

## تأثیر فرهنگ و عدالت سازمانی بر انسجام سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۲، پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۳

ارشاد استعدادی\*، مهرداد گودرزوند چگینی\*\*، حیدر تورانی\*\*\*

### چکیده

موضوع پژوهش: موضوع این مطالعه، تأثیری است که فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر انسجام سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی به عنوان قلب وزارت آموزش و پرورش دارد. انسجام سازمانی و فرهنگ و عدالت سازمانی به عنوان سه متغیر مهم و کلیدی مدیریت و رفتار سازمانی است که تحقق انسجام سازمانی منجر به تحقق اهداف و مأموریت خطیر آن سازمان است.

هدف و موضوع پژوهش: هدف مطالعه حاضر آن است که شاخص‌های اندازه‌گیری فرهنگ، عدالت و انسجام سازمانی شناسایی شود و میزان تأثیر متغیرهای فرهنگ و عدالت سازمانی بر انسجام سازمانی تعیین شود.

روش تحقیق: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، از انواع تحقیقات آمیخته است. 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.

یافته‌ها: عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر انسجام سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارند. سه مؤلفه عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی بر عدالت سازمانی و سه مؤلفه انسجام عاطفی، اجتماعی و ابزاری بر انسجام سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند. کلیدواژه‌ها: انسجام سازمانی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.

\* دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد

Email: ershadestedadi@gmail.com

اسلامی، تهران، ایران.

\*\*استاد، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران (نویسنده مسئول). Email: mgch.chegini@gmail.com

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

Email: heidar\_toorani@yahoo.com

## مقدمه

جهان کنونی مملو از تغییرات و دگرگونی بوده و در این میان سازمان‌هایی موفق می‌باشند که خود را با شرایط و موقعیت‌های جدید تطبیق دهند. بدیهی است تنها سازمان‌هایی می‌توانند این‌گونه عمل کنند که دارای انسجام سازمانی کافی باشند. اندیشمندان حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، پژوهشگران اهمیت قابل توجهی برای موضوع انسجام سازمانی قائل هستند. پژوهشگران و نظریه‌پردازان موضوع رهبری نیز انسجام را به‌عنوان ویژگی محوری مدیران در سازمان‌های اثربخش پذیرفته و در نظر گرفته‌اند (خوراکیان، نیکخواه فرخانی، بوستانی‌راد، لقمانی دوین، ۱۳۹۸).

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، فرج‌اللهی، ملکی و عباسی، ۱۴۰۰).

انسجام سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌گردد و تأثیر به‌سزایی بر عملکرد سازمانی دارد. به‌طوری‌که می‌توان آن را ابزاری برای توانمندسازی سازمان برای پاسخگویی به شرایط محیطی تلقی کرد. پژوهشگران، 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 (استعدادی، شاه‌حسینی و حمیدی، ۲۰۱۵).

از سوی دیگر، در نظام تعلیم و تربیت عمومی بسته‌های تربیت و یادگیری و به‌ویژه کتاب‌های درسی از جایگاه بسیار بالایی برخوردار است. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وابسته به وزارت آموزش و پرورش، به‌عنوان قلب دستگاه تعلیم و تربیت، مهم‌ترین سازمان دولتی است که تولید بسته‌های تربیت و یادگیری را بر عهده دارد.

این سازمان 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).

توفیق و کارآمدی نظام تعلیم و تربیت به‌یقین، 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، آموزش الکترونیکی در کشور ما همپا و هم‌زمان با تغییر و تحولات پرشتاب و گسترده روزافزون جهانی، از آموزش مکمل به آموزش اصلی تبدیل شده است و اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی و غیرمنتظره همانند اتفاقات و بحران‌های طبیعی و انسانی همانند بیماری کوید ۱۹ و وجود ویروس کرونا باعث شده که در سازمان منابع انسانی متخصص، عمل‌گرا و خلاق، بیش‌ازپیش حیاتی و مورد نیاز باشد، به همین سبب برقراری انسجام سازمانی در این سازمان به یکی از نیازهای اولیه و ملموس سازمان بدل 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 نموده و موضوع راهبردی انسجام سازمانی را نادیده بگیرد. از این‌رو بازنگری در ساختار موجود و طراحی ساختار جدید با بهره‌گیری از نظریه‌های علمی برای تحقق یک سازمان نمای کارا و اثربخش و دارای انسجام لازم، اجتناب‌ناپذیر است (حج فروش و اعرابی، ۱۳۸۴).

