



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2022.1957840.3373



## Presenting a Model of the Impact of Organizational Trust on Boosting Organizational Adaptability: A Case Study of the Government Organizations of Ilam Province

Ramin Rezaei<sup>1</sup>, Yasanolah Pourashraf(Ph.D.)<sup>2\*</sup>, Mohammad Hemmat(Ph.D.)<sup>3</sup>

(Receipt: 2022.06.28- Acceptance:2022.11.13)

### Abstract

The aim of the current research was to investigate the impact of organizational trust on boosting organizational adaptability. In terms of purpose, the present study was applied, in terms of data collection, it was descriptive-correlational, and in terms of the data type, it was a mixed study. The statistical population of the research included experts (to identify the factors that make up the variables) and all the managers of the organizations (to answer the quantitative questionnaire). The number of experts and managers was estimated to be 52 and 3489 respectively. The sampling method of the qualitative part was purposeful judgmental in which 32 people were selected to identify the factors. Then, a structured interview was conducted using an open questionnaire, and based on the principle of theoretical adequacy, the required data was gathered through interviews with 13 people. The responses went through content analysis to determine the factors that make up organizational trust and adaptability. Based on these factors, a quantitative questionnaire was designed and 346 employees were selected by stratified random sampling procedure to answer the aforementioned questionnaire. The reliability and validity of the questionnaire were confirmed using relevant tests. To analyze the data, normality tests, structural equation models, and SPSS and SmartPLS software were used. The results revealed that organizational trust and its four dimensions including institutional, vertical, horizontal and environmental trust dimensions have a positive significant effect on organizational adaptability.

**KeyWords:** change, organizational adaptability, organizational trust

---

1.Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran. Ramin.rezaee89@gmail.com

2.Associate Professor, Department of Business Management, Ilam University, Ilam, Iran.

\*Corresponding Author: Y.pourashraf@ilam.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran.



10.30495/QJOPM.2022.1957840.3373



## ارائه مدل تاثیر اعتماد سازمانی در تعالی انطباق‌پذیری سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان ایلام)

رامین رضائی<sup>۱</sup>، یاسان‌اله پوراشرف<sup>۲\*</sup>، محمد همتی<sup>۳</sup>

(دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۷- پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۸/۲۲)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر اعتماد سازمانی در تعالی انطباق‌پذیری سازمانی است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی و از لحاظ نوع داده‌ها، از نوع تحقیقات آمیخته می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، عبارت از خبرگان (برای شناسایی عوامل سازنده متغیرها) و تمامی مدیران سازمان‌ها (جهت پاسخگویی به پرسشنامه کمی) است. تعداد خبرگان ۵۲ نفر و تعداد مدیران ۳۴۸۹ نفر برآورد گردیده است. روش نمونه‌گیری بخش کیفی، قضاوتی هدفمند بود که ۳۲ نفر برای شناسایی عوامل، انتخاب و اقدام به انجام مصاحبه ساختار یافته از طریق پرسشنامه باز شد که براساس اصل کفایت نظری از طریق مصاحبه با ۱۳ نفر اطلاعات مورد نیاز تکمیل گردید. نتایج آن‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا، تجزیه و تحلیل و عوامل سازنده اعتماد سازمانی و انطباق‌پذیری سازمانی، تعیین و براساس آن پرسشنامه کمی طراحی شد. ۳۴۶ نفر از کارکنان به روش تصادفی- طبقه‌ای برای پاسخگویی به پرسشنامه مذکور، انتخاب شدند. پایایی و روایی پرسشنامه با استفاده از آزمون‌های مربوط تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های نرمال بودن و مدل معادلات ساختاری و نرم افزارهای اس پی اس و اسمارت پی ال اس استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که اعتماد سازمانی و چهار بعد آن، شامل بعد اعتماد نهادی، عمودی، افقی و محیطی بر انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند.

**واژه‌های کلیدی:** تغییر، انطباق‌پذیری سازمانی، اعتماد سازمانی.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران Ramin.rezaee89@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

\* نویسنده مسؤول: Y.pourashraf@ilam.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران M.hemati@semnaniau.ac.ir

## مقدمه

موقعیت 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 (وظیفه‌دوست و همکاران، ۱۳۹۲). 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 (پثراناراکول و سی-لیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). نیاز به انطباق‌پذیری سازمانی، مبنای اصلی مطالعات سازمان است؛ از اولین نوشته‌هایی که در این مورد بوسیله بارنارد<sup>۲</sup> (۱۹۳۸)، سیمون<sup>۳</sup> (۱۹۴۷)، سلزنیک<sup>۴</sup> (۱۹۵۷)، و تامپسون<sup>۵</sup> (۱۹۶۷) انجام شده این موضوع مشخص شده است که سازمان‌ها برای بقا باید با محیط خود سازگار و منطبق شوند (یوهل بین و آرنه<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). 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 بتوانند یک مزیت رقابتی ایجاد کنند و سرانجام زنده بمانند (شولز و پینکوو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). کولن و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) انطباق‌پذیری را ویژگی بارز سازمان‌های معاصر می‌دانند که عبارت از تغییر مناسب و واکنش مؤثر در وضعیت‌های متغیر است (کولن و همکاران، ۲۰۱۴). 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؛ و در ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها، پذیرش ریسک و بسیج منابع در فعالیت‌های تولیدی به سازمان‌ها کمک می‌کند (جوهانسن و سلارت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴). در سازمان‌ها، مدیران، مبدع اعتماد هستند و باید در تعیین سطح کلی آن و انتظارات خاص در واحدهای کاری فردی نقش اصلی را ایفا نمایند (سرات<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹). در سال‌های اخیر، سازمان‌های دولتی به دلایل مختلف؛ مانند

1. Pathranarakul & Sae-Lim
2. Barnard
3. Simon
4. Selznick
5. Thompson
6. Uhl-Bien & Arena
7. Schulze & Pinkow
8. Cullen et al
9. Johansen & Selart
10. Serrat

