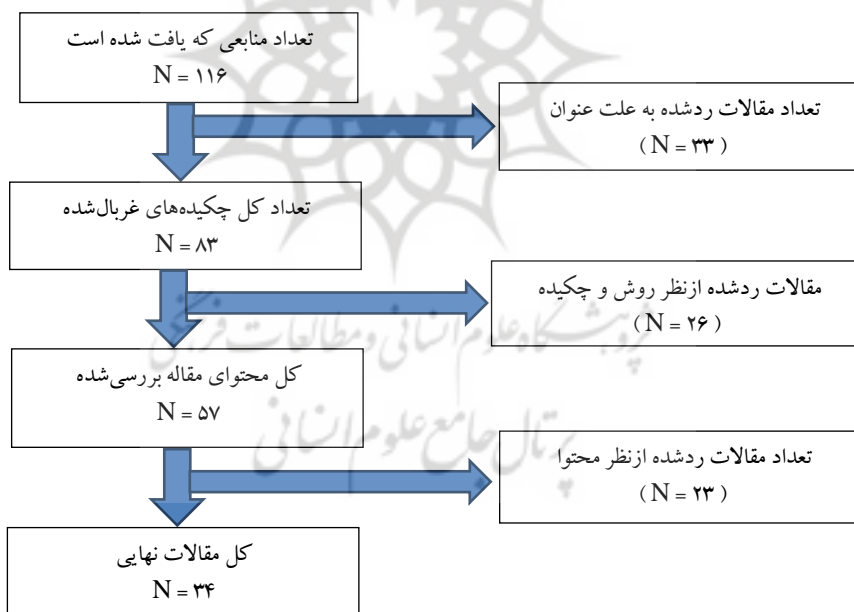
شکل ۱. گام‌های فراترکیب سندلوسکی و باروسو

مرحله سوم) جستجو و انتخاب متون مناسب: در این مرحله پژوهشگر در هر بازبینی با توجه به معیارهای مورد نظر تعدادی از مقالات را رد می‌کند که این مقالات در فرایند فراترکیب بررسی نمی‌شوند. در این پژوهش فرایند بازبینی به صورت خلاصه در شکل (۲) آمده است. در فرایند ارزیابی مقالات، دو معیار برای پالایش در نظر گرفته شد. اولاً مقالاتی که مروری یا مفهومی بودند کنار گذاشته شدند و ثانیاً مقالاتی که به

1. Google Scholar
2. Sciencedirect
3. Emeraldinsight
4. Proquest

چگونگی و یا ویژگی‌های عملکرد انطباقی پرداخته بودند و نه پیشنهادهای آن، از گردونه بررسی خارج شدند. طبق الگوریتم شکل ۲، نهایتاً از میان ۱۱۶ مقاله در نهایت ۳۴ مقاله برای تجزیه و تحلیل برگزیده شدند.

مرحله چهارم) استخراج اطلاعات مقالات: در پژوهش‌های فراترکیب، پژوهشگر مقالات نهایی شده را به منظور دستیابی به یافته‌های محتوایی که در آنها وجود دارد، چندین بار مطالعه می‌کند. مرحله پنجم) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: هدف فراترکیب ارائه تفسیری نوین و همگرا از یافته‌های تحقیق‌های پیشین است. این روش برای شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و نظریه‌ها استفاده شده است. در مرحله تجزیه و تحلیل، پژوهشگر موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند و به محض شناسایی و مشخص شدن موضوع، پژوهشگر طبقه‌بندی ارائه می‌دهد که موضوع را به بهترین شکل ارائه دهد. در پژوهش حاضر ابتدا مؤلفه‌های مربوطه شناسایی شده و به‌عنوان کدهای اولیه در نظر گرفته شده‌اند و در گام‌های بعدی در قالب مفاهیم و مقوله‌ها قرار گرفتند.



شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقالات

مرحله ششم) کنترل کیفیت: در روش فراترکیب برای حفظ کیفیت مطالعه، سعی شده است که بررسی گسترده‌ای در منابع روزآمد انجام شود. همچنین تلاش شده است که در بین پژوهش‌ها، مؤلفه‌های مربوطه شناسایی و اولویت‌بندی شوند.

مرحله هفتم) ارائه یافته‌ها: در این مرحله یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. در این مرحله ضمن مطالعه یافته‌های تحقیقات موجود به ارائه مفاهیم کلیدی عملکرد انطباقی کارکنان و پیشایندهای آن و نیز به رویکردهای موجود در خصوص عملکرد انطباقی و مفاهیم تقویت‌کننده و محدودکننده آن پرداخته می‌شود.