از طرف دیگر به زعم نظر خبرگان و اندیشمندان، جهت ایجاد و تقویت انسجام سازمانی و تحقق اهداف سازمانی، یکی از مهم‌ترین عواملی که اجرای آن در سازمان‌ها ضروری می‌نماید، عدالت سازمانی است. 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

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 را خود را نیز فراهم کنند (خلج و راه‌چمنی، ۱۳۹۷).

سطح بالای انسجام سازمانی، به احساس واحد گروهی و وابستگی جمعی و متقابل با اعضای گروه مرتبط است و سطح پایین انسجام سازمانی به احساس جهت‌گیری فردی، عدم همکاری و استقلال اعضای گروه مربوط می‌شود (نافی، ۲۰۱۵). لی و ژانگ معتقدند که انسجام سازمانی به معنی وابستگی افراد به سازمان است؛ به گونه‌ای که آن‌ها فراتر از مسئولیت خود فعالیت کرده و جهت تحقق اهداف سازمان تلاش نمایند (لی و ژانگ، ۲۰۱۰). بر اساس ادبیات نظری، در صورتی انسجام گروه بیشتر می‌شود که اعضای آن با خصوصیات، مقررات، هنجارها و ویژگی‌های گروه کاملاً شناسایی باشند (وجسیچوسکا-دزیکلیاک، ۲۰۲۰). انسجام می‌تواند باعث افزایش تلاش‌های افراد در راستای بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی شود. به نظر می‌رسد که یکی از پیامدهای آن، رشد انگیزه افراد در جهت بروز رفتارهای نوآورانه باشد (خوراکیان، نیکخواه فرخانی، بوستانی‌راد و لقمانی‌دوین، ۱۳۹۸). 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، قربانی و یوری، ۱۳۹۵). یکی از عوامل مهمی که نقشی انسجام بخش در سازمان‌ها ایفا می‌کند عدالت سازمانی است (توانگر مروستی، محمدی‌فر و امین پیدختی، ۱۳۹۹). عدالت سازمانی با درک پیچیدگی رفتار منصفانه در یک محیط کار سروکار دارد (گراسو و همکاران، ۲۰۲۰). مفهوم عدالت سازمانی عمدتاً به معنای ادراک کارکنان در مورد میزان انصافی است که مقامات سازمانی با آن‌ها برخورد می‌کنند (اکرم و همکاران، ۲۰۲۰). در عدالت سازمانی یک فرد ارزیابی می‌کند که آیا تصمیم‌سازمانی با توجه به دو اصل قضاوت (میزان و صحت) اتخاذ شده است یا خیر؟ (میرخلیلی، عسگری مروت و بهرامی‌گرو، ۱۳۹۹). عدالت سازمانی شامل سه مؤلفه عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی است که در آن برابری و انصاف در تخصیص منابع تبلور می‌یابد (اکرم و همکاران، ۲۰۱۷). برداشت کارکنان

کنند که عدالت در سازمان اجرا نمی‌شود، دچار نوعی تنش منفی می‌شوند و در نتیجه به منظور 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 و قاضیانی، ۱۳۹۸).

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 به صورت ویژه این مطالعه در پی آن است که تعیین نماید که میزان و وضعیت (کاهش یا افزایش) انسجام سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، تا چه اندازه متأثر از متغیرهای فرهنگ و عدالت سازمانی است؟

### ادبیات نظری پژوهش

انسجام سازمانی مفهومی است که با تلاش‌های فستینگر (۱۹۵۰) شکل گرفته و به تدریج وارد ادبیات سازمانی شد. این مفهومی، بیانگر احساس مسئولیت متقابل بین چند نفر یا چند گروه است که از اراده و آگاهی برخوردار هستند (نظری، ۱۳۹۰)؛ میزان انسجام تعیین‌کننده میزان موفقیت در فعالیت‌های گروهی در جوانب مختلف سازمانی است (کاروالو، ۲۰۱۱).

انسجام سازمانی به معنی وحدت کارکنان با یکدیگر در سازمان بوده (روگا، ۲۰۱۴) و به نوعی وحدت و پیوستگی افراد، گروه‌ها و واحدها در سازمان برای اتحاد به منظور تحقق اهداف مشترک است (سعادت، بیدگلی، سعادت، قدسی، سلحشور و کاوسی، ۱۳۹۳).

انسجام سازمانی شامل مؤلفه‌های انسجام اجتماعی - عاطفی و ابزاری است. انسجام اجتماعی - عاطفی به میزان جذابیت بین فردی اعضای گروه

بنابراین، چنانچه فرهنگ سازمانی از زاویه این هفت ویژگی مورد توجه قرار گیرد، می‌تواند مبنایی برای بیان و ابراز نوع احساسات، استنباط مشترک، شیوه انجام امور و نوع رفتار اعضای سازمان باشد (رایبیز، ۱۳۸۹، ۱۰۶۰ و ۱۰۵۹).

