

## Presenting the Model of Organizational Integrity based on the Variables like Organizational Culture, Organizational Learning, Quality of Work Life and Organizational Justice in Organization of Research and Educational planning (OERP)

**Ershad Estedadi**, PhD student of Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University of Science and Research, Tehran, Iran

**Mehrdad Guderzvand Chegini**, Professor of Public Administration, Islamic Azad University, Rasht, Iran. (Corresponding Author).

**Torani Heidar**, Professor of Educational Management, Research Institute of Education Studies, Tehran, Iran.

### Abstract

Abstract The research is an applied research and is done by mixed method. The statistical community is the experts and specialists in the field of management and organizational behavior and employees of OERP. The method of qualitative part is snowball and quantitative part of research is simple random. 12 experts were selected for qualitative and 187 people were selected for the quantitative sections. Both interview and questionnaire were used for the research. Based on the qualitative results, it was found that 122 concepts were extracted from the analysis of the themes of interview with experts and specialists, focusing on the concepts related to the research topic. These concepts were categorized in 10 themes under organizing themes (three concepts for organizational integrity, three concepts for organizational justice, two concepts for quality of work life and two components for organizational learning as the basic themes. These variables were classified into 5 comprehensive concepts such as organizational cohesion, organizational culture, organizational learning, quality of work life and organizational justice. The variables of organizational learning, organizational culture, quality of work life and organizational justice have a positive and significant effect on organizational cohesion. The variable of organizational justice has been measured through the three components of distributive, procedural and interactive justice and the variable of organizational cohesion has been assessed through the three parts of emotional, social and instrumental cohesion in organizational cohesion. Moreover, The quality of work life variable has been measured through the two components of material needs and self-actualization and security and job promotion, and the organizational learning variable has also been measured through the two sections of human resource empowerment and knowledge management, and the organizational culture variable has been measured through 7 indicators.

### Keywords

Organizational Integrity, Organizational Justice, Organisational Learning, Organizational Culture, Quality Of Work Life.





## ارائه الگوی انسجام سازمانی بر اساس متغیرهای فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، کیفیت زندگی کاری و عدالت سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

ارشاد استعدادی<sup>۱</sup>، مهرداد گودرزوند چگینی<sup>۲</sup>، حیدر تورانی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش پیش‌رو از انواع تحقیقات کاربردی و از پژوهش‌های آمیخته به شمار می‌آید. جامعه آماری، خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی و کارکنان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی هستند. روش نمونه‌گیری متخصصان (بخش کیفی تحقیق)، روش گلوله برفی و روش نمونه‌گیری کارکنان (بخش کمی تحقیق) تصادفی ساده بوده است. در بخش کیفی ۱۲ نفر و در بخش کمی ۱۸۷ نفر نمونه انتخاب شدند. ابزار بخش کیفی مصاحبه و بخش کمی پرسش‌نامه بوده است. بر اساس نتایج کیفی مشخص شد که ۱۲۲ مفهوم از مطالعات علمی و تحلیل مضامین مصاحبه با خبرگان و متخصصان با محوریت مفاهیم مرتبط با موضوع تحقیق، استخراج شده است. این مفاهیم در ۱۰ مضمون تحت مضامین سازمان‌دهنده (سه مفهوم برای انسجام سازمانی، سه مفهوم برای عدالت سازمانی، دو مفهوم برای کیفیت زندگی شغلی و دو مؤلفه برای یادگیری سازمانی) در قالب مضامین پایه کدگذاری شدند. این متغیرها در ۵ مفهوم فراگیر شامل انسجام سازمانی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، کیفیت زندگی کاری و عدالت سازمانی طبقه‌بندی شدند. متغیرهای یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، کیفیت زندگی کاری و عدالت سازمانی بر انسجام سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. متغیر عدالت سازمانی از طریق سه مؤلفه عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی و متغیر انسجام سازمانی به وسیله سه مؤلفه انسجام عاطفی، اجتماعی و ابزاری بر انسجام سازمانی اندازه‌گیری شده است. متغیر کیفیت زندگی شغلی از طریق دو مؤلفه نیازهای مادی و خودشکوفایی و امنیت و ارتقاء شغلی و متغیر یادگیری سازمانی به وسیله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۱

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

ershadededadi@gmail.com

Mgch.chegini@gmail.com

۲. استاد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران (نویسنده مسئول)

Heidar\_toorani@yahoo.com

۳. استاد مدیریت آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران.

دو مؤلفه توانمندسازی منابع انسانی و مدیریت دانش و نیز متغیر فرهنگ‌سازمانی از طریق ۷ شاخص، اندازه‌گیری شده است.

### واژگان کلیدی

انسجام سازمانی، عدالت سازمانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، کیفیت زندگی کاری.

### مقدمه

سازمان‌ها همواره درصدد کسب موفقیت، تحقق اهداف و حصول نتایج مطلوب هستند و هر سازمانی برای کسب این مفاهیم با پیچیدگی‌هایی خاص خود روبروست. در سازمان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و فرصت‌های توسعه (همانند بهره‌وری، کارایی، اثربخشی انسجام و عدالت) وجود دارد که بایستی با اهداف سازمانی همسو باشند تا کارکنان بتوانند مهارت‌های مورد نیاز را تمرین کنند (وفایی یگانه و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۲۲).

انسجام سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم و حیاتی در موفقیت سازمان‌ها به شمار آمده و بر عملکرد سازمانی تأثیر بسزایی دارد (نکویی مقدم و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۲-۷۳). در حقیقت انسجام روزافزون سازمانی یک ضرورت محسوب می‌شود (خوراکیان و همکاران: ۱۲۴-۸۳). انسجام بر کیفیت مشارکت میان افراد و واحدها برای رسیدن به هدف مشترک سازمانی اشاره دارد (مرزوقی و حیدری، ۱۳۹۵: ۲۹۱-۲۸۶).

متخصصان حوزه مدیریت، انسجام را به معنای احساس مسئولیت مشترک اعضای سازمان تعریف می‌کنند که می‌تواند منجر به تحقق اهداف گردد. این سازه در تحقق مقاصد فردی و سازمانی نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند و می‌توان آن را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای سازمانی در دستیابی به مطلوبیت‌های سازمان قلمداد کرد (Estedadi, Shahhoseini, Hamidi, 2015).

در تحقیقات متعددی روابط برخی از متغیرهای مدنظر تحقیق، مورد بررسی قرار گرفته و نتایج متفاوت و مختلفی به‌دست آمده است. برای مثال در پژوهشی با عنوان نقش عدالت سازمانی و عملکرد مدیریت (خوش‌نیت، ۱۳۹۹: ۱۳۶-۱۱۹). رابطه بین عدالت سازمانی و فرهنگ‌سازمانی بر کارآفرینی (میری و مؤمنی، ۱۳۹۹: ۱۱۷)، ارتباط عدالت سازمانی و تعلق سازمانی (مرادی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۷-۷). عدالت سازمانی و کاهش فساد اداری (میرخلیلی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۹۶-۱۷۵). عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (محبی‌فر، ۱۳۹۷: ۲۷۵-۲۷۰)، عدالت سازمانی و انسجام سازمان‌ها (احمدی بالادهی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۳۱)، فرهنگ‌سازمانی و انسجام (نکویی مقدم و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۲-۷۳). تا

حدود زیادی از نظر علمی تأیید و اثبات شده است. اما تاکنون در کمتر مطالعه‌ای با یک نگاه علمی و جامع و در یک مدل با دیدگاهی کل نگر، روابط و ساختار عوامل مرتبط و مؤثر بر انسجام سازمانی مورد تحلیل علمی قرار گرفته است. به همین سبب پژوهش پیش رو درصدد است که روابط و اثرات عوامل فرهنگ و عدالت سازمانی را بر انسجام سازمانی مورد کنکاش قرار دهد و در راستای توسعه و تقویت انسجام سازمانی به صورت کلی و توسعه این مفهوم بنیادین در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، دستاوردها و راهکارهای علمی و پژوهشی برای عملیاتی شدن ارائه دهد.

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وابسته به وزارت آموزش و پرورش، با در نظر گرفتن سه بار تغییر نام، بیش از ۵۰ سال سابقه دارد و در حال حاضر با هدف انجام دادن اصلاحات کیفی و تولید بسته‌های تربیت و یادگیری، به بازنگری و نقد و بررسی فعالیت‌های خود می‌پردازد. در این بازنگری و نقد و بررسی، سیاست راهبردی، نظام برنامه‌ریزی درسی و نظام تحقیقات را تدوین کرده، رسمیت بخشیده و برنامه‌های درازمدت و کوتاه‌مدت سازمان را تهیه کرده است (حج فروش و اعرابی، ۱۳۸۴: ۸۵-۵۸). توفیق و کارآمدی نظام تعلیم و تربیت به یقین، توسعه و تقویت باثبات و مؤثر سایر نهادهای کشور را سبب می‌شود. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی را دیدبان نظام تعلیم و تربیت می‌دانند و بخش عظیمی از مصونیت انسان‌ها در مقابل پدیده‌های نوظهور در این سازمان اتفاق می‌افتد.

از سوی دیگر، ضرورت روزافزون آموزش‌های از دور و اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی و غیرمنتظره همانند اتفاقات و بحران‌های طبیعی و انسانی مثل بیماری کوید ۱۹ و وجود ویروس کرونا باعث شده که در هر سازمان، منابع انسانی متخصص، عمل‌گرا و خلاق، بیش از پیش حیاتی و موردنیاز باشد، به همین سبب برقراری انسجام سازمانی در این سازمان به یکی از نیازهای اولیه و ملموس، تبدیل شده است.

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی از نظر ماهیت علمی- پژوهشی خود، باید به‌طور مداوم به ابتکار، نوآوری و خلاقیت دست بزند، نخبگان علمی کشور را برای تولید بسته‌های تربیت و یادگیری و برنامه‌های درسی جذب کند و به توانمندسازی معلمان بپردازد. لذا چنین سازمانی نمی‌تواند به ساختارهای سنتی و ازهم‌گسیخته که پاسخگوی نیازهای امروز نیستند، بسنده کرده و موضوع راهبردی انسجام سازمانی را نادیده بگیرد. از این رو بازنگری در ساختار موجود و طراحی ساختار جدید با بهره‌گیری از نظریه‌های علمی برای تحقق یک سازمان‌نمای کارا و اثربخش و دارای انسجام لازم، اجتناب‌ناپذیر است (حج فروش و اعرابی، ۱۳۸۴: ۸۵-۵۸).

به‌زعم نظر اندیشمندان، جهت ایجاد و تقویت انسجام سازمانی و تحقق اهداف سازمانی، یکی از مهم‌ترین عواملی که اجرای آن در سازمان‌ها ضروری است، عدالت سازمانی می‌باشد. می‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنان در قبال وجود یا عدم وجود عدالت سازمانی در محل کار واکنش نشان می‌دهند. یکی از این واکنش‌ها افزایش یا کاهش برونداد است. به این مفهوم که اگر کارکنان احساس کنند که عدالت در سازمان اجرا نمی‌شود، دچار نوعی تنش منفی می‌شوند و در نتیجه به‌منظور کاهش این تنش سعی در کاهش میزان درونداها و مشارکت‌های خود را در سازمان می‌کنند. برعکس، اگر کارکنان احساس کنند که در محل کارشان عدالت سازمانی رعایت می‌شوند، ترغیب می‌شوند تا با انجام رفتارهای یاری‌دهنده، درونداها و مشارکت خویش را در سازمان افزایش دهند. امروزه بهره‌وری و عملکرد بالای سازمان‌ها بدون حمایت و مشارکت کارکنان آن‌ها محقق نمی‌شود. بنابراین همواره بر توجیه به نیازهای مختلف کارکنان، که تعیین‌کننده کارایی و اثربخشی آن‌ها است، تأکید شده است (احمدی بالادهی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۳۱).

