

مدلسازی عوامل الگوی انطباق پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد با استفاده از رویکرد ساختاری - تفسیری

رامین رضائی^۱، یاسان‌اله پوراشرف^{۲*}، محمد همتی^۳

^۱ گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

^۲ گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

^۳ گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۱

چکیده

تحقیق حاضر به مدلسازی عوامل الگوی انطباق پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد با استفاده از رویکرد ساختاری - تفسیری می پردازد. تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی است که از لحاظ هدف کاربردی - بنیادی بوده و روشی آمیخته (کیفی - کمی) دارد. جامعه آماری تحقیق خبرگان سازمان - های دولتی استان ایلام بوده که ۱۳ نفر از آنان پرسشنامه ISM را پاسخ گفتند. سازه های دو متغیر انطباق پذیری و اعتماد سازمانی ابتدا از طریق مصاحبه با خبرگان و تحلیل نظرات آنان با استفاده از آزمون تحلیل محتوا تعیین و سپس با استفاده از آزمون دلفی تخلیص گردید. بدین ترتیب برای متغیر انطباق پذیری و اعتماد سازمانی به ترتیب ۱۶ و ۱۳ عامل که سازه های این متغیرها هستند، شناسایی شد. عوامل مذکور از طریق آزمون ساختاری - تفسیری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا ارتباط درونی و اولویت اهمیت میان آنها تعیین گردد. نتایج نشان داد که ۱۶ سازه انطباق پذیری در ۴ سطح و ۱۳ سازه اعتماد سازمانی در ۳ سطح از روابط در قالب عوامل مستقل، وابسته و ارتباطی نسبت به هم قرار می گیرند.

واژگان کلیدی: تغییر، محیط؛ انطباق پذیری؛ اعتماد؛ مدلسازی ساختاری - تفسیری

۱- مقدمه

در دهه های اخیر تسهیل فرآیندهای کاری پیچیده و چالشی به هدف اصلی سازمان ها برای بهبود اثربخشی تبدیل شده است؛ چرا که در این دهه محیط سازمان ها به سرعت در حال تغییر است و سازمان هایی که نتوانند خود را با تغییرات و روندهای جدید کسب و کار وفق دهند، به طور حتم شکست خواهند خورد. با توجه به این موارد محققان در تلاشند تا به شرکت ها کمک نمایند تا در این محیط ها به مزیت رقابتی دست یابند و بتوانند در بازارهای جهانی با رقابتی سازنده به اثربخشی دست یابند (باسودور و همکاران^۲، ۲۰۱۳: ۳۷). در حال حاضر، سازمان ها تحت یک سیستم باز با محیط ارتباط برقرار می کنند. بهترین روش برای مدیریت سازمان ها، براساس نظریه اقتضایی، بستگی به ماهیت محیطی دارد که با آن ارتباط دارند.

Corresponding Author): y.pourashraf@ilam.ac.ir tel: 09183412137 نویسنده مسئول^{2}

² Basadur et al.

به طور دقیق سازمان‌ها باید بتوانند با محیطی بسیار آشفته انطباق پیدا کنند. یکی از مشخصه‌های مورد نیاز سازمان‌های امروزی، توانایی انطباق است. سازمان‌ها به میزان قابل توجهی باید بتوانند خود را با تغییرات در محیط داخلی و خارجی سازگار نمایند (پثراناراکول و سی‌لیم^۱، ۲۰۱۸: ۳۰). براساس گفته‌های بیرکینشاو و گیسون^۲ (۲۰۰۴)، انطباق سازمانی، توانایی حرکت سریع به سمت فرصت‌های جدید، سازگاری با بازارهای بی‌ثبات و توانایی جلوگیری از سکون و تن‌آسایی است. با این حال، دستیابی به این هدف آسان نبوده و مستلزم اعمال همزمان ساختارهای ارگانیک (غیرمتمرکز) برای شناسایی و اکتشاف و ساختارهای مکانیکی (متمرکز) برای بهره‌برداری است (یوهل بین و آرنه، ۲۰۱۸: ۲۴). انطباق‌پذیری سازمانی یکی از چهار ویژگی فرهنگ سازمانی در مدل دنیسون^۳ می‌باشد. در مورد انطباق‌پذیری، سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباهات خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند (براتی‌مارنانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۸). انطباق‌پذیری با تغییر شرایط محیطی یکی از موضوعات اصلی مطالعات سازمانی است و برای سازمان‌ها در هر صنعت یک ضرورت تلقی می‌شود. ماهیت پویای اکثر محیط‌های رقابتی، سازمان‌ها را ملزم به نوآوری مداوم یا دوره‌ای می‌کند تا بتواند یک مزیت رقابتی ایجاد کند و سرانجام زنده بماند (شولز و پینکوکو^۴، ۲۰۲۰: ۳۴). سازمان برای بهبود فرآیند انطباق‌پذیری با محیط نیازمند هماهنگی میان اجزا مختلف بوده که این هماهنگی میان ابعاد مختلف سازمان نیازمند ارتباطاتی است که از میزان بالایی از اعتماد برخوردار باشد. اعتماد به عنوان واژه بسیار مهمی تاکنون مورد مطالعات بسیاری قرار گرفته است، به این دلیل که موجب بسیاری از تلاش‌ها و رفتارهای مشارکتی می‌شود و در بسیاری از روابط بین فردی نقش بسیار مهم و کلیدی را ایفاء می‌کند (محسنی تبریزی، ۱۳۸۸: ۱۴). اعتماد برای سازمان‌هایی که در معرض تغییر قرار می‌گیرند یا هنگامی که سازمان‌ها با عدم اطمینان، نیاز بیشتر به هماهنگی و پیوند ارتباطات با انتقال و یادگیری مهارت‌های جدید رو به‌رو هستند، اهمیت بیشتری می‌یابد (جوہانسن و سلارت^۵، ۲۰۱۴: ۳۲). از آنجا که اعتماد میان طرفین، پایه و اساس روابط مؤثر بوده، به همین دلیل استدلال می‌شود که سازمان‌ها می‌توانند از آن برای تقویت روابط بهره‌گیرند. در حقیقت هنگامی که محیط سازمان دارای درجه بالایی از اعتماد باشد، آنگاه مشارکت پرسنل، تعهد و موفقیت سازمانی بهبود می‌یابد. اعتماد می‌تواند به افزایش ارزش، ارتباط آسان، روابط مثبت و شفاف با پرسنل، بهبود همکاری، ایجاد ساختارهای هماهنگ، افزایش وفاداری و همچنین افزایش سازگاری و انطباق‌پذیری کمک نماید (سرات^۶، ۲۰۱۷: ۲۲).

معیار کلیدی برای ارزیابی سازمان‌ها ضرورتاً کارایی نیست بلکه تطبیق‌پذیری و توانایی در حفظ ثبات در مواجهه شدن با تغییرات محیطی است. در سال‌های اخیر برخی از اندیشمندان ادعا کرده‌اند که سازمان‌های دولتی نسبت به سازمان‌های دیگر برای جامعه مهم‌ترند. مسائل و مشکلات سازمان‌های دولتی ریشه در روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی جامعه و تاثیر آن بر ساختار بافت انسانی سازمان‌ها دارد. سازمان‌های دولتی ایران تحت تأثیر مقتضیات و شرایط زمانی و نیروهای خارجی و تحولات فراوانی که تجربه کرده‌اند مسائل و مشکلات سازمان‌های دولتی از سازمانی به سازمان دیگر فرق دارد و حل این مسائل و مشکلات با یک حکم و یک نسخه عام امکان‌پذیر نیست. چنانچه سازمان‌های دولتی نتوانند ظرفیت انطباق‌پذیری و سازگاری در مقابل نوآوری‌ها، تحولات، تغییرات و غیره را داشته باشند، امکان مرتفع کردن مشکلات سازمانی، اداری را نداشته و در نهایت بهره‌وری سازمانی ممکن و مقدور نخواهد بود. به استناد آماری که معاونت برنامه و بودجه کشور از میزان فعالیت و چابکی سازمان‌های دولتی، رشدیافتگی استان‌ها و تعامل با صنعت ۱۶ شاخص مختلف منتشر کرده است، استان‌های تهران،