### پیشینه پژوهش

خیلی از مطالعات در خصوص متغیرهای تحقیق، نتایج متفاوت و متمایزی داشتند؛ به‌عنوان مثال، مسعودی (۱۳۹۹) نشان داد که عدالت سازمانی بهبود عملکرد شغلی و وجدان کاری کارکنان را در پی دارد. خوراکیان، نیکخواه فرخانی، بوستانی‌راد، لقمانی دوین، (۱۳۹۸)، 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 زیرمؤلفه تشکیل شده است. مرادی، حمیدی و اسکندری (۱۳۹۹) دریافتند که عدالت سازمانی و انسجام سازمانی رابطه مثبت دارند. مرزوقی و حیدری (۱۳۹۵) نیز بیان کردند که انسجام سازمانی تأثیری مثبت و معنادار بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد. ترک‌زاده و عبدشرفی در دو پژوهش مجزا (۱۳۹۵) و (۱۳۹۴) رابطه مثبت و معنادار انسجام سازمانی و تغییر سازمانی را تأیید نمودند. پورسلطانی زرنندی، تندنویس و نادری (۱۳۹۲) در پژوهشی مشخص کردند که ادراک عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه معنادار دارد. نکونئی مقدم و همکاران (۱۳۹۱) اثبات نمودند که فرهنگ‌های سازمانی با انسجام سازمانی رابطه معنادار و مثبت دارد. درنهایت صادقی (۱۳۸۹) مشخص نمود که بین عدالت سازمانی و انسجام سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

در عرصه بین‌المللی نیز تزینیر و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که عدالت سازمانی بر عملکرد فردی و سازمانی کارکنان، تأثیر معنادار دارد. پیمنتل و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند که عدالت سازمانی با تعهد کارکنان رابطه معنادار دارد. تقیان‌دیانی و همکاران (۲۰۲۰) بعد انسجام سازمانی را با سه مؤلفه انسجام عاطفی، انسجام اجتماعی، انسجام ابزاری اندازه‌گیری نمودند. ایلوواینیو و ویرتانن (۲۰۲۰) نشان دادند عدالت سازمانی به سلامت بیشتر سازمان منجر می‌شود. بجروک و همکاران (۲۰۲۰) اثبات نمودند که یادگیری سازمانی و عدالت سازمانی با هم رابطه مثبت دارند.

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 (ایماموگلو و همکاران، ۲۰۱۹).

مؤلفه دیگری که با انسجام سازمانی، مرتبط بوده، مفهوم فرهنگ سازمانی است. گوردون فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزش‌های سازمان می‌داند که به‌طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود (مشبکی و همکار ۱۳۸۹). در کل، فرهنگ سازمانی بر نظامی از ارزش‌ها و اعتقادات دلالت دارد که میان اعضای سازمان مشترک است (سالانکی، ۲۰۱۰). فرهنگ سازمانی در دو سطح سازمان وجود دارد؛ اول در سطح بالایی از پدیده‌های قابل‌رؤیت وجود دارند که شامل شیوه رفتار افراد، نوع لباس پوشیدن، نشانه‌ها و علائم، جشن‌ها و مراسمی است که اعضای سازمان آن‌ها را رعایت می‌کنند. سطح دوم، ارزش‌های اصولی یا زیر بنایی هستند که باورها و فرایندهای اندیشیدن را به وجود می‌آورند، برخی از اندیشمندان، این سطح از فرهنگ سازمانی را فرهنگ حقیقی سازمانی می‌نامند (دفت، ۱۳۸۹، ۳۹۴ و آیتی، ۱۳۸۹، ۱۹).

هفت ویژگی وجود دارد که در مجموع معرف و نمایان گر عصاره فرهنگ سازمانی هستند. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: ۱- نوآوری و خطرپذیری (میزانی که کارکنان تشویق به نوآوری و خطرپذیری می‌شوند)، ۲- توجه به جزئیات (میزانی که کارکنان باید به جزئیات بپردازند، دقیق باشند و کارها را تجزیه و تحلیل نمایند)، ۳- توجه به ره‌آوردها (میزانی که مدیریت باید به نتیجه‌ها و دستاوردها توجه کند و نه به شیوه‌های اجرایی که به این نتیجه‌ها انجامیده است)، ۴- توجه به اعضای سازمان (میزانی توجهی که مدیریت به هنگام تصمیم‌گیری و مشارکت دادن افراد، به اعضای سازمان نشان می‌دهد)، ۵- توجه به گروه (میزانی که کارها و فعالیت‌ها حول محور گروه و نه افراد، متمرکز شده است)، ۶- جاه‌طلبی (میزان یا درجه‌ای که افراد و اعضای سازمان بلندپرواز و جاه‌طلب هستند و نه این‌که همواره سر به‌زیر و تسلیم باشند)، ۷- پایداری: میزان یا درجه‌ای که سازمان بر حفظ وضع موجود تأکید می‌کند که این روند با رشد و پیشرفت مغایر است). هر یک از این ویژگی‌ها در طیفی قرار دارند که دامنه آن از بسیار کم تا بسیار زیاد کشیده می‌شود؛