با توجه به رسالت مهم و حیاتی این سازمان و جایگاه بی‌بدیل منابع انسانی در تحقق مأموریت سازمانی و نیز اهمیت موضوع مورد مطالعه، دغدغه و سؤال کلی پژوهش حاضر آن است که انسجام سازمانی به‌عنوان پیش‌شرط مهم برای ارتقای کارایی، اثربخشی و توسعه سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، تحت تأثیر چه عواملی است؟ و به‌صورت ویژه این مطالعه در پی آن است که تعیین کند که میزان وضعیت (کاهش یا افزایش) انسجام سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، تا چه اندازه متأثر از متغیرهای فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، کیفیت زندگی کاری و عدالت سازمانی است؟

## ادبیات نظری پژوهش

انسجام سازمانی<sup>۱</sup> به معنی وحدت کارکنان با یکدیگر در سازمان بوده (Ruga, 2014) و به‌نوعی وحدت و پیوستگی افراد، گروه‌ها و واحدها در سازمان برای اتحاد به منظور تحقق اهداف مشترک است (سعادت و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۹-۵۱). انسجام سازمانی شامل مؤلفه‌های انسجام اجتماعی<sup>۲</sup>، عاطفی<sup>۳</sup> و ابزاری<sup>۴</sup> است. انسجام

1. Organizational cohesion
2. Social cohesion
3. Emotional cohesion
4. Instrumental cohesion

اجتماعی - عاطفی به میزان جذابیت بین فردی اعضای گروه یا میزانی که سازمان اجازه می‌دهد شخص به هدف خود برسد، اطلاق می‌شود. این نوع انسجام نشانه احساس باهم بودن و رضایت روانی افراد از کار گروهی است. انسجام ابزاری باعث می‌شود افراد از طریق انجام کار گروهی، اهداف شخصی خود را نیز دنبال کنند (خلج و راه‌چمنی، ۱۳۹۷: ۷۹-۶۷). براساس ادبیات نظری، در صورتی انسجام گروه بیشتر می‌شود که اعضای آن خصوصیات، مقررات، هنجارها و ویژگی‌های گروه را کاملاً بشناسند (Wojciechowska-Dzięcielak, 2020: 31-36). انسجام می‌تواند باعث افزایش تلاش‌های افراد در راستای بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی شود. به نظر می‌رسد یکی از پیامدهای آن، رشد انگیزه افراد در جهت بروز رفتارهای نوآورانه باشد (خوراکیان، نیکخواه فرخانی، بوستانی‌راد و لقمانی دوین، ۱۳۹۸: ۱۲۴-۸۳). تأکید بر سیاست‌گذاری و مدیریت از بالا به پایین به منظور حل مشکلات در سطوح منطقه‌ای و بالاتر، می‌تواند تهدیدی برای انسجام سازمانی باشد (نادری و دیگران، ۱۳۹۵: ۵۳۰-۵۱۹). یکی از عوامل مهمی که نقش انسجام‌بخش در سازمان‌ها ایفا می‌کند، عدالت سازمانی<sup>۱</sup> است (توانگر مروتی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۸۱-۱۷۱). عدالت سازمانی با درک پیچیدگی رفتار منصفانه در یک محیط کار سر و کار دارد (Graso, Camps and Bre- bels, 2020: 117-129). مفهوم عدالت سازمانی عمدتاً به معنای ادراک کارکنان در مورد میزان انصافی است که مقامات سازمانی با آن‌ها برخورد می‌کنند (Akram, Haider and Hussain, 2020: 117-129). در عدالت سازمانی یک فرد ارزیابی می‌کند که آیا تصمیم سازمانی با توجه به دو اصل قضاوت (میزان و صحت) اتخاذ شده است یا خیر؟ (میرخلیلی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۹۶-۱۷۵). عدالت سازمانی شامل سه مؤلفه عدالت توزیعی<sup>۲</sup>، رویه‌ای<sup>۳</sup> و تعاملی<sup>۴</sup> است که در آن برابری و انصاف در تخصیص منابع تبلور می‌یابد (Akram, Haider and Hussain, 2017: 134-145). برداشت کارکنان از عدالت سازمانی، نگرش مثبت یا منفی آن‌ها نسبت به سازمان و در نتیجه تعهد سازمانی آن‌ها را تعیین می‌کند که باعث می‌شود کارمندان به معنای واقعی و در عمل، برای سازمان مفید باشند (Imamoglu, Turkcan and Atakay, 2019: 899-906). مؤلفه دیگری که با انسجام سازمانی، مرتبط بوده، مفهوم فرهنگ سازمانی است. گوردون<sup>۵</sup> فرهنگ سازمانی

1. Organizational Justice
2. Distributive Justice
3. Procedural Justice
4. Interactive Justice
5. Gordone

را به‌عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزش‌های سازمان می‌داند که به‌طور گسترده رعایت و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود. در کل، فرهنگ‌سازمانی بر نظامی از ارزش‌ها و اعتقادات دلالت دارد که میان اعضای سازمان مشترک است. فرهنگ‌سازمانی در دو سطح سازمان وجود دارد؛ اول در سطح بالایی از پدیده‌های قابل‌رویت که شامل شیوه رفتار افراد، نوع لباس پوشیدن، نشانه‌ها و علائم، جشن‌ها و مراسمات است که اعضای سازمان آن‌ها را رعایت می‌کنند. سطح دوم، ارزش‌های اصولی یا زیربنایی هستند که باورها و فرایندهای اندیشیدن را به‌وجود می‌آورند، برخی از اندیشمندان، این سطح از فرهنگ‌سازمانی را فرهنگ حقیقی سازمانی می‌نامند (ترک‌زاده و عبدشیرینی، ۱۳۹۵: ۷۸-۶۱).

### پیشینه پژوهش

خیلی از مطالعات انجام شده درخصوص متغیرهای تحقیق، نتایج متفاوت و متمایزی داشتند؛ به‌عنوان مثال، خوراکیان، نیکخواه فرخانی، بوستانی‌راد و لقمانی دوین (۱۳۹۸: ۱۲۴-۸۳)، نیز متغیر انسجام سازمانی را سنجش و اندازه‌گیری کردند و نشان دادند انسجام سازمانی از مؤلفه‌هایی همانند ارزش‌های بنیادین، سبک مدیریت، هماهنگی، نظارت، توافق‌پذیری و جبران خدمات انگیزشی و ۲۲ زیر مؤلفه تشکیل شده است. مرادی، حمیدی و اسکندری (۱۳۹۹: ۲۷-۰۷) دریافتند که عدالت سازمانی و انسجام سازمانی رابطه مثبت دارند. مرزوقی و حیدری (۱۳۹۵: ۷۴-۶۵) نیز بیان کردند که انسجام سازمانی تأثیری مثبت و معناداری بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد. ترک‌زاده و عبدشیرینی در دو پژوهش مجزا (۱۳۹۵: ۷۸-۶۱) و (۱۳۹۴: ۶۴-۳۳). رابطه مثبت انسجام سازمانی و تغییر سازمانی را تأیید نمودند. پورسلطانی زرنندی، تندنویس و نادری (۱۳۹۲: ۱۵۶-۱۳۹) در پژوهشی مشخص کردند که ادراک عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه معنادار دارد. نکوئی مقدم و همکاران (۱۳۹۱: ۸۲-۷۳). اثبات کردند که فرهنگ‌های سازمانی با انسجام سازمانی رابطه معنادار و مثبت دارد. درنهایت صادقی (۱۳۸۹: ۷۰-۶۳) مشخص کرد که بین عدالت سازمانی و انسجام سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

در عرصه بین‌المللی نیز تزینیر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) دریافتند که عدالت سازمانی بر عملکرد فردی و سازمانی کارکنان، تأثیر معنادار دارد (Tziner, Fein and Vasil-)



906-899: iu, 2019). پیمنتل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) بیان کردند که عدالت سازمانی با تعهد کارکنان رابطه معنادار دارد (Pimentel, Pires and Almeida, 2020). تقیان دیانی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) بعد انسجام سازمانی را با سه مؤلفه انسجام عاطفی، انسجام اجتماعی، انسجام ابزاری اندازه گیری کردند (Taghian Dinani, Etebarian Khorasani, Gani and Gholizadeh, 2020: 69-78). بجروک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) اثبات کردند که یادگیری سازمانی و عدالت سازمانی با هم رابطه مثبت دارند (Björk, Browne-Fer- rigno and Potterton, 2020: 497-522).

مطالعات سانچاکتار و کوچوکالتان<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی و انسجام سازمانی با یکدیگر ارتباط معناداری دارند (Sancaktar and Küçükaltan, 2020: 138). مشتاق و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) نشان دادند که عدالت سازمانی بر انسجام گروهی و تعهد سازمانی تأثیر دارد (Mushtaq, Ellahi and Khan, 2019: 919-934). گوش و همکاران (۲۰۱۷) بر تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد فردی و گروهی کارکنان صحنه گذاشتند (Ghosh, Rai and Sinha, 2014: 628-652). نافعی<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) اثرات مثبت انسجام سازمانی بر عملکرد سازمانی را اثبات نمود (Nafei, 2015: 54). ها و ها<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) رابطه تعهد سازمانی و عدالت سازمانی را تأیید کردند (Ha & Ha, 2015: p 107). کاپتین و اولینو<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) مشخص ساختند که انسجام سازمانی متأثر از عدالت سازمانی و فرهنگ سازمان است (Kaptein and Avelino, 2005: 45-54). پینسونلت و کریمر (۲۰۰۲) گفتند که انسجام سازمانی با متغیرهایی مانند فعالیت‌های گروهی در جوانب مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سازمانی مرتبط است (Pinsonneault and Kraemer, 2002: 191-208).

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی به‌عنوان مغز متفکر آموزش و پرورش، مجموعه‌ای از افراد باتجربه و توانمند را جذب کرده است؛ اما ساختارها و فرآیندهای کاری به‌گونه‌ای است که از توانایی آن‌ها به‌خوبی استفاده نمی‌شود. از نظر پذیرش ایده‌ها و اطلاعات جدید، همچنین تغییر روش‌ها و فرآیند پژوهش و تولید برنامه‌های درسی متناسب با تغییرات محیطی عملکردی بهتر داشته‌ایم، اما جو سازمان و ساز و

1. Pimentel, D. Pires, J. S. & Almeida, P. L.
2. Taghian Dinani, M. Etebarian Khorasgani, A. & Gholizadeh, A.
3. Björk, L. G. Browne-Ferrigno, T. & Potterton, A. U
4. Sancaktar, C. L. & Küçükaltan, E. G.
5. Mushtaq, R. Ellahi, A. & Khan, M. B.
6. Nafei, W.
7. Ha, J. P. & Ha, J.
8. Kaptein, M. & Avelino, S.