¹ Pathranarakul & Sae-Lim

² Birkinshaw & Gibson

³ Denison

⁴ Schulze & Pinkow

⁵ Johansen & Selart

⁶ Serrat

اصفهان و خراسان فعال‌ترین و استان‌های ایلام، در کردستان، سیستان و کهگیلویه و بویراحمد، کم‌تحرك‌ترین استان‌ها محسوب می‌شوند. استان ایلام در اغلب این شاخص‌ها ۶ در جایگاه آخر یا سه استان آخر قرار دارد. همچنین در کتابچه آخرین گزارش عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان ایلام که در سال ۱۳۹۴ منتشر شده است شاهد وضعیت عملکردی نه چندان مطلوب سازمان‌های دولتی استان ایلام هستیم که فقط به ۵۰ درصد اهداف تعیین شده و از ۲۰ امتیاز فقط ۱۱ امتیاز کسب کرده است.^۱ با این تفاسیر لازم است که سازمان‌های دولتی استان ایلام در عملکرد خود و استراتژی‌های مورد استفاده تجدید نظر نمایند و در این ارتباط مسئله انطباق‌پذیری سازمان برای پاسخگویی بهتر به مسائل روز محیطی (نوآوری‌های جدید، تغییرات گسترده، یادگیری و ...) مسئله‌ای مهم و حائز اهمیت می‌باشد. علاوه بر اهمیت کاربردی موضوع، از لحاظ پژوهشی، برجسته ساختن یک موضوع مهم اما نادیده انگاشته شده با استفاده از روش ISM برای درک انطباق‌پذیری سازمان‌ها براساس اعتماد بر گرفته از مدیریت بومی مزیت پرداختن به این تحقیق است. با توجه به مطالب بیان شده هدف تحقیق حاضر مدل‌سازی عوامل انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد در سازمان‌های دولتی استان ایلام می‌باشد.

۲- ادبیات و پیشینه تحقیق

محیط سازمان پیوسته از حالی به حالی دیگر در تغییر است؛ اعم از این که مدیر نقش تغییر (غیر کردن) را ایفا کند یا خیر. به این نکته فلسفی نیز باید توجه داشت که بدون تغییرپذیری، تغییردهی محیط ممکن نیست (اخوان علاف و همکاران، ۳، ۱۳۹۵). تغییرات سریع و پیچیدگی محیط سازمانی دلیلی واضح و شفاف برای ایجاد تغییر (بازبینی) است. در نتیجه موفقیت شرکت‌ها در توانایی تطبیق خود با شرایط و به‌روز شدن است. در این میان، سازمان‌ها برای شناسایی، تقویت و بهبود قابلیت‌های خود و کامل کردن دانسته‌ها و مهارت‌هایشان در سازگار شدن با این محیط پرتلاطم تلاش می‌کنند (بلوچی و همکاران، ۱۳: ۱۳۹۸). آرنبرگ و همکاران^۲ (۲۰۱۶)، ادعا کردند که بقای شرکت به توانایی مدیریت در ارزیابی دقیق محیط و خطرات آن بستگی دارد و نقاط قوت خود شرکت را به روشنی مشخص می‌کند. این توانایی مدیریتی مستقیماً بر تصمیم‌گیری و فعالیت‌ها تأثیر می‌گذارد، که به نوبه خود، به طور غیرمستقیم بر انطباق‌پذیری سازمان‌ها با محیط آن‌ها تأثیر می‌گذارد (لین و همکاران^۳، ۲۰۲۰: ۸). انطباق‌پذیری "تنظیم سیستم‌های سازمانی برای تأمین تغییر ساختار در محیط عملیاتی" است. انطباق‌پذیری به عنوان "توانایی سازمان برای ردیابی تغییرات در محیط عملیاتی، افزایش انعطاف‌پذیری از طریق خدمات و مدولاسیون محصول، مطابقت طراحی زنجیره تأمین برای ذینفعان" استفاده می‌شود. دانشمندان بر اهمیت انطباق‌پذیری در هماهنگی بین سازمانی تأکید کردند. همچنین اعتقاد بر این است که انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری هماهنگی شرکا را از طریق تعاملاتی که باعث به اشتراک گذاشتن اطلاعات در مورد نیاز ذینفعان می‌شود و تخصیص به موقع مکان به آن‌ها را، افزایش می‌دهد (موتبی و همکاران^۴، ۱۹: ۲۰۲۰). در ادبیات مطالعات سازمانی، انطباق‌پذیری به طور معمول به تغییر در یک سازمان خاص و نه به تغییر محیطی یا تغییر دیگر اشاره دارد. انطباق‌پذیری زمانی وارد کار می‌شود که سازمان استراتژی، ساختار یا ویژگی اصلی دیگر خود را متناسب با شرایط جدید محیطی تغییر دهد. به زعم برنان و ترنبول^۵، انطباق‌پذیری را می‌توان تغییرات رفتاری انجام شده توسط یک شرکت، در سطح فردی، گروهی یا شرکتی، برای تأمین نیازهای خاص سازمان دیگر عنوان کرد (هادسون، هرمان و دولیمور^۶، ۲۰۱۷: ۲۷).

<http://donya-e-qtasad.com/SiteKhan/550449> رجوع شود به سایت:

² Arenberg et al.

³ Lin et al.

⁴ Mutebi et al.

⁵ Brennan & Turnbull

⁶ Hodgson, Herman & Dollimore

سازمان برای بهبود فرآیند انطباق‌پذیری با محیط نیازمند هماهنگی میان اجزا مختلف بوده که این هماهنگی میان ابعاد مختلف سازمان نیازمند ارتباطاتی است که از میزان بالایی از اعتماد برخوردار باشد. اعتماد به عنوان واژه بسیار مهمی تاکنون مورد مطالعات بسیاری قرار گرفته است، به این دلیل که موجب بسیاری از تلاش‌ها و رفتارهای مشارکتی می‌شود و در بسیاری از روابط بین فردی نقش بسیار مهم و کلیدی را ایفاء می‌کند (محسنی تبریزی، عباسی قادری و عباس کریمی، ۱۳۸۷: ۶). اعتماد سازمانی^۱ نوعی اعتماد نهادی است که عمدتاً بر اساس روابط بین کارکنان، سرپرستان و سازمان بنا می‌شود. دیویس و شورومن^۲، اعتماد سازمانی را به عنوان تمایل کارمند برای حساس بودن به اقدامات سازمان تعریف کردند. طبق گفته‌های باتاچاریا و همکاران^۳، اعتماد انتظار نتایج مثبتی است که فرد می‌تواند بر اساس اقدام مورد انتظار طرف دیگر، که مشخصه آن عدم اطمینان است، بدست آورد (اوغبه و ادوسوموان^۴، ۲۰۲۱: ۱۲). اعتماد سازمانی در موفقیت سازمانی بسیار مهم است. اعتماد برای اکثر سازمان‌ها مسئله مهمی است زیرا می‌تواند مزایای زیادی برای سازمان داشته باشد (پرانیتاساری^۵، ۲۰۲۰: ۱۰). مک‌کایت^۶ توضیح می‌دهد که اعتماد اولیه سازمانی بر اساس دو مسیر شکل می‌گیرد، یکی مبتنی بر تمایل عضو برای اعتماد به دیگری است و دیگری بر اساس اعتماد مبتنی بر نهاد. در فرایند شناختی توضیح داده شده است که اعتماد سازمانی به شکل باورها یا نیت‌های اعتماد تحت تأثیر شکل می‌گیرد. همچنین، برای تقویت شدن اعتماد برخی محققان توضیح می‌دهند که این یک انتخاب در رابطه بین هزینه و سود است (لی و ها^۷، ۲۰۱۸: ۲۳). تحقیقات محدودی رابطه میان اعتماد و انطباق‌پذیری سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند که در این بخش به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد: آجواچونو^۸ و همکاران (۲۰۱۸) مطالعه‌ای تحت عنوان «اعتماد سازمانی و انطباق‌پذیری کارکنان با تغییر: نقش تعدیلی ترس از شکست در میان کارکنان بانک» انجام دادند. در این مطالعه نقش تعدیل‌گر ترس از شکست در روابط میان اعتماد سازمانی و انطباق‌پذیری کارکنان در راستای تغییر در بخش بانکداری نیجریه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون رگرسیون برای بررسی فرضیه‌های تحقیق نشان داد که اعتماد سازمانی به طور معناداری انطباق کارکنان با تغییر را پیش‌بینی نمی‌کند. اما ترس از شکست دارای تأثیر معناداری بر انطباق‌پذیری کارکنان با تغییر است. همچنین نقش تعدیلی ترس از شکست در روابط میان اعتماد سازمانی و انطباق‌پذیری کارکنان با تغییر مورد تأیید قرار گرفت. ماکروس^۹ (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان «تأثیر اعتماد بر انطباق‌پذیری تیم‌های مجازی: نقش میانجی فرآیندهای انتقال» انجام دادند. نتایج نشان داد که تفاوت‌هایی میان سطوح اعتماد و انطباق‌پذیری میان تیم‌های مجازی و غیرمجازی وجود دارد. اما از نظر فرآیندهای انتقال میان این دو گروه تفاوت معناداری وجود ندارد. نتایج نشان داد که اعتماد تأثیر معناداری بر انطباق‌پذیری تیم‌های مجازی داشته و فرآیندهای انتقال این رابطه را به طور معناداری میانجی می‌کند. بایون و تارنر^{۱۰} (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان «توسعه انطباق‌پذیری سازمانی برای محیط‌های پویا» انجام دادند. روش انجام این پژوهش کتابخانه‌ای بود. در این پژوهش تأکید شد که توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری سازمان‌ها در یک محیط پویا، شایستگی کلیدی و مهمی برای رهبران سازمان‌ها و یک عملکرد ضروری مربوط به سازمان‌های موفق می‌باشد. انطباق‌پذیری فردی در حالی که اهمیت دارد، اما برای اطمینان از موفقیت سازمانی کافی نیست؛ زیرا این مورد ناپایدار و زودگذر می‌باشد. رهبران باید