عدم رقابت سالم، وسعت زیاد 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 آماری که معاونت برنامه و بودجه کشور از میزان فعالیت و چابکی سازمان‌های دولتی، رشدیافتگی استان‌ها و تعامل با صنعت بر اساس ۱۶ شاخص مختلف منتشر کرده است، استان‌های تهران، اصفهان و خراسان، فعال‌ترین و استان‌های ایلام، کردستان، سیستان و بلوچستان و کهگیلویه و بویراحمد، کم‌تحرك‌ترین استان‌ها محسوب می‌شوند. همچنین در کتابچه منتشر شده آخرین گزارش عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان ایلام، شاهد وضعیت عملکردی نه چندان مطلوب سازمان‌های دولتی هستیم که فقط به ۵۰ درصد اهداف تعیین شده دست یافته و از ۲۰ امتیاز فقط ۱۱ امتیاز کسب کرده است<sup>۱</sup>. با این تفاسیر، لازم است که سازمان‌های دولتی استان ایلام در عملکرد خود و استراتژی‌های مورد استفاده تجدیدنظر 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 مزیت‌های این تحقیق از لحاظ پژوهشی، برجسته ساختن یک موضوع مهم -اما نادیده انگاشته شده- با استفاده از روش کیفی برای درک انطباق-پذیری سازمان‌ها براساس اعتماد برگرفته از مدیریت بومی است. معیار کلیدی برای ارزیابی سازمان‌ها ضرورتاً کارایی نیست بلکه تطبیق‌پذیری و توانایی در حفظ ثبات، در مواجهه شدن 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، نوآوری‌ها، یادگیری از تجربیات و شکست‌ها و بواسطه سازگاری با محیط متغیر، مزیت رقابتی سازمان را حفظ کنند. سازمان‌های دولتی در سال‌های اخیر به دلایل مختلف؛ مانند عدم رقابت سالم، وسعت زیاد 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؛ ضمناً عدم انجام پژوهش‌های منسجم در این زمینه نیز کاملاً محسوس است. هدف تحقیق حاضر، بررسی تأثیر اعتماد سازمانی و ابعاد آن در تعالی انطباق‌پذیری سازمانی است تا از این طریق به سازمان‌های دولتی کمک نماید که علاوه بر بهبود درک خود از محیط و

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

تغییرات آن، بهتر بتوانند با محیط، سازگار و منطبق شوند. با توجه به هدف تحقیق، سؤالات این پژوهش عبارتند از: آیا اعتماد سازمانی در تعالی انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر دارد یا خیر؟ آیا ابعاد نهادی، عمودی، افقی و محیطی اعتماد سازمانی در تعالی انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر دارند؟

انطباق‌پذیری، "تنظیم سیستم‌های سازمانی برای تأمین تغییر ساختار در محیط عملیاتی" است و 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 (موتبی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). در ادبیات مطالعات سازمانی، انطباق‌پذیری به طور معمول به تغییر در یک سازمان خاص اشاره دارد نه به تغییر محیطی یا تغییر دیگر (هادسون، هرمان و دولیمور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). دلزیل و مک مانوس، 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 (آدلایه، ادوباسیم و آدیم<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). همانطور که لی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) دریافتند: انطباق‌پذیری با تغییر فناوری، مزیت رقابتی را افزایش می‌دهد و بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت می‌گذارد (وولانداری و دوپاتمنجا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). اعتماد سازمانی<sup>۶</sup>، نوعی اعتماد نهادی است که عمدتاً بر اساس روابط بین کارکنان، سرپرستان و سازمان بنا می‌شود. دیویش و شورومن<sup>۷</sup>، اعتماد سازمانی را به عنوان تمایل کارمند برای حساس بودن به اقدامات سازمان تعریف کرده‌اند (اوگبه و ادوسوموان<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱). اعتماد در چارچوبی از تعامل رخ می‌دهد به گونه‌ای که هم از شخصیت و هم از سیستم اجتماعی تأثیر می‌پذیرد و نمی‌تواند منحصرأ با یکی از آن‌ها مرتبط باشد. بنابراین، اعتماد به عملکردهای گروه اجرایی با اعتماد به سازمان به طور کلی متفاوت است (یلدیز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹).

تحقیقات محدودی رابطه میان اعتماد و انطباق‌پذیری سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند که در این بخش به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد: تحقیق ماکروس<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸) نشان داده 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 حاکی از این است که اعتماد،

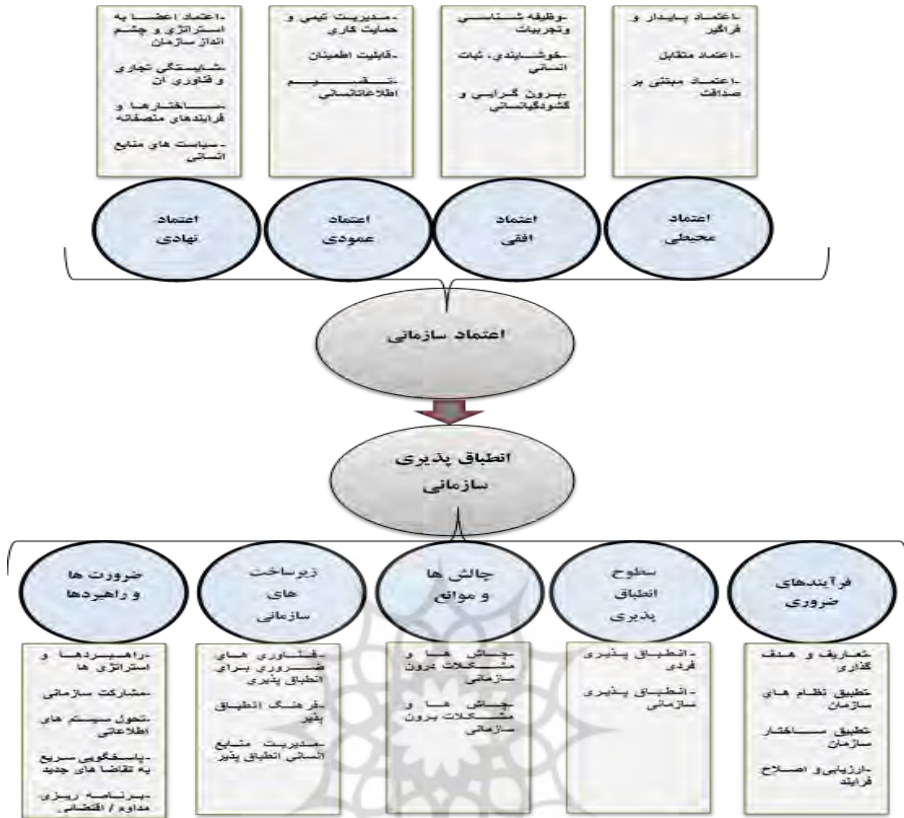
1. Mutebi et al
2. Hodgson, Herman & Dollimore
3. Adelaiye, Adubasim & Adim
4. Lee et al
5. Wulandari & Dwiatmadja
6. Organizational Trust
7. Davis & Schoorman
8. Oguegbe & Edosomwan
9. Yildiz
10. Marcos

