

طراحی الگوی انطباق‌پذیری سازمانی با رویکرد اعتماد در سازمان‌های دولتی

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

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

^۲ دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

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

تاریخ دریافت: دی ۱۴۰۱، اصلاحیه: اسفند ۱۴۰۱، پذیرش: فروردین ۱۴۰۲

چکیده:

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیف - پیمایشی و از نوع تحقیقات آمیخته می‌باشد. جامعه آماری تحقیق ۳۴۸۹ نفر شامل مدیران، کارشناسان و خبرگان سازمان‌های دولتی استان ایلام و اساتید دانشگاه تشکیل دادند. نمونه‌گیری در مرحله کیفی براساس روش قضاوتی هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری بود که از طریق مصاحبه با ۱۳ نفر اطلاعات مورد نیاز تکمیل گردید. در مرحله دوم، نمونه آماری ۳۴۶ نفر بود که به روش تصادفی طبقه‌ای از بین جامعه آماری انتخاب شد. مدل مفهومی بدست آمده از مرحله کیفی مورد آزمون معادلات ساختاری قرار گرفت. نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی با ۴ بعد و ۱۳ مؤلفه بر انطباق‌پذیری سازمانی با ۵ بعد و ۱۶ مؤلفه آن مؤثر هستند. بر اساس نتایج پژوهش، الگوی بدست آمده از مرحله تحلیل محتوا و روش دلفی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار PLS برارزش آن انجام شد و در پایان مدل نهایی انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد ارائه گردید.

واژه‌های اصلی: انطباق‌پذیری سازمانی، اعتماد سازمانی، تغییر

۱- مقدمه

واقعیت سازمان در صنعت، تعیین‌کننده سود آن است و سازمانی که بتواند خود را در موقعیتی مناسب نسبت به رقبایش قرار دهد، سودی بالاتر از میانگین صنعت کسب می‌کند [۲]. در حال حاضر، سازمان‌ها تحت یک سیستم باز با محیط ارتباط برقرار می‌کنند. بهترین روش برای مدیریت سازمان‌ها، براساس نظریه اقتضایی، بستگی به ماهیت محیطی دارد که با آن ارتباط دارند. 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 [۴]. نیاز به انطباق‌پذیری سازمانی، مبنای اصلی مطالعات سازمان است. از زمان ابتدایی‌ترین نوشته‌های بارنارد^۱ (۱۹۳۸)، سیمون^۲ (۱۹۴۷)، سلزنیک^۳ (۱۹۵۷)، و تامپسون^۴ (۱۹۶۷) این

موضوع مشخص شده است که سازمان‌ها برای بقا باید با محیط خود سازگار و منطبق شوند [۱۸]. 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 [۱۵]. انطباق‌پذیری را ویژگی بارز سازمان‌های معاصر می‌دانند. انطباق‌پذیری، تغییر مناسب و واکنش مؤثر در وضعیت‌های متغیر است [۶]. دینگوال و استرانگلمن^۵ بر این باورند که مدیران عمومی به این دلیل که فرهنگ بازار محور و اقتصادی را اتخاذ نمی‌کنند، ناکارآمد به نظر می‌رسند و دلیل آن، این طرز تفکر سنتی است که برای ادامه حیات و عملیات سازمان‌های دولتی، بدون توجه به کیفیت خروجی و عملکردی که دارند، به آن‌ها بودجه اختصاص می‌یابد. تئو بولد^۶ بیان می‌دارد که برای

¹ Barnard

² Simon

³ Selznick

⁴ Thompson

⁵ Dingwall & Strangleman

⁶ Theobald

*Y.pourashraf@ilam.ac.ir

رفع این مسئله و برای داشتن اداره امور عمومی اثربخش و کارا، ضروری است که فرهنگ مناسب ایجاد گردد [۳]. تغییر سازمانی چه در بخش‌های خصوصی و چه در بخش دولتی رواج یافته است. در این میان اعتماد پتانسیل مناسبی برای بهبود درک ما از تغییر سازمانی و یادگیری دارد. اعتماد به سازمان‌ها در ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها، پذیرش ریسک و بسیج منابع در فعالیت‌های تولیدی کمک می‌کند [۹]. در سازمان‌ها مدیران مبدع اعتماد هستند و باید نقش اصلی را در تعیین سطح کلی آن و انتظارات خاص در واحدهای کاری فردی را^۱ ایفا نمایند [۱۸].

معیار کلیدی برای ارزیابی سازمان‌ها ضرورتاً کارایی نیست بلکه تطبیق‌پذیری و توانایی در حفظ ثبات در مواجهه با تغییرات محیطی است. 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؛ چرا که ظرفیت انطباق‌پذیری باعث می‌شود که سازمان و کارکنان با استقبال از تغییرات، نوآوری، یادگیری از تجربیات و شکست‌ها و با سازگاری با محیط متغیر، مزیت رقابتی سازمان را حفظ کنند. سازمان‌های دولتی در سال‌های اخیر تحت دلایل مختلف مانند عدم رقابت سالم، اندازه بالای سازمان، عدم توجه به تغییرات محیطی و غیره، نتوانسته‌اند آنچنان که شایسته است به بهره‌وری دست یابند. در این میان همگام و سازگار نبودن با محیط و عدم توجه به تغییرات آن یکی از مهمترین دلایل عدم اثربخشی سازمان‌های دولتی ایران است. به استناد آماري 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، اصفهان و خراسان فعال‌ترین و استان‌های ایلام، در کردستان، سیستان و کهگیلویه و بویراحمد، کم تحرک‌ترین استان‌ها محسوب می‌شوند. همچنین در کتابچه منتشره آخرین گزارش عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان ایلام شاهد وضعیت عملکردی نه چندان مطلوب سازمان‌های دولتی هستیم که فقط به ۵۰ درصد اهداف تعیین شده و از ۲۰ امتیاز فقط ۱۱ امتیاز کسب کرده است^۲. 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 کیفی برای درک انطباق‌پذیری سازمان‌ها براساس اعتماد برگرفته از مدیریت بومی مزیت پرداختن به این تحقیق است. در این میان عدم انجام پژوهش‌های منسجم در این زمینه نیز کاملاً محسوس است. این پژوهش با هدف ارائه الگویی مناسب در زمینه انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد سعی دارد به سازمان‌های دولتی ایران کمک نماید تا علاوه بر بهبود درک خود از محیط و تغییرات آن، بهتر بتوانند با محیط سازگار و منطبق شوند. پژوهش حاضر در صدد است با توجه به ابعاد انطباق‌پذیری و اعتماد سازمانی به این سوال پاسخ دهد که الگوی انطباق‌پذیری سازمانی در سازمان‌های دولتی ایلام چگونه است؟

۲- ادبیات و پیشینه نظری پژوهش

۱-۲- ادبیات نظری پژوهش

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 [۱۲]. در ادبیات مطالعات سازمانی، انطباق‌پذیری به طور معمول به تغییر در یک سازمان خاص و نه به تغییر محیطی یا تغییر دیگر اشاره [۸]. دالزیل و مک مانوس^۳، انطباق‌پذیری را به عنوان تعامل و مشارکت کارکنان سازمانی تعریف می‌کنند تا آن‌ها مسئول، پاسخگو و مشغول توسعه انعطاف‌پذیری سازمان از طریق کار خود باشند [۴]. همان‌طور که لی و همکاران^۴ دریافتند، انطباق‌پذیری با تغییر فناوری، مزیت رقابتی را افزایش می‌دهد و بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت می‌گذارد [۱۹].

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 [۱]. اعتماد سازمانی^۵ نوعی اعتماد نهادی

^۱ Dalziel and McManus

^۲ <http://donya-e-egtesad.com/SiteKhan/550449>

^۳ Dalziel and McManus

^۴ Lee et al

^۵ Organizational Trust

است که عمدتاً بر اساس روابط بین کارکنان، سرپرستان و سازمان بنا می‌شود. دیویس و شورومن^۱، اعتماد سازمانی را به عنوان تمایل کارمند برای حساس بودن به اقدامات سازمان تعریف کردند [۱۳]. اعتماد در چارچوبی از تعامل رخ می‌دهد که هم از شخصیت و هم از سیستم اجتماعی تأثیر می‌پذیرد و نمی‌تواند منحصرأ با هریک از آن‌ها مرتبط باشد. بنابراین، اعتماد به عملکردهای گروه اجرایی با اعتماد به سازمان به طور کلی متفاوت است [۲۰].

در بخش عمومی به دلیل استفاده از منابع عمومی یا پول مالیات دهندگان، ایجاد حسی قوی از ارزش‌های مشترک یا ارزش‌هایی در جهت خدمت اثربخش و کارا به مردم، برای مدیران و رهبران سازمان‌های عمومی ضرورت بیشتری دارد.

۲-۲- پیشینه تجربی پژوهش

تحقیقات محدودی رابطه میان اعتماد و انطباق‌پذیری سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند که در این بخش به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد: آجواچونو^۲ و همکاران در مطالعه‌ای که انجام دادند به این نتیجه رسیدند 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. تحقیق ماکروس^۳ 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 [۱۵]. در تحقیقی که از سوی بایون و تارنر^۴ انجام گرفت 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 [۵]. سیاه و هسیه^۵ تأثیر انطباق‌پذیری رهبر را بر تغییرات سازمانی و انطباق سازمانی در صنعت ارتباطات کشور چین مورد بررسی قرار دادند که نتایج 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 [۱۶]. جوهانسن و سلارت نقش اعتماد را در مدیریت تغییر بسط و گسترش دادند. 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 [۹].