¹ Organizational Trust

² Davis & Schoorman

³ Bhattacharya et al.

⁴ Oguegbe & Edosomwan

⁵ Pranasari

⁶ McKnight

⁷ Lee & Ha

⁸ Ujoatuonu

⁹ Marcos

¹⁰ Boylan & Turner

انطباق‌پذیری سازمانی را از طریق ایجاد یک محیط فرماندهی حمایتی تقویت نمایند. سیاه و هسیه^۱ (۲۰۱۵) تأثیر انطباق‌پذیری رهبر را بر تغییرات سازمانی و انطباق سازمانی در صنعت ارتباطات کشور چین مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیقات نشان داد که رهبران شرکت‌های چینی می‌توانند به طور موفقیت‌آمیزی تغییرات سازمانی را از طریق اتخاذ سبک‌های برای انطباق با تغییرات در محیط کسب و کار، تسهیل نمایند. جوهانسن و سلارت (۲۰۱۴) نقش اعتماد را در مدیریت تغییر بسط و گسترش دادند. آنها در این مطالعه کتابخانه‌ای، اعتماد را عاملی بالقوه برای درک افراد از تغییرات سازمانی و یادگیری سازمانی می‌دانند. محققین در این پژوهش به این نکته اشاره داشتند که علی‌رغم پتانسیل بالای اعتماد سازمانی در ایجاد تغییرات و یادگیری سازمانی، این متغیر ناشناخته باقی مانده است. موسوی (۱۳۹۸)، به بررسی رابطه اعتماد سازمانی و ساختار سازمانی با انطباق‌پذیری سازمانی پرداخت. یافته‌های تحقیق حاکی از این بود که بین اعتماد سازمانی و مولفه‌های آن (درستی و صداقت، قابلیت اتکا، شایستگی و تعهد سازمانی) با انطباق‌پذیری سازمانی کارکنان شهرداری‌های غرب استان مازندران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۴)، تأثیر سرمایه اجتماعی سازمانی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که اولاً، میانگین ظرفیت انطباق‌پذیری کارمندان دانشگاه تبریز در حد متوسط به بالا بوده و ثانیاً بر اساس نتایج تحلیل رگرسیونی به ترتیب اثرات ابعاد اعتماد نهادی، انسجام، اعتماد بین‌شخصی و توانمندسازی بر متغیر وابسته (ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی) معنی‌دار بوده و متغیرهای یادشده توانسته است، ۵۵ درصد تغییرات ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی را تبیین نمایند. با توجه به مطالب ارائه‌شده در بخش‌های قبل سوالات تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شوند:

- عوامل مؤثر بر انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد در سازمان‌های ایلام کدامند؟
- الگوی عوامل شناسایی‌شده در انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد در سازمان‌های ایلام چگونه است؟
- عوامل شناسایی‌شده دارای چه نقشی در مدل طراحی‌شده هستند؟
- عوامل در چه سطحی از اهمیت در مقایسه با هم قرار می‌گیرند؟

۳- روش‌شناسی تحقیق

با استناد به کتاب روش تحقیق اجتماعی نوشته نیومن و ترجمه فقیهی و آذر (۱۳۹۵)، این تحقیق از لحاظ مخاطب استفاده از پژوهش می‌تواند هم بنیادی (به لحاظ دانش جدید در ارتباط برخی متغیرها) و هم کاربردی (به واسطه ارائه راه‌حل‌های عملی) باشد. از لحاظ هدف پژوهش، این تحقیق از نوع پژوهش‌های توصیفی و از لحاظ بعد زمان تحقیقی مقطعی است. در نهایت از نظر روش گردآوری داده‌ها این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) و پیمایشی می‌باشد. این تحقیق از نوع تحقیقات آمیخته است بدین سبب که در مرحله شناسایی عوامل با استفاده از روش‌های کیفی (مصاحبه) اقدام به شناسایی عوامل انطباق‌پذیری و اعتماد سازمانی شد و سپس با استفاده از روش کمی (بخش آماری ISM) اقدام به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه شد که بر اساس اطلاعات مرحله کیفی، طراحی شده است.

جامعه آماری تحقیق را مدیران، کارشناسان و خبرگان سازمان‌های دولتی استان ایلام تشکیل می‌دهند که با مسائل تحول سازمانی، استراتژیک و منابع انسانی آشنایی دارند. در ارتباط با شناسایی مقوله‌های انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد اقدام به مصاحبه با مدیران و خبرگان سازمانی و اساتید دانشگاه (۵ نفر) شد. روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند بود و مصاحبه براساس اصل کفایت نظری صورت گرفت، یعنی مصاحبه با افراد مذکور تا جایی ادامه پیدا کرد که اطلاعات و عوامل

¹ Seah & Hsieh

جدیدی به تحقیق اضافه نگردید. نمونه گیری برای انتخاب افراد مصاحبه کننده براساس روش غیراحتمالی قضاوتی انجام شد؛ بدین صورت که محقق با همکاری اساتید همراه، معیارهایی برای انتخاب خبرگان در نظر گرفتند و براساس معیارهای معین- شده، خبرگان انتخاب شدند. این معیارها عبارتند از: منصب و پست سازمانی، میزان تحصیلات (مدرک کارشناسی ارشد به بالا)، میزان سابقه و تجربه در حوزه منابع انسانی (سابقه ۱۰ سال به بالا) و میزان شهرت در میان سایر کارکنان به واسطه تخصص و دانش در این حوزه. براساس معیارهای مذکور ۳۳ نفر (به همراه اساتید مذکور) انتخاب شدند. بعد از انجام مصاحبه، مشخص گردید که مصاحبه با افراد ۱۴ ام و ۱۵ ام اطلاعات تکراری ارائه نمود، لذا مصاحبه با ۱۳ نفر منجر به تکمیل اطلاعات مورد نیاز گردید. بنابراین حجم نمونه برابر با ۱۳ نفر بود. در مرحله تلخیص داده ها با استفاده از روش دلفی، ابتدا با ۳۳ خبره شناسایی شده تماس حاصل شد تا میزان همکاری آنها با محقق مشخص شود که از این میان تعداد ۱۵ نفر از خبرگان در مرحله اولیه جهت همکاری با پژوهش گر اعلام آمادگی نمودند. بنابراین در ابتدا اطلاعات به دست آمده از کدگذاری داده های آزمون تحلیل محتوا، برای خبرگان ارسال گردید تا چنانچه نیاز به تغییر یا اصلاح مؤلفه ها باشد، تغییرات انجام گیرد. تمامی خبرگان مذکور با مؤلفه های شناسایی شده توسط محقق موافقت نمودند. بنابراین محقق در آزمون دلفی با ۱۵ نفر آغاز به کار نمود که در نهایت با انصراف برخی از این افراد در مرحله دوم با ۱۴ نفر و در مرحله آخر با ۱۳ نفر آزمون دلفی را انجام داد. از ۱۳ نفر مذکور برای پاسخگویی به پرسشنامه آزمون ISM کمک گرفته شد. عوامل شناسایی شده از طریق آزمون تحلیل محتوا و تلخیص این عوامل از طریق آزمون دلفی در جداول زیر آمده است.