تأثیر معناداری بر انطباق‌پذیری تیم‌های مجازی داشته و فرآیندهای انتقال این رابطه را به طور معناداری میانجی می‌کند. در تحقیقی که از سوی بایون و تارنر<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) انجام گرفته تأکید شده است 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 با اینکه اهمیت دارد، اما برای اطمینان از موفقیت سازمانی کافی نیست؛ زیرا این مورد، ناپایدار و زودگذر می‌باشد. سیاه و هسیه<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) تأثیر انطباق‌پذیری رهبر را بر تغییرات سازمانی و انطباق سازمانی در صنعت ارتباطات کشور چین مورد بررسی قرار داده‌اند که نتایج نشان داده است: رهبران شرکت‌های چینی می‌توانند به طور موفقیت‌آمیزی، تغییرات سازمانی را از طریق اتخاذ سبک‌های مختلف برای انطباق با تغییرات در محیط کسب و کار، تسهیل نمایند. جوهانسن و سلارت (۲۰۱۴) نقش اعتماد را در مدیریت تغییر بسط و گسترش داده‌اند؛ محققان در این پژوهش به این نکته اشاره داشته‌اند که علی‌رغم پتانسیل بالای اعتماد سازمانی در ایجاد تغییرات و یادگیری سازمانی، این متغیر، ناشناخته باقی مانده است. با توجه به هدف این تحقیق سوالات پژوهش عبارتند از: آیا اعتماد سازمانی در تعالی انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر دارد یا خیر؟ آیا ابعاد اعتماد نهادی، اعتماد عمودی، اعتماد افقی و اعتماد محیطی اعتماد سازمانی در تعالی انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر دارند؟

مدل مفهومی پژوهش شکل (۱)، خروجی بخش کیفی مطالعه از طریق تحلیل محتوا است که محققان برای شناسایی عوامل سازنده دو متغیر اعتماد سازمانی و انطباق‌پذیری سازمانی از مطالعات گذشته و همچنین مصاحبه با خبرگان استفاده کرده‌اند. بر اساس نتایج تحلیل محتوا، انطباق‌پذیری سازمانی دارای پنج بعد ضرورت‌ها و راهبردها، زیرساخت‌های سازمانی، چالش‌ها و موانع، سطوح انطباق‌پذیری، فرآیندهای ضروری انطباق‌پذیری و اعتماد سازمانی دارای چهار بعد اعتماد نهادی، اعتماد عمودی، اعتماد افقی و اعتماد محیطی می‌باشد.

هدف کلی این پژوهش، بررسی تأثیر نقش اعتماد سازمانی در بهبود انطباق‌پذیری سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان ایلام) است. همچنین اهداف اختصاصی آن، بررسی تأثیر ابعاد اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی است. در این میان، ابعاد اعتماد سازمانی در انطباق‌پذیری سازمانی اثرگذار هستند. اعتماد سازمانی می‌تواند بستر مناسبی جهت مدیریت تغییرات محیطی در راستای تعالی انطباق‌پذیری در سازمان فراهم کند.

1. Boylan & Turner
2. Seah and Hsieh



شکل (۱): مدل مفهومی انطباق پذیری سازمانی بر مبنای اثرگذاری اعتماد (منبع: نتایج تحلیل محتوا)  
 Figure (1): Conceptual model of organizational adaptability based on the effectiveness of trust (source: content analysis results)

## ابزار و روش

این پژوهش، از لحاظ مخاطبان استفاده از پژوهش می‌تواند هم توسعه‌ای (به لحاظ توسعه دانش در ارتباط با برخی متغیرها) و هم کاربردی (به واسطه ارائه راه‌حل‌های عملی) باشد. و از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی و از لحاظ نوع داده‌ها در زمره تحقیقات آمیخته می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را مدیران، کارشناسان و خبرگان سازمان‌های دولتی استان ایلام تشکیل می‌دهند که با مسائل تحول سازمانی، استراتژیک و منابع انسانی دارند. جامعه آماری تحقیق از دو بخش خبرگان (شامل متخصصین و مدیران و استادان دانشگاه در حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی ایلام با تحصیلات کارشناسی به بالا، سابقه کار ۱۵ سال و سابقه کاری مرتبط) و مدیران سطوح مختلف بود. در مورد شناسایی مؤلفه‌های 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 شود. تعداد خبرگان ۵۲ نفر شناسایی گردید که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی ۳۲ نفر از میان آنها تعیین شد که از این افراد برای شناسایی عوامل سازنده اعتماد سازمانی و انطباق‌پذیری سازمانی استفاده شد. تعداد ۳۲ پرسشنامه باز برای این افراد ارسال شد که از این تعداد، ۱۳ پرسشنامه دریافت گردید. با استفاده از روش تحلیل محتوا، از داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های مذکور، عوامل سازنده دو متغیر اعتماد سازمانی و انطباق‌پذیری سازمانی استخراج و براساس آنها مدل مفهومی تحقیق ارائه گردید. همچنین براساس این اطلاعات، پرسشنامه کمی تحقیق طراحی گردید. پاسخ‌دهندگان این پرسشنامه تمامی مدیران سطوح سازمانی می‌باشد که تعداد آنها ۳۶۷ نفر گزارش شد که توزیع آن‌ها در جدول (۱) آمده است.