کار اجرایی، مهیای پذیرفتن و استفاده از نظرات خبرگان نیست. گرچه آموزش و پرورش میل به تغییر دارد و از نظرات جدید استقبال می‌کند، اما سیستم منسجم، یکپارچه و هوشمندی برای این کار طراحی نکرده است (فقیهی و جعفری، ۱۳۸۸: ۴۸-۲۷). آنچه مسلم است کارآمدی نظام تعلیم و تربیت، توانمندی سایر نهادهای کشور را نیز در پی خواهد داشت. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی دیدبان نظام تعلیم و تربیت تلقی می‌گردد. امروزه همپای تغییر و تحولات پرشتاب و گسترده جهان، در کشور ما نیز آموزش مبتنی بر فناوری، از آموزش مکمل به آموزش اصلی تبدیل شده است و اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی همانند بیماری کوید ۱۹ و ویروس کرونا که برای مواجهه با آن، نیازمند منابع انسانی متخصص، عمل‌گرا و خلاق هستیم، نیاز به برقراری انسجام سازمانی بیش از پیش در این سازمان به چشم می‌خورد. با توجه به نقش انسجام سازمانی در بهبود عملکرد سازمان که تأثیر زیادی در توسعه کشور دارد و همچنین جایگاه والای منابع انسانی و اهمیت عدالت سازمانی، طراحی الگویی برای توسعه انسجام سازمانی، ضروری به نظر می‌رسد. موضوع انسجام سازمانی در سطح جهانی به‌طور گسترده مورد توجه قرار گرفته؛ اما براساس مطالعات موجود، جامعه علمی و اجرایی کشور ما، نیازمند فعالیت بیشتری در این زمینه است.

در نهایت، مشخص می‌شود که در بیشتر مطالعات و پژوهش‌های علمی بر بررسی تک‌تک متغیرها تأکید شده است و تحقیق جامعی که بتواند عوامل مرتبط یا مؤثر بر ایجاد و توسعه انسجام که در قالب یک مدل جامع‌تر بررسی شده باشد، یافت نشد و تمرکز پژوهش‌های پیشین بر تحلیل عوامل به صورت تک بعدی به عنوان مثال: انسجام، عدالت و غیره بوده و کمتر مطالعه‌ای در قالب یک مدل و به صورت جامع، این مفاهیم را بررسی کرده است. البته مطالعه‌ای که نقش عدالت سازمانی را در راستای انسجام سازمانی تحلیل کرده باشد، کمتر مشاهده شد. از سوی دیگر، بیشتر مطالعات در محیط‌های تولیدی و بازرگانی بودند و کمتر به مطالعات اجتماعی، خدماتی و آموزشی پرداخته شده است. به ویژه تاکنون در محیط علمی و آموزشی مهمی چون سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی کشور، چنین کاری صورت نگرفته است.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، از انواع تحقیقات آمیخته از نوع اکتشافی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بخش کیفی، تحلیل مضمون و در بخش کمی توصیفی از نوع همبستگی و رگرسیون است. جامعه آماری تحقیق حاضر، خبرگان

و متخصصان انسجام سازمانی و کارکنان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی هستند که برای بخش کیفی تحقیق با روش در دسترس و گلوله برفی، تعداد ۱۲ نفر متخصص و برای بخش کمی تحقیق با روش تصادفی ساده، تعداد ۱۸۷ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق در بخش کیفی، از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده گردید. ابعاد و تعداد نشانگرهای هر متغیر و نحوه محاسبه آن در بخش کمی در جدول شماره ۱ بیان شده است. ارزیابی ویژگی‌های ابزار تحقیق در بخش کمی برای محاسبه روایی از روایی محتوا (نظر خبرگان) و برای ارزیابی پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه در حد مطلوب و مناسبی برآورد شد. روایی مصاحبه‌های بخش کیفی نیز با شیوه بررسی به‌وسیله اعضای پژوهش، بررسی همکار، مشارکتی بودن پژوهش و استفاده از تکنیک سه‌سویه‌سازی موردبررسی قرار گرفت که مؤید روایی مطلوب مصاحبه‌ها بود. همچنین پایایی مصاحبه‌ها نیز با روش کدگذاری مجدد محاسبه شد که پایایی مصاحبه‌ها نیز در وضعیت مطلوب و به میزان ۰/۹۳ به دست آمد. لذا هر دو ابزار تحقیق (مصاحبه و پرسشنامه) دارای روایی و پایایی مطلوبی بودند. روش تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری تحقیق، تکنیک تحلیل مضمون برای بخش کیفی و نیز مدل معادلات ساختاری، تحلیل مسیر، آزمون کلموگروف اسمرینوف برای بخش کمی بودند.

جدول ۱. عوامل، مؤلفه‌ها و نشانگرهای پرسشنامه

عوامل	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌ها	مقیاس اندازه‌گیری	طیف پاسخ‌ها
انسجام سازمانی	انسجام عاطفی	۱۱ شاخص	فاصله‌ای	لیکرت ۵ گزینه‌ای
	انسجام اجتماعی	۱۴ شاخص	فاصله‌ای	لیکرت ۵ گزینه‌ای
	انسجام ابزاری	۱۳ شاخص	فاصله‌ای	لیکرت ۵ گزینه‌ای
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	۱۱ شاخص	فاصله‌ای	لیکرت ۵ گزینه‌ای
	عدالت رویه‌ای	۱۳ شاخص	فاصله‌ای	لیکرت ۵ گزینه‌ای
	عدالت تعاملی	۱۳ شاخص	فاصله‌ای	لیکرت ۵ گزینه‌ای
فرهنگ سازمانی		۷ شاخص	فاصله‌ای	لیکرت ۵ گزینه‌ای

عوامل	مولفه‌ها	تعداد شاخص‌ها	مقیاس اندازه‌گیری	طیف پاسخ‌ها
کیفیت زندگی	نیازهای مادی و خودشکوفایی	۷ شاخص	فاصله‌ای	لیکرت ۵ گزینه‌ای
	امنیت و ارتقاء شغلی	۶ شاخص	فاصله‌ای	لیکرت ۵ گزینه‌ای
یادگیری سازمانی	توانمندسازی منابع انسانی	۱۴ شاخص	فاصله‌ای	لیکرت ۵ گزینه‌ای
	مدیریت دانش	۱۳ شاخص	فاصله‌ای	لیکرت ۵ گزینه‌ای

## ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری

روایی: برای ارزیابی روایی در بخش کمی با کمک خبرگان و متخصصان در حوزه‌های مرتبط با موضوع تحقیق، پرسشنامه بررسی و نظرات اصلاحی اعلام شده، اعمال گردید و میزان روایی پرسش‌نامه مورد تأیید پژوهشگر و خبرگان قرار گرفت. برای بررسی میزان روایی مصاحبه‌های بخش کیفی از دو معیار زیر استفاده شد: ۱. شیوه بررسی به وسیله اعضای پژوهش<sup>۱</sup>: پس از کدگذاری انجام شده، نکات کلیدی به دست آمده از مصاحبه‌ها در اختیار یکی از استادان حوزه انسجام سازمانی و عدالت سازمانی قرار گرفت تا فرآیند کدگذاری و استخراج عوامل توسط ایشان با نتایج به دست آمده توسط پژوهشگر مقایسه شود. در نهایت نتایج به دست آمده با هم مقایسه گردید که حاکی از همپوشی بالای کدهای ایجاد شده بود. ۲. بررسی همکار<sup>۲</sup>: فرآیند کدگذاری داده‌ها با نظارت دو نفر از استادان انسجام سازمانی با رویکرد عدالت سازمانی انجام و پیشنهادهای اصلاحی ایشان در هر مرحله از فرآیند کدگذاری اعمال شد.

پایایی: برای محاسبه پایایی در بخش کمی تحقیق، پژوهشگر تعداد ۳۰ پرسش‌نامه محقق ساخته انسجام سازمانی با رویکرد عدالت سازمانی را بعد از آنکه اصلاحات مدنظر نخبگان در مورد روایی پرسش‌نامه انجام گرفت، از طریق ایمیل و آدرس الکترونیکی در میان کارکنان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی توزیع و جمع‌آوری شد و بعد از تحلیل در نرم‌افزار Spss ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه محاسبه

1. Member check

2. Peer checking

شد و بر اساس نتایج آزمون آلفای کرونباخ، اصلاحات موردنیاز اعمال گردید تا ابزار تحقیق از لحاظ اعتبار و پایایی در حد قابل قبول و مطلوبی قرار گیرد و ضرایب آلفای هر عامل به شرح ذیل به دست آمد. همان گونه که مشاهده می شود همه ضرایب از ۸۲ درصد بالاتر و بیشتر است و نشانگر مطلوبیت پایایی ابزار تحقیق است. ضرایب آلفای متغیرهای تحقیق به شرح ذیل است:

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه

ردیف	متغیر	k-S	Sig	نتیجه
۱	یادگیری سازمانی	۱/۰۴	۰/۲۱	نرمال است
۲	کیفیت زندگی شغلی	۰/۸۷	۰/۳۴	نرمال است
۳	انسجام سازمانی	۰/۸۳	۰/۳۷	نرمال است
۴	عدالت سازمانی	۰/۷۴	۰/۴۱	نرمال است
۵	توانمندسازی منابع انسانی	۰/۹۵	۰/۲۷	نرمال است
۶	مدیریت دانش	۰/۹۶	۰/۲۷	نرمال است
۷	فرهنگ سازمانی	۰/۷۲	۰/۴۱	نرمال است
۸	نیازهای مادی و خودشکوفایی	۰/۸۹	۰/۳۲	نرمال است
۹	امنیت و ارتقاء شغلی	۰/۹۲	۰/۲۸	نرمال است
۱۰	انسجام عاطفی	۰/۹۱	۰/۲۹	نرمال است
۱۱	انسجام اجتماعی	۱/۰۰	۰/۱۹	نرمال است
۱۲	انسجام ابزاری	۰/۹۶	۰/۲۷	نرمال است
۱۳	عدالت توزیعی	۱/۰۱	۰/۲۵	نرمال است
۱۴	عدالت رویه‌ای	۱/۰۹	۰/۲۶	نرمال است
۱۵	عدالت تعاملی	۱/۱۷	۰/۱۸	نرمال است

برای ارزیابی میزان پایایی بخش کیفی از روش قابلیت اطمینان یا سازگاری<sup>۱</sup> یا روش پایایی باز آزمون<sup>۲</sup> استفاده شد. در این روش، هریک از مصاحبه‌ها در فاصله زمانی مشخصی دو بار کدگذاری شده و نتایج با یکدیگر مقایسه می‌شوند. در هریک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در فاصله زمانی مشابه یکدیگرند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق»، مشخص می‌گردند. میزان ضریب بالای ۶۰ درصد

1. Dependability or Consistency

2. Re – Test Reliability

نشان‌دهنده پایایی مناسبی برای کدگذاری مصاحبه‌ها است (Kvale, 1996, 1996). روش محاسبه پایایی باز آزمون به صورت رابطه زیر (رابطه ۱) است:

$$\text{درصد توافقی درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در پژوهش حاضر شش مصاحبه از میان مصاحبه‌ها انتخاب شد و پژوهشگر در فاصله ۲۲ روز (بیش از سه هفته) آن‌ها را مجدداً کدگذاری کرد. نتایج این کدگذاری در جدول (۳) درج شده است.

جدول ۳. میزان پایایی مصاحبه‌ها

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی	پایایی باز آزمون
۱	مصاحبه‌شونده اول	۲۴	۱۱	۰/۹۱
۲	مصاحبه‌شونده چهارم	۴۸	۲۱	۰/۸۷
۳	مصاحبه‌شونده پنجم	۷۱	۳۳	۰/۹۲
۴	مصاحبه‌شونده ششم	۳۲	۱۴	۰/۸۷
۵	مصاحبه‌شونده دوازدهم	۱۹	۹	۰/۹۴
۶	مصاحبه‌شونده نوزدهم	۶۱	۳۰	۰/۹۸
جمع	شش مصاحبه	۲۵۵	۱۱۸	۰/۹۲

تعداد کل کدها در شش مصاحبه در فاصله زمانی ۲۲ روز برابر با ۲۵۵ کد بوده و مجموع کدهای توافق‌شده ۱۱۸ کد است. با توجه به رابط ۱، پایایی مصاحبه ۹۳ درصد (بیشتر از ۶۰ درصد) به دست آمد، در نتیجه قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

در بخش کیفی با روش تحلیل مضمون و در بخش کمی با روش آمار توصیفی (شاخص‌های مرکزی فراوانی، میانگین و شاخص‌های پراکندگی انحراف معیار) و آمار استنباطی تحلیل مسیر (رگرسیون چند متغیره) و با نرم‌افزار spss و lisrel تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام گرفت.