جدول ۱- تجمیع یافته های تطبیقی و مصاحبه کیفی مرتبط با انطباق پذیری سازمانی

مؤلفه ها	مستخرج از
راهبردها و استراتژی ها	متون و مصاحبه
مشارکت سازمانی	متون و مصاحبه
تحول سیستم های اطلاعاتی	متون و مصاحبه
پاسخگویی سریع به تقاضاهای جدید	متون و مصاحبه
برنامه ریزی مداوم / اقتضائی	متون و مصاحبه
فناوری های ضروری برای انطباق پذیری	متون و مصاحبه
فرهنگ انطباق پذیر	متون و مصاحبه
منابع انسانی انطباق پذیر	متون و مصاحبه
مدیریت، رهبری کوانتومی	مصاحبه
چالش ها و مشکلات درون سازمانی	متون و مصاحبه
چالش ها و مشکلات برون سازمانی	متون و مصاحبه
انطباق پذیری فردی	متون و مصاحبه
انطباق پذیری سازمانی	متون و مصاحبه
تعاریف و هدف گذاری	متون و مصاحبه
تطبیق نظام های سازمان	متون و مصاحبه
تطبیق ساختار سازمان	متون و مصاحبه
ارزیابی و اصلاح فرایند	متون و مصاحبه

جدول ۲- تجمیع یافته های تطبیقی و مصاحبه کیفی مرتبط با اعتماد سازمانی

مؤلفه ها	مستخرج از
اعتماد اعضا به استراتژی و چشم انداز سازمان	متون و مصاحبه
شایستگی تجاری و فناوری آن	متون و مصاحبه
ساختارها و فرایندهای منصفانه	متون و مصاحبه
سیاست های منابع انسانی	متون و مصاحبه
مدیریت تیمی و حمایت کاری	متون و مصاحبه
قابلیت اطمینان	متون و مصاحبه
تقسیم اطلاعات	متون و مصاحبه
وظیفه شناسی و تجربیات	متون و مصاحبه
خوشایندی، ثبات انسانی	متون و مصاحبه
برون گرایی و گشودگی	متون و مصاحبه
اعتماد فراگیر	مصاحبه
اعتماد پایدار	مصاحبه
اعتماد متقابل	مصاحبه
اعتماد راسخ	مصاحبه
اعتماد مبتنی بر صداقت	مصاحبه

جدول ۳- نتایج حاصله از دیدگاه ها و نظرات نهایی خبرگان در رابطه با مولفه های پژوهش در ۳ دور آزمون دلفی

متغیر	مؤلفه	میانگین دور اول	میانگین دور دوم	میانگین دور سوم	انحراف معیار دور سوم
انطباق پذیری سازمانی	راهبردها و استراتژی ها	۴.۶۰	۴.۴۲	۴.۴۵	۰.۶۲۶
	مشارکت سازمانی	۳.۱۰	۳.۴۵	۳.۳۸	۰.۸۵۸
	تحول سیستم های اطلاعاتی	۴.۰۳	۴.۱۵	۴.۱۹	۰.۹۰۰
	پاسخگویی سریع به تقاضا های جدید	۳.۷۵	۳.۸۰	۳.۳۸	۰.۶۰۶
	برنامه ریزی مداوم / اقتضایی	۳.۴۵	۳.۸۵	۳.۹۵	۰.۶۵۱
	فناوری های ضروری برای انطباق پذیری	۳.۳۷	۳.۹۵	۴.۰۲	۰.۸۰۸
	فرهنگ انطباق پذیر	۳.۹۵	۴.۳۱	۴.۴۲	۰.۷۷۶
	منابع انسانی انطباق پذیر	۳.۴۵	۳.۶۵	۳.۹۵	۰.۶۴۵
	مدیریت، رهبری کوانتومی	۳.۲۳	۳.۰۲	۲.۸۵	۱.۴۳۶
	چالش ها و مشکلات درون سازمانی	۴.۶۳	۴.۷۵	۴.۷۵	۰.۴۷۷
	چالش ها و مشکلات برون سازمانی	۳.۴۸	۳.۹۵	۳.۹۸	۰.۶۵۵
	انطباق پذیری فردی	۳.۷۸	۳.۹۵	۳.۹۵	۰.۶۷۱
	انطباق پذیری سازمانی	۳.۴۵	۳.۷۵	۳.۹۲	۰.۶۸۲
	تعاریف و هدف گذاری	۳.۶۷	۳.۸۵	۳.۹۵	۰.۷۹۸
	تطبیق نظام های سازمان	۳.۷۸	۳.۹۵	۴.۱۱	۰.۵۹۶
تطبیق ساختار سازمان	۳.۹۵	۴.۰۵	۴.۰۵	۰.۵۷۵	
ارزیابی و اصلاح فرایند	۴.۱۵	۴.۲۰	۴.۲۲	۰.۴۷۵	
اعتماد اعضا به استراتژی و چشم	۴.۳۳	۴.۴۵	۴.۴۵	۰.۷۵۴	

انداز سازمان				
۰.۶۳۸	۳.۹۰	۳.۷۲	۳.۴۰	شایستگی تجاری و فناوری آن
۰.۶۰۷	۴.۴۶	۴.۶۵	۴.۶۰	ساختارها و فرایندهای منصفانه
۰.۶۵۱	۴.۲۰	۴.۱۵	۴.۰۶	سیاست های منابع انسانی
۰.۷۳۹	۴.۱۲	۴.۰۰	۳.۳۶	مدیریت تیمی و حمایت کاری
۰.۵۹۷	۳.۸۵	۳.۷۹	۳.۷۴	قابلیت اطمینان
۰.۶۷۱	۳.۹۷	۳.۶۵	۳.۴۵	تقسیم اطلاعات
۰.۶۳۴	۴.۴۵	۴.۴۲	۴.۳۳	وظیفه شناسی و تجربیات
۰.۶۳۲	۴.۰۰	۳.۷۵	۳.۳۳	خوشایندی، ثبات انسانی
۰.۷۵۳	۳.۸۹	۳.۷۵	۳.۴۷	برون گرایی و گشودگی
۱.۱۲	۲.۸۶	۳.۰۱	۳.۳۲	اعتماد فراگیر
۰.۵۸۲	۳.۶۵	۳.۴۵	۳.۴۲	اعتماد پایدار
۰.۴۹۸	۳.۴۵	۳.۲۵	۳.۰۸	اعتماد متقابل
۱.۳۴	۲.۷۵	۲.۹۵	۳.۱۲	اعتماد راسخ
۰.۴۸۷	۳.۶۵	۳.۵۰	۳.۸۳	اعتماد مبتنی بر صداقت

مقدار ضریب کندال ۰.۸۳۶ در دور سوم بدست آمده است، از آنجا که مقدار ضریب هماهنگی کندال مقدار مناسبی است و مقدار معناداری آزمون کندال هم کمتر از ۰.۰۵ می باشد، لذا می توان به تکرار دوره های دلفی پایان داد. همچنین در دور سوم مولفه ها و شاخص هایی که میانگین آن ها در یکی از دورها کمتر از مقدار مقدار آزمون یعنی (۳) بود از مدل حذف می شوند، که بر همین اساس مولفه (مدیریت و رهبری کوانتومی) از بعد انطباق سازمانی و مولفه های (اعتماد راسخ، اعتماد فراگیر) از بعد اعتماد حذف شدند. ضمناً با توجه به پیشنهاد انجام شده مولفه منابع انسانی انطباق پذیر به مدیریت و منابع انسانی انطباق پذیر تغییر یافت. و مولفه اعتماد پایدار به اعتماد پایدار و فراگیر تغییر داده شد.