جدول (۱): تعداد جامعه آماری تحقیق

Table 1: Number of research statistical population

ردیف Row	سازمان Organization	تعداد کل نیروی موجود The total number of available forces	تعداد نمونه number of samples
1	اداره کل آموزش و پرورش Department of Education	1078	107
2	دانشگاه علوم پزشکی University of Medical Sciences	210	21
3	استانداری ایلام Ilam Governorate	149	16
4	دانشگاه ایلام Ilam University	142	15
5	اداره کل جهاد کشاورزی General Directorate of Agricultural Jihad	127	13
6	اداره امور شعب بانک ملی Administration of Melli Bank branches	105	10
7	اداره کل منبع طبیعی General Directorate of Natural Resources	85	8
8	اداره کل بهزیستی General Department of Welfare	66	7
9	آب و فاضلاب شهری Municipal water and sewage	65	6
10	شرکت توزیع نیروی برق Electricity Distribution Company	62	6
11	جمعیت هلال احمر Red Crescent population	51	5
12	کمیته امداد امام خمینی(ره) Imam Khomeini Relief Committee	48	5



5	47	پست بانک Post Bank	13
5	45	شرکت گاز استان ایلام Gas Company of Ilam province	14
5	45	بانک کشاورزی Agricultural Bank	15
4	40	اداره کل امور اقتصادی و دارایی General Department of Economic Affairs and Finance	16
4	39	شرکت آب منطقه ای Regional Water Company	17
4	37	اداره کل دامپزشکی General Department of Veterinary Medicine	18
4	37	آبفای روستایی Rural water	19
4	36	دانشگاه پیام نور Payam Noor university	20
4	34	شهرداری استان Provincial Municipality	21
4	31	اداره کل ثبت احوال General Civil Registry Office	22
3	31	اداره کل حفاظت محیط زیست Department of Environmental Protection	23
3	30	اداره کل راهداری و حمل نقل جاده ای General Directorate of Highways and Road Transport	24
3	30	بنیاد شهید و امور ایثارگران Martyr Foundation and Veterans Affairs	25
3	30	بانک مسکن Maskan Bank	26
3	30	بانک تجارت Tejarat Bank	27
3	30	اداره کل ورزش و جوانان General Directorate of Sports and Youth	28
3	30	اداره کل راه و شهر سازی General Directorate of Roads and Urban Development	29
3	30	سازمان مدیریت و برنامه ریزی Management and Planning Organization	30
3	29	اداره کل امور مالیاتی head office of tax Affairs	31
3	29	بانک ملت Mellat Bank	32
3	26	اداره کل ثبت و اسناد General Directorate of Registration and Documents	33
2	25	بانک رفاه مدیریت شعب Refah Bank branch management	34
2	24	بانک توسعه تعاون Cooperative Development Bank	35

2	22	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان Center for intellectual development of children and teenagers	36
2	22	تعاون روستایی Rural cooperative	37
2	22	سازمان صنعت و معدن و تجارت Organization of Industry, Mining and Trade	38
2	22	اداره کل تعاون و رفاه اجتماعی General Department of Cooperation and Social Welfare	39
2	22	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی Islamic Revolution Housing Foundation	40
2	21	اداره کل فنی و حرفه‌ای General Technical and Professional Administration	41
2	21	اداره کل زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی General Directorate of Prisons and Security and Educational Measures	42
2	19	شرکت پخش فرآورده‌های استان ایلام Ilam province products distribution company	43
2	19	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی General Office for Culture and Islamic Guidance	44
2	18	بیمه سلامت health insurance	45
1	16	اداره کل هواشناسی General Department of Meteorology	46
1	16	بانک سپه Sepah Bank	47
1	16	اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری General Department of Cultural Heritage and Tourism	48
1	16	دانشگاه فنی حرفه‌ای Vocational Technical University	49
1	14	اداره کل استاندارد General Directorate of Standards	50
1	14	اداره کل کتابخانه‌ها General Department of Libraries	51
9	91	کل شهرداری‌های استان ایلام All municipalities of Ilam province	۵۳
14	145	سایر واحدهای کوچک سازمانی Other small organizational units	۵۲
346	3489	جمع کل Sum total	

با توجه به مشخصات حجم جامعه، تعداد نمونه از طریق فرمول کوکران محاسبه می‌شود:

$$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

بنابراین از جامعه مدیران، ۳۴۶ نفر براساس فرمول کوکران به عنوان نمونه تعیین شدند که به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. در جدول (۱)، تعداد نمونه هر طبقه آمده است. پرسشنامه تحقیق براساس اطلاعات حاصل از روش تحلیل محتوا تهیه شد. برای شناسایی عوامل مربوط به اعتماد سازمانی و عوامل انطباق‌پذیری سازمانی، در ابتدا براساس مطالعات گذشته، عوامل مربوط به متغیرهای تحقیق شناسایی شد و سپس برای تکمیل آن‌ها، اقدام به مصاحبه با خبرگان براساس پرسشنامه باز شد که توضیحات آن، پیشتر ارائه گردید. مدل مفهومی تحقیق که در شکل (۱) ارائه شده است، حاصل نظرات خبرگان و رویکرد تحلیل محتوا بوده است. پرسشنامه پژوهش نیز براساس آن طراحی شد. بدین ترتیب ۳۲ سؤال برای سنجش متغیر انطباق‌پذیری سازمانی و ۲۴ سؤال برای سنجش متغیر اعتماد سازمانی براساس ابعاد ارائه شده در شکل (۱) مورد استفاده قرار گرفت. برای بررسی پایایی پرسشنامه مذکور، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد؛ نتایج این آزمون نشان داد که مقدار آلفای کرونباخ برای متغیر انطباق‌پذیری سازمانی، اعتماد سازمانی و پایایی کل به ترتیب ۰/۸۹۶، ۰/۸۱۱ و ۰/۸۵۵ بوده که بیش از ۰/۷ است که نشان‌دهنده تأیید پایایی پرسشنامه است. برای بررسی روایی پرسشنامه در ابتدا پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۵ تن از استادان رشته مدیریت دانشگاه قرار گرفت که روایی ظاهری آن را مورد تأیید قرار دادند و سپس با استفاده از نرم افزار پی ال اس، روایی محتوایی پرسشنامه نیز مورد تأیید قرار گرفت که نتایج آن، در بخش یافته‌ها ارائه شده است. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های نرمال بودن داده‌ها و آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در طی مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو نرم افزار SPSS و SMARTPLS استفاده شد.

## یافته‌ها

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 (۲) ارائه شده است.

جدول (۲): توزیع نرمال متغیرها

Table 2: Normal distribution of variables

(sig)	کولموگروف-اسمیرنوف Kolmogorov-Smirnov	تعداد Number	متغیر / شاخص variable/index
0.005	0.169	346	انطباق سازمانی Organizational Adaptability
0.000	0.210	346	اعتماد سازمانی Organizational Trust

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 نرم افزار پی ال اس (PLS) 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 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 همگرایی 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 نشان دهنده کیفیت مطلوب مدل 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 (۳) نشان دهنده 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 (۴) و (۵) آمده است. در نتیجه مقدار معیار GOF برای مدل ارائه شده برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE * R^2} = \sqrt{0.671 * 0.927} = 0.788$$

که مقدار به دست آمده ۰,۷۸۸، نشان دهنده برازش قوی و مناسب مدل کلی می‌باشد.