با توجه به هدف این تحقیق که طراحی الگوی انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد است، سوالات زیر مطرح می‌شود:

۱. شاخص‌های الگوی انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد در سازمان‌های دولتی ایلام کدامند؟
۲. مؤلفه‌های الگوی انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد در سازمان‌های دولتی ایلام کدامند؟
۳. الگوی انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد در سازمان‌های دولتی ایلام چگونه است؟

۳- روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از لحاظ مخاطب استفاده از پژوهش می‌تواند هم توسعه‌ای (به لحاظ توسعه دانش در ارتباط با 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. از لحاظ کمی یا کیفی بودن، در مراحل مربوط به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد با استفاده از روش تحلیل محتوا، روش آن کیفی (رویکرد استقرائی) و در مرحله تلخیص داده‌های حاصل از مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای به دست آمده از مرحله کیفی، به علت استفاده از روش دلفی، و سپس مدلسازی معادلات ساختاری روش آن کمی می‌باشد. 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. مصاحبه براساس اصل کفایت نظری بود، یعنی مصاحبه با افراد مذکور تا جایی ادامه پیدا کرد که اطلاعات و عوامل جدیدی به تحقیق اضافه نگردید. تعداد افراد خبره ۵۱ نفر (با احتساب اساتید) تعیین گردید که نمونه از میان آن‌ها و براساس روش غیراحتمالی قضاوتی بود. این افراد براساس تحصیلات، سابقه فعالیت در

¹ Davis & Schoorman

² Ujoatuonu

³ Marcos

⁴ Boylan & Turner

⁵ Seah and Hsieh

سطوح بالای سازمانی و تخصص انتخاب شدند. مصاحبه با ۱۳ نفر منجر به تکمیل اطلاعات مورد نیاز گردید. بنابراین حجم نمونه برابر با ۱۳ نفر بود. در مرحله تلخیص داده‌ها 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 پژوهشگر اعلام آمادگی نمودند. بنابراین در ابتدا اطلاعات به دست آمده از کدگذاری داده‌های آزمون تحلیل محتوا، برای خبرگان ارسال گردید تا چنانچه نیاز به تغییر یا اصلاح مؤلفه‌ها باشد، تغییرات انجام گیرد. تمامی خبرگان مذکور با مؤلفه‌های 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. در بخش کیفی تحقیق، به منظور قابلیت اعتماد پژوهش یا به عبارتی دقیق‌بودن یافته‌های تحقیق اقدامات زیر انجام گرفت: الف - حساسیت پژوهشگر: با توجه به اینکه

مطلوبیت پژوهش کیفی فقط به مطلوبیت پژوهشگر کیفی بستگی دارد، پژوهشگر تلاش نموده است که با خلاقیت، حساسیت، انعطاف‌پذیری و مهارت این پژوهش را به انجام رساند. ب - انسجام روش‌شناسی: تلاش گردید که بین سوال پژوهش و عناصر شیوه پژوهش همسویی لازم وجود داشته باشد. ج - مناسب بودن نمونه: تمام تلاش محققین بر این می‌باشد که آزمودنی‌هایی انتخاب نمایند که بهترین دانش را در مورد موضوع مورد پژوهش دارند [۷].

۴ - یافته‌های پژوهش

۴-۱- تحلیل محتوا

در این تحقیق، با استفاده از تحلیل محتوای آشکار به صورتی نظام‌دار، عینی و کمی برای اندازه‌گیری متغیرها به تجزیه و تحلیل در اسناد و متون پرداخته و یافته‌ها از متن استخراج شدند؛ سپس این یافته‌ها، با داده‌های به دست آمده از مصاحبه با خبرگان تکمیل گردید که در جدول (۱) مشاهده می‌شود.

جدول (۱): ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با انطباق‌پذیری سازمانی و اعتماد (منبع: بررسی متون)

مؤلفه	ابعاد
راهبردها و استراتژی‌ها	ضرورت‌ها و راهبردهای انطباق‌پذیری
مشارکت سازمانی	
برنامه‌ریزی مداوم / اقتضایی	
تحول سیستم‌های اطلاعاتی	
پاسخگویی سریع به تقاضاهای جدید	زیرساخت‌های سازمانی
فرهنگ انطباق‌پذیر	
فناوری‌های ضروری برای انطباق‌پذیری	
منابع انسانی انطباق‌پذیر	سطوح انطباق‌پذیری
فردی	
سازمانی	فرآیندهای ضروری انطباق‌پذیری
تعاریف و هدف‌گذاری	
تطبیق نظام‌های سازمان	
تطبیق ساختار سازمان	
ارزیابی و اصلاح فرایند	موانع و چالش‌های تطابق سازمانی
موانع و چالش‌های درون‌سازمانی	
موانع و چالش‌های برون‌سازمانی	اعتماد نهادی
اعتماد اعضا به استراتژی و چشم انداز سازمان	
شایستگی تجاری و فناوری آن	
ساختارها و فرایندهای مصفاه	
سیاست‌های منابع انسانی	اعتماد عمودی
مدیریت تیمی و حمایت کاری	
قابلیت اطمینان	

تقسیم اطلاعات	اعتماد افقی
وظیفه‌شناسی و تجربیات	
خوشایندی، ثبات انسانی	
برون‌گرایی و کشودگی	

نتایج تحلیل محتوای داده‌های به دست آمده از مصاحبه با خبرگان در جدول (۲) آمده است: بعد از استخراج مقوله‌ها و ابعاد الگوی انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد، این اطلاعات با استفاده از نتایج حاصل از تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه با خبرگان تکمیل گردید.

جدول (۲): نتایج آزمون تحلیل محتوای داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان

کد	تم اصلی	تم فرعی	کدهای اولیه (تم های اولیه)
۱	راهبردها و استراتژی‌ها	استراتژی فی البداهه و خود جوش، استراتژی نوآورانه تفکر استراتژیک، مشارکت‌جویی، تجربه و تکامل بیش مشتری، تمرکز بیرونی،	استراتژی و اندیشه استراتژیک به عنوان یک ضرورت در پیشبرد سازمان‌ها غیرقابل انکار است.
۲	مشارکت سازمانی	تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، توانمند سازی	وجود تیم کاری در سازمان‌ها عامل مهمی برای تطبیق با شرایط گوناگون است.
۳	فرهنگ انطباق-پذیر	یادگیری سازمانی، ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی، بینش مشترک، هوش رقابتی	ارزش‌هایی چون مشتری‌گرایی، هوشمندی و .. به عنوان اولویت‌های برای شکل‌دهی یک فرهنگ قوی برای تطبیق‌پذیری سازمان الزامی است.
۴	پاسخ‌گویی سریع به تقاضاهای جدید	تغییرات سریع و تقاضای جدید، تقاضای تنوع خدمات، افزایش درخواست‌ها	رشد روز افزون جمعیت جوامع و درخواست‌هایی برای تنوع خدمات و افزایش تقاضا نیاز به تطبیق‌پذیری بیشتر دارد.
۵	فناوری‌های ضروری برای انطباق‌پذیری	دسترسی سریع و همگانی به اطلاعات، جلسات مجازی، بکارگیری فناوری‌های نوین، پاسخ‌گویی سریع به نیازها	در دنیای امروز نقش و ضرورت فناوری‌های جدید برای فراهم آوردن امکان انطباق‌پذیری سازمان با شرایط و رویدادهای روز ضروری و حیاتی است.
۶	تحول سیستم‌های اطلاعاتی	افزایش پیچیدگی اطلاعات، سرعت تغییر اطلاعات روز، تغییرات بالای سیستم‌های اطلاعاتی	هر فعالیت و اقدامی در سازمان بر اساس اطلاعات و داده‌ها امکان‌پذیر است، در واقع سیستم‌های اطلاعاتی سازمانی رگ‌های جریان داده برای تصمیم‌گیرندگان هستند.
۷	برنامه‌ریزی مداوم / اقتضایی	برنامه‌ریزی پویا، تغییرات در برنامه‌ها برای موقعیت‌های بحرانی، برنامه‌های سازمانی، برنامه‌ریزی در لحظه	سازمان انطباق‌پذیر برای هر شرایطی دارای برنامه‌ریزی بر همان اقتضاء و موقعیت است. این برنامه‌ریزی است که اقدامات و کارکردهای سازمانی را هدفمند و اثربخش می‌کند.
۸	چالش‌ها و مشکلات درون سازمانی	پذیرش سازمانی، عدم چابکی سازمانی، مدیریت ارشد سازمان، سیستم‌های موجود، مقاومت در برابر تغییر	از مهمترین چالش‌ها و دغدغه‌های سازمانی برای تغییرات نداشتن سرعت و چابکی و مقاومت‌های درونی نسبت به رویدادهای جدید است.
۹	چالش‌ها و مشکلات برون سازمانی	محیط پویا، رقبا، سرعت تحولات فناوری، مشتریان و تامین کنندگان	پیچیدگی روز افزون جهان کنونی و سرعت تحولات آن همیشه برای سازمان‌ها نگرانی‌ها و مسائلی را به وجود آورده است.
۱۰	منابع انسانی انطباق‌پذیر	تعهد و توانایی عمل به شیوه مسئولان، کارکنان چند مهارته و منعطف کارکنان غیر مطیع و دارای تفکر انتقادی، حکمرانی در اداره منابع انسانی، توانایی اعتماد به فرآیند زندگی، توانایی برای دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی، توانایی برای ارتباط مستمر	منابع انسانی به عنوان مهمترین دارایی و سرمایه‌ی هر سازمانی راهگشاسترین و اثربخش‌ترین بخش کارکردی را به وجود می‌آورند از این رو این دارایی در چند بخش مدیران، کارکنان و نقش‌ها و ویژگی‌هایشان در انطباق‌پذیری سازمان‌ها نقشی حیاتی دارد.
۱۱	مدیریت رهبری کوانتومی	مدیریت و رهبری کوانتومی، تفکر و دید کوانتومی، احساس و شناخت کوانتومی، عمل کوانتومی، اعتماد و وجود کوانتومی، کنترل، توانایی برای دیدن هدفمند، کنجکاوی، توانایی فکر	وجود مدیران و رهبران با تفکری چند وجهی و شناختی بر مبنای ایده‌های نو و پویا یکی از نقاط قوت هر سازمانی برای انطباق‌پذیری می‌باشد.