جدول ۴: نتایج ضریب کندال

شاخص	دور اول	دور دوم	دور سوم
تعداد اعضاء پانل	۱۳	۱۳	۱۳
ضریب کندال	۰.۳۴۴	۰.۵۴۱	۰.۸۳۶
کای اسکویئر	۱۸۰.۸۳۳	۱۸۰.۸۳۳	۱۵۷.۴۱۲
درجه آزادی	۳۱	۳۱	۳۱

در ارتباط با روایی و پایایی پرسشنامه ISM باید گفت که اگرچه در تحقیقات کیفی مانند تحقیقات کمی، نمی توان پایایی و روایی را مورد بررسی قرار داد اما برای اطمینان از عوامل استخراج شده و روایی پرسشنامه، پرسشنامه مذکور در اختیار سه تن از اساتید رشته مدیریت دانشگاه آزاد واحد شوشتر قرار گرفت و روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. در ارتباط با پایایی پرسشنامه، به دلیل آنکه برای شناسایی عوامل از مصاحبه استفاده شد و این مرحله، مرحله کیفی تحقیق است، پایایی آن به صورت کیفی بررسی شد. به منظور اطمینان از پایایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته های تحقیق اقدامات زیر انجام گرفت:

الف- حساسیت پژوهشگر: با توجه به اینکه مطلوبیت پژوهش کیفی فقط به مطلوبیت پژوهشگر کیفی بستگی دارد، پژوهشگران تلاش نمودند که با خلاقیت، حساسیت، انعطاف پذیری و مهارت این پژوهش را به انجام رسانند.

ب- انسجام روش شناسی: تلاش گردید که بین سوال پژوهش و عناصر شیوه پژوهش همسویی لازم وجود داشته باشد.
ج- مناسب بودن نمونه: تمام تلاش محققین بر این بود که آزمودنی هایی انتخاب شود که بهترین دانش را در مورد موضوع مورد پژوهش دارند (ایسنهارد^۱، ۱۹۸۹).

بعد از شناسایی عوامل، پرسشنامه ساختاری - تفسیری طراحی شد که عوامل در آن دو به دو با هم مقایسه می شوند. در این مرحله نیز برای اطمینان بیشتر نسبت به پایایی پرسشنامه، عوامل شناسایی شده در قالب یک پرسشنامه بسته پنج گزینه ای لیکرت (با این سوال که از نظر شما میزان اهمیت عامل در انطباق پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد به چه میزانی است؟) در میان جامعه آماری مذکور توزیع شد و سپس با استفاده از نرم افزار اسپاس و آزمون آلفای کرونباخ، مقدار پایایی محاسبه شد. مقدار آلفای کرونباخ برای آن ۰/۷۹ به دست آمد که نشان دهنده پایایی پرسشنامه بسته مربوط به عوامل شناسایی شده می باشد.

برای سطح بندی و طراحی مدل تحقیق از روش مدلسازی تفسیری - ساختاری از طریق نرم افزار متلب استفاده شد. مدل سازی تفسیری ساختاری یک روش سیستماتیک و ساختاریافته برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است که در سال ۱۹۷۴ توسط وارفیلد معرفی شد. مدلسازی تفسیری - ساختاری، یکی از ابزارهایی است که تعامل میان متغیرهای مختلف را نشان می دهد. مدل سازی تفسیری - ساختاری، روابط متغیرها را به صورت روابط سلسله مراتبی نشان می دهد؛ بنابراین، این روش به منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین اجزای مختلف که ممکن است روابط پیچیده ای داشته باشند، به کار می رود. یکی از اصلی ترین منطقی های این روش آن می باشد که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این متدولوژی بدست می آید، ساختاری از یک مساله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می دهد که الگویی بدقت طراحی شده می باشد. برای انجام روش مدل سازی ساختاری تفسیری باید مراحل آن را به درستی طی کرد. به طور کلی روش مدلسازی ساختاری تفسیری دارای شش مرحله است که عبارتند از:

- ۱- تشکیل ماتریس خود متعامل ساختاری؛ ۲- تشکیل ماتریس دستیابی اولیه؛ ۳- بخش بندی سطوح؛ ۴- ماتریس مخروطی؛ ۵- گراف جهت دار؛ ۶- طراحی مدل (سوشیل^۲، ۲۰۰۹).

۴- یافته های تحقیق

نماد گذاری عوامل مربوط به انطباق پذیری سازمانی در جداول ۵ و ۶ برای عوامل مربوط به اعتماد سازمانی در جدول ۶ آمده است.

جدول ۵- نماد گذاری عوامل مربوط به انطباق پذیری سازمانی

ردیف	مولفه / شاخص	نماد
۱	راهبردها و استراتژی ها	A1
۲	مشارکت سازمانی	A2
۳	تحول سیستم های اطلاعاتی	A3
۴	پاسخگویی سریع به تقاضا های جدید	A4
۵	برنامه ریزی مداوم / اقتضائی	A5
۶	فناوری های ضروری برای انطباق پذیری	A6
۷	فرهنگ انطباق پذیر	A7
۸	مدیریت و منابع انسانی انطباق پذیر	A8

¹ Eissenhardt

² Sushil

A9	چاش ها و مشکلات درون سازمانی	۹
A10	چاش ها و مشکلات برون سازمانی	۱۰
A11	انطباق پذیری فردی	۱۱
A12	انطباق پذیری سازمانی	۱۲
A13	تعاریف و هدف گذاری	۱۳
A14	تطبیق نظام های سازمان	۱۴
A15	تطبیق ساختار سازمان	۱۵
A16	ارزیابی و اصلاح فرایند	۱۶

جدول ۶- نماد گذاری عوامل مربوط به اعتماد سازمانی

ردیف	مولفه / شاخص	نماد
۱	اعتماد اعضا به استراتژی و چشم انداز سازمان	B1
۲	شایستگی تجاری و فناوری آن	B2
۳	ساختارها و فرایندهای منصفانه	B3
۴	سیاست های منابع انسانی	B4
۵	مدیریت تیمی و حمایت کاری	B5
۶	قابلیت اطمینان	B6
۷	تقسیم اطلاعات	B7
۸	وظیفه شناسی و تجربیات	B8
۹	خوشایندی، ثبات انسانی	B9
۱۰	برون گرایی و گشودگی	B10
۱۱	اعتماد پایدار و فراگیر	B11
۱۲	اعتماد متقابل	B12
۱۳	اعتماد مبتنی بر صداقت	B13

بعد از توزیع پرسشنامه و گردآوری نظرات خبرگان و تشکیل ماتریس خود تعاملی، از روش نما فراوانی نظرات خبرگان تجمیع و ماتریس دسترسی اولیه تشکیل شد. روش مد فراوانی به این صورت است که ابتدا تمامی ماتریس های به دست آمده از پاسخ دهندگان داراییه به داریه با هم جمع می گردد، سپس عددی که بیشترین فراوانی را دارد (مد) انتخاب می شود، اعداد بالاتر از آن تبدیل به یک و اعداد کمتر و مساوی آن به صفر تبدیل می شوند. این ماتریس در جدول ۷ و ۸ قابل مشاهده است:

جدول ۷- ماتریس دسترسی اولیه برای انطباق پذیری سازمانی

V16	V15	V14	V13	V12	V11	V10	V9	V8	V7	V6	V5	V4	V3	V2	V1	
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V1
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	V2
1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	V3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	V4
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	V5
0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	V6
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	V7
1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	V8
1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	V9
1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	V10

0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	V11
1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	V12
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	V13
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	V14
0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	V15
1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	V16

جدول ۸- ماتریس دسترسی اولیه برای اعتماد سازمانی

V13	V12	V11	V10	V9	V8	V7	V6	V5	V4	V3	V2	V1	
1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	V1
1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	V2
1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	V3
0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	V4
1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	V5
1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	V6
0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	V7
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	V8
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	V9
1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	V10
0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	V11
1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	V12
1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	V13

پس از آنکه ماتریس دستیابی اولیه بدست آمد، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود. اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. ماتریس دسترسی نهایی برای معیارها با در نظر گرفتن رابطه تسری بدست می‌آید تا ماتریس دستیابی اولیه سازگار شود. بدین منظور می‌باید ماتریس اولیه را به توان $K+1$ رساند؛ بطوری که حالت پایدار برقرار شود ($M_k = M_{k+1}$). بدین ترتیب برخی عناصر صفر نیز تبدیل به ۱ می‌شوند. قطر اصلی ماتریس دسترسی اولیه باید یک باشد، اما در اینجا چون در نرم‌افزار متلب این ماتریس با ماتریس همانی (ماتریسی که قطر اصلی آن یک و سایر درایه‌ها صفر است) جمع می‌گردد، قطر اصلی آن صفر در نظر گرفته شده است. در این پژوهش از نرم‌افزار Matlab برای سازگار کردن ماتریس دسترسی استفاده شد.