جدول (۳): روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری و برازش مدل کلی براساس مدل تأثیر ابعاد برهم

Table (3): Validity and reliability of the measurement model and the fit of the overall model based on the model of the effect of distorted dimensions

پایایی Reliability		روایی همگرا Convergent validity	بار عاملی factor load	نماد در مدل icon in the model	شاخص Indicator	سازه / متغیر structure / variable
آلفای کرونباخ Cronbach's alpha	پایایی ترکیبی Composite reliability					
0.811	0.786	0.638	0.78	ETAMOOD	اعتماد عمودی vertical trust	اعتماد سازمانی Organizational Trust
			0.8	ETNAHADI	اعتماد نهادی Institutional trust	
			0.777	ETOFO	اعتماد افقی Horizontal trust	
			0.839	ETPAYDAR	اعتماد محیطی Environmental trust	
0.806	0.886	0.724	0.776	eto1	وظیفه‌شناسی و تجربیات Duties and experiences	اعتماد افقی Horizontal trust
			0.904	eto2	خوشایندی، ثبات انسانی Pleasantness, human stability	
			0.894	eto3	برون‌گرایی و گشودگی Extroversion and openness	
0.889	0.925	0.805	0.744	eta1	مدیریت تیمی و حمایت کاری Team management and work support	اعتماد عمودی vertical trust
			0.909	eta2	قابلیت اطمینان Reliability	
			0.906	eta3	تقسیم اطلاعات Sharing information	

0.800	0.869	24.82	0.625	0.877	etn1	اعتماد اعضا به استراتژی و چشم انداز سازمان Members' trust in the organization's strategy and vision	اعتماد نهادی Institutional trust
		42.488		0.728	etn2	شایستگی تجاری و فناوری Commercial and technological competence	
		33.122		0.837	etn3	ساختارها و فرایندهای منصفانه Fair structures and processes	
		27.948		0.811	etn4	سیاست‌های منابع انسانی Human resource policies	
0.878	0.797	100.469	0.711	0.782	etp1	اعتماد پایدار و فراگیر Stable and comprehensive trust	اعتماد محیطی Environmental trust
		86.682		0.928	etp2	اعتماد متقابل Mutual trust	
		16.711		0.916	etp3	اعتماد مبتنی بر صداقت Trust based on honesty	
0.895	0.861	37.293	0.634	0.875	FARAYND	فرایندهای ضروری Necessary processes	انطباق پذیری سازمانی Organizational Adaptability
		32.412		0.798	SUTENTEB AGH	سطوح انطباق پذیری Adaptability levels	
		38.305		0.826	ZAROORAT	ضرورت‌ها و راهبردها Necessities and strategies	
		25.843		0.756	CHALESH	چالش‌ها و موانع Challenges and obstacles	
		35.282		0.808	ZIRSAKHT	زیرساخت‌های سازمانی Organizational infrastructure	
0.896	0.855	50.421	0.561	0.783	ent1	گوبه object	انطباق‌پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد Organizational adaptability based on trust
		42.518		0.765	ent2	گوبه object	
		40.728		0.866	ent3	گوبه object	
		28.518		0.835	ent4	گوبه object	
		31.3		0.831	ent5	گوبه object	
		8.474		0.79	ent6	گوبه object	
		12.203		0.809	ent7	گوبه object	

0.866	0.761	19.081	0.685	0.811	zir1	فناوری‌های ضروری برای انطباق‌پذیری Technologies necessary for adaptation	زیرساخت‌های سازمانی انطباق‌پذیری Adaptive organizational infrastructure
		66.844		0.701	zir2	فرهنگ انطباق‌پذیر Adaptable culture	
		58.79		0.886	zir3	مدیریت و منابع انسانی انطباق‌پذیر Adaptable management and human resources	
0.781	0.741	33.68	0.641	0.881	sat1	انطباق‌پذیری فردی Individual adaptability	سطوح انطباق‌پذیری Adaptability levels
		28.533		0.806	sat2	انطباق‌پذیری سازمانی Organizational adaptability	
0.908	0.878	39.362	0.666	0.796	z1	راهبردها و استراتژی‌ها Strategies and strategies	ضرورت‌ها و راهبردها Necessities and strategies
		32.929		0.821	z2	مشارکت سازمانی Organizational participation	
		66.31		0.794	z3	تحول سیستم‌های اطلاعاتی Evolution of information systems	
		23.641		0.91	z4	پاسخگویی سریع به تقاضاهای جدید Quick response to new demands	
		38.177		0.748	z5	برنامه‌ریزی مداوم / اقتضائی Continuous / contingency planning	
0.825	0.749	33.559	0.549	0.797	far1	تعاریف و هدف‌گذاری Definitions and targeting	فرایندهای ضروری برای انطباق‌پذیری Necessary processes for adaptability
		71.286		0.8	far2	تطبیق نظام‌های سازمان Implementation of organization systems	
		14.081		0.903	far3	تطبیق ساختار سازمان Adapting the structure of the organization	
		10.637		0.845	far4	ارزیابی و اصلاح فرایند Process evaluation and correction	
0.899	0.782	105.124	0.817	0.792	ch1	چالش‌ها و مشکلات درون سازمانی Problems and problems within the organization	چالش‌ها و موانع انطباق‌پذیری سازمانی Challenges and obstacles of organizational adaptability
		68.758		0.914	ch2	چالش‌ها و مشکلات برون سازمانی Challenges and obstacles of organizational adaptability	