رامین رضایی و همکاران/ طراحی الگوی انطباق‌پذیری سازمانی با رویکرد اعتماد در سازمان‌های دولتی

		کردن به شیوه متناقض، اعتماد، توانایی احساس زنده و حیات بخش،	
۱۲	انطباق‌پذیری فردی	شفافیت نقش، آمادگی برای پذیرش موقعیت‌های جدید، گردش شغلی، توسعه شغلی	قبل از آنکه مجموعه‌های بزرگ مانند سازمان برای انطباق‌پذیری آماد گردد اجزاء انسانی آن به عنوان بخش زنده و پویای آن باید این امکان و درک را فراهم آورند.
۱۳	انطباق‌پذیری سازمانی	هدایت اخلاقی، انصاف سازمانی، پذیرش تفاوت‌ها و تغییرات در سازمان، انطباق برای پیشبرد اهداف	هر سازمانی برای کنار آمدن و سازگاری با موقعیت‌ها باید پذیرای تفاوت‌ها، تغییرات، و عدالت لازم جهت اجرای آن را داشته باشد.
۱۴	تعاریف و هدف‌گذاری	تبیین اهداف، تعاریف مشخص و دقیق، هماهنگی بنی اهداف سازمانی و فردی، تعیین اهداف برای عملکرد	تبیین و تدوین اهداف سازمانی در همه ی سطوح (فردی تا سازمانی) برای ایجاد هماهنگی و انسجام بخشی لازم و ضروری است.
۱۵	تطبیق نظام‌های سازمان	نظام پرداخت، نظام انگیزشی و پاداش، نظام تنبیه و تشویق	هر مجموعه ی نظامندی باید دارای بخش‌های هماهنگ و مرتبط بر اساس مأموریت خود داشته باشد.
۱۶	تطبیق ساختار سازمان	عدم تمرکز، ارتباطات شبکه‌ای، ساختار تیمی، بروکراسی‌زدایی، تیم‌های فرآیندی، استحکام و توان مواجهه، انعطاف‌ناپذیری	نظارتها در سازمان به دلیل وجود قوانین سخت و دست‌وپاگیر و عدم شجاعت مدیران بسیار زیاد و تا حدودی قدرت مانور پرسنل را در انجام هرچه بهتر وظایف را محدود نموده است.
۱۷	ارزیابی و اصلاح فرایند	فرآیند گفتمان، فرآیند ایده پردازی فرآیند آزمایش ایده‌ها، مهندسی مجدد فرآیند، توان واکنشی و چابکی، فرآیند گفتمان	بخش مهمی از فعالیت‌ها و اقدامات در هر سازمانی بر اساس تغییرات و تحولات نیاز به بازنگری و اصلاح دارد. این ارزیابی‌ها باید بصورت مستمر در سازمان بکارگرفته شوند.
۱۸	اعتماد اعضا به استراتژی و چشم‌انداز سازمان	اعتماد به استراتژی‌های سازمانی، اعتماد به مأموریت سازمان، اعتماد به چشم‌انداز	هنگامی که بخش‌های یک سازمان به مأموریت و چشم‌انداز اصلی سازمان اعتماد کنند با تمامی وجود برای تحقق آن تلاش خواهند کرد.
۱۹	شایستگی تجاری و فناوری آن	اعتماد به شایستگی سازمان، اعتماد به عملکرد مطلوب سازمان	اینکه کارکنان و تمامی حلقه‌های مدیران و زیردستان عمیقاً بر این باور باشند که سازمان شایستگی جایگاه فعلی خود را دارد و باید در جهت توسعه آن تلاش کرد.
۲۰	ساختارها و فرایندهای منصفانه	اعتماد به فرآیند‌های کاری، اعتماد فعالیت‌های سازمان، اعتماد به ساختارها	زیرسیستم‌های کاری همچون فرآیند یک کار یا فعالیت و اقدام باید در دیدگاه کارکنان منطقی و عادلانه باشد و به آن اعتقاد داشته باشند.
۲۱	سیاست‌های منابع انسانی	اعتماد به برنامه‌های منابع انسانی سازمان، اعتماد سیاست‌های منابع انسانی	هر برنامه‌ریزی و اقدامی برای ارتقاء منابع انسانی آثار مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد از این رو منابع انسانی و سیاست‌های آن یکی از مهمترین زیر ساخت‌های سازمانی در انطباق‌پذیری به شمار می‌آید.
۲۲	مدیریت تیمی و حمایت کاری	اعتماد به زیردستان، اعتماد به روسا، اعتماد به مجموعه کارکنان، اعتماد به کارگروهی و تیمی	هر مدیری یا رهبری با استفاده از کارگروهی و مشارکتی افراد و زیردستان با رسیدن به ساینرژئی قابلیت‌های جدیدی از عملکرد را نمایش می‌دهد.
۲۳	قابلیت اطمینان	اعتماد و اطمینان به کارکنان، اطمینان به زیردستان و روسا، اطمینان به سلسله مراتب	هسته ی اولیه ی یک رابطه ی کاری در سلسله مراتب سازمانی را می‌توان در ایجاد قابلیت اطمینان و اعتماد جستجو کرد.
۲۴	تقسیم اطلاعات	توزیع اطلاعات بین کارکنان، اعتماد به اطلاعات کارکنان، اعتماد به اطلاعات مدیران و روسا	برای آنکه ارتباط میان اعضای یک سازمان و حتی اعتماد فراسازمانی با عناصر بیرونی بهتر شکل بگیرد باید اطلاعاتی صریح و دقیق در این تعاملات توزیع و تراکنش یابد.
۲۵	اعتماد فراگیر	اعتماد به همه اجزاء سازمان، مدیران، کارکنان، فن آوری، اعتماد به همه اجزاء محیط شامل مصرف کنندگان، تامین کنندگان	در همه ی جنبه‌های کاری و ارتباطی اعتماد به عنوان حلقه اتصال عمل می‌کند.
۲۶	اعتماد پایدار	حفظ تعهد در هر شرایطی، اعتماد طولانی مدت، اعتماد برای بقاء	مبنای روابط بلندمدت میان سازمان و محیط را اعتمادی بلندمدت و پایدار تضمین می‌کند.
۲۷	اعتماد متقابل	اعتماد از هر دو طرف، اعتماد محیط به سازمان، اعتماد سازمان به محیط	مهم‌ترین جنبه‌ها عبارتند از زبان و کدهای مشترک، اعتماد متقابل

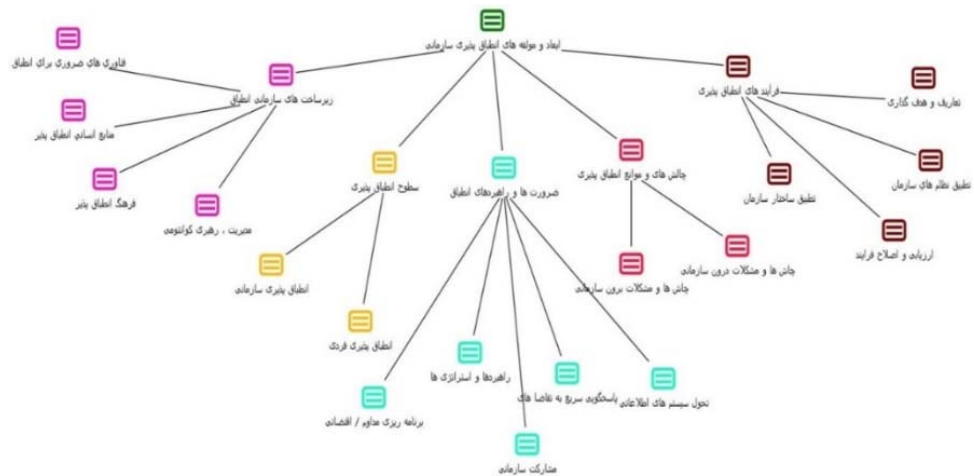
۲۸	اعتماد راسخ	اعتماد عمیق و ناگسستی، عدم تغییر در روابط در شرایط بحرانی؛ ثبات در اعتماد	در هر شرایط محیطی اعتماد میان ساختارها نباید از بین رود.
۲۹	اعتماد مبتنی بر صداقت	پرهیز از آمار نادرست، صداقت، واقعیت ها و حقایق، اطلاعات صحیح	صداقت مهمترین فاکتور در ایجاد اعتماد میان پدیده‌های سازمانی و محیط است.
۳۰	وظیفه‌شناسی و تجربیات	اعتماد شغلی به کارکنان، اعتماد به تجربیات همکاران	باید بر اساس تجربیات قبلی افراد به آن ها اعتماد کرد.