جدول ۹- ماتریس دسترسی نهایی (سازگار شده) برای عوامل مربوط انطباق پذیری سازمانی

V16	V15	V14	V13	V12	V11	V10	V9	V8	V7	V6	V5	V4	V3	V2	V1	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V6
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V7
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V8
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V10
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V11

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	V12
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V13
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	V14
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	V15
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V16

جدول ۱۰- ماتریس دسترسی نهایی (سازگار شده) برای عوامل مربوط اعتماد سازمانی

V13	V12	V11	V10	V9	V8	V7	V6	V5	V4	V3	V2	V1	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V6
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V7
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	V8
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V10
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V11
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V12
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V13

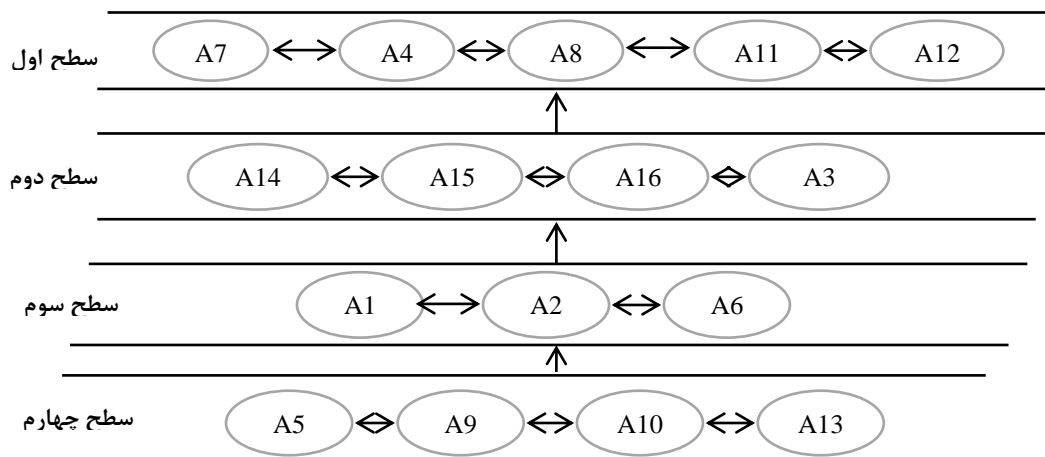
بعد از سازگار کردن ماتریس، متغیرهای شناسایی شده سطح بندی می شوند. برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می شود. مجموعه خروجی شامل متغیرهایی می شود که می توان به آنها رسید و مجموعه ورودی شامل متغیرهایی می شود که از طریق آن می توان به این متغیر رسید. در این مرحله پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می گردد. سپس به منظور اولویت بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ISM قرار می گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی مانده جدول ۱۱ شکل داده می شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده خواهد شد.

جدول ۱۱- سطح بندی متغیرهای تحقیق برای عوامل مربوط به انطباق پذیری سازمانی

مولفه / شاخص	سطح	نوع مولفه
راهبردها و استراتژی ها	سطح سوم	ارتباطی (واسطه)
مشارکت سازمانی	سطح سوم	ارتباطی (واسطه)
تحول سیستم های اطلاعاتی	سطح دوم	ارتباطی (واسطه)
پاسخگویی سریع به تقاضا های جدید	سطح اول	وابسته
برنامه ریزی مداوم / اقتضائی	سطح چهارم	مستقل
فناوری های ضروری برای انطباق پذیری	سطح سوم	ارتباطی (واسطه)
فرهنگ انطباق پذیر	سطح اول	وابسته
مدیریت و منابع انسانی انطباق پذیر	سطح اول	وابسته
چاش ها و مشکلات درون سازمانی	سطح چهارم	مستقل
چاش ها و مشکلات برون سازمانی	سطح چهارم	مستقل
انطباق پذیری فردی	سطح اول	وابسته

وابسته	سطح اول	انطباق پذیری سازمانی
مستقل	سطح چهارم	تعاریف و هدف گذاری
ارتباطی (واسطه)	سطح دوم	تطبيق نظام های سازمان
ارتباطی (واسطه)	سطح دوم	تطبيق ساختار سازمان
ارتباطی (واسطه)	سطح دوم	ارزیابی و اصلاح فرایند

با توجه به جدول ۱۲ و سطوح چهارگانه ایجاد شده بعد الگوی عوامل انطباق پذیری سازمانی به صورت زیر ترسیم می شود.

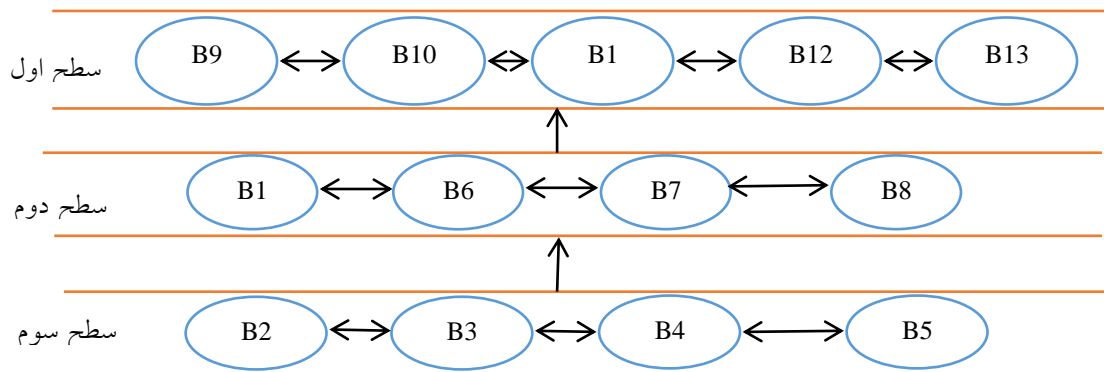


شکل ۱- مدل ISM برای عوامل بعد انطباق پذیری سازمان

در ادامه، همین مسیر برای عوامل بعد اعتماد صورت پذیرفته است که نتایج آن در جدول ۱۲ و شکل ۲ گزارش شده است.

جدول ۱۲- سطح بندی متغیرهای تحقیق برای عوامل مربوط به اعتماد سازمانی

نوع مولفه	سطح	مولفه / شاخص
ارتباطی (واسطه)	سطح دوم	اعتماد اعضا به استراتژی و چشم انداز سازمان
مستقل	سطح سوم	شایستگی تجاری و فناوری آن
مستقل	سطح سوم	ساختارها و فرایندهای منصفانه
مستقل	سطح سوم	سیاست های منابع انسانی
مستقل	سطح سوم	مدیریت تیمی و حمایت کاری
ارتباطی (واسطه)	سطح دوم	قابلیت اطمینان
ارتباطی (واسطه)	سطح دوم	تقسیم اطلاعات
ارتباطی (واسطه)	سطح دوم	وظیفه شناسی و تجربیات
وابسته	سطح اول	خوشایندی، ثبات انسانی
وابسته	سطح اول	برون گرایی و گشودگی
وابسته	سطح اول	اعتماد پایدار و فراگیر
وابسته	سطح اول	اعتماد متقابل
وابسته	سطح اول	اعتماد مبتنی بر صداقت



شکل ۲- مدل ISM برای عوامل بعد اعتماد سازمانی

در ادامه شکل‌های ۱ و ۲ نشان دهنده ی روابط تقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط آنها در سطوح مختلف برای درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران است. معیارهای سطح آخر (از پایین مدل به سمت بالا) بیشترین ارتباط و تأثیر را بر سیستم دارند و با تغییر آنها سیستم دچار تغییر می‌شود. معیارهایی که در سطوح بالاتر (به عنوان مثال سطح اول) هستند، از تأثیرگذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت تأثیر سایر معیارها می‌باشند. در این بخش از پژوهش، تجزیه و تحلیل میک مک انجام می‌گیرد. هدف از این تجزیه و تحلیل تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرهاست. در این تحلیل متغیرها بر حسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند. ۱- متغیرهای خودگردان: که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم هستند. ۲- متغیرهای وابسته: که دارای قدرت هدایت کم، ولی وابستگی شدید هستند. ۳- متغیرهای ارتباطی: که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد هستند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخورد سیستم نیز میتواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. ۴- متغیرهای مستقل: که دارای قدرت هدایت قوی، ولی وابستگی ضعیف هستند.