## یافته‌های پژوهش

### الف) آمار توصیفی

ابتدا متغیرهای جمعیت‌شناختی افراد نمونه و سپس ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق از منظر شاخص‌های مرکزی و پراکندگی تشریح می‌شود در ادامه این بخش و در جداول شماره ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷ وضعیت افراد نمونه از لحاظ متغیرهای جنسیت، نوع شغل، تحصیلات، پست سازمانی، محل خدمت کارکنان و وضعیت استخدام، تشریح شده است.

جدول ۴. توزیع گروه نمونه بر اساس جنسیت

جنسیت	تعداد	درصد
زن	۷۰	۳۷/۴
مرد	۱۱۷	۶۲/۶
جمع	۱۸۷	۱۰۰

بر اساس اطلاعات جدول شماره ۴، حدود ۶۳ درصد افراد نمونه، مرد و حدود ۳۷ درصد افراد نمونه زن بوده‌اند.

جدول ۵. توزیع گروه نمونه بر اساس نوع شغل

مرتبه علمی مدرس	تعداد	درصد
هیئت علمی	۲۲	۱۱/۸
غیر هیئت علمی	۱۶۵	۸۸/۲
جمع	۱۸۷	۱۰۰

حسب مندرجات جدول شماره ۵، حدود ۱۲ درصد افراد نمونه دارای شغل هیئت علمی و حدود ۸۸ درصد افراد نمونه نیز غیر هیئت علمی بوده‌اند.

جدول ۶. توزیع گروه نمونه بر اساس تحصیلات

تحصیلات	تعداد	درصد
کمتر از کارشناسی	۲۶	۱۳/۹
کارشناسی	۴۸	۲۵/۷
کارشناسی ارشد	۷۴	۳۹/۶
دکتری	۳۹	۲۰/۹
جمع	۱۸۷	۱۰۰

مطابق اطلاعات جدول مربوط به توزیع گروه نمونه بر اساس تحصیلات مشخص شده که حدود ۱۴ درصد افراد نمونه، دارای مدرک کمتر از کارشناسی، حدود ۲۶ درصد کارشناسی، تقریباً ۴۰ درصد کارشناسی ارشد و نزدیک ۲۱ درصد نیز دارای مدرک دکتری بوده‌اند. بیشترین مدرک تحصیلی افراد نمونه، کارشناسی ارشد و کمترین مدرک افراد نمونه، پایین‌تر از کارشناسی بوده است.

جدول ۷. توزیع گروه نمونه بر اساس پست سازمانی

پست سازمانی	تعداد	درصد
کارشناس	۱۴۸	۷۹/۱
کارشناس مسئول	۱۶	۸/۶
رئیس گروه یا اداره	۱۲	۶/۴
معاون مدیرکل	۵	۲/۷
مدیرکل	۳	۱/۶
معاون سازمان	۳	۱/۶
جمع	۱۸۷	۱۰۰

بر اساس اطلاعات جدول شماره ۷ درمی‌یابیم که بیشترین پست سازمانی افراد نمونه، پست کارشناسی (حدود ۷۹ درصد افراد نمونه) و کمترین پست سازمانی افراد نمونه نیز پست مدیرکل و معاون سازمان (هرکدام ۱/۶ درصد کل افراد نمونه) بوده است.

جدول ۸. توزیع گروه نمونه بر اساس وضعیت استخدام

وضعیت استخدام	تعداد	درصد
رسمی	۱۱۷	۶۲/۶
پیمانی	۱۰	۵/۳
قراردادی	۵۳	۲۸/۳
شرکتی	۷	۳/۷
جمع	۱۸۷	۱۰۰

وضعیت افراد نمونه نیز در جدول شماره ۸ ارائه شده است. بر این اساس مشاهده می‌شود که بیشترین افراد نمونه به صورت رسمی (حدود ۶۳ درصد افراد نمونه) استخدام شده‌اند و کمترین وضعیت استخدامی افراد نمونه تحقیق، نوع شرکتی (حدود ۴ درصد افراد نمونه) می‌باشد.



جدول ۹. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

ردیف	ابعاد	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
۱	یادگیری سازمانی	۱۰۳/۰۶	۲۶/۳۲	۳۳	۱۷۸
۲	کیفیت زندگی شغلی	۸۰/۴۴	۲۰/۶۰	۳۴	۱۶۴
۳	انسجام سازمانی	۱۴۵/۹۲	۴۵/۹۶	۴۱	۲۶۱
۴	عدالت سازمانی	۱۳۰/۱۳	۷۳/۳۸	۳۷	۲۴۴
۵	توانمندسازی منابع انسانی	۵۵/۱۸	۱۳/۳۱	۱۴	۸۹
۶	مدیریت دانش	۴۷/۸۷	۱۴/۹۵	۱۳	۸۹
۷	فرهنگ سازمانی	۲۶/۸۷	۹/۱۵	۹	۷۰
۸	نیازهای مادی و خودشکوفایی	۲۶/۰۲	۱۰/۱۸	۱۰	۹۲
۹	امنیت و ارتقاء شغلی	۲۱/۰۰	۷/۳۶	۷	۴۰
۱۰	انسجام عاطفی	۴۳/۴۳	۱۳/۵۹	۱۱	۷۷
۱۱	انسجام اجتماعی	۵۳/۸۸	۱۶/۹۴	۱۵	۹۳
۱۲	انسجام ابزاری	۴۸/۶۰	۱۶/۹۷	۱۳	۹۱
۱۳	عدالت توزیعی	۳۸/۲۸	۱۴/۱۴	۱۱	۷۳
۱۴	عدالت رویه‌ای	۴۵/۵۴	۱۷/۱۷	۱۳	۸۸
۱۵	عدالت تعاملی	۴۶/۲۹	۱۷/۳۷	۱۳	۸۵

جداول شماره ۹ وضعیت شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق یعنی عدالت سازمانی، انسجام سازمانی (و ابعاد زیرمجموعه این دو بعد) و فرهنگ سازمانی در نمونه آماری را تشریح می‌کند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بعد عدالت سازمانی دارای میانگین حدود ۱۳۰/۱۳ و بعد انسجام سازمانی و فرهنگ سازمانی به ترتیب دارای میانگین ۲۶/۸۷ و ۱۴۵/۹۲ می‌باشند.

### ب) آمار استنباطی

در راستای پاسخ به این سؤال پژوهشی مبنی بر اینکه «شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرهای انسجام سازمانی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، کیفیت زندگی کاری و عدالت سازمانی» کدام‌اند؟

بعد از حذف کدهای مشترک، ۱۲۲ مفهوم از مطالعات علمی و تحلیل مضامین مصاحبه با خبرگان و متخصصان با محوریت مفاهیم مرتبط با موضوع تحقیق، استخراج

شد. این مفاهیم در قالب مضامین پایه کدگذاری شدند. پس از بررسی، طبقه‌بندی و مبتنی بر مفاهیم پایه، ۱۰ مضمون تحت مضامین سازمان‌دهنده (سه مفهوم برای انسجام سازمانی، سه مفهوم برای عدالت سازمانی، دو مفهوم برای کیفیت زندگی شغلی و دو مؤلفه برای یادگیری سازمانی) شناسایی شدند. مفاهیم، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی سه مفهوم سازمان‌دهنده‌ای هستند که متغیر عدالت سازمانی را اندازه‌گیری می‌کنند و مفاهیم انسجام عاطفی، انسجام اجتماعی و انسجام ابزاری سه مفهوم سازمان‌دهنده‌ای هستند که متغیر انسجام سازمانی را اندازه‌گیری می‌کنند. مفاهیم نیازهای مادی و خودشکوفایی و امنیت و ارتقاء شغلی دو مفهومی هستند که کیفیت زندگی شغلی را ارزیابی می‌کنند و دو مفهوم مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی، مفاهیم سازمان‌دهنده‌ای هستند که یادگیری سازمانی را محاسبه و اندازه‌گیری کردند. متغیر فرهنگ سازمانی نیز از طریق ۷ کد پایه اندازه‌گیری شده است. از نظر خبرگان و با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده، متغیر فرهنگ سازمانی، با کمک هفت شاخص و به‌طور مستقیم اندازه‌گیری شده است. شاخص‌ها و مفاهیم شناسایی شده در جدول شماره ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰. مضامین پایه (شاخص‌ها)، سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها) و فراگیر (ابعاد) عدالت، فرهنگ

## و انسجام سازمانی

نشانه‌ها	مؤلفه	ابعاد
۱. توجه سازمان به کیفیت کاری کارکنان	عدالت توزیعی	عدالت سازمانی
۲. تبیین اهمیت عدالت توزیعی در بین کارکنان سازمان و مدیران		
۳. تأکید سازمان بر اجرای مناسب ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان		
۴. تلاش سازمان بر اجرای ارزیابی عملکرد مستمر و مقطعی کارکنان		
۵. تأکید سازمان بر ارتقاء شغلی بر اساس شایستگی و ارزیابی عملکرد کارکنان		
۶. تحلیل شرح وظایف کارکنان بر اساس اهداف و انتظارات سازمانی		
۷. ارائه مشوق‌ها و پاداش‌ها بر اساس ارزیابی عملکرد کارکنان		
۸. توجه مدیران بر توزیع منابع بر اساس نیازسنجی شغلی کارکنان		
۹. توجه مدیران به برونداد سازمان در جامعه		
۱۰. تلاش مدیران بر ایجاد و توسعه فضای شایسته‌سالاری در سازمان		
۱۱. توجه سازمان بر اصلاح سبک مدیریت مدیران متناسب با عدالت توزیعی		