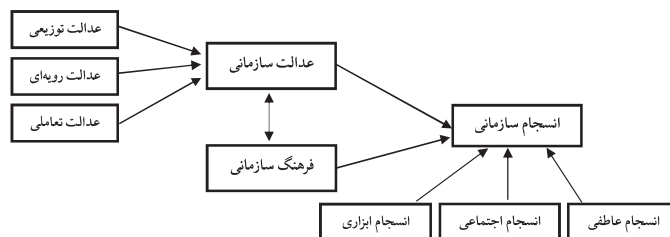
آنچه مسلم است کارآمدی نظام تعلیم و تربیت، توانمندی سایر نهادهای کشور را نیز در پی خواهد داشت. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی دیدبان نظام تعلیم و تربیت تلقی می‌گردد. امروزه همپای تغییر و تحولات پرشتاب و گسترده جهان، در کشور ما نیز آموزش مبتنی بر فناوری، از آموزش مکمل به آموزش اصلی تبدیل شده است و اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی همانند بیماری کوید ۱۹ و ویروس کرونا که برای مواجهه با آن نیازمند منابع انسانی متخصص، عمل‌گرا و خلاق است که نیاز به برقراری انسجام سازمانی بیش‌ازپیش 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 گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته؛ اما بر اساس مطالعات موجود، جامعه علمی و اجرایی کشور ما، نیازمند فعالیت بیشتری در این زمینه است.

#### مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش و نیز با توجه به اهمیت و ضرورت مطرح‌شده، تحقیق حاضر در پی آن است که شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرهای انسجام، عدالت و فرهنگ سازمانی را شناسایی کند. علاوه بر آن، تعیین میزان تأثیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر انسجام سازمانی و تعیین روابط بین فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی، از دیگر اهداف این مطالعه است. لذا حسب مطالعات علمی و ادبیات نظری و اهداف پژوهشی، مدل مفهومی پژوهش به شرح ذیل ترسیم می‌شود (نمودار ۱).

مطالعات سانچاکتار و کوچوکالتان (۲۰۲۰) بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی و انسجام سازمانی با یکدیگر ارتباط معناداری دارند. دیماس و همکاران (۲۰۲۰) مشخص کردند که انسجام سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. مشتاق و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر عدالت سازمانی بر انسجام گروهی و تعهد سازمانی مشخص ساختند. ایمام‌گلو و همکاران (۲۰۱۹) رابطه معنادار تعهد سازمانی و عدالت سازمانی را تأیید نمودند. گوش و همکاران (۲۰۱۷) بر تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد فردی و گروهی کارکنان صحه گذاشتند. نافی (۲۰۱۵) اثرات مثبت انسجام سازمانی بر عملکرد سازمانی را اثبات نمود. ها و ها (۲۰۱۵) رابطه تعهد سازمانی و عدالت سازمانی را تأیید نمودند. کاپتین و اولینو (۲۰۰۵) مشخص ساختند که انسجام سازمانی متأثر از عدالت سازمانی و فرهنگ سازمان است. پینسونلت و کریمر (۲۰۰۲) بیان نمودند که انسجام سازمانی با متغیرهایی مانند فعالیت‌های گروهی در جوانب مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سازمانی مرتبط است.

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 سازوکار اجرایی، مهبای پذیرفتن و استفاده 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).



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

## 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 نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده گردید. 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 کل پرسشنامه ۰/۸۹ محاسبه شد. روایی مصاحبه‌های بخش کیفی نیز با شیوه بررسی به‌وسیله اعضای پژوهش، بررسی همکار، مشارکتی بودن پژوهش و استفاده از تکنیک سه‌سویه‌سازی مورد بررسی قرار گرفت که مؤید روایی مطلوب مصاحبه‌ها بود. همچنین پایایی مصاحبه‌ها نیز با روش کدگذاری مجدد محاسبه گردید 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.

## ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری

۱. روایی: برای ارزیابی روایی در بخش کمی با کمک خبرگان و متخصصان در حوزه‌های مرتبط با موضوع تحقیق، پرسشنامه بررسی و نظرات اصلاحی اعلام‌شده، 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 به‌وسیله اعضای پژوهش<sup>۱</sup> پس از کدگذاری انجام‌شده، نکات کلیدی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها در اختیار یکی از

اساتید حوزه انسجام سازمانی و عدالت سازمانی قرار گرفت تا فرآیند کدگذاری و استخراج عوامل توسط ایشان با نتایج به‌دست‌آمده توسط پژوهشگر مقایسه شود. در نهایت نتایج به‌دست‌آمده باهم مقایسه گردید که حاکی از همپوشی بالای کدهای ایجادشده بود. ۲- بررسی همکار<sup>۲</sup>: فرآیند کدگذاری داده‌ها با نظارت دو نفر از اساتید انسجام سازمانی با رویکرد عدالت سازمانی انجام و پیشنهادهای اصلاحی ایشان در هر مرحله از فرآیند کدگذاری اعمال شد.

۲. 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 نمود و بعد از تحلیل در نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه محاسبه 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 (جدول ۱) به دست آمد. برای ارزیابی میزان پایایی بخش کیفی از روش قابلیت اطمینان یا سازگاری<sup>۳</sup> یا روش پایایی باز آزمون<sup>۴</sup> استفاده شد. در این روش، هریک از مصاحبه‌ها در فاصله زمانی مشخصی دو بار کدگذاری شده و نتایج با یکدیگر مقایسه می‌شوند. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در فاصله زمانی مشابه یکدیگرند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه.

ردیف	متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
۱	عدالت سازمانی	۰/۹۲
۲	عدالت توزیعی	۰/۸۳
۳	عدالت تعاملی	۰/۸۴
۴	عدالت رویه‌ای	۰/۸۷
۵	فرهنگ سازمانی	۰/۸۶
۶	انسجام سازمانی	۰/۸۶
۷	انسجام عاطفی	۰/۸۹
۸	انسجام اجتماعی	۰/۸۲
۹	انسجام ابزاری	۰/۹۴
۱۰	کل پرسشنامه سؤالات ۱-۸۲	۰/۸۹

معیار) و آمار استنباطی تحلیل مسیر (رگرسیون چندمتغیره) و با نرم افزار spss و lisrel تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام گرفت.

### یافته‌های پژوهش الف: آمار توصیفی

در ادامه، ابتدا متغیرهای جمعیت شناختی افراد نمونه و سپس ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق از منظر شاخص‌های مرکزی و پراکنندگی 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.

بر اساس اطلاعات «جدول ۳»، حدود ۶۳ درصد افراد نمونه، مرد و حدود ۳۷ درصد افراد نمونه زن بوده‌اند.

حسب مندرجات «جدول ۴»، حدود ۱۲ درصد افراد نمونه دارای شغل هیئت علمی و حدود ۸۸ درصد افراد نمونه نیز غیر هیئت علمی بوده‌اند.

مطابق اطلاعات «جدول ۵»، 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

با عنوان «عدم توافق»، مشخص می‌گردند. میزان ضریب بالای ۶۰ درصد نشان‌دهنده پایایی مناسبی برای کدگذاری مصاحبه‌ها است (کوال<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). روش محاسبه پایایی باز آزمون به صورت رابطه زیر (رابطه ۱) است:

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

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 ۲» درج شده است.

تعداد کل کدها در شش مصاحبه در فاصله زمانی ۲۲ روز برابر با ۲۵۵ کد بوده و مجموع کدهای توافق شده ۱۰۷ 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.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با روش تحلیل مضمون و در بخش کمی با روش آمار توصیفی (شاخص‌های مرکزی فراوانی، میانگین و شاخص‌های پراکنندگی انحراف

جدول ۲. میزان پایایی مصاحبه‌ها.

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	پایایی باز آزمون
۱	۱ م	۲۴	۱۱	۰/۹۱
۲	۴ م	۴۸	۲۱	۰/۸۷
۳	۵ م	۷۱	۳۳	۰/۹۲
۴	۶ م	۳۲	۱۴	۰/۸۷
۵	۱۲ م	۱۹	۹	۰/۹۴
۶	۱۹ م	۶۱	۳۰	۰/۹۸
جمع	شش مصاحبه	۲۵۵	۱۰۷	۰/۹۲

جدول ۴. توزیع گروه نمونه بر اساس نوع شغل.

مرتب علمی مدرس	تعداد	درصد
هیئت علمی	۲۲	۱۱/۸
غیر هیئت علمی	۱۶۵	۸۸/۲
جمع	۱۸۷	۱۰۰
جمع	شش مصاحبه	۲۵۵

جدول ۵. 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

جدول ۳. توزیع گروه نمونه بر اساس جنسیت.