در ادامه خلاصه نتایج مراحل کدگذاری باز و محوری بر اساس نظر هر یک از پاسخگویان آورده شده است. بعد از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، ابعاد و مولفه‌های مرتبط با انطباق‌پذیری سازمانی مطابق جدول (۳) شامل ۱۷ مولفه است که در ۵ بعد اصلی ضرورت‌ها و راهبردهای انطباق‌پذیری، زیرساخت‌های سازمانی انطباق‌پذیری، چالش‌های و موانع انطباق‌پذیری، سطوح انطباق‌پذیری، فرآیندهای انطباق‌پذیری دسته-

بندی شده است، به‌گونه‌ای که پنج مولفه در گروه ضرورت‌ها و راهبردهای انطباق‌پذیری، چهار مولفه در زیرساخت‌های سازمانی انطباق‌پذیری، دو مولفه در دسته ی چالش‌ها و موانع انطباق‌پذیری، دو مولفه در سطوح انطباق‌پذیری و در نهایت چهار مولفه در گروه فرآیندهای اصلی انطباق‌پذیری قرار گرفته‌اند. همچنین این ابعاد و مولفه ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا در شکل (۱) نمایش داده شده است.

جدول(۳): ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به انطباق‌پذیری سازمانی

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها
۱	ضرورت‌ها و راهبردهای انطباق‌پذیری	راهبردها و استراتژی‌ها
۲		مشارکت سازمانی
۳		تحول سیستم های اطلاعاتی
۴		پاسخگویی سریع به تقاضا های جدید
۵		برنامه ریزی مداوم / اقتضائی
۶	زیرساخت های سازمانی انطباق‌پذیری	فناوری‌های ضروری برای انطباق‌پذیری
۷		فرهنگ انطباق‌پذیر
۸		منابع انسانی انطباق‌پذیر
۹		مدیریت، رهبری کوانتومی
۱۰	چالش‌های و موانع انطباق‌پذیری	چالش‌ها و مشکلات درون سازمانی
۱۱		چالش‌ها و مشکلات برون سازمانی
۱۲	سطوح انطباق‌پذیری	انطباق‌پذیری فردی
۱۳		انطباق‌پذیری سازمانی
۱۴	فرآیندهای انطباق‌پذیری	تعاریف و هدف گذاری
۱۵		تطبیق نظام‌های سازمان
۱۶		تطبیق ساختار سازمان
۱۷		ارزیابی و اصلاح فرایند



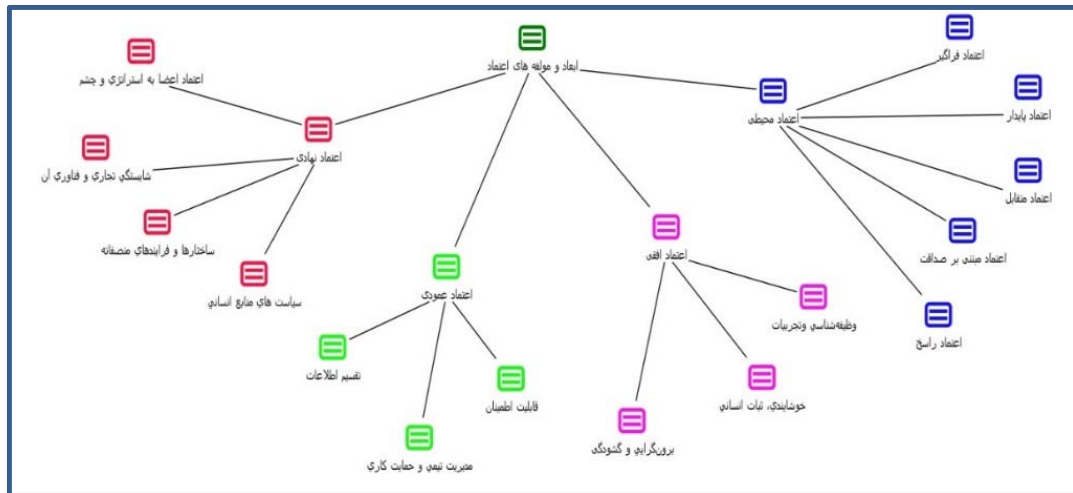
شکل (۱): ابعاد و مؤلفه‌های انطباق‌پذیری سازمانی بر اساس تحلیل محتوا

در این بخش ابعاد و مؤلفه‌های اعتماد سازمانی پس از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان در قالب جدول (۴) گزارش شده است. بر این اساس در ارتباط با الگوی انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با اعتماد شامل پانزده مؤلفه است که در چهار بعد اصلی اعتماد نهادی، اعتماد عمودی،

اعتماد افقی، اعتماد محیطی گروه‌بندی می‌گردند. به این گونه که چهار مؤلفه در دسته‌ی اعتماد نهادی، سه مؤلفه در دسته‌ی اعتماد عمودی و سه مؤلفه در بعد اعتماد افقی و در نهایت پنج مؤلفه در دسته اعتماد محیطی قرار گرفته‌اند. در ادامه این ابعاد و مؤلفه‌ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا به صورت شکل (۲) گزارش شده اند.

جدول (۴): ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به اعتماد

مؤلفه‌ها	ابعاد	ردیف
اعتماد اعضا به استراتژی و چشم انداز سازمان	اعتماد نهادی	۱
شایستگی تجاری و فناوری آن		۲
ساختارها و فرایندهای منصفانه		۳
سیاست های منابع انسانی		۴
مدیریت تیمی و حمایت کاری	اعتماد عمودی	۵
قابلیت اطمینان		۶
تقسیم اطلاعات		۷
وظیفه‌شناسی و تجربیات	اعتماد افقی	۸
خوشایندی، ثبات انسانی		۹
برون‌گرایی و گشودگی		۱۰
اعتماد فراگیر	اعتماد محیطی	۱۱
اعتماد پایدار		۱۲
اعتماد متقابل		۱۳
اعتماد راسخ		۱۴
اعتماد مبتنی بر صداقت		۱۵



شکل (۲): ابعاد و مولفه‌های اعتماد بر اساس تحلیل محتوا

انطباق‌پذیری به شرح جدول (۵) و برای اعتماد سازمانی در جدول (۶) دسته‌بندی شده‌اند. با جمع ابعاد و مولفه‌های به دست آمده از تحلیل محتوای متون و پاسخ مصاحبه‌های خبرگان درباره الگوی انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد، مولفه و ابعاد اصلی استخراج شده برای

جدول (۵): جمع یافته‌های تطبیقی و مصاحبه کیفی مرتبط با انطباق‌پذیری سازمانی

مؤلفه‌ها	مستخرج از
راهبردها و استراتژی‌ها	متون و مصاحبه
مشارکت سازمانی	متون و مصاحبه
تحول سیستم‌های اطلاعاتی	متون و مصاحبه
پاسخگویی سریع به تقاضاهای جدید	متون و مصاحبه
برنامه‌ریزی مداوم / اقتضائی	متون و مصاحبه
فناوری‌های ضروری برای انطباق‌پذیری	متون و مصاحبه
فرهنگ انطباق‌پذیر	متون و مصاحبه
منابع انسانی انطباق‌پذیر	متون و مصاحبه
مدیریت، رهبری کوانتومی	مصاحبه
چالش‌ها و مشکلات درون‌سازمانی	متون و مصاحبه
چالش‌ها و مشکلات برون‌سازمانی	متون و مصاحبه
انطباق‌پذیری فردی	متون و مصاحبه
انطباق‌پذیری سازمانی	متون و مصاحبه
تعاریف و هدف‌گذاری	متون و مصاحبه
تطبیق نظام‌های سازمان	متون و مصاحبه
تطبیق ساختار سازمان	متون و مصاحبه
ارزیابی و اصلاح فرایند	متون و مصاحبه

جدول (۶): تجمیع یافته‌های تطبیقی و مصاحبه کیفی مرتبط با اعتماد

مستخرج از	مؤلفه‌ها
متون و مصاحبه	اعتماد اعضا به استراتژی و چشم‌انداز سازمان
متون و مصاحبه	شایستگی تجاری و فناوری آن
متون و مصاحبه	ساختارها و فرایندهای منصفانه
متون و مصاحبه	سیاست‌های منابع انسانی
متون و مصاحبه	مدیریت تیمی و حمایت کاری
متون و مصاحبه	قابلیت اطمینان
متون و مصاحبه	تقسیم اطلاعات
متون و مصاحبه	وظیفه‌شناسی و تجربیات
متون و مصاحبه	خوشایندی، ثبات انسانی
متون و مصاحبه	برون‌گرایی و گشودگی
مصاحبه	اعتماد فراگیر
مصاحبه	اعتماد پایدار
مصاحبه	اعتماد متقابل
مصاحبه	اعتماد راسخ
مصاحبه	اعتماد مبتنی بر صداقت