نشانگرها	مؤلفه	ابعاد
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. تلاش سازمان بر یکپارچگی فرایندها، قوانین و مقررات با اسناد و اهداف بالادستی</li> <li>۲. توجه سازمان بر اصلاح قوانین و مقررات بر اساس میزان ضرورت و اهمیت قوانین</li> <li>۳. توجه سازمان بر اصلاح قوانین و مقررات بر اساس میزان قابلیت اجرایی و عملی بودن</li> <li>۴. تلاش مدیران بر توسعه نظارت همه‌جانبه سازمانی (نظارت همه کارکنان)</li> <li>۵. توجه سازمان بر پرهیز از موازی کاری کارکنان و حذف قوانین و مقررات موازی</li> <li>۶. تأکید سازمان بر کاهش تضادهای نقش و وظایف کارکنان</li> <li>۷. تأکید سازمان بر تصمیمات شورایی و گروهی و خرد جمعی</li> <li>۸. توجه سازمان به تفکرات و نظرات متفاوت و متمایز کارکنان</li> <li>۹. تأکید سازمان بر عدالت در جذب نیروی انسانی</li> <li>۱۰. اهتمام سازمان بر عدالت در نگه داشت کارکنان</li> <li>۱۱. توجه سازمان بر عدالت در ارتقاء شغلی کارکنان</li> <li>۱۲. تمرکز سازمان بر ثبات مدیریت و تصمیم‌گیری مدیران و کارکنان</li> <li>۱۳. توجه مدیران بر توسعه شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمانی</li> </ol>	عدالت رویه‌ای	عدالت سازمانی
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. توجه مدیران به تفاوت‌های فردی کارکنان</li> <li>۲. توجه سازمان به تفاوت‌های فرهنگی</li> <li>۳. توجه سازمان به تفاوت‌های جنسیتی</li> <li>۴. توجه سازمان بر توسعه ارتباطات افقی سازمان</li> <li>۵. توجه سازمان بر توسعه ارتباطات کارکنان با همدیگر</li> <li>۶. توجه سازمان بر توسعه ارتباطات مدیران با کارکنان</li> <li>۷. توجه مدیران بر تقویت فرهنگ سازمانی در راستای توسعه عدالت تعاملی</li> <li>۸. توجه سازمان به نیازهای فردی و شخصی کارکنان</li> <li>۹. توجه مدیران به تفاوت‌های نقش و شغلی کارکنان</li> <li>۱۰. تلاش مدیران بر احترام به کارکنان به‌عنوان یک انسان فارغ از جایگاه و نقش آن‌ها</li> <li>۱۱. توجه سازمان به نیازهای خودشکوفایی کارکنان</li> <li>۱۲. تأکید مدیران بر توسعه امنیت شغلی کارکنان</li> <li>۱۳. اهتمام سازمان به رضایت شغلی کارکنان</li> </ol>	عدالت تعاملی	
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. تشویق مدیران و مسئولان سازمان از تلاش، نوآوری و خلاقیت کارکنان</li> <li>۲. همسو بودن هنجارها و ارزش‌ها اجرایی و آموزشی سازمان با نیازهای کارکنان</li> <li>۳. غالب بودن جو علمی و آموزشی در سازمان</li> <li>۴. وجود روحیه کار گروهی در میان کارکنان سازمان</li> <li>۵. وجود روحیه همکاری و مشارکت در میان کارکنان و مسئولان سازمان</li> <li>۶. ایجاد بازار مصرف فرهنگی در کشور</li> <li>۷. تناسب فرهنگ سازمانی با نیازهای فرهنگی کشور</li> </ol>		فرهنگ سازمانی

<p>انسجام سازمانی</p>	<p>انسجام عاطفی</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. توجه مدیران سازمان به توسعه احترام متقابل کارکنان</li> <li>۲. ارتقاء تعهد کاری در راستای ارتقاء انسجام عاطفی سازمان</li> <li>۳. توجه به تعلق کارکنان در راستای ارتقاء انسجام عاطفی سازمان</li> <li>۴. وجود ارتباط صمیمی کارکنان با همدیگر</li> <li>۵. توجه مدیران به اعتبار سازمان در جامعه</li> <li>۶. توسعه ارتباط عاطفی کارکنان با همدیگر</li> <li>۷. ایجاد بستر لازم جهت توسعه هم‌فکری کارکنان</li> <li>۸. وجود احساس مأموریت مشترک در بین کارکنان برای ارتقاء سازمان</li> <li>۹. تأکید سازمان بر تقویت ارتباطات فردی و گروهی کارکنان</li> <li>۱۰. تأکید سازمان بر توسعه تجارب فردی کارکنان</li> <li>۱۱. تأکید سازمان بر افزایش مشوق‌های مالی و معنوی برای توسعه انسجام عاطفی</li> </ol>
	<p>انسجام اجتماعی</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. همسویی سازمان با اسناد بالادستی و اهداف سازمان</li> <li>۲. تلاش سازمان برای توسعه مدیریت چند فرهنگی</li> <li>۳. تأکید سازمان به لحاظ کردن تفاوت‌ها و تمایزات قومیتی و فرهنگی کشور</li> <li>۴. تأکید سازمان بر ایجاد بستر و زمینه برای توسعه وحدت ملی</li> <li>۵. تلاش سازمان به در نظر گرفتن تفاوت‌ها و تمایزات جنسیتی کارکنان</li> <li>۶. تلاش سازمان برای استفاده از تجارب بین‌المللی</li> <li>۷. توجه سازمان بر توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی</li> <li>۸. افزایش مشوق‌های مختلف برای توسعه انسجام اجتماعی</li> <li>۹. توجه سازمان به استفاده از سلاقی و تفکرات متفاوت و متمایز مدیریتی، اجتماعی، فرهنگی، علمی و سیاسی کارکنان</li> <li>۱۰. ارتقاء جایگاه و نقش سازمان در جامعه و ذی‌نفعان</li> <li>۱۱. تلاش سازمان برای توسعه تعاملات و ارتباطات بین فردی کارکنان در راستای ارتقاء انسجام اجتماعی</li> <li>۱۲. تأکید سازمان بر توسعه تعاملات و ارتباطات کارکنان با مدیران برای ارتقاء انسجام اجتماعی</li> <li>۱۳. تأکید سازمان بر اجرای برابر قانون برای همه کارکنان</li> <li>۱۴. تلاش مدیران برای توسعه ارتباط سازمان با جامعه و محیط بیرون</li> </ol>
	<p>انسجام ابزاری</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. تلاش مدیران برای افزایش تعلق سازمانی کارکنان</li> <li>۲. وجود رهبری اثربخش در سازمان</li> <li>۳. تلاش سازمان برای ایجاد فهم مشترک کارکنان از سازمان و اهداف و وظایف آن</li> <li>۴. تأکید مدیران بر اعطای انگیزه‌های مختلف مادی و معنوی به کارکنان</li> <li>۵. لحاظ کردن همه فرهنگ‌ها در تصمیمات سازمان</li> <li>۶. توجه سازمان به افزایش مشارکت کارکنان</li> <li>۷. توجه سازمان به توسعه انسجام افقی سازمان و روابط بین کارکنان با یکدیگر</li> <li>۸. توجه سازمان به توسعه انسجام عمودی سازمان و روابط مدیران و کارکنان</li> <li>۹. ارزیابی عملکرد کارکنان در راستای تقویت انسجام ابزاری</li> <li>۱۰. پرهیز از پیش‌داوری و تعصبات غیرمنطقی مدیران در مورد کارکنان</li> <li>۱۱. اصلاح شرح وظایف کارکنان بر اساس اهداف و انتظارات سازمانی</li> <li>۱۲. بودجه‌ریزی عملیاتی ابزاری در راستای ارتقای انسجام سازمانی</li> <li>۱۳. استفاده مطلوب از فناوری و ارتباطات برای توسعه ابزارهای موردنیاز سازمان</li> </ol>

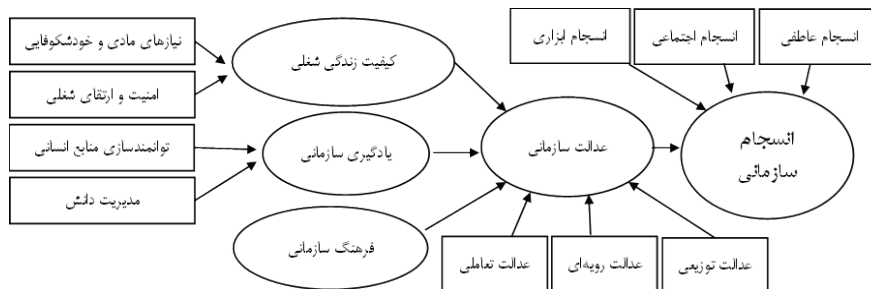
توانمندسازی منابع انسانی	یادگیری سازمانی
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. باور و اعتقاد کارکنان به توانمندی‌های خود برای ایفای نقش مؤثر در سازمان</li> <li>۲. باور و اعتقاد کارکنان به تأثیرگذاری در توسعه و حل مسائل جامعه</li> <li>۳. تبیین اهداف و رسالت سازمان برای کارکنان سازمان</li> <li>۴. شرکت در کارگاه‌ها و سمینارهای علمی، آموزشی و تخصصی</li> <li>۵. کاربرد دانش و تخصص نیروی انسانی در سازمان</li> <li>۶. تعامل کارکنان با نخبگان و پژوهشگران</li> <li>۷. تعامل کارکنان با مراکز پژوهشی و علمی</li> <li>۸. ایجاد زمینه برای بهره‌مندی از نوآوری‌های ملی و بین‌المللی</li> <li>۹. ایجاد زمینه برای تعامل و ارتباط کارکنان با بازار مصرف و ذی‌نفعان سازمان</li> <li>۱۰. ایجاد فرصت‌های متعدد یادگیری برای کارکنان</li> <li>۱۱. توسعه تجارب فردی کارکنان</li> <li>۱۲. توسعه فرصت‌های یادگیری فردی</li> <li>۱۳. استفاده مطلوب از سیستم‌های فناوری برای توانمندسازی منابع انسانی</li> <li>۱۴. ارزیابی کامل و علمی عملکرد کارکنان</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. نیازسنجی مدیریت دانش در سازمان</li> <li>۲. برنامه‌ریزی مدیریت دانش در سازمان</li> <li>۳. طبقه‌بندی دانش در سازمان</li> <li>۴. ذخیره دانش در سازمان</li> <li>۵. اشتراک دانش در سازمان</li> <li>۶. نظارت بر امر آموزش در سازمان</li> <li>۷. ایجاد بستر برای آشکار کردن دانش پنهان کارکنان</li> <li>۸. توسعه مرکز مستندسازی سازمان (کتابخانه)</li> <li>۹. توجه به سازمان به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده</li> <li>۱۰. ایجاد شیوه‌های درست یادگیری در سازمان</li> <li>۱۱. توجه به یادگیری مستمر در سازمان</li> <li>۱۲. توجه مدیران به تخصص‌محور بودن سازمان</li> <li>۱۳. توجه مدیران به علمی بودن نیروی انسانی سازمان</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. توجه سازمان به نیازهای فیزیولوژی و اولیه نیروی انسانی</li> <li>۲. توجه سازمان به نیازهای خودشکوفایی نیروی انسانی</li> <li>۳. تخصیص امکانات موردنیاز کارکنان</li> <li>۴. وضعیت مبنای محاسباتی حقوق پایه کارکنان سازمان</li> <li>۵. اختصاص دستمزد متناسب با تخصص و تحصیلات کارکنان</li> <li>۶. اختصاص پاداش به کارکنان متناسب با نتایج ارزیابی عملکرد</li> <li>۷. اختصاص دستمزد و حقوق متناسب با تجربه کارکنان</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. توجه سازمان به نیازهای فیزیولوژی و اولیه نیروی انسانی</li> <li>۲. توجه سازمان به نیازهای خودشکوفایی نیروی انسانی</li> <li>۳. تخصیص امکانات موردنیاز کارکنان</li> <li>۴. وضعیت مبنای محاسباتی حقوق پایه کارکنان سازمان</li> <li>۵. اختصاص دستمزد متناسب با تخصص و تحصیلات کارکنان</li> <li>۶. اختصاص پاداش به کارکنان متناسب با نتایج ارزیابی عملکرد</li> <li>۷. اختصاص دستمزد و حقوق متناسب با تجربه کارکنان</li> </ol>

کیفیت زندگی شغلی	امنیت و ارتقاء شغلی
۱. توجه سازمان به امنیت شغلی کارکنان	
۲. توجه سازمان به ثبات مدیریتی مدیران	
۳. توجه سازمان به ارتقای شغلی کارکنان	
۴. توجه سازمان به توسعه شفافیت در ارتقای شغلی کارکنان	
۵. توجه سازمان به کیفیت عملکرد نیروی انسانی	
۶. تلاش مدیران برای تبیین و توضیح شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان	

۱۲۲ شاخص (کد پایه) برای اندازه‌گیری متغیرهای انسجام سازمانی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، کیفیت زندگی کاری و عدالت سازمانی، شناسایی شده است. مفهوم عدالت توزیعی با ۱۱ شاخص، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی هرکدام با ۱۳ شاخص، مفهوم فراگیر عدالت سازمانی را اندازه‌گیری کردند. همچنین انسجام عاطفی با ۱۱ شاخص، انسجام اجتماعی با ۱۴ شاخص و انسجام ابزاری با ۱۳ شاخص، مفهوم انسجام سازمانی را ارزیابی و اندازه‌گیری نمودند. مفاهیم نیازهای مادی و خودشکوفایی با ۷ شاخص و امنیت و ارتقای شغلی با ۶ شاخص متغیر کیفیت زندگی شغلی را ارزیابی می‌کنند و دو مفهوم مدیریت دانش با ۱۳ شاخص و توانمندسازی منابع انسانی با ۱۴ شاخص، مفاهیم سازمان‌دهنده‌ای هستند که یادگیری سازمانی را محاسبه و اندازه‌گیری کردند. متغیر فرهنگ سازمانی نیز از طریق ۷ کد پایه یا شاخص، اندازه‌گیری شده است.