جنسیت	تعداد	درصد
زن	۷۰	۳۷/۴
مرد	۱۱۷	۶۲/۶
جمع	۱۸۷	۱۰۰
جمع	شش مصاحبه	۲۵۵

عدالت سازمانی دارای میانگین حدود ۱۳/۱۳۰ و بعد انسجام سازمانی و فرهنگ سازمانی بی ترتیب دارای میانگین ۱۴۵/۹۲ و ۲۶/۸۷ می باشند.

### ب: آمار استنباطی

#### الف) بخش کیفی تحقیق:

در راستای پاسخ به این سؤال پژوهشی مبنی بر اینکه «شاخص‌ها و مفاهیم متغیرهای انسجام سازمانی، عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی» کدام‌اند؟

بعد از حذف کدهای مشترک، ۸۲ مفهوم از داده‌های به دست آمده از مطالعه 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، ۶ مضمون تحت مضامین سازمان دهنده (سه مفهوم برای

کمترین مدرک افراد نمونه پایین تر از کارشناسی بوده است. بر اساس اطلاعات «جدول ۶» درمی یابیم 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.

وضعیت افراد نمونه نیز در «جدول ۷» ارائه شده است، بر این اساس مشاهده می شود 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) است.

«جدول ۸» وضعیت شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق یعنی عدالت سازمانی، انسجام سازمانی (و ابعاد زیر مجموعه این دو بعد) و فرهنگ سازمانی در نمونه آماری را تشریح می نمایند. همان گونه که مشاهده می شود، بعد

جدول ۷. 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

جدول ۶. 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

جدول ۸. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق.

ردیف	ابعاد	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
۱	عدالت سازمانی	۱۸۷	۱۳/۱۳۰	۷۳/۳۸	۳۷	۲۴۴
۲	عدالت توزیعی	۱۸۷	۳۸/۲۸	۱۴/۱۴	۱۱	۷۳
۳	عدالت رویه‌ای	۱۸۷	۴۵/۵۴	۱۷/۱۷	۱۳	۸۸
۴	عدالت تعاملی	۱۸۷	۴۶/۲۹	۱۷/۳۷	۱۳	۸۵
۵	فرهنگ سازمانی	۱۸۷	۲۶/۸۷	۹/۱۵	۹	۷۰
۶	انسجام سازمانی	۱۸۷	۱۴۵/۹۲	۴۵/۹۶	۴۱	۲۶۱
۷	انسجام عاطفی	۱۸۷	۴۳/۴۳	۱۳/۵۹	۱۱	۷۷
۸	انسجام اجتماعی	۱۸۷	۵۳/۸۸	۱۶/۹۴	۱۵	۹۳
۹	انسجام ابزاری	۱۸۷	۴۸/۶۰	۱۶/۹۷	۱۳	۹۱



طبق «جدول ۹»، تعداد ۸۲ شاخص (کد پایه) برای اندازه‌گیری متغیرهای عدالت، فرهنگ و انسجام 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 نمودند. 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. متغیر فرهنگ سازمانی نیز از طریق ۷ کد پایه یا شاخص، اندازه‌گیری شده است.

انسجام سازمانی و سه مفهوم برای عدالت 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. 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 ۹» ارائه شده است.

جدول ۹. مضامین پایه (شاخص‌ها)، سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها) و فراگیر (ابعاد) عدالت، فرهنگ و انسجام سازمانی.

ابعاد	مؤلفه	نشانه‌ها		
عدالت توزیعی	عدالت توزیعی	توجه سازمان به کیفیت کاری کارکنان		
		تبیین اهمیت عدالت توزیعی در بین کارکنان سازمان و مدیران		
		تأکید سازمان بر اجرای مناسب ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان		
		تلاش سازمان بر اجرای ارزیابی عملکرد مستمر و مقطعی کارکنان		
		تأکید سازمان بر ارتقاء شغلی بر اساس شایستگی و ارزیابی عملکرد کارکنان		
		تحلیل شرح وظایف کارکنان بر اساس اهداف و انتظارات سازمانی		
		ارائه مشوق‌ها و پاداش‌ها بر اساس ارزیابی عملکرد کارکنان		
		توجه مدیران بر توزیع منابع بر اساس نیازسنجی شغلی کارکنان		
		توجه مدیران به برونداد سازمان در جامعه		
		تلاش مدیران بر ایجاد و توسعه فضای شایسته‌سالاری در سازمان		
		توجه سازمان بر اصلاح سبک مدیریت مدیران متناسب با عدالت توزیعی		
		تلاش سازمان بر یکپارچگی فرایندها، قوانین و مقررات با اسناد و اهداف بالادستی		
		توجه سازمان بر اصلاح قوانین و مقررات بر اساس میزان ضرورت و اهمیت قوانین		
		توجه سازمان بر اصلاح قوانین و مقررات بر اساس میزان قابلیت اجرایی و عملی بودن		
عدالت رویه‌ای	عدالت رویه‌ای	تلاش مدیران بر توسعه نظارت همه‌جانبه سازمانی (نظارت همه کارکنان)		
		توجه سازمان بر پرهیز از موازی کاری کارکنان و حذف قوانین و مقررات موازی		
		تأکید سازمان بر کاهش تضادهای نقش و وظایف کارکنان		
		تأکید سازمان بر تصمیمات شورایی و گروهی و خرد جمعی		
		توجه سازمان به تفکرات و نظرات متفاوت و متمایز کارکنان		
		تأکید سازمان بر عدالت در جذب نیروی انسانی		
		اهتمام سازمان بر عدالت در نگه داشتن کارکنان		
		توجه سازمان بر عدالت در ارتقاء شغلی کارکنان		
		تمرکز سازمان بر ثبات مدیریت و تصمیم‌گیری مدیران و کارکنان		
		توجه مدیران بر توسعه شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمانی		