متغیرهای ارتباطی								متغیرهای مستقل								قدرت و میزان نفوذ
						A1							A5		۱۶	
			A2	A6								A9	A10		۱۵	
			A14										A13		۱۴	
				A3	A15										۱۳	
				A16											۱۲	
															۱۱	
															۱۰	
															۹	
															۸	
A8															۷	
A12	A7														۶	
A11	A4														۵	
															۴	
															۳	
															۲	
															۱	
متغیرهای وابسته								متغیرهای خودگردان								
۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
میزان وابستگی																

شکل ۳- نتایج آزمون میک مک برای عوامل مربوط به انطباق‌پذیری سازمانی

متغیرهای ارتباطی							متغیرهای مستقل						
									B3	B4		۱۳	قدرت ایران نیرو
									B2		B5	۱۲	
												۱۱	
				B1	B7	B8						۱۰	
				B6								۹	
												۸	
B13												۷	
	B9											۶	
B13	B10	B1										۵	
												۴	
												۳	
												۲	
												۱	
متغیرهای وابسته							متغیرهای خودگردان						
۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	میزان وابستگی

شکل ۴- نتایج آزمون میک مک برای عوامل مربوط به اعتماد سازمانی

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر به ارائه الگوی انطباق‌پذیری مبتنی بر اعتماد در سازمان‌های دولتی استان ایلام پرداخته شد. ابتدا ابعاد دو متغیر انطباق‌پذیری سازمانی و اعتماد سازمانی از طریق آزمون تحلیل محتوا (به کمک تحقیقات گذشته و مصاحبه با خبرگان) شناسایی و سپس عوامل شناسایی‌شده مذکور از طریق آزمون دلفی تلخیص شدند. بدین ترتیب برای متغیر انطباق‌پذیری و اعتماد به ترتیب ۱۶ و ۱۳ عامل که سازه‌های این متغیرها هستند، شناسایی شد. سازمانی عوامل مذکور از طریق آزمون ساختاری - تفسیری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا ارتباط درونی و اولویت اهمیت میان آنها تعیین گردد. براساس نتایج آزمون ISM برای متغیر انطباق‌پذیری می‌توان گفت که عوامل برنامه‌ریزی مداوم، چالش‌ها و مشکلات درون سازمانی، چالش‌ها و مشکلات برون‌سازمانی و تعاریف و هدف‌گذاری دارای نقش مستقل در مدل ابعاد انطباق‌پذیری دارند. این منطقی است که جهت ایجاد تغییر در سازمان و تلاش برای انطباق با این تغییرات یا هر واکنش دیگر نسبت به تغییرات نیاز است که مشکلات و مسائل درون و برون سازمانی شناخته شوند و برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری‌های لازم در این ارتباط انجام گیرد. نتایج همچنین نشان داد که عوامل راهبردها، مشارکت سازمانی، تحول سیستم‌های اطلاعاتی، فناوری‌های ضروری برای انطباق‌پذیری، تطبیق نظام‌های سازمانی، تطبیق ساختار سازمان و ارزیابی و اصلاح فرآیند در سطح دوم و سوم مدل دارای نقش میانجی یا واسطه‌ای هستند. این عوامل از عوامل مستقل تأثیر پذیرفته و بر عوامل وابسته تأثیر دارند. در مرحله بعد جهت تطبیق صحیح و مناسب با تغییرات محیطی باید ساختارها و ویژگی‌های سازمان اصلاح و تغییرات لازم متناسب با شرایط جدید در آنها اعمال گردد. بدین ترتیب باید فناوری‌های لازم برقرار شود، ساختارها و نظام‌های سازمانی متناسب با تغییرات اصلاح و بهبود پیدا کنند، استراتژی‌های جدید متناسب با این تغییرات تدوین گردد و بر مشارکت تمامی اعضای سازمانی جهت انجام این تغییرات تأکید گردد. در ارتباط با مدل سازه‌های انطباق‌پذیری نتایج نشان داد که عوامل پاسخگویی سریع به تقاضاهای جدید، فرهنگ انطباق‌پذیر، مدیریت منابع انسانی انطباق‌پذیر، انطباق‌پذیری فردی و انطباق‌پذیری سازمانی دارای نقش وابسته هستند. بدین ترتیب زمانی که سازمان بتواند ساختارها و زیرساخت‌های خود را برای انطباق بهتر با محیط بهبود دهد و اعضای سازمان در جهت این انطباق باهم مشارکت و همکاری داشته باشند می‌توان شاهد ایجاد فرهنگی انطباق‌پذیر بود که توانایی سازگاری و انطباق با محیط‌های متغیر را خواهد داشت و این انطباق‌پذیری در سراسر سازمان و واحدهای ستادی (منابع انسانی) و عملیاتی نهادینه خواهد شد و این خود منجر به بهبود عملکرد سازمان و پاسخگویی بهتر به تقاضای بازار می‌شود.

سازه‌های اعتماد سازمانی نیز با استفاده از مدل‌سازی ساختاری -تفسیری مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج نشان داد که عوامل شایستگی تجاری و فناوری، ساختارها و فرآیندهای منصفانه، سیاست‌های منابع انسانی و مدیریت تیمی و حمایت کاری در این مدل دارای نقش مستقل هستند. زمانی اعتماد در سازمان افزایش می‌یابد که برخوردها در سازمان منصفانه باشد و شایستگی‌ها در تمامی زمینه‌ها سرلوحه کار قرار گیرد. چنانچه سازمان حمایت‌های لازم را از اعضای خود به طور منصفانه‌ای اعمال نماید و سیاست‌های منابع انسانی به طور مناسب طراحی و اجرا گردد، می‌توان شاهد بهبود اعتماد در سازمان بود. نتایج آزمون ISM همچنین نشان داد که سازه‌های اعتماد به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، قابلیت اعتماد، تقسیم اطلاعات و وظیفه‌شناسی و تجربیات دارای نقش واسطه‌ای در مدل اعتماد هستند. عوامل مذکور بر سازه‌های وابسته مدل یعنی ثبات انسانی، برون‌گرایی و گشودگی، اعتماد پایدار و فراگیر، اعتماد متقابل و اعتماد مبتنی بر صداقت تأثیر دارند و هنگامی که افراد در سازمان به همدیگر و به کل سازمان اعتماد داشته باشند، اطلاعات را در کل سازمان تسهیم و تقسیم نمایند و در این ارتباط احساس وظیفه کنند می‌توان شاهد گسترش اعتماد در سراسر سازمان بود که نتیجه آن اعتماد پایدار و متقابل خواهد بود که منجر به بهبود همکاری‌ها در سازمان می‌گردد که در نهایت به انطباق‌پذیری بهتر سازمان کمک می‌نماید. برخورداری از ظرفیت انطباق‌پذیری، از عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان‌های امروزی در پاسخ به تقاضاهای متغیر مشتریان و تحولات محیطی است. هر سازمانی بسته به نوع کار و فعالیت خود، نوع محیطی که با آن تعامل دارد و میزان بهره‌گیری از فناوری، به درجه‌ای از انطباق‌پذیری با محیط نیاز دارد. سازمان‌های دولتی باید آگاه باشند که نیاز به پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، جای خود را به سازگاری پویا داده است و سازمان باید خود را به صورت مداوم و پیوسته با محیط سازگار کند. به عبارتی دیگر برای مواجهه با شرایط پویا، سازمان باید یادگیرنده، پویا، پاسخگو، سازگار و آینده‌نگر باشد. شرایط نامطمئن محیطی که تا پیش از این بخش -های تولیدی و تجاری را مورد تهدید قرار می‌داد، به تدریج بخش‌های خدماتی و دولتی و حتی خود حکومت‌ها را به چالش کشیده است. سازمان برای بهبود فرآیند انطباق‌پذیری با محیط نیازمند هماهنگی میان اجزا مختلف بوده که این هماهنگی میان ابعاد مختلف سازمان نیازمند ارتباطاتی است که از میزان بالایی از اعتماد برخوردار باشد. اعتماد به عنوان واژه بسیار مهمی تاکنون مورد مطالعات بسیاری قرار گرفته است، به این دلیل که موجب بسیاری از تلاش‌ها و رفتارهای مشارکتی می‌شود و در بسیاری از روابط بین فردی نقش بسیار مهم و کلیدی را ایفاء می‌کند.