آن در ادامه آمده‌است. بر این اساس دیدگاه‌ها و نظرات نهایی گروه خبرگان در رابطه با مولفه‌های پژوهش در ۳ دور آزمون دلفی انجام شده است که در جدول (۷) نشان داده شده است. به دلیل این که تعداد مولفه‌های شناسایی شده زیاد می‌باشد برای تعیین مهم‌ترین مولفه‌ها از روش دلفی استفاده شد که گام‌های

۲-۴ - روش دلفی (Delphi)

جدول (۷): نتایج حاصله از دیدگاه‌ها و نظرات نهایی گروه خبرگان در رابطه با مولفه‌های پژوهش در ۳ دور آزمون دلفی

متغیر	مؤلفه	میانگین دور اول	میانگین دور دوم	میانگین دور سوم	انحراف معیار دور سوم
انطباق‌پذیری سازمانی	راهبردها و استراتژی‌ها	4.60	4.42	4.45	0.626
	مشارکت سازمانی	3.10	3.45	3.85	0.858
	تحول سیستم‌های اطلاعاتی	4.03	4.15	4.19	0.900
	پاسخگویی سریع به تقاضای جدید	3.75	3.80	3.85	0.606
	برنامه ریزی مداوم / اقتضایی	3.45	3.85	3.95	0.651
	فناوری‌های ضروری برای انطباق‌پذیری	3.78	3.95	4.02	0.808
	فرهنگ انطباق‌پذیر	3.95	4.31	4.42	0.776
	منابع انسانی انطباق‌پذیر	3.45	3.65	3.95	0.645
	مدیریت، رهبری کوانتومی	3.23	3.02	2.89	1.436
	چالش‌ها و مشکلات درون سازمانی	4.63	4.75	4.75	0.477
	چالش‌ها و مشکلات برون سازمانی	3.48	3.95	3.98	0.655
	انطباق‌پذیری فردی	3.78	3.95	3.95	0.671
	انطباق‌پذیری سازمانی	3.45	3.75	3.92	0.682
	تعاریف و هدف‌گذاری	3.67	3.85	3.95	0.798
	تطبیق نظام‌های سازمان	3.78	3.95	4.11	0.596
تطبیق ساختار سازمان	3.95	4.05	4.05	0.575	

0.475	4.25	4.20	4.15	ارزیابی و اصلاح فرایند	اعتماد
0.754	4.45	4.45	4.33	اعتماد اعضا به استراتژی و چشم انداز سازمان	
0.638	3.90	3.72	3.40	شایستگی تجاری و فناوری آن	
0.607	4.65	4.65	4.60	ساختارها و فرایندهای منصفانه	
0.651	4.20	4.15	4.06	سیاست های منابع انسانی	
0.739	4.12	4.00	3.36	مدیریت تیمی و حمایت کاری	
0.597	3.85	3.79	3.74	قابلیت اطمینان	
0.671	3.97	3.65	3.45	تقسیم اطلاعات	
0.634	4.45	4.42	4.33	وظیفه‌شناسی و تجربیات	
0.623	4.00	3.75	3.33	خوشایندی، ثبات انسانی	
0.753	389	3.75	3.47	برون‌گرایی و گشودگی	
1.12	2.86	3.01	3.32	اعتماد فراگیر	
0.582	3.65	3.54	3.42	اعتماد پایدار	
0.498	3.45	3.25	3.08	اعتماد متقابل	
1.34	2.75	2.95	3.12	اعتماد راسخ	
0.487	3.65	3.50	3.83	اعتماد مبتنی بر صداقت	

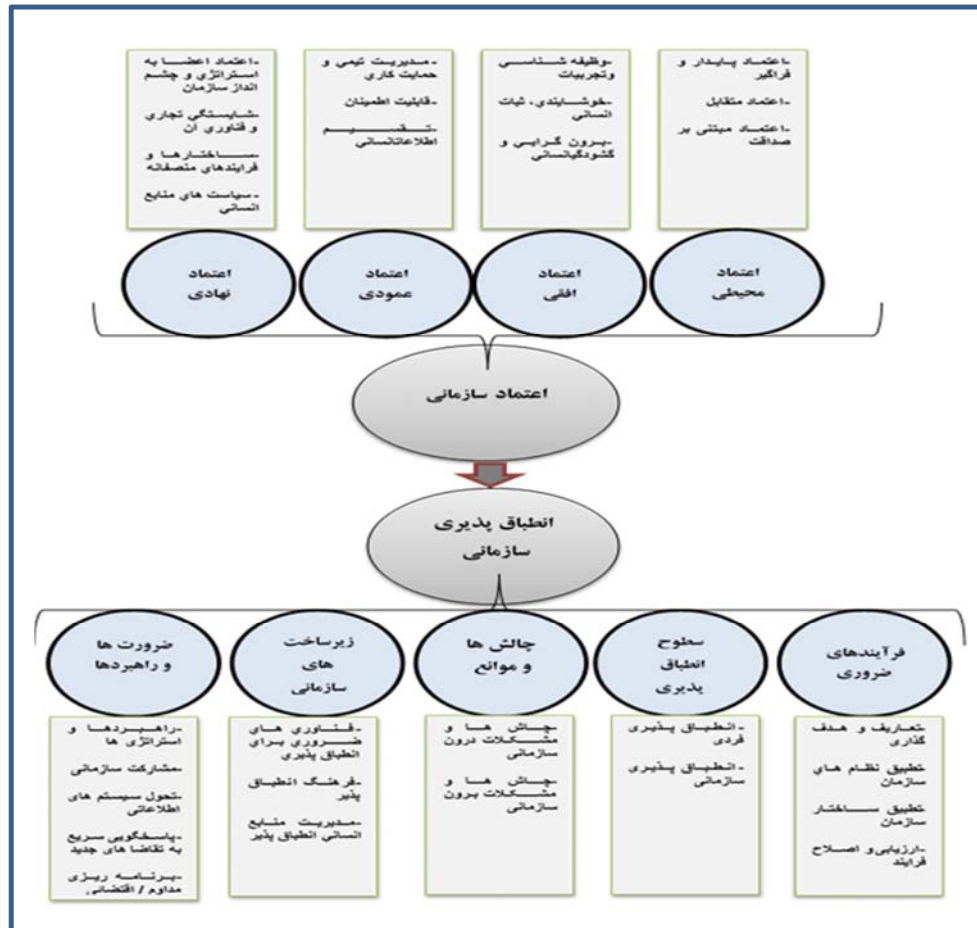
مطابق با جدول (۸) در دور سوم دلفی مقدار ضریب کندال ۰,۸۳۶ بدست آمده است، از آنجا که مقدار ضریب هماهنگی کندال مقدار مناسبی است و مقدار معناداری آزمون کندال هم کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد، لذا می‌توان به تکرار دوره‌های دلفی پایان داد. همچنین در دور سوم مولفه‌ها و شاخص‌هایی که میانگین آن‌ها در یکی از دورها کمتر از مقدار آزمون یعنی (۳) بود از

مدل حذف می‌شوند، که بر همین اساس مولفه (مدیریت و رهبری کوا نتومی) از بعد انطباق سازمانی و مولفه‌های (اعتماد راسخ، اعتماد فراگیر) از بعد اعتماد حذف شدند. ضمناً با توجه به پیشنهاد انجام شده مولفه منابع انسانی انطباق‌پذیر به مدیریت و منابع انسانی انطباق‌پذیر تغییر یافت. و مولفه اعتماد پایدار به اعتماد پایدار و فراگیر تغییر داده شد.