جدول ۲. پژوهش‌های نهایی انتخاب‌شده در حوزه پیشایندهای عملکرد انطباقی

کد مقاله	نویسندگان	پیشایندهای عملکرد انطباقی
۱	بارتون ^۱ و همکاران (۲۰۱۳)	سرسختی روان‌شناختی
۲	چاربونیر و راسل (۲۰۱۲)	رهبری تحول‌آفرین
۳	چاربونیر و همکاران (۲۰۱۰)	رهبری تحول‌آفرین، جو نوآوری
۴	چن و همکاران (۲۰۰۵)	آگاهی نسبت به نقش، خود کارآمدی، مهارت، یادگیری سیستمی
۵	الدورو هارپاز ^۲ (۲۰۱۶)	اشتیاق کارکنان
۶	چیابرو ^۳ و همکاران (۲۰۱۳)	چشم‌انداز روشن، حمایت رهبر، حمایت کارکنان، حمایت سازمانی
۷	قیتالسکو ^۴ (۲۰۱۳)	منابع شغلی (همبستگی اجتماعی)، تقاضای شغلی (وابستگی متقابل)
۸	گود (۲۰۱۴)	چابکی ادراکی
۹	گریفین و هسکت (۲۰۰۵)	وجدان کاری و وظیفه‌شناسی
۱۰	گریفین و هسکت (۲۰۰۳)	خود کارآمدی، داده‌های مرتبط با کار، دیدگاه باز برای تجربه‌اندوزی، پذیرش تغییر
۱۱	گریفین و همکاران (۲۰۰۷)	دیدگاه باز نسبت به تغییر
۱۲	گریفین و همکاران (۲۰۱۰)	دیدگاه باز نسبت به کار، تغییر نقش، چشم‌انداز سازمانی
۱۳	گاستاتایت و بوسیونین ^۵ (۲۰۱۵)	سن، استدلال تصمیم‌گیری، منابع شغلی

1. Bartone
2. Eldor & Harpaz
3. Chiaburu
4. Ghitulescu
5. Goštautaitė & Bučiūnienė

کد مقاله	نویسندگان	پیشایندهای عملکرد انطباقی
۱۴	هان و ویلامز (۲۰۰۸)	یادگیری مستمر، جو یادگیری تیمی
۱۵	هاشیلدت و کانرات ^۱ (۲۰۱۲)	خودرهبری
۱۶	هانگ و همکاران (۲۰۱۴)	ثبات هیجانی، جاه طلبی، سطح شغلی
۱۷	جاوید و همکاران (۲۰۱۶)	اخلاق اسلامی در کار، رفتار نوآورانه
۱۸	جانگ ^۲ و همکاران (۲۰۰۶)	آموزش در معرض خطا قرار گرفتن
۱۹	کانتن ^۳ و همکاران (۲۰۱۵)	سازمان یادگیرنده
۲۰	لی پاین و همکاران (۲۰۰۰)	توانایی ادراک، قابلیت اعتماد، دیدگاه باز در تجربه پذیری
۲۱	مارکوس ^۴ و همکاران (۲۰۱۲)	یادگیری مبتنی بر هدف
۲۲	مارکوس و همکاران (۲۰۱۵)	خودکارآمدی، خودرهبری
۲۳	مورگان ^۵ و همکاران (۲۰۰۳)	توانمندی
۲۴	نامی و همکاران (۲۰۱۴)	خودکارآمدی، دیدگاه باز در تجربه پذیری، روان رنجوری
۲۵	نیل و همکاران (۲۰۱۲)	دیدگاه باز در تجربه پذیری، سازگاری، برون گرایی، وظیفه شناسی، روان رنجوری
۲۶	نایسن و جیمسون ^۶ (۲۰۱۶)	خودتنظیمی (کنترل احساسات)
۲۷	اوگونفور ^۷ و همکاران (۲۰۱۰)	دیدگاه باز در تجربه پذیری
۲۸	پالاکس ^۸ و همکاران (۲۰۰۲)	سازگاری، تمایل به موفقیت های انطباقی، خودکارآمدی در انطباق-پذیری، توانایی ادراک، دیدگاه باز، ثبات عاطفی، موفقیت در وظیفه شناسی
۲۹	سahin و گوربوز ^۹ (۲۰۱۴)	هوش فرهنگی، خودکارآمدی، تجربه پیشین
۳۰	اشراب ^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۲)	گرایش عاطفی
۳۱	شرهی و کارووسکی ^{۱۱} (۲۰۱۴)	همکاری، سازمان دهی کار، عدم اطمینان شغلی

1. Hauschildt & Konradt
2. Joung
3. Kanten
4. Marques
5. Morgan
6. Niessen & Jimmieson
7. Ogunfowora
8. Pulakos
9. Sahin & Gurbuz
10. Schraab
11. Sherehiy & Karwowski