### مدل مستخرج از تحلیل کیفی پژوهش

براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش و نیز با توجه به نتایج بخش کیفی یعنی تحلیل مضمون (مبتنی بر کدگذاری پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر)، مدل تحقیق و روابط و ساختار متغیرها به شرح ذیل ارائه می‌شود.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

حسب مدل مستخرج از بخش کیفی، انسجام سازمانی متأثر از چهار عامل کیفیت زندگی شغلی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی است. مفهوم عدالت سازمانی از سه مؤلفه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، تشکیل شده، مفهوم انسجام سازمانی نیز بر اساس انسجام عاطفی، انسجام اجتماعی و انسجام ابزاری سنجیده و مشخص شده، مفهوم کیفیت زندگی از دو مؤلفه نیازهای مادی و خودشکوفایی و امنیت و ارتقای شغلی، مفهوم یادگیری سازمانی از دو مؤلفه توانمندسازی منابع انسانی و مدیریت دانش تشکیل شده است.

در ادامه با کمک نرم‌افزارهای لیزرل و spss و با روش تحلیل مسیر و آزمون کلموگروف اسمیرنوف، نتایج کیفی و مدل مفهومی پژوهش، اندازه‌گیری و اعتباریابی شد. برای اطمینان از نرمال بودن متغیرها، از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج این آزمون در جدول شماره ۱۱ ارائه می‌شود.

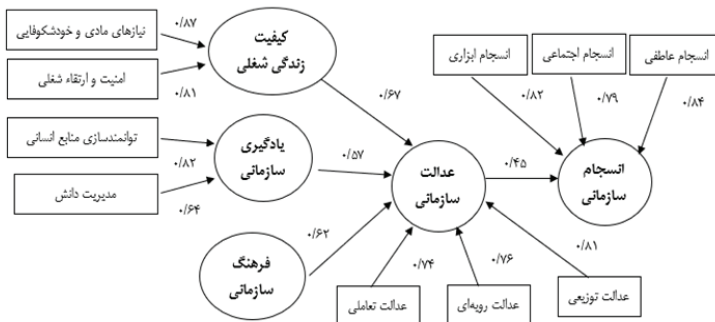
جدول ۱۱. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	k-S	Sig	نتیجه
۱	یادگیری سازمانی	۱/۰۴	۰/۲۱	نرمال است
۲	کیفیت زندگی شغلی	۰/۸۷	۰/۳۴	نرمال است
۳	انسجام سازمانی	۰/۸۳	۰/۳۷	نرمال است
۴	عدالت سازمانی	۰/۷۴	۰/۴۱	نرمال است
۵	توانمندسازی منابع انسانی	۰/۹۵	۰/۲۷	نرمال است
۶	مدیریت دانش	۰/۹۶	۰/۲۷	نرمال است
۷	فرهنگ سازمانی	۰/۷۲	۰/۴۱	نرمال است
۸	نیازهای مادی و خودشکوفایی	۰/۸۹	۰/۳۲	نرمال است
۹	امنیت و ارتقای شغلی	۰/۹۲	۰/۲۸	نرمال است
۱۰	انسجام عاطفی	۰/۹۱	۰/۲۹	نرمال است
۱۱	انسجام اجتماعی	۱/۰۰	۰/۱۹	نرمال است
۱۲	انسجام ابزاری	۰/۹۶	۰/۲۷	نرمال است
۱۳	عدالت توزیعی	۱/۰۱	۰/۲۵	نرمال است
۱۴	عدالت رویه‌ای	۱/۰۹	۰/۲۶	نرمال است
۱۵	عدالت تعاملی	۱/۱۷	۰/۱۸	نرمال است

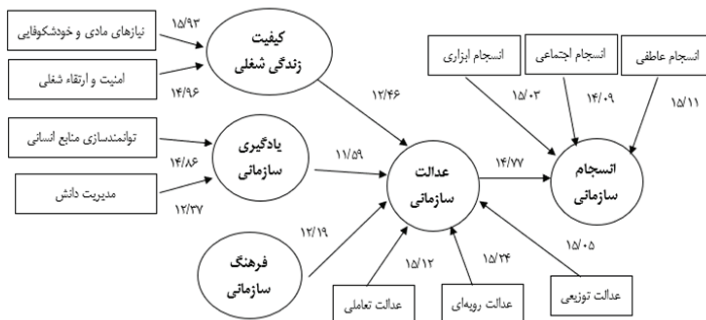
همان‌طور که در جدول شماره (۱۱) مشاهده می‌شود با توجه به K-S به دست‌آمده و سطح معنی‌داری بالاتر از مقدار خطای ۰/۰۵، همه متغیرهای تحقیق نرمال هستند.

### نتایج تحلیل مسیر برای اعتباریابی مدل عملیاتی تحقیق

عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر انسجام سازمانی تأثیر مثبت دارد. عدالت سازمانی به میزان ۷۴ درصد و متغیر فرهنگ سازمانی به میزان ۶۲ درصد از واریانس متغیر انسجام سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. عدالت توزیعی ۰/۸۱، تعاملی ۰/۷۵ و رویه‌ای ۰/۷۳ به خوبی متغیر عدالت سازمانی را اندازه‌گیری نمودند. متغیرهای انسجام عاطفی، اجتماعی و ابزاری هر کدام به خوبی متغیر انسجام سازمانی را اندازه‌گیری کردند. متغیر انسجام عاطفی (۰/۸۴)، انسجام اجتماعی (۰/۸۲) و انسجام ابزاری (۰/۷۹) بر متغیر انسجام سازمانی، تأثیر دارند. پس هم متغیر انسجام سازمانی و هم متغیر عدالت سازمانی به خوبی اندازه‌گیری شده‌اند.



نمودار ۲. ضرایب مدل برازش‌شده تحقیق



نمودار ۳. میزان t برای ضرایب مدل برازش‌شده



نمودار شماره ۳ نشان می‌دهد که روابط بین متغیرهای که در نمودار قبلی (نمودار شماره ۲) نشان داده شده، از نظر آماری معنادار است. به عبارتی دیگر از آنجا که میزان  $t$  همه ضرایب بیشتر از  $1/96$  است، پس از نظر آماری می‌توان ادعا کرد که تأثیرگذاری متغیرها حاصل شانس و تصادف نیست و با اطمینان بیش از ۹۹ درصد، می‌توان مدعی بود که بار عاملی نمودار شماره ۲، معنادار است.

### شاخص‌های برازش مدل عملیاتی تحقیق

به غیر از آزمون  $T$ -value، شاخص‌های برازش زیادی وجود دارد که میزان اعتبار مدل را برآورد کنند، در این بخش هشت شاخص مهم آماری ارائه شده که نشانگر میزان اعتبار مطلوب مدل نهایی هستند.

جدول ۱۲. شاخص‌های برازش مدل عملیاتی تحقیق

حد مجاز	برآورد شده	نام شاخص
$> 3$	۲/۳۶	کای دو بر درجه آزادی ( $x^2$ )
$\geq 0.9$	۰/۹۳	نیکویی برازش (GFI)
$\geq 0.9$	۰/۹۴	نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)
$> 0.08$	۰/۰۲	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
$\geq 0.9$	۰/۹۴	برازندگی تعدیل یافته (CFI)
$\geq 0.9$	۰/۹۶	برازندگی نرم شده (NFI)
$\geq 0.9$	۰/۹۴	برازندگی نرم نشده (NNFI)
$\geq 0.9$	۰/۹۲	برازندگی فزاینده (IFI)

همه شاخص‌های برازش معنادار هستند. شاخص کای دو بر درجه آزادی ( $x^2$ ) کمتر از ۳، شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد، کمتر از  $0/08$  و سایر شاخص‌ها از  $0/9$  بیشتر است. پس مدل تحقیق، به‌طور نسبتاً کامل و مطلوب برازش شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

دغدغه اصلی پژوهش حاضر، یافتن پاسخ این سؤالات است که متغیرهای فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، کیفیت زندگی کاری و عدالت سازمانی به چه میزان بر انسجام سازمانی تأثیر می‌گذارند؟ برای ارتقاء و تقویت مفهوم مهم و کلیدی انسجام سازمانی، چه ساز و کارهایی وجود دارد؟ برای یافتن پاسخ سؤالات تحقیق، از روش تحقیق آمیخته (بخش کیفی تحقیق

از تحلیل مضمون و بخش کمی از روش همبستگی و تحلیل مسیر با نرم‌افزار لیزرل)، استفاده شده است. جامعه آماری بخش کیفی، خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی بودند که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی با ۱۲ نفر از خبرگان این حوزه مصاحبه انجام گرفت و مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون، تجزیه و تحلیل شدند. جامعه آماری بخش کیفی نیز کارکنان علمی و اجرایی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بودند که با روش تصادفی ساده، تعداد ۱۸۷ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند و ابزار پرسش‌نامه را که از بخش کیفی تحقیق استخراج شده بود در بین این نمونه توزیع و داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری شد. بعد از اینکه در بخش کیفی شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرها شناسایی شدند، میزان اعتبار علمی و آماری مدل مفهومی، بررسی شد. برای این منظور ابتدا داده‌های موردنیاز با کمک پرسش‌نامه محقق ساخته معتبر، جمع‌آوری شد و آزمون آماری تحلیل مسیر و نیز آزمون کلموگروف اسمیرنوف انجام گرفت. مدل مفهومی تحقیق مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قرار گرفت. بخش کمی تحقیق یعنی نتایج تحلیل مسیر و اعتبارسنجی مدل عملیاتی تحقیق حاکی از آن است که متغیر انسجام سازمانی متأثر از متغیرهای فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، کیفیت زندگی کاری و عدالت سازمانی است. بر اساس مدل نهایی تحقیق، عدالت توزیعی، تعاملی و رویه‌ای نیز به‌خوبی متغیر عدالت سازمانی را اندازه‌گیری کردند. این متغیرها به ترتیب  $0/81$ ،  $0/75$  و  $0/73$  بر متغیر عدالت سازمانی تأثیرگذار بودند. متغیرهای انسجام عاطفی، اجتماعی و ابزاری هرکدام به‌خوبی متغیر انسجام سازمانی را اندازه‌گیری کردند. متغیر انسجام عاطفی ( $0/84$ )، انسجام اجتماعی ( $0/82$ ) و انسجام ابزاری ( $0/79$ ) بر متغیر انسجام سازمانی، تأثیر دارند. متغیر نیازهای مادی و خودشکوفایی ( $0/87$ ) و امنیت و ارتقای شغلی ( $0/81$ ) به‌خوبی متغیر کیفیت زندگی شغلی را ارزیابی کرده‌اند و دو مفهوم مدیریت دانش ( $0/64$ ) و توانمندسازی منابع انسانی ( $0/82$ ) نیز متغیر یادگیری سازمانی را محاسبه و اندازه‌گیری نمودند. متغیر فرهنگ سازمانی نیز از طریق ۷ کد پایه اندازه‌گیری شده است.