ادامه جدول ۹. مضامین پایه (شاخص‌ها)، سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها) و فراگیر (ابعاد) عدالت، فرهنگ و انسجام سازمانی.

نشانگرها	مؤلفه	ابعاد		
توجه مدیران به تفاوت‌های فردی کارکنان	عدالت تعاملی	عدالت سازمانی		
توجه سازمان به تفاوت‌های فرهنگی				
توجه سازمان به تفاوت‌های جنسیتی				
توجه سازمان بر توسعه ارتباطات افقی سازمان				
توجه سازمان بر توسعه ارتباطات کارکنان با همدیگر				
توجه سازمان بر توسعه ارتباطات مدیران با کارکنان				
توجه مدیران بر تقویت فرهنگ سازمانی در راستای توسعه عدالت تعاملی				
توجه سازمان به نیازهای فردی و شخصی کارکنان				
توجه مدیران به تفاوت‌های نقش و شغلی کارکنان				
تلاش مدیران بر احترام به کارکنان به‌عنوان یک انسان فارغ از جایگاه و نقش آن‌ها				
توجه سازمان به نیازهای خودشکوفایی کارکنان				
تأکید مدیران بر توسعه امنیت شغلی کارکنان				
اهتمام سازمان به رضایت شغلی کارکنان				
تشویق مدیران و مسئولان سازمان از تلاش، نوآوری و خلاقیت کارکنان	فرهنگ سازمانی			
همسو بودن هنجارها و ارزش‌ها اجرایی و آموزشی سازمان با نیازهای کارکنان				
غالب بودن جو علمی و آموزشی در سازمان				
وجود روحیه کار گروهی در میان کارکنان سازمان				
وجود روحیه همکاری و مشارکت در میان کارکنان و مسئولان سازمان				
ایجاد بازار مصرف فرهنگی در کشور				
تناسب فرهنگ سازمانی با نیازهای فرهنگی کشور				
توجه مدیران سازمان به توسعه احترام متقابل کارکنان	انسجام عاطفی	انسجام سازمانی		
ارتقاء تعهد کاری در راستای ارتقاء انسجام عاطفی سازمان				
توجه به تعلق کارکنان در راستای ارتقاء انسجام عاطفی سازمان				
وجود ارتباط صمیمی کارکنان با همدیگر				
توجه مدیران به اعتبار سازمان در جامعه				
توسعه ارتباط عاطفی کارکنان با همدیگر				
ایجاد بستر لازم جهت توسعه هم‌فکری کارکنان				
وجود احساس مأموریت مشترک در بین کارکنان برای ارتقاء سازمان				
تأکید سازمان بر تقویت ارتباطات فردی و گروهی کارکنان				
تأکید سازمان بر توسعه تجارب فردی کارکنان				
تأکید سازمان بر افزایش مشوق‌های مالی و معنوی برای توسعه انسجام عاطفی				
همسویی سازمان با اسناد بالادستی و اهداف سازمان			انسجام اجتماعی	
تلاش سازمان برای توسعه مدیریت چند فرهنگی				
تأکید سازمان به لحاظ کردن تفاوت‌ها و تمایزات قومیتی و فرهنگی کشور				
تأکید سازمان بر ایجاد بستر و زمینه برای توسعه وحدت ملی				
تلاش سازمان به در نظر گرفتن تفاوت‌ها و تمایزات جنسیتی کارکنان				
تلاش سازمان برای استفاده از تجارب بین‌المللی				

ادامه جدول ۹. مضامین پایه (شاخص‌ها)، سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها) و فراگیر (ابعاد) عدالت، فرهنگ و انسجام سازمانی.