کد مقاله	نویسندگان	پیشایندهای عملکرد انطباقی
۳۲	استوارت و نانکولیار ^۱ (۲۰۰۶)	فرصت جویی، وظیفه‌شناسی، دیدگاه باز در تجربه‌پذیری
۳۳	ژانگ ^۲ و همکاران (۲۰۱۶)	نظم و مقررات مشخص
۳۴	ژانگ و همکاران (۲۰۱۲)	وظیفه‌شناسی

یافته‌های پژوهش

از آنجا که با افزایش نوسانات محیطی، عملکرد انطباقی برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد و از سویی، عملکرد انطباقی در حوزه توسعه منابع انسانی مربوط به کارکنان می‌شود و پیشنهادهای آن برای سازمان‌ها اهمیت روزافزونی دارد، بنابراین، ارائه تحقیق کاملی که این پیشنهادهای را جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی نماید، ضروری جلوه می‌نماید. این پژوهش با بهره‌گیری از پژوهش‌های ارائه‌شده در خصوص پیشنهادهای عملکرد انطباقی، کدها و مفاهیم مرتبط را استخراج نموده و در قالب مضامین پایه، مضامین سازنده و مضامین فراگیر در جدول (۳) طبقه‌بندی کرده است. کدهای مربوطه در مضامین پایه و سازنده طبقه‌بندی شده و سپس در مضامین فراگیر قرار داده شده‌اند. ضمناً فراوانی پژوهش‌هایی که به مفاهیم موردنظر اشاره داشته‌اند، در مقابل مفاهیم متناظر در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. پیشنهادهای عملکرد انطباقی کارکنان بر اساس مطالعات انجام‌شده

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین	فراوانی
عوامل فردی	ویژگی‌های شخصیتی	دیدگاه باز برای تجربه‌اندوزی	۱۰ و ۲۰ و ۲۴ و ۲۵ و ۲۷ و ۲۸ و ۳۳	۷
		ثبات عاطفی	۱۶ و ۲۴ و ۲۵ و ۲۸	۴
		وظیفه‌شناسی	۹ و ۲۰ و ۲۵ و ۲۸ و ۳۲ و ۳۴	۶
	ویژگی‌های ادراکی	برون‌گرایی	۱۶ و ۲۵	۲
		چابکی شناختی	۸	۱
		توانایی ادراکی	۲۰ و ۲۸	۲

1. Stewart & Nandkeolyar
2. Zhang

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین	فراوانی
		مهارت و دانش	۲۳ و ۴	۲
		دیدگاه باز نسبت به تغییر	۱۱	۱
		تجربه پیشین	۲۹ و ۲۸	۲
		گرایش عاطفی	۳۰	۱
		خودکارآمدی	۲۹ و ۲۸ و ۲۴ و ۲۲ و ۱۰ و ۴	۶
		سرسختی روان شناختی	۱	۱
	ویژگی های رفتاری	خودتنظیمی	۳۴ و ۲۳	۲
		یادگیری	۲۱	۱
		خودرهبری	۲۲ و ۱۵	۲
		اشتیاق شغلی	۵	۱
		اخلاق کاری	۱۷	۱
عوامل شغلی	استقلال	۱۳	۱	
	تقاضای شغلی (وابستگی متقابل)	۷	۱	
	منابع شغلی (همبستگی های اجتماعی)	۱۳ و ۷	۲	
	عدم اطمینان شغلی	۳۱	۱	
	تغییر نقش	۱۲	۱	
عوامل گروهی	حمایت سرپرست و همکاران	۶	۱	
	جو یادگیرنده تیمی	۱۴	۱	
	رهبری تحول آفرین	۳ و ۲	۲	
عوامل سازمانی	چشم انداز روشن	۱۲	۱	
	جو نوآوری	۱۷ و ۳	۲	
	حمایت سازمانی	۶	۱	
	سازمان یادگیرنده	۱۹	۱	

در جدول (۴) میزان فراوانی و رتبه بندی مضامین فراگیر پیشایندهای عملکرد انطباقی آمده است:

جدول ۴. رتبه‌بندی مضامین فراگیر پیشایندهای عملکرد انطباقی

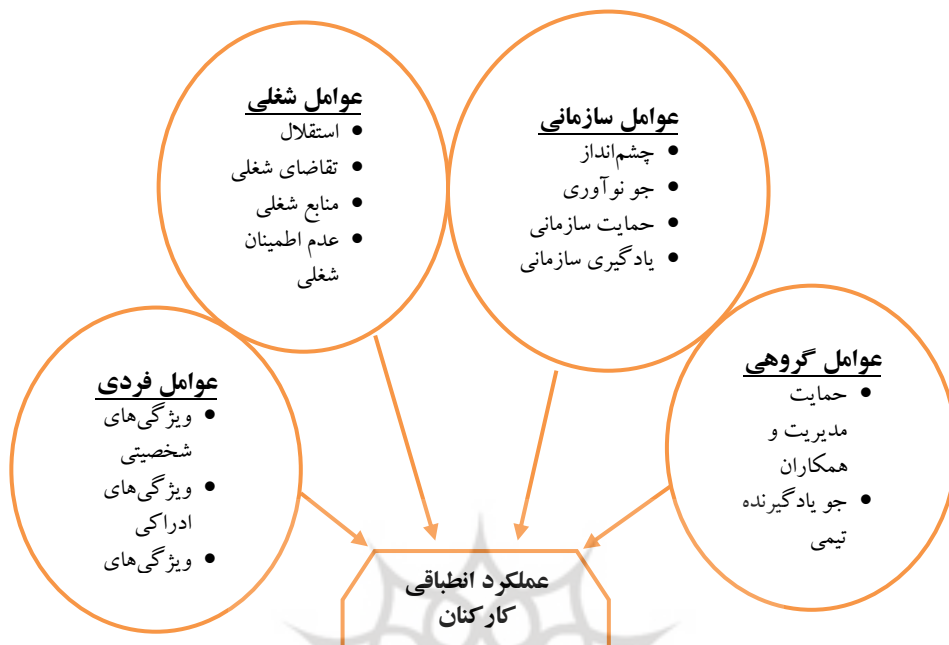
رتبه	فراوانی	مضامین فراگیر
۱	۴۲	عوامل فردی
۲	۶	عوامل شغلی
۳	۵	عوامل سازمانی
۴	۴	عوامل گروهی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش در پی یافتن پاسخ این سؤال بود که پیشایندهای عملکرد انطباقی کارکنان کدامند؟ در این راستا با بررسی نظام‌مند پژوهش‌های صورت گرفته به روش فراترکیب، ۵۸ پیشایندهای عملکرد انطباقی شناسایی شد. همان‌گونه که در شکل (۳) مشاهده می‌شود این پیشایندها در قالب ۱۵ مضمون سازنده و نهایتاً ۴ مضمون فراگیر با عنوان عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل گروهی و عوامل شغلی دسته‌بندی شدند. براساس نتایج این پژوهش، عوامل فردی به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندهای عملکرد انطباقی در تحقیقات ذکر شده است. به‌عنوان نمونه تحقیقات متعددی بر نقش دیدگاه باز برای تجربه‌اندوزی (گریفین و همکاران، ۲۰۰۳؛ لی پاین و همکاران، ۲۰۰۰؛ نامی و همکاران، ۲۰۱۴)، ثبات عاطفی (هانگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ نامی و همکاران، ۲۰۱۴)، وظیفه‌شناسی (گریفین، ۲۰۰۵؛ لی پاین و همکاران، ۲۰۰۰)، برون‌گرایی (هانگ و همکاران، ۲۰۱۴)، نیل و همکاران، ۲۰۱۲)، سرسختی روان‌شناختی (بارتون و همکاران، ۲۰۱۳) در عملکرد انطباقی کارکنان تأکید دارند.

دیدگاه باز برای تجربه‌اندوزی به علاقمندی کارکنان برای تغییر و تنوع اشاره دارد، زیرا این نوع کارکنان نسبت به موقعیت‌های متغیر و متنوع، دیدگاه مثبتی دارند و این امر، باعث بروز عملکرد انطباقی می‌شود (گریفین و هسکت، ۲۰۰۴). ثبات عاطفی نیز به کارکنان کمک می‌کند تا تغییرات را به‌عنوان تهدید تلقی نکرده و در موقعیت‌های استرس‌زا آرامش و کنترل خود را حفظ نمایند و این به تقویت عملکرد انطباقی کارکنان می‌انجامد (هانگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ نامی و همکاران، ۲۰۱۴). وظیفه‌شناسی عبارت است از تمایل فرد به رعایت قوانین، هنجارها و اصول. افراد وظیفه‌شناس افرادی مسئولیت‌پذیر و قابل‌اعتماد هستند؛ زیرا این افراد سخت تلاش می‌کنند تا به اهداف از پیش تعیین شده دست یابند (باریک^۱ و

1. Barrick



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش

همکاران، ۲۰۱۳؛ دنیسن و پینک^۱، ۲۰۰۸). تمایل آنها به سخت کوشی و ریسک پذیری، آنها را به پذیرش تغییرات کاری و انطباق با شرایط متغیر وامی دارد و نهایتاً به عملکرد انطباقی آنها در سازمان منجر می شود (هانگ و همکاران، ۲۰۱۴).