جدول (۴): همبستگی و روایی واگرا بین متغیرهای تحقیق

Table (4): Correlation and divergent validity between research variables

																			اعتماد Trust	0.799
																			اعتماد افقی Horizontal trust	0.839
																			اعتماد عمودی vertical trust	0.813
																			اعتماد نهادی Institutional trust	0.776
																			اعتماد محیطی Environmental trust	0.768
																			انطباق‌پذیری سازمانی Organizational Adaptability	0.846
																			انطباق‌پذیری سازمانی مبنتی بر اعتماد Organizational adaptability based on trust	0.601
																			زیرساخت‌های سازمانی انطباق‌پذیری Adaptive organizational infrastructure	0.616
																			سطوح انطباق‌پذیری Adaptability levels	0.615
																			ضرورت‌ها و راهبردها Necessities and strategies	0.872
																			فرایندهای ضروری برای انطباق‌پذیری Necessary processes for adaptability	0.736
0.904																			چالش‌ها و موانع انطباق‌پذیری سازمانی Challenges and obstacles of organizational adaptability	0.564
0.462	0.741																			
0.457	0.579	0.816																		
0.718	0.67	0.527	0.801																	
0.574	0.527	0.528	0.424	0.827																
0.715	0.509	0.496	0.49	0.958	0.749															
0.817	0.798	0.76	0.826	0.785	0.812	0.795														
0.425	0.504	0.833	0.435	0.545	0.481	0.679	0.843													
0.459	0.69	0.565	0.505	0.511	0.516	0.683	0.458	0.79												
0.446	0.587	0.641	0.498	0.436	0.455	0.646	0.494	0.491	0.897											
0.487	0.567	0.752	0.53	0.486	0.486	0.699	0.535	0.542	0.606	0.851										

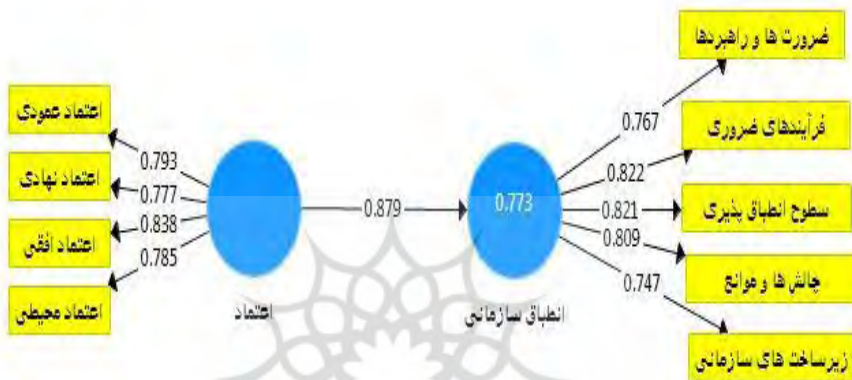


جدول (۵): مقادیر اعتبار اشتراکی و افزونگی و شاخص‌های AVE و R2 برای هر یک از سازه‌ها  
 Table(5): shared validity and redundancy values and AVE and R2 indexes for each of the constructs

اعتبار افزونگی (CV-RED)	اعتبار اشتراکی (CV-COM)	R2	AVE	متغیر Variable
0.627	0.393	0.997	0.638	اعتماد Trust
-	0.438	-	0.723	اعتماد افقی Horizontal trust
-	0.573	-	0.805	اعتماد عمودی vertical trust
-	0.374	-	0.625	اعتماد نهادی Institutional trust
-	.4230	-	0.711	اعتماد محیطی Environmental trust
0.623	0.442	1	0.632	انطباق پذیری سازمانی Organizational Adaptability
0.342	0.421	0.786	0.561	انطباق پذیری سازمانی مبتنی بر اعتماد Organizational adaptability based on trust
-	0.370	-	0.685	زیرساخت‌های سازمانی انطباق‌پذیری Adaptive organizational infrastructure
-	0.016	-	0.641	سطوح انطباق‌پذیری Adaptability levels
-	0.496	-	0.666	ضرورت‌ها و راهبردها Necessities and strategies
-	0.280	-	0.549	فرایندهای ضروری برای انطباق‌پذیری Necessary processes for adaptability
-	0.389	-	0.817	چالش‌ها و موانع انطباق‌پذیری سازمانی Challenges and obstacles of organizational adaptability
0.531	0.385	0.937	0.671	میانگین Average

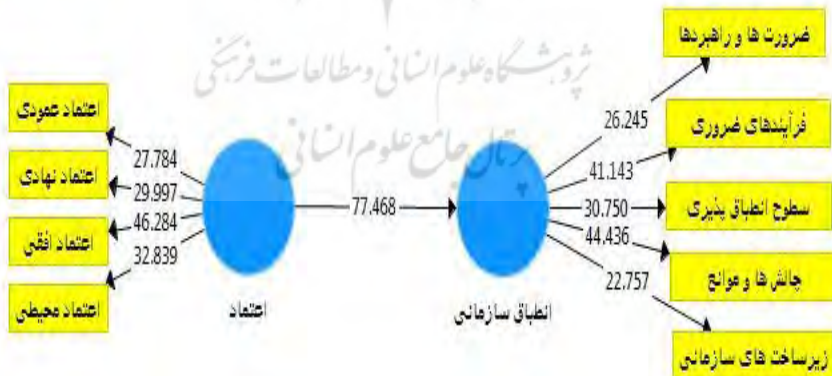
پس از آزمون مدل بیرونی و به عبارتی تأیید روایی و پایایی مدل درونی (مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق) مدل درونی یا همان مدل ساختاری تحقیق ارزیابی می‌گردد. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. مدل درونی پژوهش با کاربرد نرم‌افزار Graph SMART-PLS انجام شد. با توجه به آنچه بیان شد، نتایج 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 ۱/۹۶ 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 (۲) و (۳)، مدل روابط و تأثیر اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی در حالت استاندارد و مسیر گزارش شده است.



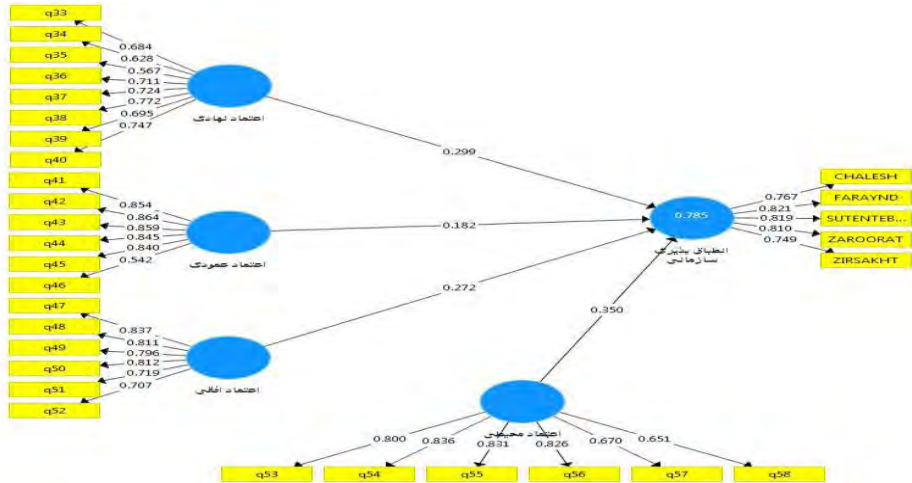
شکل (۲): تأثیر اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی در حالت استاندارد