با توجه به مدل‌های انطباق‌پذیری و اعتماد سازمانی پیشنهادهای کاربردی زیر برای سازمان‌های مورد مطالعه و سازمان‌های مشابه مطرح می‌گردد:

پیشنهاد می‌شود که توانمندسازی کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌زا در راستای افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و به روز کردن اطلاعات و مهارت‌های کاری جهت انطباق‌پذیری سازمانی بیشتر با شرایط محیطی مورد توجه قرار گیرد. در همین راستا برای ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به توسعه نظام پیشنهادها و مشارکت‌دهی کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمانی بپردازند؛ زیرا این اقدام با بهبود اعتماد متقابل و تقویت پایه‌های همکاری در میان کارکنان به تحقق اهداف سازمانی که مصادیقی از انطباق‌پذیری است، کمک می‌کند. پیشنهاد می‌شود مدیران، نسبت به ایجاد فرهنگ سازمانی با ویژگی‌های خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، تیم‌محوری و توجه به کارکنان در سطح بالا در شرکت خود اقدام کنند تا از این طریق شرایط لازم برای انطباق‌پذیری در سازمان را به وجود آورده و کارکنان را ترغیب به ایجاد تیم‌های مستقل و خلاق کنند تا به انطباق‌پذیری در سطح سازمان بپردازند. انطباق‌پذیری، تغییر هوشمندانه و مؤثر در مقابل موقعیتی است که تغییر کرده است و سازمان انطباق‌پذیر باید بتواند به سرعت به تقاضای مشتریان، فرصت‌های بازار و تهدیدهای خارجی واکنش نشان دهد. بقا و توسعه شرکت‌ها به تعاملات درون و بین عوامل داخلی و خارجی محیط آنها بستگی دارد به همین دلیل توجه به تغییرات محیط خارجی مثل تقاضای جدید، رقبا جدید و ... باید همواره مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد و از سوی دیگر باید به منابع داخلی مثل نیروی انسانی کارآمد و اعتماد میان آنها و ...

توجه لازم گردد. مدیران در سازمان‌های انطباق‌پذیر، سازمان‌ها را به وسیله مشتریان (ارباب رجوع) هدایت می‌کنند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. مدیران برای تشخیص دقیق‌تر مشکلات، باید باورها، ارزش‌ها و رفتار را بازبینی نمایند. و تعارض‌های را که موجب ایجاد اختلال می‌شوند و به همکاری سازمان لطمه وارد می‌کنند را برطرف سازند و اعتماد را در سراسر سازمان گسترش دهند. برای گسترش اعتماد، سازمان‌ها باید به کارکنان اجازه بحث و تبادل نظر در مورد مسائل مختلف بدهند و همچنین خیال آن‌ها را از عواقب اظهارشان آسوده کنند. مدیران باید برای القای اعتماد به نفس جمعی (در برابر وابستگی به مدیر)، بیش از کنترل افراطی به حمایت پرداخته، خطرپذیری و مسئولیت‌پذیری را تشویق نموده و در صورت اشتباه کارکنان از آنان پشتیبانی نمایند. مدیران باید به کارکنان کمک نمایند تا متوجه شوند که حل مشکلات به دست خود آن‌ها مقدور خواهد شد.

منابع

- ۱- اخوان‌علاف؛ علیرضا؛ شهبازی؛ محمد؛ ناصر؛ محمد (۱۳۹۵)، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، کنفرانس بین‌المللی نجبگان مدیریت.
- ۲- بلوچی؛ حسین؛ ملکی مین باش رزگاه؛ مرتضی؛ فیض؛ داوود؛ حسنقلی‌پور؛ طهمورث (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری قابلیت‌های بازاریابی و فنی و بررسی نقش تعدیل‌گر تغییرات محیطی، نشریه علمی دانشگاه شاهد، (۱۳) ۲۶، ۹۹ - ۱۱۸.
- ۳- عباس‌زاده، محمد، بوداکی، علی، حسن‌پور، محمد، و حسینی، سید صمد. (۱۳۹۴)، تأثیر سرمایه اجتماعی سازمانی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، (۳) ۴، ۱۴۵-۱۷۴.
- ۴- موسوی، سیدمصطفی، ۱۳۹۸، بررسی رابطه اعتماد سازمانی و ساختار سازمانی با انطباق‌پذیری سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری های غرب استان مازندران)، سومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران، انجمن تعالی کسب و کار ایران.
- 5- Basadur, M. (2013). The economic, social, and psychological. Decision Making: Social and Creative Dimensions, 53.
- 6- Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). Developing organizational adaptability for complex environment. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 183-198.
- 7- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- 8- Hodgson, G., Herman, S., & Dollimore, D. (2017). Adaptability and survival in small-and medium-sized firms. *Industrial and Corporate Change*.
- 9- Johansen, S. T., & Selart, M. (2014). Expanding the Role of Trust in the Management of Organizational Change. *New Perspectives on Organizational Change and Learning. Bergen: Fagbokforlaget*, 259-280.
- 10-Lee, C. I., & Ha, K. S. (2018). Influence of Organizational Justice, Shared Values and Job Satisfaction on Innovative Behaviors in Small & Medium Venture Enterprises: Focusing on the Mediating Effect of Organizational Trust. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(2), 51-61.
- 11-Lin, Y. H., Guo, Y., Kim, C. J., Chen, P. H., & Qian, M. (2020). The impact of relational governance on the adaptability of international contractors: A comparative study between China and Korea. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- 12-Marcos, M. C. (2018). The effect of trust on the adaptability of virtual teams: the mediator role of transition processes (Doctoral dissertation).

- 13-Mohseni Tabrizi, A.; Abbasi Qadi, M. And Abbas Kamri, A. (2008), A Study of Intra-Organizational Factors Affecting the Mood of Organizational Work Conscience of Employees Working in the Organization of the Martyr and Veterans Affairs Foundation, *Iran Social Development Studies*, (1) 1, 91-67. (In Persian)
- 14-Mutebi, H., Ntayi, J. M., Muhwezi, M., & Munene, J. C. K. (2020). self-organisation, adaptability, organisational networks and inter-organisational coordination: empirical evidence from humanitarian organisations in Uganda. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*.
- 15-Oguebe, T. M., & Edosomwan, H. S. (2021). Organizational-Based Self-Esteem and Organizational Identification as Predictors of Turnover Intention: Mediating Role of Organizational Trust. *SEISENSE Journal of Management*, 4(2), 56-71.
- 16-Pathranarakul, P., & Sae-Lim, P. (2018). Risk Management and Organizational Adaptability-Strategic Framework for Corporate Crisis Recovery: The Study of Oil and Gas Industry. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 7(2), 112-130.
- 17-Pranitasari, D. (2020). The Influence of Effective Leadership and Organizational Trust to Teacher's Work Motivation and Organizational Commitment. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 35(1), 75-91.
- 18-Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for organisational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative Sciences*, 10(3), 37.
- 19-Seah, M., & Hsieh, M. H. (2015). Impact of leader adaptability on organizational change and adaptation: the case of Savecom Communication. *Journal of Asia Business Studies*.
- 20-Serrat, O. (2017). Building trust in the workplace. *In Knowledge Solutions* (pp. 627-632). Springer, Singapore.
- 21-Sushil. (2009). Interpretive ranking process. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10(4), 1-10.
- 22- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.
- 23- Ujoatuonu, I. V., Onyishi, I. E., Apex-Apeh, C. O., Ezeasor, N. A., & Okeke, O. J. (2018). ORGANISATIONAL TRUST AND EMPLOYEE ADAPTATION TO CHANGE. *Practicum Psychologia*, 8(1).

Modeling factors of trust-based organizational adaptability model using structural-interpretive approach

Ramin Rezaei¹ Yasanolah Pourashraf² Mohammad Hemmati³

1. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
2. Department of Business Administration, Ilam University, Ilam, Iran.
3. Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran.

Abstract

The present research deals with the modeling of trust-based organizational adaptability model factors using the structural-interpretive approach. The current research is a descriptive research that is applied-fundamental in terms of its purpose and has a mixed method (qualitative-quantitative). The statistical population of the research was the experts of government organizations of Ilam province, 13 of whom answered the ISM questionnaire. The constructs of the two variables of adaptability and organizational trust were first determined by interviewing experts and analyzing their opinions using a content analysis test, and then purified using a Delphi test. In this way, 16 and 13 factors, which are the constructs of these variables, were identified for the variables of organizational adaptability and trust, respectively. The mentioned factors were analyzed through the structural-interpretive test to determine the internal relationship and priority of importance between them. The results showed that 16 adaptability structures in 4 levels and 13 organizational trust structures in 3 levels of relationships are placed in the form of independent, dependent and relational factors.

Keywords: environment, adaptability, trust, structural-interpretive modeling.