پژوهشگران زیادی از جمله پالاکاس و همکاران (۲۰۰۲) و هانت^۲ (۱۹۸۶) بر نقش بارز ویژگی های ادراکی بر عملکرد انطباقی تأکید داشته اند. کارکنانی که توانایی ادراکی بالاتری دارند، می توانند اطلاعات شغلی بیشتری را کسب نموده و تجربیات بیشتری ذخیره نمایند، در نتیجه این اطلاعات و تجربه می تواند آنها را در برابر تغییرات و محیط جدید توانمندتر ساخته و عملکرد انطباقی بهتری داشته باشند (لی پاین و همکاران، ۲۰۰۴). پالاکاس و همکاران (۲۰۰۲) در پژوهش خود به نقش تجربیات گذشته در شکل گیری

1. Denissen & Penke
2. Hunter

عملکرد انطباقی پرداخته‌اند. از آنجا که تجربیات گذشته باعث شکل‌گیری عملکرد بهتر آینده می‌شود، افرادی که تجربه بیشتری دارند، در مواجهه با موقعیت‌های متغیر عملکرد انطباقی بهتری خواهند داشت. از سوی دیگر گستاویت و بوسیونین^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافتند که یک رابطه خطی منفی بین سن و عملکرد انطباقی وجود دارد؛ زیرا کارکنانی که مسن هستند، تمایل دارند که موقعیت فعلی خود را حفظ نموده و نسبت به کارکنان جوان زیان‌گریزتر و ریسک‌گریزتر هستند. بنابراین، نسبت به کارکنان جوان، کمتر به یادگیری پرداخته و در نتیجه عملکرد انطباقی ضعیف‌تری دارند (دی‌لانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۰).

ویژگی‌های رفتاری نیز از پیشایندهای قابل توجه عملکرد انطباقی در کارکنان به‌شمار می‌روند. عواملی همچون خودتنظیمی، یادگیری، خودرهبری، اشتیاق شغلی و اخلاق کاری به‌عنوان ویژگی‌های رفتاری مؤثر بر عملکرد انطباقی مطرح شده‌اند (باتون^۳ و همکاران، ۱۹۹۶؛ واندوال^۴ و همکاران، ۲۰۰۱). کارکنان یادگیرنده تمایل دارند که در شرایط متغیر قرار گرفته و وظایف چالش‌برانگیز را تجربه نمایند تا به یادگیری سازمانی دست یابند و این باعث می‌شود که این نوع کارکنان عملکرد انطباقی بهتری در سازمان داشته باشند (چن و ماثیو^۵، ۲۰۰۸؛ واندوال، ۲۰۰۱). خودرهبری نیز یکی دیگر از پیشایندهای عملکرد انطباقی است که اشاره به سازوکارهای خودتنظیمی برای عملکرد بهتر دارد (مانز^۶، ۱۹۸۶). کارکنانی که خودرهبری بالاتری دارند سعی می‌کنند که رفتار خود را برای انطباق‌پذیری، تنظیم و طراحی نمایند (هاشیلدت و کانرادت^۷، ۲۰۱۲).

در بین عوامل شغلی نیز عواملی همچون استقلال شغلی، تقاضای شغلی، منابع شغلی، عدم اطمینان شغلی و تغییر نقش به‌عنوان پیشایندهای عملکرد انطباقی در پژوهش‌ها مورد تأکید می‌باشند (قیئالسکو، ۲۰۱۳؛ گستاویت و بوسیونین، ۲۰۱۵؛ گریفین و همکاران، ۲۰۱۰). کارکنانی که استقلال تصمیم‌گیری دارند، تمایل دارند تا در موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی انطباق‌پذیری بیشتری داشته باشند (گستاویت و بوسیونین، ۲۰۱۵).