Figure (2): The effect of organizational trust on organizational adaptability in standard mode



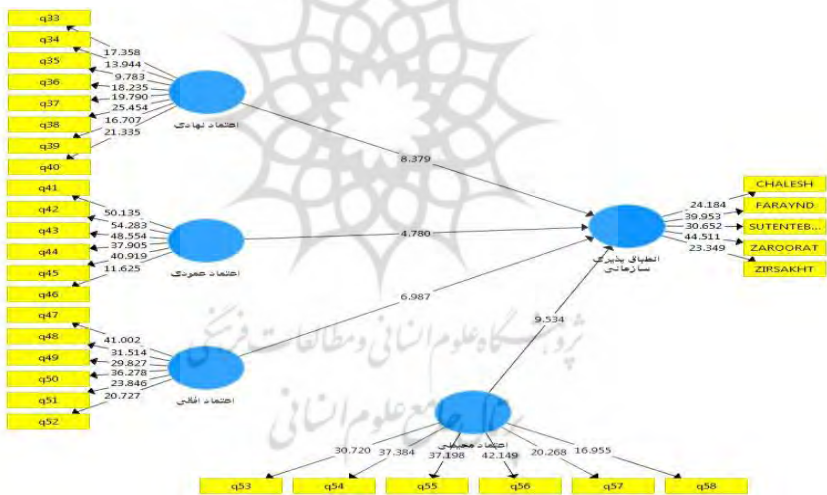
شکل (۳): تأثیر اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی در حالت عدد معناداری

Figure (3): The effect of organizational trust on organizational adaptability in the case of a significant number



شکل (۴): تأثیر ابعاد اعتماد سازمانی بر انطباق پذیری سازمانی در حالت استاندارد

Figure (4): The effect of dimensions of organizational trust on organizational adaptability in standard mode



شکل (۵): تأثیر ابعاد اعتماد سازمانی بر انطباق پذیری سازمانی در حالت عدد معناداری

Figure (5): The effect of dimensions of organizational trust on organizational adaptability in the case of a significant number

با توجه به آنچه بیان شد، نتایج مربوط به فرضیه‌های تحقیق برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از مقادیر بارهای عاملی گویه‌ها برای همه ابعاد موجود در مدل استفاده شده است. در مسیرهایی که مقدار مسیر بزرگتر از مقدار ۱,۹۶ و مقدار معناداری کمتر از ۰,۰۵ باشد، این رابطه، تایید می‌شود و

در صورتی که این مقدار کمتر از ۱,۹۶ باشد، رابطه رد می‌شود. بر این اساس نتایج به طور خلاصه در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول (۶): خلاصه‌ای از نتایج فرضیه‌ها

Table (6): Specifics of the results of the hypotheses

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	انطباق‌پذیری سازمانی Organizational adaptability	اعتماد سازمانی Organizational Trust
تایید Confirmation	0.000	0.229	8.37	انطباق‌پذیری 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

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تحقیق حاضر به بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی در سازمان‌های دولتی استان ایلام پرداخت. ۵ فرضیه اصلی و فرعی در راستای هدف تحقیق ارائه شد که با استفاده از آزمون مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

- فرضیه اصلی: اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه فرعی اول: بعد نهادی اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه فرعی دوم: بعد عمودی اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه فرعی سوم: بعد افقی اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه فرعی چهارم: بعد محیطی اعتماد سازمانی بر انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

نتایج فرضیه اصلی آزمون مدل معادلات ساختاری در ارتباط با فرضیه‌ها نشان داد که اعتماد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۸۷۹ و عدد معناداری ۷۷/۴۶۸ بر بهبود انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر

مثبت و معناداری دارد. همچنین ابعاد اعتماد سازمانی؛ شامل بعد نهادی با عدد معناداری ۸/۳۷، بعد عمودی با عدد معناداری ۴/۷۸، بعد افقی با عدد معناداری ۶/۹۸، بعد محیطی با عدد معناداری ۹/۵۳ بر انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر معناداری داشتند. نتیجه این فرضیه‌ها با مطالعات انجام‌شده هم راستا بود. ماکروس (۲۰۱۸) نشان دهنده 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. توسلی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی که تأثیر سرمایه اجتماعی را بر انطباق‌پذیری مورد بررسی قرار داده‌اند به این نتیجه دست یافته‌اند که اعتماد نهادی، انسجام، اعتماد بین‌شخصی و توانمندسازی تأثیر معناداری بر انطباق‌پذیری سازمانی دارند. عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی با عنوان بررسی اثرات ابعاد اعتماد نهادی، انسجام، اعتماد بین‌شخصی و توانمندسازی بر متغیر وابسته (ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی) به نتایج معنی‌داری رسیده‌اند و متغیرهای یادشده توانسته‌اند، ۵۵ درصد تغییرات ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی را تبیین نمایند. 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 ایفا 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 بهره‌گیرند. در حقیقت هنگامی که محیط سازمان دارای درجه بالایی از اعتماد باشد، آنگاه مشارکت پرسنل، تعهد و موفقیت سازمانی بهبود می‌یابد.

نتایج فرضیه اول پژوهش نشان داد که بعد نهادی با انطباق‌پذیری سازمانی تأثیر معناداری دارد؛ از این رو بهبود اعتماد اعضا به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی روزآمد به انطباق‌پذیری سازمانی کمک کرده و با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، ارتقا فن‌آوری و روش‌ها،

انعطاف‌پذیری در ساختار، متناسب‌سازی آن با تغییرات درونی و بیرونی و مشارکت فراگیر در تحقق انطباق‌پذیری کمک می‌کند.