جدول (۸): نتایج ضریب کندال

شاخص	دور اول	دور دوم	دور سوم
تعداد اعضا پانل	13	13	13
ضریب کندال	0.344	0.541	0.836
کای اسکور	180.833	180.833	157.412
درجه آزادی	31	31	31
معناداری	0.000	0.000	0.001

در ادامه با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل محتوا و روش دلفی، مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل (۳) ارائه می‌گردد:



شکل (۳): مدل مفهومی انطباق‌پذیری سازمانی بر مبنای اثرگذاری اعتماد سازمانی (منبع: نتایج تحلیل محتوا)

۴-۳- آزمون مدل با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (ESM)

نرم افزار پی آل اس استفاده شد. مدل معادلات ساختاری شامل دو مدل درونی و بیرونی است. مدل بیرونی یا مدل اندازه‌گیری، روایی و پایایی سازه‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. لذا ابتدا مدل بیرونی و سپس مدل درونی تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری (بیرونی) باید روایی و پایایی سازه‌های انعکاسی بررسی شوند. پایایی سازگاری درونی شامل آلفای کرونباخ و آلفای مرکب است. با توجه به نتایج به دست آمده از آن‌جا که هر دو مقدار پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای

پیش از بررسی روابط بین متغیرها، آزمون ادعای نرمال بودن توزیع متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بررسی شد که نتایج این آزمون در جدول (۹) ارائه شده است. نتایج این آزمون نشان می‌دهد سطح معناداری متغیرهای تحقیق کمتر از ۰/۰۵ است. لذا فرضیه صفر یعنی نرمال بودن متغیرها مورد تأیید قرار نمی‌گیرد و داده‌ها غیرنرمال هستند. بنابراین برای بررسی الگوی تحقیق با توجه به غیرنرمال بودن داده‌ها و در نظر گرفتن تأثیر اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی، از

اندازه‌گیری و کیفیت مطلوب مدل معادلات ساختاری است. چون مقدار GOF برای مدل تحقیق برابر با ۰/۷۱۸ است، لذا مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است. جدول (۱۰) نشان‌دهنده مقادیر محاسبه شده برای این شاخص‌ها است که از نرم افزار اسمارت پی ال اس استخراج شده‌اند. همان گونه که مشاهده می‌گردد این شرایط برای تمامی متغیرهای مکنون رعایت شده که حاکی از روایی و پایایی مناسب ابزار سنجش است که اطلاعات آن در جداول (۱۱) و (۱۲) آمده است. در نتیجه مقدار معیار GOF برای مدل ارائه شده طبق رابطه ۱ برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE * R^2} = \sqrt{0.671 * 0.927} = 0.788 \quad (1)$$

که مقدار به دست آمده ۰/۷۸۸ نشان دهنده برازش قوی و مناسب مدل کلی می باشد.

تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ هستند، می‌توان بیان کرد که پایایی از طریق نتایج نرم افزار پی ال اس نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. برای سنجش روایی از دو معیار روایی همگرا و واگرا استفاده می‌شود که شامل معیارهای بارهای عاملی، بارهای عرضی، روش فورنل لارکر و AVE است. متغیرهایی که دارای بارهای عاملی کمتر از ۰/۴ باشند، باید از مدل اندازه‌گیری حذف شوند. تمام بارهای عاملی در دامنه قابل قبول بیش از ۰/۴ قرار دارند و لذا روایی سازه آن‌ها تأیید می‌گردد. مقدار AVE برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۴ است. بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است. برای بررسی برازش مدل تحقیق از شاخص GOF استفاده می‌گردد. این شاخص خود به دو قسمت شاخص اشتراک و شاخص افزونگی تقسیم می‌شود. مثبت بودن به ترتیب نشان‌دهنده کیفیت مطلوب مدل

جدول (۹): توزیع نرمال متغیرها

متغیر / شاخص	تعداد	آماره کولموگروف - اسمیرونف	(sig)
انطباق سازمانی	346	0/169	0/005
اعتماد سازمانی	346	0/210	0/000

جدول (۱۰): روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری و برازش مدل کلی بر اساس مدل تأثیر ابعاد برهم

سازه / متغیر structure / variable	شاخص Indicator	نماد در مدل icon in the model	بار عاملی factor load	روایی همگرا Convergent validity		پایایی Reliability	
				میانگین واریانس (AVE)	t-Value	پایایی ترکیبی Composite reliability	آلفای کرونباخ Cronbach's alpha
اعتماد سازمانی	عمودی	ETAMOOD	0/78	0/638	30.528	.786	0/811
	نهادی	ETNAHADI	0.8				
	افقی	ETOFO	0.777				
	محیطی	ETPAYDAR	0.839				
اعتماد افقی	وظیفه‌شناسی و تجربیات	eto1	0.776	0/724	78.589	.886	0/806
	خوشایندی، ثبات انسانی	eto2	0.904				
	برون‌گرایی و گشودگی	eto3	0.894				
اعتماد عمودی	مدیریت تیمی و حمایت کاری	eta1	0.744	0/805	70.731	.925	0/889
	قابلیت اطمینان	eta2	0.909				
	تقسیم اطلاعات	eta3	0.906				
اعتماد نهادی	اعتماد اعضا به استراتژی و چشم‌انداز سازمان	etn1	0.877	0/625	24.82	.869	0/800

		42.488		0.728	etn2	شایستگی تجاری و فناوری آن	
		33.122		0.837	etn3	ساختارها و فرایندهای منصفانه	
		27.948		0.811	etn4	سیاست های منابع انسانی	
0.878	0.797	100.469	0/711	0.782	etp1	اعتماد پایدار و فراگیر	اعتماد محیطی
		86.682		0.928	etp2	اعتماد متقابل	
		16.711		0.916	etp3	اعتماد مبتنی بر صداقت	
0.895	0.861	37.293	0/634	0.875	FARAYND	فرایندهای ضروری	انطباق سازمانی
		32.412		0.798	SUTENTEBA GH	سطوح انطباق‌پذیری	
		38.305		0.826	ZAROORAT	ضرورت‌ها و راهبردها	
		25.843		0.756	CHALESH	چالش‌ها و موانع	
		35.282		0.808	ZIRSAKHT	زیرساخت‌های سازمانی	
0.896	0.855	50.421	0.561	0.783	ent1	گویه	انطباق‌پذیری سازمانی
		42.518		0.765	ent2	گویه	مبتنی بر اعتماد
		40.728		0.866	ent3	گویه	
		28.518		0.835	ent4	گویه	
		31.3		0.831	ent5	گویه	
		8.474		0.79	ent6	گویه	
		12.203		0.809	ent7	گویه	
0.866	0.761	19.081	0.685	0.811	zir1	فناوری‌های ضروری برای انطباق‌پذیری	زیرساخت های سازمانی
		66.844		0.701	zir2	فرهنگ انطباق‌پذیر	انطباق‌پذیری
		58.79		0.886	zir3	مدیریت و منابع انسانی انطباق‌پذیر	
0.781	0.741	33.68	0.641	0.881	sat1	انطباق‌پذیری فردی	سطوح انطباق‌پذیری
		28.533		0.806	sat2	انطباق‌پذیری سازمانی	
0.908	0.878	39.362	0.666	0.796	z1	راهبردها و استراتژی‌ها	ضرورت‌ها و راهبردها
		32.929		0.821	z2	مشارکت سازمانی	
		66.31		0.794	z3	تحول سیستم‌های اطلاعاتی	
		23.641		0.91	z4	پاسخ‌گویی سریع به تقاضاهای جدید	
		38.177		0.748	z5	برنامه ریزی مداوم / اقتضایی	
0.825	0.749	33.559	0.549	0.797	far1	تعاریف و هدف‌گذاری	فرایندهای ضروری برای انطباق‌پذیری
		71.286		0.8	far2	تطبیق نظام‌های سازمان	
		14.081		0.903	far3	تطبیق ساختار سازمان	
		10.637		0.845	far4	ارزیابی و اصلاح فرایند	
0.899	0.782	105.124	0.817	0.792	ch1	چالش‌ها و مشکلات درون سازمانی	چالش‌ها و موانع انطباق‌پذیری سازمانی
		68.758		0.914	ch2	چالش‌ها و مشکلات برون سازمانی	

جدول (۱۱): همبستگی و روایی واگرا بین متغیرهای تحقیق

											0.799	اعتماد سازمانی	
											0.851	0.839	اعتماد افقی
										0.897	0.606	0.813	اعتماد عمودی
									0.79	0.491	0.542	0.776	اعتماد نهادی
								0.843	0.458	0.494	0.535	0.768	اعتماد پایدار
						0.795	0.679	0.683	0.646	0.699	0.846		انطباق پذیری سازمانی
					0.749	0.812	0.481	0.516	0.455	0.486	0.601		انطباق پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد
				0.827	0.958	0.785	0.545	0.511	0.436	0.486	0.616		زیرساخت‌های سازمانی انطباق پذیری
			0.801	0.424	0.49	0.826	0.435	0.505	0.498	0.53	0.615		سطوح انطباق پذیری
		0.816	0.527	0.528	0.496	0.76	0.833	0.565	0.641	0.752	0.872		ضرورت‌ها و راهبردها
	0.741	0.579	0.67	0.527	0.509	0.798	0.504	0.69	0.587	0.567	0.736		فرایندهای ضروری برای انطباق پذیری
0.904	0.462	0.457	0.718	0.574	0.715	0.817	0.425	0.459	0.446	0.487	0.564		چالش‌ها و موانع انطباق پذیری سازمانی

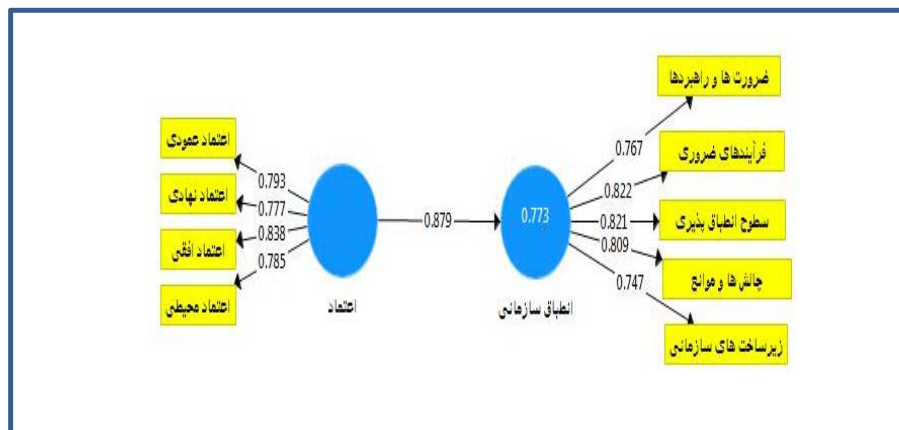
جدول (۱۲): مقادیر اعتبار اشتراکی و افزونگی و شاخص های AVE و R2 برای هر یک از سازه‌ها