1. Goštautaitė & Bučiūnienė
2. De Lange
3. Button
4. VandeWalle
5. Chen & Mathieu
6. Manz
7. Hauschildt & Konradt

همچنین نتایج تحقیقات قابل توجهی به عوامل گروهی به عنوان پیشایندهای مهم عملکرد انطباقی اشاره دارند. عواملی همچون حمایت سرپرست و همکاران، جو یادگیرنده تیمی و رهبری تحول آفرین (چاربونیر و همکاران، ۲۰۱۰؛ چیابورو^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). جو تیمی عبارت است از هنجارها و نگرش‌ها و انتظاراتی که افراد ادراک می‌کنند تا در تیم عمل نمایند (اشنایدر^۲، ۱۹۹۰). بنابراین جو یادگیرنده تیم می‌تواند افراد را تشویق نماید تا در موقعیت‌های مختلف ظاهر شده و از دانش خود در موقعیت‌های مختلف استفاده نمایند و این به عملکرد انطباقی در موقعیت‌های مختلف منجر خواهد شد (هان و ویلیامز^۳، ۲۰۰۸). رهبری تحول آفرین نیز افراد تیم را تشویق می‌نماید تا در موقعیت‌های متغیر و محیط پرتلاطم به دنبال راه‌های جدید حل مسئله باشند و تلاش مضاعفی در موقعیت‌های پیچیده از خود بروز دهند (چاربونیر و همکاران، ۲۰۱۰). نهایتاً عوامل سازمانی نیز شامل چشم‌انداز روشن، جو نوآوری، حمایت سازمانی و سازمان یادگیرنده به عنوان پیشایندهای عملکرد انطباقی در پژوهش‌ها مورد تأکید قرار گرفته‌اند. داشتن درک روشنی از چشم‌انداز سازمان سبب می‌شود کارکنان فراز و فرودهای محتمل در مسیر تحقق چشم‌انداز را تا حدودی شناسایی کرده و در موقعیت‌های پیش‌آمده، انطباق‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند (چیابورو و همکاران، ۲۰۱۳). سازمان یادگیرنده سازمانی است که کارکنان آن از الگوهای ذهنی پویایی برخوردار بوده و علاوه بر داشتن مهارت و تسلط شخصی، در فرایند یادگیری تیمی نیز فعال عمل می‌کنند. این ویژگی‌ها کارکنان را برای مواجهه با شرایط متغیر محیطی آماده کرده و به عملکرد انطباقی بهتری منجر می‌شوند (کانتن^۴ و همکاران، ۲۰۱۵).

از دیدگاه نظری، این تحقیق ضمن مرور تعاریف عملکرد انطباقی و واژه‌های مرتبط آن به ابعاد مختلف عملکرد انطباقی در حوزه فردی، سازمانی، گروهی و شغلی پرداخته و به پژوهشگران در حوزه توسعه منابع انسانی کمک می‌کند که ضمن توجه به عوامل فردی به عوامل زمینه‌ای شامل عوامل سازمانی، گروهی و شغلی در عملکرد انطباقی کارکنان توجه نمایند. نهایتاً در یک چارچوب فراگیر به پیشایندهای عملکرد انطباقی پرداخته شده است و این چارچوب ضمن اینکه عوامل مؤثر بر عملکرد انطباقی کارکنان را آشکار می‌سازد، به پژوهشگران آینده نیز توصیه می‌نماید تا روابط متقابل عوامل فردی و عوامل زمینه‌ای را

1. Chiaburu
2. Schneider
3. Han & Williams
4. Kantan

باز یابند و بررسی نمایند که هر کدام از عوامل چگونه بر دیگری تأثیر دارد و نهایتاً این روابط متقابل چه تأثیری بر عملکرد انطباق دارد. ضمن اینکه پیشایندهایی که در حوزه‌های مختلف در این پژوهش معرفی شده‌اند می‌تواند مبنای پژوهش‌های نوینی برای شناسایی راه‌های افزایش توانایی انطباق کارکنان و سازمان‌ها در تغییرات متلاطم دنیای امروز باشد. به‌طور مشخص براساس یافته‌های این تحقیق، سؤالات پژوهشی زیر می‌توانند مبنای تحقیقات آتی قرار گیرند: سبک‌های مختلف رهبری (مانند رهبری تحول‌آفرین) چه اثرات تعاملی در رابطه میان ویژگی‌های فردی از قبیل شخصیت و... با عملکرد انطباقی کارکنان می‌تواند داشته باشند؟ چه ویژگی‌های شغلی برای بهبود عملکرد انطباقی کارکنان در صنایع و سازمان‌های مختلف نیاز است؟ چه آموزش‌ها یا تکنیک‌های آموزشی برای ارتقای سطح پیشایندهای فردی و شغلی مؤثر بر عملکرد انطباقی کارکنان تأثیر گذارتر هستند؟ علاوه‌بر آموزش، چه حمایت‌ها و اقدامات سازمانی و مدیریتی برای بهبود عملکرد انطباقی کارکنان باید صورت پذیرد؟