نتایج فرضیه دوم نشان داد که بعد عمودی اعتماد بر انطباق‌پذیری سازمانی تاثیر معناداری دارد؛ ارتباط کارکنان با سطوح مدیریتی را می‌توان بوسیله مدیریت تیمی و حمایت کاری، قابلیت اطمینان و تقسیم اطلاعات اعتماد عمودی در سازمان افزایش داد تا از این مسیر، شرایط انطباق‌پذیری سازمانی فراهم گردد. بعد عمودی - با ایجاد روابط شبکه‌ای مناسب و پیکربندی روابط مفید و مناسب در سازمان - زمینه شکل‌گیری هم‌سویی و اعتماد را از طریق ایجاد روابط دوجانبه میان اعضای سازمان و تسهیل روابط اعتماد‌آمیز با سطوح مدیریت سازمان، امکان اثربخشی اهداف سازمانی را فراهم می‌نماید.

نتایج حاصل از فرضیه سوم نشان داد که بعد افقی اعتماد بر انطباق‌پذیری سازمانی تاثیر معناداری دارد؛ بنابراین می‌تواند زمینه تقویت روحیه وظیفه‌شناسی و تجربیات در کارکنان، احساس خوشنودی و خوشایندی، ثبات انسانی، برون‌گرایی، گشودگی را در سازمان فراهم نماید تا از این طریق جوی ملهم از اعتماد و مشارکت در فعالیت‌های سازمانی توسعه یابد.

نتایج فرضیه چهارم تحقیق نشان داد که مدیران می‌توانند در راستای تأیید تأثیر بعد محیطی اعتماد بر انطباق‌پذیری سازمانی، با نهادینه کردن اعتماد پایدار و فراگیر در همه سطوح سازمانی، اعتماد متقابل و مبتنی بر صداقت، جو اعتماد را در درون و بیرون سازمان به عنوان اعتماد محیطی فراهم نموده و از این طریق امکان اثربخشی و موفقیت سازمان را افزایش دهند. از آنجایی که ضرورت انطباق‌پذیری برای سازمان‌ها عمدتاً ناشی از تغییرات محیطی و در عین حال تاثیر عوامل محیطی بر سازمان است، اعتماد محیطی، عاملی بسیار مهم در حیات سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. با توجه به الگوی به دست آمده برای انطباق‌پذیری مبتنی بر اعتماد و نتایج فرضیه‌ها، پیشنهادهای کاربردی زیر برای سازمان‌های مورد مطالعه و سازمان‌های مشابه مطرح می‌گردد:

اعتماد، نقش بسزایی در ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی دارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود که از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی بر محور اعتماد سازمانی در راستای افزایش دانش و توانمندی‌های کارکنان و به روز کردن اطلاعات و مهارت‌های ارتباطی جهت انطباق‌پذیری سازمانی بیشتر با شرایط محیطی مورد توجه قرار گیرد. آموزش و توسعه فرهنگ وظیفه‌شناسی از طریق تشویق‌های مادی و معنوی در راستای ایجاد اعتماد افقی نقش بسزایی دارد. برگزاری دوره‌های آموزشی برای آموزش برون‌گرایی و گشودگی کارکنان ضرورت دارد تا تجربیات این افراد در سطح سازمان به صورت شفاف، باعث انتقال احساس اعتماد بین کارکنان گردد. تدوین و ایجاد چارچوب‌ها و آیین‌نامه‌های داخلی مشخص و صریح برای ایجاد اعتماد بیشتر میان کارکنان لازم است. 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 بروز که بتوان اطلاعاتی درباره مشتریان، بازار، تعداد رقبای، 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 استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌ها- تا وقتی که اجرایی نشده‌اند- نمی‌تواند مؤثر واقع گردد.

تعارض منافع:

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## References

- 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. **doi:10.3390/admsci10030037**
- Bahmani; Akbar Mousavi Davoudi; Seyed Mehdi (2018), Correlation of spiritual leadership, job motivation and organizational trust of nurses and employees of Dr. Heshmat Rasht State Hospital, Volume 8, Number 3, 27-34. (In Persian) **doi:10.22059/jomc.2013.36084**
- Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). Developing organizational adaptability for complex environment. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 183-198. **doi:10.12806/V16/I2/T2**
- 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. **doi:10.1007/s10869-013-9312-y**
- Dariush; Ghulandi; Hasan; Seyyed Abbaszadeh; Mir Muhammad; Mami; Abdul Zahra (1397), The focal analysis of the relationship between moral leadership and organizational adaptability capacity, *Journal of Ethics in Science and Technology*, Year 13, No.2, pp.325-348. (In Persian) **doi: 20.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4**
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. **doi:10.4236/jhrss.2018.61027**
- Hodgson, G., Herman, S., & Dollimore, D. (2017). Adaptability and survival in small-and medium-sized firms. *Industrial and Corporate Change*, 1-22. **doi:10.13140/RG.2.1.1276.5925**
- 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.  
**doi:10.1016/j.procs.2016.07.164**
- 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.
- Marcos, M. C. (2018). The effect of trust on the adaptability of virtual teams: the mediator role of transition processes (Doctoral dissertation), 1-41.
- Mutebi, H., Ntayi, J. M., Muhwezi, M., & Munene, J. C. K. (2020). self-organisation, adaptability, organisational networks and inter-organisational empirical evidence from humanitarian organisations in Uganda. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 10(4),447-483.  
**doi:10.1108/JHLSCM-10-2019-0074**
- 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. **doi: 10.33215/sjom.v4i2.620**
- 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. **doi:org/10.2139/ssrn.3262597**
- Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for organisational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative Sciences*, 10(3), 1-23. **doi:10.1108/JABS-05-2012-0023**
- 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*, 9(3),213-231. **doi:10.1108/JABS-05-2012-0023**
- Serrat, O. (2017). Building trust in the workplace. In *Knowledge Solutions* (pp. 627-632). Springer, Singapore. doi:10.1007/978-981-10-0983-9\_69

- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. doi: **10.1016/j.leaqua.2017.12.009**
- Vazifeh Dost, H., Hajilo, M.H. & Nazarpour, F. (2014). Investigating the Impact of Implementing Porter Competitive Strategies in Responding to the Market-Oriented Needs of Petrochemical Company Customers, *Organizational Culture Management*, (3)11,139-121.(In Persian). doi:**10.22059/jomc.2013.36084**
- 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. doi: **10.3846/btp.2020.12657**
- Yildiz, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 9(3), 1-15. doi:**10.1177/2158244019862661**