اعتبار افزونگی (CV-RED)	اعتبار اشتراکی (CV-COM)	R2	AVE	متغیر
0.627	0.393	0.997	0.638	اعتماد
-	0.438	-	0.723	اعتماد افقی
-	0.573	-	0.805	اعتماد عمودی
-	0.374	-	0.625	اعتماد نهادی
-	.4230	-	0.711	اعتماد پایدار
0.623	0.442	1	0.632	انطباق سازمانی
0.342	0.421	0.786	0.561	انطباق پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد
-	0.370	-	0.685	زیرساخت‌های سازمانی انطباق پذیری
-	0.016	-	0.641	سطوح انطباق پذیری
-	0.496	-	0.666	ضرورت‌ها و راهبردها
-	0.280	-	0.549	فرایندهای ضروری برای انطباق پذیری
-	0.389	-	0.817	چالش‌ها و موانع انطباق پذیری سازمانی
0.531	0.385	0.937	0.671	میانگین

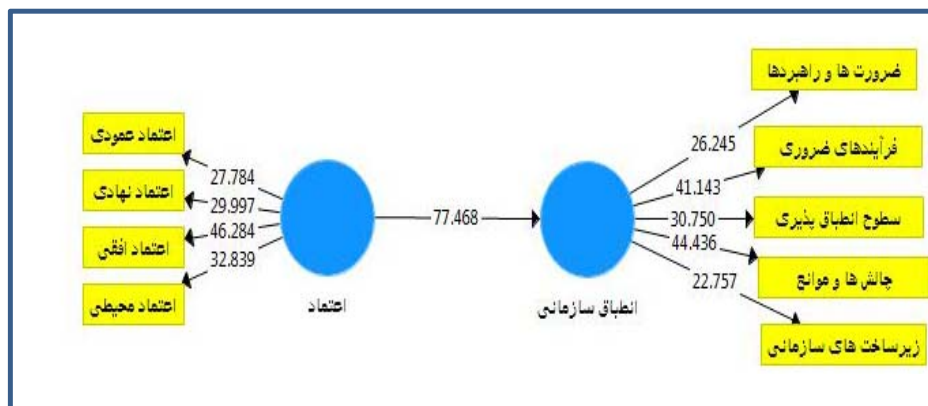
پس از آزمون مدل بیرونی و به عبارتی تأیید روایی و پایایی مدل درونی (مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق) مدل درونی یا همان مدل ساختاری تحقیق ارزیابی می‌گردد. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. مدل درونی پژوهش با کاربرد نرم افزار SM ART-PLS Graph انجام شد. با توجه به آنچه بیان شد، نتایج مربوط به فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل ارائه شده است:

برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از شاخص جزئی مقدار آماره (t-value)T استفاده شده است.

در این راستا اگر مقدار T بیشتر از $1/96$ باشد، در سطح ۹۵ درصد می‌توان گفت تأثیر بین متغیرها معنادار است. همچنین جهت مشخص شدن میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته مدل، از بار عاملی استفاده میشود. در شکل‌های (۴) و (۵) مدل روابط و تأثیر اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی در حالت استاندارد و مسیر گزارش شده است.

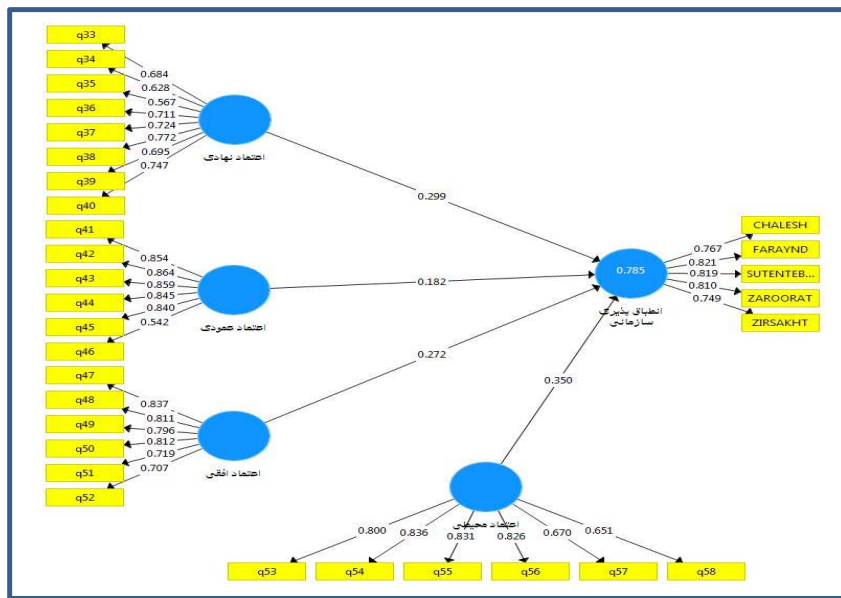


شکل (۴): تأثیر اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی در حالت استاندارد

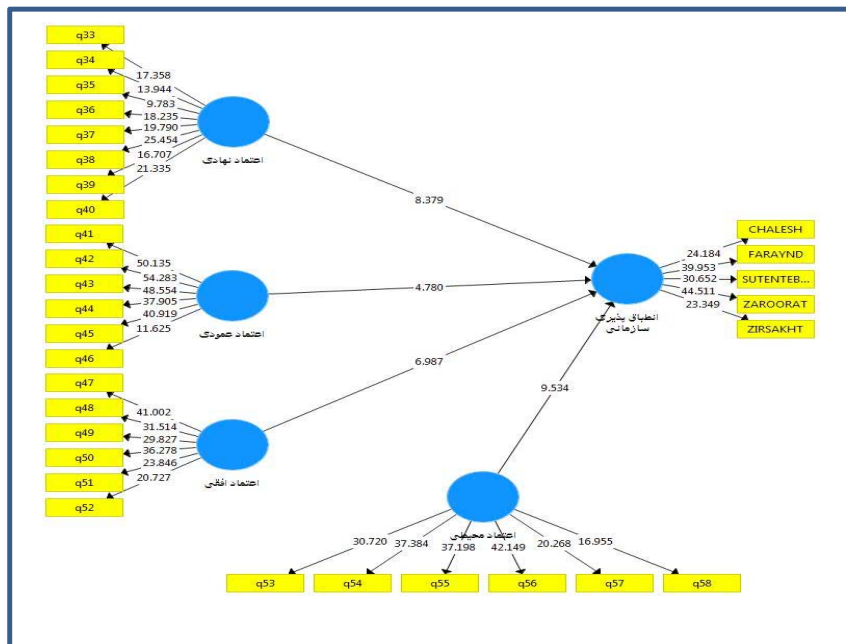


شکل (۵): تأثیر اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی در حالت عدد معناداری

همچنین مدل روابط و تأثیر ابعاد اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی در حالت استاندارد و مسیر مطابق با شکل‌های (۶) و (۷) گزارش شده است. با توجه به آنچه بیان شد، نتایج مربوط به فرضیه‌های تحقیق برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از مقادیر بارهای عاملی گویه‌ها برای همه ی ابعاد موجود در مدل استفاده شده است. در مسیرهایی که مقدار مسیر بزرگتر از مقدار $1/96$ باشد و مقدار معناداری کمتر از $0,005$ است، این رابطه تأیید و در صورتی که این مقدار کمتر از $1/96$ باشد، رابطه رد می‌شود. بر این اساس نتایج بطور خلاصه در جدول (۱۳) ارائه شده است.