از لحاظ عملی نیز نتایج این تحقیق با شناسایی پیشایندهای فردی، شغلی، گروهی و سازمانی به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شناخت اقدامات اثربخش، هنگام مواجهه با تغییرات و موقعیت‌های نامطمئن، بهتر عمل کنند. به‌عنوان مثال برای مواجهه با وظایف مبهم سازمان‌ها می‌توانند از کارکنانی با ویژگی گشودگی در برابر تجربه و خودکارآمدی بالا استفاده نمایند. مدیران برای ایفای نقش مربی‌گری خود می‌توانند باتأکید بر پیشایندهای فردی، عملکرد انطباقی کارکنان خود را بهبود ببخشند. همچنین پیشایندهای شغلی، گروهی و سازمانی می‌توانند راهنمای عمل مدیران برای مداخله در جهت آموزش و توسعه منابع انسانی قرار گیرند. از طریق برنامه‌های آموزشی، کارکنان می‌توانند با سناریوهای متنوع برای مواجهه با موقعیت‌های متغیر آشنا شوند و سپس دانش و تجارب خود را به همکاران خود انتقال دهند. البته در این میان، مدیران نباید از ایجاد جو حمایتی در گروه و سازمان غافل باشند. علاوه‌براین، از نتایج این پژوهش می‌توان در حوزه ارزیابی عملکرد نیز بهره گرفت. به‌عبارت‌دیگر، از آنجاکه توانایی درک تغییرات محیطی و اخذ تصمیمات عملی مناسب برای مواجهه با این تغییرات باید معیاری برای ارزیابی عملکرد افراد قرار گیرد، عملکرد انطباقی می‌تواند به‌عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران مورد توجه ارزیابان باشد. در نهایت، نقش رهبری در ایجاد جو حمایتی و یادگیرنده در سازمان و به‌ویژه استفاده از رفتارهای رهبری تحول‌آفرین برای ترویج و ارتقای عملکرد انطباقی زیردستان نیز نباید از نظر دور بماند.

منابع

- حیدری، مرضیه (۱۳۹۸)، رابطه اخلاق کار اسلامی با عملکرد انطباقی با نقش میانجی رفتار کار نوآورانه و نقش تعدیل گر رهبری اخلاقی، *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، سال سوم، شماره چهار: ۲۹۸-۲۸۳.
- فلاح، محمدرضا (۱۳۹۸)، ارائه چارچوبی برای بازتولید سرمایه اجتماعی با استفاده از رویکرد فراترکیب، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و هشتم، شماره نود و سه: ۲۰۳-۱۶۱.
- فلسفی، علی؛ معمارزاده، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدی و موسی‌خانی، محمد (۱۳۹۹)، ارائه الگوی کرامت انسانی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از روش فراترکیب، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و نهم، شماره نود و هفت: ۱۸۵-۱۶۱.
- مهداد، علی؛ حسام قاسمی، حسین و غفوری، محمدرضا (۱۳۹۸)، تأثیر وفاداری سازمانی و جافتادگی سازمانی بر عملکرد انطباقی: نقش تعدیل گر وظیفه‌شناسی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال هشتم، شماره اول: ۹۲-۷.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38, 132-153.
- Bartone, P. T., Kelly, D. R., & Matthews, M. D. (2013). Psychological hardiness predicts adaptability in military leaders: A prospective study. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 200-210.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29, 280-293.
- Charbonnier-Voirin, A., Akremi, A. E., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35, 699-726.
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2014). Psychological capital, LMX, employee engagement & work role performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50, 342-356.
- Chen, G., & Mathieu, J. (2008). Goal orientation dispositions and performance trajectories: The roles of supplementary and complementary situational inducements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106, 21-38.
- Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 827-841.

- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. **Group Organization Management**, 38, 291-333.
- De Lange, A. H., Van Yperen, N. W., Van der Heijden, B. I. J. M., & Bal, P. M. (2010). Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, 77, 118-125.
- Denissen, J. J., & Penke, L. (2008). Motivational individual reaction norms underlying the Five-Factor model of personality: First steps towards a theory-based conceptual framework. **Journal of Research in Personality**, 42, 1285-1302.
- Dorsey, D., Cortina, J., & Luchman, J. (2010). **Adaptive and citizenship-related behaviors at work**. In J. Farr & N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection*, New York, NY: Routledge.
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, 37, 213-235.
- Foss, N.J., & Jensen, H. (2019). Managerial meta-knowledge and adaptation: governance choice when firms don't know their capabilities. *Strat. Organ*, 17 (2), 153-176
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making change happen the impact of work context on adaptive and proactive behaviors. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 49, 206-245.
- Good, D. (2014). Predicting real-time adaptive performance in a dynamic decision-making context. **Journal of Management & Organization**, 20, 715-732.
- Goštautaitė, B., & Bučiūnienė, I. (2015). The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: Evidence from a post-Soviet country. **The International Journal of Human Resource Management**, 26, 757-782.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviors for successful work and career. **Adjustment Australian Journal of Psychology**, 55, 65-73.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2004). Why openness to experience is not a good predictor of job performance. **International Journal of Selection and Assessment**, 12, 243-251.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2005). Are conscientious workers adaptable? **Australian Journal of Management**, 30, 245-259.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. **Academy of Management Journal**, 50, 327-347.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. **Journal of Applied Psychology**, 95, 174-182.
- Han, T. Y., & Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance: Individual- and team-level relationships. **Group & Organization Management**, 33, 657-684.
- Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). Self-leadership and team members' work role performance. **Journal of Managerial Psychology**, 27, 497-517.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). **Technology and performance**. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, San-Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Huang, J. I., Ryan, A. M., & Zabel, K. L. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. **Journal of Applied Psychology**, 91, 162-179.
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. **Journal of Vocational Behavior**, 29, 340-362.
- Javed, B., Bashir, S., Rawwas, M. Y. A., & Arjoon, S. (2016). Islamic Work Ethic, innovative work behaviour, and adaptive performance: the mediating mechanism and an interacting effect. **Current Issues in Tourism**, 20, 647-663.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. **Journal of Applied Psychology**, 86, 984-996.
- Joung, W., Hesketh, B., & Neal, A. (2006). Using “war stories” to train for adaptive performance: Is it better to learn from error or success? **Applied Psychology**, 55, 282-302.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. **Journal of Organizational Behavior**, 36, 53-71.
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. **Procedia Economics and Finance**, 23, 1358-1366.
- Karaevli, A., & Hall, D. T. T. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. **Journal of Vocational Behavior**, 69, 359-373.
- Kozlowski, S. W. J., & Rench, T. (2009). **Individual differences, adaptability, and adaptive performance: A conceptual analysis and research summary**. Research Triangle Park, NC: Battelle Scientific Services.
- Le Pine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. **Personnel Psychology**, 53, 563-539.
- Mc Loughlin, N., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. **Project Leadership and Society**, 2, 100012.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in Organizations. **Academy of Management Review**, 11, 585-600.
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L. A., & Passos, A. M. (2012). Adapting the revised self-leadership questionnaire to the Portuguese context. **Social Indicators Research**, 108, 553-564.
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Curral, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. **Team Performance Management**, 21, 339-360.
- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. **Decision Sciences**, 34, 287-321.
- Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). **Managing work role performance: Challenges for twenty first century organizations and employees**. In D. R. Ilgen & E. D.

- Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Naami, A., Behzadi, E., Parisa, H., & Charkhabi, M. (2014). A study on the personality aspects of adaptive performance among governmental hospitals nurses: A conceptual model. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 159, 359-364.
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. **Journal of Organizational Behavior**, 33, 175-192.
- Niessen, C., & Jimmieson, N. L. (2016). Threat of resource loss: The role of self-regulation in adaptive task performance. **Journal of Applied Psychology**, 101, 450-462.
- Ogunfowora, B., Bourdage, J., & Lee, K. (2010). Rater personality and performance dimension weighting in making overall performance judgments. **Journal of Business and Psychology**, 25, 465-476.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: review and synthesis. **Human Resource Development Review**, 3, 294- 324.
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). **Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability**. In C. S. Burke, L. G. Pierce & E. Salas (Eds.), *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research: Vol. 6. Understanding adaptability: Aprerequisite for effective performance within complex environments*, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. **Journal of Applied Psychology**, 85, 612-624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Berman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. **Human Performance**, 15, 299-323.
- Şahin, F., & Gurbuz, S. (2014). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment. **International Area Studies Review**, 17, 394-413.
- Sandelowski, M., & Barros, J. (2007). **Handbook for Synthesizing Qualitative Research**. Springer publishing company Inc.
- Schmitt, N., & Chan, D. (2014). **Adapting to rapid changes at work: Definitions, measures, and research**. In D. Chan (Ed.), *Individual adaptability to changes at work: New directions in research*, New York, NY: Taylor & Francis.
- Schneider, B. (1990). **The climate for service: An application of the climate construct**. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schraub, E. M., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2012). The effect of change on adaptive performance: does expressive suppression moderate the indirect effect of strain? **Journal of Change Management**, 11, 21-44.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 44, 466-473.

- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33, 910-924.
- Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. J. (1997). **Building adaptive expertise: Implications for training design strategies**. In M. A. Quinones & A. Dudda (Eds.), *Training for 21st century technology: Applications of psychological research*, Washington, DC: American Psychological Association Books.
- Stewart, G. L., & Nandkeolyar, A. K. (2006). Adaptation and intraindividual variation in sales outcomes: Exploring the interactive effects of personality and environmental opportunity. *Personnel Psychology*, 59, 307-332.
- VandeWalle, D. (2001). Goal orientation: Why wanting to look successful doesn't always lead to success? *Organizational Dynamics*, 30, 162-171.
- Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., & Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory. *Management Decision*, 54, 2393-2412.
- Zhang, S., Zhou, M., Zhang, J., & Chen, S. (2012). The nonlinear effects of conscientiousness on overall job performance and performance dimensions in the Chinese context. *Asian Journal of Social Psychology*, 15, 231-237.