بر اساس روابط ساختاری بین متغیرها مشخص شده است که عدالت سازمانی به میزان ۴۵ درصد از واریانس متغیر انسجام سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. همچنین متغیرهای فرهنگ سازمانی ( $0/62$ )، یادگیری سازمانی ( $0/57$ )، کیفیت زندگی کاری ( $0/67$ ) از طریق متغیر عدالت سازمانی بر متغیر انسجام سازمانی تأثیر مثبت و معنادار داشته‌اند.

از آنجا که میزان  $t$  مشاهده شده برای همه ضرایب مدل عملیاتی، بیشتر از  $1/96$  است و همه شاخص‌های برازش مدل در حد مطلوب و مناسب ارزیابی شده است (جدول شماره ۱۱). پس نتیجه‌گیری می‌شود که همه ضرایب بیان شده در مدل، از نظر آماری معنادار است و حداقل با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان ادعا نمود که متغیرهای تحقیق با کمک این شاخص‌ها به درستی و معتبر ارزیابی شده‌اند و روابط بین آن‌ها معنادار و قابل اطمینان است.

نتایج تحقیق حاضر با نتایج مطالعات علمی و پژوهشی ملی و بین‌المللی و نیز ادبیات نظری مرتبط با موضوع تحقیق، همخوانی و همسویی دارد. یافته‌های پژوهشی مؤید و مکمل یافته‌های علمی و پژوهشی، استعدادی و دیگران، ۲۰۱۵، مرادی، حمیدی و اسکندری (۱۳۹۹)، توانگر مروستی، محمدی‌فر و امین بیدختی (۱۳۹۹)، مسعودی (۱۳۹۹)، خوراکیان، نیکخواه فرخانی، بوستانی‌راد، لقمانی‌دوین (۱۳۹۸)، مرزوقی و حیدری (۱۳۹۵)، ترک‌زاده و عبدشریفی (۱۳۹۵)، ترک‌زاده و عبدشریفی (۱۳۹۴)، نکوئی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۱) و صادقی (۱۳۸۹) در عرصه ملی و با نتایج پژوهش‌های تزئینر و همکاران (۲۰۲۰)، پیمنتل و همکاران (۲۰۲۰)، تقیان‌دیانی و همکاران (۲۰۲۰)، ایلوواینیو و ویرتانتن (۲۰۲۰)، بجروک و همکاران (۲۰۲۰)، سانچاکتار و کوچوکالتان (۲۰۲۰)، دیماس و همکاران (۲۰۲۰)، مشتاق و همکاران (۲۰۱۹)، ایماموگلو و همکاران (۲۰۱۹)، گوش و همکاران (۲۰۱۷)، نافی (۲۰۱۵)، هاوها (۲۰۱۵)، هوانگ و همکاران (۲۰۱۱)، کاپتین و اولینو (۲۰۰۵) و پینسونلت و کریمر (۲۰۰۲) در عرصه بین‌المللی همخوانی و همسویی دارد.

همانند نتایج این تحقیق خوش‌نیت مشخص کرد که عدالت سازمانی از سه مؤلفه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی تشکیل شده است. مرادی، حمیدی و اسکندری (۱۳۹۹) دریافتند که عدالت سازمانی و انسجام سازمانی رابطه مثبت دارند. نتایج پژوهش توانگر مروستی، محمدی‌فر و امین بیدختی (۱۳۹۹) حاکی از آن است که ابعاد فرهنگ سازمانی، روحیه گروهی بر عدالت سازمانی اثرگذارند. تحقیق حاضر با نتایج مطالعه نکوئی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۱) و سانچاکتار و کوچوکالتان (۲۰۲۰) نیز همسو و همخوان است و هر سه تحقیق ثابت نمودند که فرهنگ‌های سازمانی با انسجام سازمانی رابطه معنادار و مثبت دارد.

تحقیقات زیادی بر اهمیت انسجام سازمانی و تأثیر آن بر توسعه سازمان و تحقق اهداف فردی و سازمانی، صحنه گذاشتند. اگر مدیران بتوانند فرهنگ سازمانی را تقویت

نمایند و عدالت سازمانی را توسعه دهند، می‌توانند امیدوار باشند که انسجام سازمانی را ارتقاء ببخشند و از پیامدهای مثبت آن برای سازمان و کارکنان آن بهره ببرند. به‌زعم نظر احمدی بالادهی، یخکشی و بابایی کچبی (۱۳۹۵)، عدالت سازمانی و باعث بهبود رضایت شغلی کارکنان می‌شود، یادگیری سازمانی را بیشتر می‌کند. (صمدیان، فتاح و صابریگرکانی، ۱۳۸۹ و بجروک و همکاران ۲۰۲۰)، اعتماد سازمانی را افزایش می‌دهد (ققشقایی‌زاده و موسوی، ۱۳۹۵)، عملکرد فردی و سازمانی کارکنان را ارتقاء می‌دهد (تزینیر و همکاران، ۲۰۲۰)، تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد (پیمنتل و همکاران، ۲۰۲۰)، سلامت سازمان را بهتر می‌کند (ایلوواینیو و ویرتانن، ۲۰۲۰) و همان‌طور که در این تحقیق مشخص گردید، انسجام سازمانی را بهبود می‌بخشد. از سوی دیگر حسب نتایج تحقیق حاضر و سایر مطالعات علمی، انسجام سازمانی رفتار نوآورانه کارکنان را افزایش می‌دهد (مرزوقی و حیدری، ۱۳۹۵)، تغییر سازمانی را تقویت می‌کند و سرمایه اجتماعی سازمان را توسعه می‌دهد (ترک‌زاده و عبدشریفی، ۱۳۹۵ و ۱۳۹۴).

نتایج تحقیق حاضر همچنین با پژوهش‌های استعدادی و دیگران، ۲۰۱۵، دیماس و همکاران (۲۰۲۰)، ولف و لاوسن (۲۰۲۰)، مشتاق و همکاران (۲۰۱۹)، نافی (۲۰۱۵)، گوش و همکاران (۲۰۱۷)، ایمام‌گلو و همکاران (۲۰۱۹)، ها و ها (۲۰۱۵) و پینسونلت و کریمر (۲۰۰۲)، همخوانی دارد.

متغیر انسجام سازمانی یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین مفاهیم مدیریت سازمانی است که توجه ویژه مدیران ارشد، میانی و عملیاتی سازمان‌های دولتی و خصوصی را می‌طلبد. به‌زعم نتایج تحقیق حاضر، مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌های فرهنگی، آموزشی، خدماتی و حتی تولیدی و بازرگانی، برای آنکه بتوانند این متغیر کلیدی را توسعه دهند؛ باید حتماً به دو متغیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی، توجه داشته باشند. تقویت و توسعه این دو متغیر می‌تواند باعث تقویت انسجام سازمانی می‌شود و باعث می‌شود سازمان از مزایا و پیامدهای حیاتی و مهم آن، بهره‌مند شود. بدیهی است که به هر دلیلی در سازمانی این دو متغیر (عدالت و فرهنگ سازمانی)، کاهش یابد یا وضعیت نامناسبی داشته باشد، به‌طور قطع تضعیف انسجام سازمانی را در پی خواهد داشت.

در این راستا ضرورت دارد که برای انسجام سازمانی فضای کاری مشترکی ایجاد و توسعه یابد و بستری فراهم شود که افراد بتوانند با یکدیگر در تعامل باشند و ایده‌ها و نظرات خود را به اشتراک بگذارند. ارتباطات مؤثر و مستحکم بین اعضای سازمان،

انسجام را تقویت می‌کند. از جلسات هفتگی یا ماهیانه برای بحث و بررسی مسائل مشترک، رویدادهای تیمی یا سازمانی، و استفاده از ابزارهای مجازی برای ارتباطات روزمره استفاده شود. از تمرینات تیم‌سازی مانند بازی‌ها، آموزش‌های گروهی یا فعالیت‌های خارج از محیط کار برای ایجاد همبستگی و ارتباط عمیق‌تر بین اعضای سازمان استفاده شود. این فعالیت‌ها می‌توانند همکاری، اعتماد و همبستگی بین اعضای سازمان را تقویت کنند. ایجاد فضایی برای به اشتراک گذاری ایده‌ها و نظرات، اعتماد و تعامل سازمانی را تقویت می‌کند. از جلسات بررسی و تفکر گروهی، انجمن‌های تخصصی و پلتفرم‌های آنلاین برای ارتباط و تبادل اطلاعات استفاده شود. ارزش‌ها و هدف‌های مشترک را در سازمان ترویج دهید و با تأکید بر همکاری، اعتماد و احترام به همدیگر، فرهنگی انسجامی را ایجاد کنید. این می‌تواند شامل تشویق، به اشتراک گذاری دانش و تجربیات، تقویت روحیه تیمی، ارزیابی عملکرد به صورت گروهی و ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه کارکنان باشد.

## منابع و مأخذ

- احمدی بالادهی، سید مهدی، یخکشی، جمشید، بابایی کچی، عزت‌الله (۱۳۹۵). بررسی نقش عدالت سازمانی به‌عنوان انسجام بخش سازمان‌ها در رضایت شغلی کارکنان، همایش ملی دانشگاه، محور توسعه.
- آیتی، حمید (۱۳۸۹). الگوی تحول‌آفرین فرهنگ سازمانی و نقش آن در بهره‌وری منابع انسانی در جهاد دانشگاهی. رساله دکتری. دانشگاه علامه طباطبایی.
- پورسلطانی زرنندی، حسین، تندنویس، فریدون، نادری، مریم (۱۳۹۲). «ارتباط ادراک عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران»، مجله پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۵، ۱۵۶-۱۳۹. <https://doi.org/10.22059/jsm.2013.29837>
- ترک‌زاده، جعفر، عبدشرفی، فاطمه (۱۳۹۴). «پیش‌بینی آمادگی برای تغییر سازمانی براساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی»، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۷۸، ۶۴-۳۳. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22518037.1394.24.78.3.5>
- ترک‌زاده، جعفر، عبدشرفی، فاطمه (۱۳۹۵). «تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی»، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۷، شماره ۶۴، (۴)، ۶۱-۷۸. <https://doi.org/10.22108/jas.2017.21166>
- توانگر مروستی، زهرا، محمدی‌فر، محمدعلی؛ امین بیدختی، علی‌اکبر (۱۳۹۹). «طراحی مدل ساختاری عدالت سازمانی، تعیین پیشایندها (جو سازمانی، هوش هیجانی، ارزش‌های اخلاقی سازمان) و پیامدها (کارآفرینی سازمانی)»، مجله علوم روانشناختی، ۱۹۵، ۸۶.
- حجج فروش، احمد؛ اعرابی، سید محمود (۱۳۸۴). «طراحی ساختار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی ایران»، فصلنامه نوآوری آموزشی، ۴، (۱۲)، ۸۵-۵۸. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.17357462.1399.19.86.7.5>
- خلج، افسانه؛ راه‌چمنی، احمد (۱۳۹۷). «رابطه بین عوامل مؤثر بر انسجام کاری»، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۳۲: ۷۹-۶۷.
- خوراکیان، علی‌رضا، نیکخواه فرخانی، زهرا؛ بوستانی‌راد، مینا؛ لقمانی‌دوین، شکوفه (۱۳۹۸). «تبیین و طبقه‌بندی مؤلفه‌های انسجام سازمانی»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۲۸، (۳۰)، ۱۲۴-۸۳.
- خوش‌نیت، امیر (۱۳۹۹). نقش عدالت سازمانی در مدیریت تعاملی و تحولی در دانشگاه آزاد پژوهش‌های مدیریت در جهان اسلام، ۳.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۹). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارساییان، محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ نهم.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ترجمه علی پارساییان، محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ دوازدهم. جلد ۳.
- سعادت، اقدس، بیدگلی، مریم، سعادت، سیده معصومه، قدسی، علیرضا؛ سلحشور، فریبا و کاوسی، علی (۱۳۹۳).