شکل (۶): تأثیر ابعاد اعتماد سازمانی بر انطباق پذیری سازمانی در حالت استاندارد

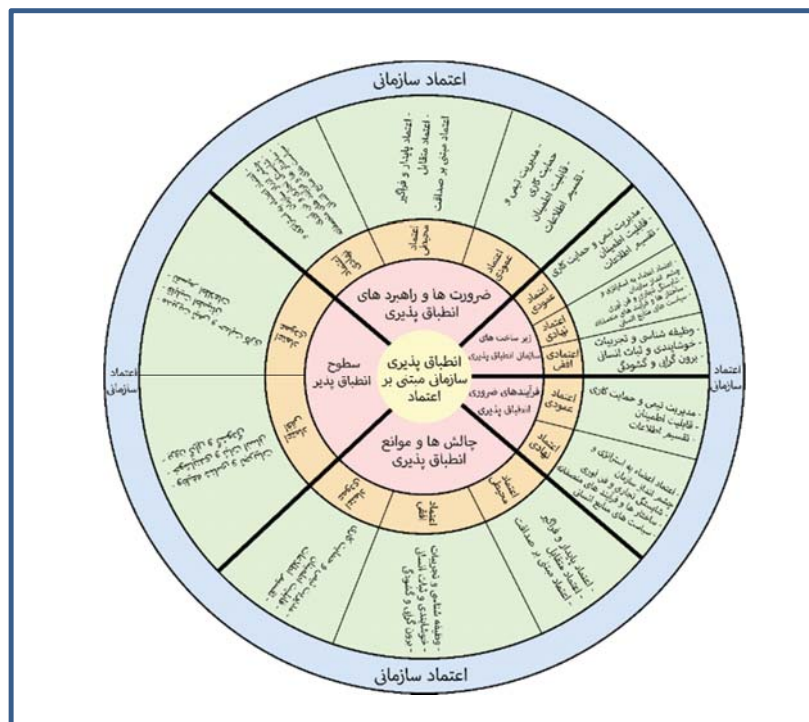


شکل (۷): تأثیر ابعاد اعتماد سازمانی بر انطباق پذیری سازمانی در حالت عدد معناداری

جدول (۱۳): خلاصه ای از نتایج فرضیه ها

تایید / رد Confirm / Reject	معناداری P-value	ضریب استاندارد Standard coefficient	ضریب مسیر Path coefficient	متغیر وابسته dependent variable	متغیر مستقل Independent variable
تایید Confirmation	0.002	0.879	77.46	انطباق پذیری سازمانی Organizational adaptability	اعتماد سازمانی Organizational Trust
تایید Confirmation	0.000	0.229	8.37	انطباق پذیری سازمانی Organizational adaptability	اعتماد نهادی Institutional trust
تایید Confirmation	0.000	0.182	4.78		اعتماد عمودی Vertical trust
تایید Confirmation	0.000	0.272	6.98		اعتماد افقی Horizontal trust
تایید Confirmation	0.001	0.350	9.35		اعتماد محیطی Environmental trust

الگوی نهایی پژوهش مطابق شکل (۷) ارائه می گردد. پس از مدل مفهومی اولیه ی حاصل از نتایج مرحله کیفی (تحلیل محتوا) و تکنیک دلفی و سپس مدل سازی معادلات ساختاری،



شکل (۸): الگوی نهایی پژوهش براساس نتایج مدل معادلات ساختاری

۵ - نتیجه‌گیری

براساس نتایج به دست آمده از آزمون تحلیل محتوا و سپس بررسی مجدد این نتایج با استفاده از آزمون دلفی، می‌توان گفت که اعتماد دارای ۱۳ مؤلفه‌ی اعتماد اعضا به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری، مدیریت تیمی و حمایت کاری، قابلیت اعتماد، تقسیم اطلاعات، وظیفه‌شناسی و تجربیات، ساختارها و فرآیندهای منصفانه، سیاست‌های منابع انسانی، خوشایندی و ثبات منابع انسانی، برون‌گرایی و گشودگی، اعتماد پایدار، اعتماد متقابل و اعتماد مبتنی بر صداقت است که بر انطباق‌پذیری و ۱۶ بعد آن (راهبردها و استراتژی‌ها، مشارکت سازمانی، تحول سیستم‌های اطلاعاتی، پاسخگویی سریع به تقاضاهای جدید، برنامه‌ریزی مداوم / اقتضائی، فناوری‌های ضروری برای انطباق‌پذیری، فرهنگ انطباق‌پذیر، منابع انسانی انطباق‌پذیر، چالش‌ها و مشکلات درون سازمانی، چالش‌ها و مشکلات برون سازمانی، انطباق‌پذیری فردی، انطباق‌پذیری سازمانی، تعاریف و هدف‌گذاری، تطبیق نظام‌های سازمان، تطبیق ساختار سازمان، ارزیابی و اصلاح فرایند) مؤثر هستند. مطالعه انجام‌شده از سوی ماکروس (۲۰۱۸) نشان‌دهنده نقش اعتماد در بهبود انطباق‌پذیری تیم‌های مجازی بود. جوهانسن و سلارت (۲۰۱۴) در تحقیق خود، اعتماد را عاملی بالقوه برای درک افراد از تغییرات سازمانی و یادگیری مبتنی بر این تغییر دانسته‌اند. موسوی (۱۳۹۸) رابطه میان اعتماد و انطباق‌سازمانی را در تحقیق خود مورد تأیید قرار داد. عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی که تأثیر سرمایه اجتماعی را بر انطباق‌پذیری مورد بررسی قرار دادند به این نتیجه دست یافتند که اعتماد نهادی، انسجام، اعتماد بین‌شخصی و توانمندسازی تأثیر معناداری بر انطباق‌پذیری سازمانی دارند. 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. 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. 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 بهره گیرند. در حقیقت هنگامی که محیط سازمان دارای درجه بالایی از اعتماد باشد، آنگاه مشارکت پرسنل، تعهد و موفقیت سازمانی بهبود می‌یابد.

با توجه به الگوی به دست آمده برای انطباق‌پذیری مبتنی بر اعتماد پیشنهادهای کاربردی زیر برای سازمان‌های مورد مطالعه و سازمان‌های مشابه مطرح می‌گردد:

منابع انسانی نقش به‌سزایی در ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی دارند، لذا 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. ایجاد یک پایگاه داده فعال و به روز که بتوان اطلاعاتی درباره مشتریان، بازار، تعداد رقبا، وضعیت رقبای جهانی، اعضای دیگر زنجیره تأمین جمع‌آوری و طبقه‌بندی کرد، راهکاری مناسب برای بهبود انطباق‌پذیری سازمان است. امروزه سازمان‌ها در جست‌وجوی راه‌های جدیدی برای ارتقای مشارکت افراد و گروه‌ها و بهره‌گیری از آثار آن هستند؛ از این‌رو، بیش از هر زمان به اعتماد و چگونگی تقویت و واقعی‌سازی آن توجه دارند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای ایجاد انگیزش در کارکنان، با اعطای پاداش‌ها و یا روش‌های تشویقی دیگر آنها را ترغیب کنند تا طرح‌ها و ایده‌هایی را که برای بهبود پروژه مشترک جاری در ذهن دارند، ارائه دهند. سازمان انطباق‌پذیر باید بتواند در داخل خود انعطاف‌پذیری کامل را فراهم سازد زیرا تنها تغییر در

- Perspectives on Organizational Change and Learning.** Bergen: Fagbokforlaget, 259-280.
- [10] Lee, H., Choi, H., Lee, J., Min, J., Lee, H. (2016). **Impact of IT Investment on Firm Performance Based on Technology IT Architecture.** *Procedia Computer Science*, 91, 652-661.
- [11] Marcos, M. C. (2018). **The Effect of Trust on the Adaptability of Virtual Teams: the Mediator Role of Transition Processes (Doctoral Dissertation).**
- [12] 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*.
- [13] 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.
- [14] 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.
- [15] Schulze, J. H., Pinkow, F. (2020). **Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space.** *Administrative Sciences*, 10(3), 37.
- [16] 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*. Serrat, O. (2017). Building trust in the workplace. In *Knowledge Solutions* (pp. 627-632). Springer, Singapore.
- [17] Uhl-Bien, M., Arena, M. (2018). **Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework.** *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.
- [18] Wulandari, F., Dwiatmadja, C. (2020). **The Mediating Roles of Pro-Commitment to Learning and Adaptability to Technological change: Professional Experience Portfolio toward Employee Performance.** *Business: Theory and Practice*, 21(2), 859-868.
- [19] Yildiz, H. (2019). **The Interactive Effect of Positive Psychological Capital and Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior.** *SAGE Open*, 9(3), 2158244019862661.

استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌ها نمی‌تواند تا وقتی که اجرایی نشده‌اند مؤثر واقع گردد.

منابع و ماخذ:

- [۱] محسنی تبریزی، علیرضا. عباسی قادی، مجتبی. کمری، علی عباس. (۱۳۸۷). بررسی عوامل درون سازمانی مؤثر بر روحیه وجدان کاری سازمانی کارکنان شاغل در سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران. *مطالعات توسعه اجتماعی ایران*، ۱(۱)، ۶۷-۹۱
- [۲] وظیفه دوست، حسین. حاجلو، محمد حسین. نظریور، فریده. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر اجرای راهبردهای رقابتی پورتر در پاسخگویی به نیازهای بازارمحور مشتریان شرکت پتروشیمی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱(۳)، ۱۲۱-۱۳۹.
- [۳] یوسفی امیری، مظاهر. خانف الهی، احمدعلی. مرتضوی، مهدی. علی اصغر، فانی. (۱۴۰۱). *تحلیل و طراحی الگوی فرهنگ خدمات عمومی در سازمان های دولتی.* *مجله مدیریت دولتی*، ۱۴(۳)، ۳۴۶-۳۷۰
- [4] Adelaiye, M. B. O., Adubasim, I. E., Adim, C. V. (2020). **Strategic Adaptability and Organizational Survival of Media Houses in Bauchi State, Nigeria.** *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(1), 642-653.
- [5] Boylan, S. A., Turner, K. A. (2017). **Developing Organizational Adaptability for Complex Environment.** *Journal of Leadership Education*, 16(2), 183-198.
- [6] Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., Gue, K. R. (2014). **Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, job Satisfaction, and Performance.** *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280.
- [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*