- «بررسی فرهنگ بیمارستان (سازمانی) بر اساس الگوی دنیسون»، فصلنامه مدیریت پرستاری، ۳۰، ۳، (۴)، ۵۹-۵۱. صادقی، محمدتقی (۱۳۸۹). «عدالت: انسجام بخش سازمان‌ها (عدالت، نیاز اساسی سازمان‌ها)»، میثاق مدیران، ۶۳-۷۰: ۵۳.
- صمدیان، ابوالفضل، فتاح، ناظم و صابگرگانی، افسانه (۱۳۹۸). «ارائه مدلی جهت جو نوآورانه در دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس یادگیری سازمانی، عدالت سازمانی و رهبری اخلاقی»، مجله مدیریت برآموزش سازمان‌ها، ۸، (۲)، ۱۸۶-۱۵۵.
- فقیهی، علیرضا؛ جعفری، پیروش (۱۳۸۸). «بررسی هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و ارائه چارچوب مفهومی مناسب»، فصلنامه تعلیم و تربیت، ۴، (۱۰۰)، ۴۸-۲۷.
- فیتنز سیمونز، جیمز ای؛ فیتنز سیمونز، مونا جی (۱۳۸۲). «مدیریت خدمات: استراتژی، عملیات، تکنولوژی اطلاعات. ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی. جلد اول. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی».
- قشقای زاده، نصراله، موسوی، نسابگم (۱۳۹۵). «بررسی رابطه معنویت سازمانی، عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بهبهان»، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۸، (۲)، (۳۰).
- محبی فر، امیر (۱۳۹۷). «بررسی رابطه بین تعهد سازمانی، عدالت سازمانی و میل ماندگاری در شغل از دیدگاه کارکنان واحد بهره‌وری پتروشیمی نوری»، مجله مطالعات مدیریت و حسابداری، ۴، (۱)، ۲۷۵-۲۷۰.
- مرادی، حسن، حمیدی، حمیدرضا و اسکندری، آتنا (۱۳۹۹). «واکاوی رابط بی‌تفاوتی سازمانی، عدالت سازمانی و تعلق سازمانی در بین کتابداران و کارکنان سازمان کتابخانه، موزه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس رضوی»، کتابداری و اطلاع رسانی، ۸۹، ۲۷-۷.
- مرزوقی، رحمت‌الله و حیدری، الهام (۱۳۹۲). «نقش جو اخلاقی در پیش‌بینی انسجام سازمانی». فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۴، (۱)، ۷۴-۶۵. <https://doi.org/10.30481/lis.2019.200147.1621>
- مرزوقی، رحمت‌الله؛ حیدری، الهام (۱۳۹۵). «نقش انسجام سازمانی در تبیین رابطه بین تعدی نظارتی و بروز رفتار نوآورانه در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز». مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۳، (۴)، ۲۹۱-۲۸۱.
- مرزوقی، رحمت‌الله؛ حیدری، الهام (۱۳۹۸). «نقش جو اخلاقی در پیش‌بینی انسجام سازمانی: سهم واسطه‌گری تخطی فناوریانه کارکنان»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۴، (۱)، ۷۴-۶۶.
- مسعودی، حوریه (۱۳۹۹). «مطالعه اثربخشی عدالت سازمانی بر بهبود عملکرد شغلی و وجدان کاری کارکنان، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی، تهران».
- مشبکی، اصغر، و خلیلی شجاعی، وهاب (۱۳۸۹). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها - (CSR) وزارت نیرو به‌عنوان مورد مطالعه». جامعه‌شناسی کاربردی، ۴، ۵۶-۳۷. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20085745.1389.21.4.3.8>
- میرخلیلی، سیدمحمود؛ عسگری مروت، علی و بهرامی‌گرو، مجتبی (۱۳۹۹). «نقش عدالت سازمانی در پیشگیری

از فساد اداری»، پژوهشنامه حقوق کیفری، ۱۱، (۱)، ۲۱، ۲۹۶-۱۷۵.

<https://doi.org/10.22124/jol.2020.11974.1614>

میری، داود؛ مؤمنی، امیررضا (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و افزایش بهره‌وری در سازمان صنعت، معدن و تجارت (مطالعه موردی سازمان صنعت، معدن و تجارت استان سیستان و بلوچستان)، اولین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری.

نادری، مصطفی؛ قربانی، مهدی و یآوری، احمدرضا (۱۳۹۵). «تحلیل شبکه و انسجام سازمانی در مدیریت مشارکتی پارک ملی سرخه حصار، محیط زیست طبیعی»، منابع طبیعی ایران، ۶۹، (۲)، ۵۳۰-۵۱۹.  
<https://doi.org/10.22059/jne.2016.59762>

نظری، نصرالله. (۱۳۹۰). «انسجام اجتماعی از منظر قرآن کریم». دوفصلنامه تخصصی پژوهش‌های میان رشته ای قرآن کریم، ۲، (۵)، ۳۶-۲۷.

نکوی مقدم، محمود؛ بهزادی گودری، فرانک و کشاورز، حسن (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین انواع فرهنگ‌های سازمانی با مؤلفه‌های موفقیت سازمانی شامل انعطاف‌پذیری، انسجام، سرعت و نوآوری در بیمارستان‌های منتخب دولتی استان کرمان در سال ۱۳۸۸»، فصلنامه بیمارستان، ۱۱، (۱)، ۸۲-۷۳.

وفایی یگانه، محمد؛ فرج‌اللهی، مهران؛ ملکی، حمید و عباسی، اسدالله (۱۴۰۰). «ارائه مدل بهره‌وری آموزشی مدرسان آموزش از دور». دوفصلنامه علمی پژوهشی مطالعات برنامه درسی آموزش عالی.  
<https://dori.net/dor/20.1001.1.25382241.1400.12.23.13.3>

Akram, T. Lei, S. Haider, M. J. & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.

Akram, T. Lei, S. Haider, M. J. Hussain, S. T. & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134-145.

Björk, L. G. Browne-Ferrigno, T. & Potterton, A. U. (2020). Educational Reform in the USA: Superintendents' Role in Promoting Social Justice through Organizational Justice. *Handbook on Promoting Social Justice in Education*, 497-522.

Carvalho, E. J. (2011). Puerto Rican Radical: The Effects of Neoliberalism on the Life and Work of Martín Espada (Doctoral dissertation, Indiana University of Pennsylvania).

Dimas, I. D. Lourenço, P. R. Rebelo, T. & Rocha, H. (2020). Maximizing Learning through Cohesion: Contributions from a Nonlinear Approach. *Small Group Research*, 1046496420944488.

Estedadi, Ershad. Shahhoseini, Reza. Hamidi, Kambiz (2015). The importance of succession planning in organizations. *Advanced Social Humanities and Management* 2(3) 2015:41-47. [www.ashm-journal.com](http://www.ashm-journal.com).



- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological review*, 57(5), 271.
- Ghosh, D. Sekiguchi, T. & Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, 75, 130-137.
- Graso, M. Camps, J. Strah, N. & Brebels, L. (2020). Organizational justice enactment: An agent-focused review and path forward. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103296.
- Ha, J. P. & Ha, J. (2015). Organizational justice-affective commitment relationship in a team sport setting: The moderating effect of group cohesion. *Journal of Management and Organization*, 21(1), 107.
- Harun, M. Z. M. B. & Mahmood, R. B. (2012). The relationship between group cohesiveness and performance: An empirical study of cooperatives movement in Malaysia. *International Journal of Cooperative Studies*, 1(1), 15-20.
- Heidemann, K. A. (2011). Giving Voice to Language: Basque Language Activism and the Politics of Education in France, 1969-1994 (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
- Imamoglu, S. Z. Ince, H. Turkcan, H. & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906.
- Kaptein, M. & Avelino, S. (2005). Measuring corporate integrity: a survey-based approach. *Corporate Governance: The International journal of business in society*, Vol5: 45- 54.
- Li, H. & Zhang, M. (2010). The development and validation of an organizational cohesion inventory. *Frontiers of Business Research in China*, 4(4), 653-684.
- Li, X. Zhang, J. Zhang, S. & Zhou, M. (2016). Industrial Marketing Management a multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational commitment. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.09.006>. 2016 .
- Mushtaq, R. Ellahi, A. & Khan, M. B. (2019). Influence of Organizational Justice, Supervisor Support, and Group Cohesiveness on Organizational Commitment: Mediated Role of Ethical Behavior. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(4), 919-934.
- Nadiri, H. and Tanova, C. (2010), "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 33-41.
- Nafei, W. (2015). The effects of organizational cohesiveness on organizational performance: A study on the Egyptian commercial banks. *International Business Research*, 8(3), 54.

- Pimentel, D. Pires, J. S. & Almeida, P. L. (2020). Perceptions of organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family firms. *International Journal of Organization Theory & Behavior*.
- Pinsonneault, A. & Kraemer, K. L. (2002). Exploring the role of information technology in organizational downsizing: a tale of two American cities. *Organization Science*, 13(2), 191-208.
- Prieto, I. M. & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*.
- Rego, A. (2002), "Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 6 No. 2, pp. 209-241.
- Rios, K. & Mackey, C. D. (2020). Group Cohesion. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Salanki, Valeria. (2010). Organizational Culture and Communication in the Library a Study on Organizational Culture in the Lucian Blaga Central University Library Cluj. *Philobiblon*, 455-523.
- Sancaktar, C. L. & Küçükaltan, E. G. (2020). Organizational culture, team cohesion and team performance in Dragon Festival. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 31(2), 138-148.
- Taghian Dinani, M. Etebarian Khorasgani, A. & Gholizadeh, A. (2020). Comparison of Organizational Social Cohesion Model between Telecommunication of Isfahan and Shahid Montazeri Power Plant. *IAU International Journal of Social Sciences*, 10(2), 69-78.
- Tziner, A. Fein, E. C. & Vasiliu, C. (2020). Testing a comprehensive model of organizational justice perceptions and personal states with personal and organizational outcomes. *International Journal of Business and Management*, 15(1), 17-33.
- Vargas-Hernández, J. G. León-Arias, A. D. Valdez-Zepeda, A. & Castillo-Girón, V. (2012). Enhancing leadership integrity effectiveness strategy through the institutionalization of an organizational management integrity capacity systems. *Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR)*, 1(3), 94-130.
- Wendt, H. Euwema, M. C. & Van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.
- Wojciechowska-Dzięcielak, P. M. (2020). Knowledge Sharing Facilitators and Barriers in the Context of Group Cohesion—a Literature Review. *International Journal of Information and Education Technology*, 10(1), 31-36.
- Wolfe, S. E. & Lawson, S. G. (2020). The organizational justice effect among criminal justice employees: A meta-analysis. *Criminology*.