ابعاد	مؤلفه	نشانه‌ها
انسجام اجتماعی	انسجام اجتماعی	توجه سازمان بر توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی
		افزایش مشوق‌های مختلف برای توسعه انسجام اجتماعی
		توجه سازمان به استفاده از سلاقی و تفکرات متفاوت و متمایز مدیریتی، اجتماعی، فرهنگی، علمی و سیاسی کارکنان
		ارتقاء جایگاه و نقش سازمان در جامعه و ذی‌نفعان
		تلاش سازمان برای توسعه تعاملات و ارتباطات بین فردی کارکنان در راستای ارتقاء انسجام اجتماعی
		تأکید سازمان بر توسعه تعاملات و ارتباطات کارکنان با مدیران برای ارتقاء انسجام اجتماعی
		تأکید سازمان بر اجرای برابر قانون برای همه کارکنان
		تلاش مدیران برای توسعه ارتباط سازمان با جامعه و محیط بیرون
		تلاش مدیران برای افزایش تعلق سازمانی کارکنان
		وجود رهبری اثربخش در سازمان
انسجام سازمانی	انسجام سازمانی	تلاش سازمان برای ایجاد فهم مشترک کارکنان از سازمان و اهداف و وظایف آن
		تأکید مدیران بر اعطای انگیزه‌های مختلف مادی و معنوی به کارکنان
		لحاظ کردن همه فرهنگ‌ها در تصمیمات سازمان
		توجه سازمان به افزایش مشارکت کارکنان
		توجه سازمان به توسعه انسجام افقی سازمان و روابط بین کارکنان با یکدیگر
		توجه سازمان به توسعه انسجام عمودی سازمان و روابط مدیران و کارکنان
		ارزیابی عملکرد کارکنان در راستای تقویت انسجام ابزاری
		پرهیز از پیش‌داوری و تعصبات غیرمنطقی مدیران در مورد کارکنان
		اصلاح شرح وظایف کارکنان بر اساس اهداف و انتظارات سازمانی
		بودجه‌ریزی عملیاتی ابزاری در راستای ارتقای انسجام سازمانی
انسجام ابزاری	انسجام ابزاری	استفاده مطلوب از فناوری و ارتباطات برای توسعه ابزارهای موردنیاز سازمان

جدول ۱۰. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش.

ردیف	متغیر	K-S	Sig	نتیجه
۱	انسجام سازمانی	۰/۸۳	۰/۳۷	نرمال است
۲	عدالت سازمانی	۰/۷۴	۰/۴۱	نرمال است
۳	فرهنگ سازمانی	۰/۷۲	۰/۴۱	نرمال است
۴	انسجام عاطفی	۰/۹۱	۰/۲۹	نرمال است
۵	انسجام اجتماعی	۱/۰۰	۰/۱۹	نرمال است
۶	انسجام ابزاری	۰/۹۶	۰/۲۷	نرمال است
۷	عدالت توزیعی	۱/۰۱	۰/۲۵	نرمال است
۸	عدالت رویه‌ای	۱/۰۹	۰/۲۶	نرمال است
۹	عدالت تعاملی	۱/۱۷	۰/۱۸	نرمال است

### الف) بخش کمی تحقیق

با کمک نرم‌افزارهای لیزرل و اسپیس‌اس‌اس 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 ۱۰» ارائه می‌شود.

همان‌طور که در «جدول ۱۰»، مشاهده می‌شود با توجه به K-S به دست آمده 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

که تأثیرگذاری متغیرها حاصل شانس و تصادف نیست و با اطمینان بیش از ۹۹ درصد، می‌توان مدعی بود که بار عاملی «نمودار ۲»، معنادار است.

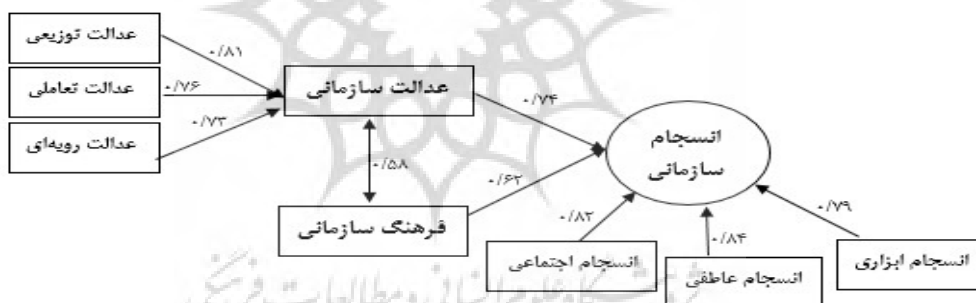
#### شاخص‌های برازش مدل عملیاتی تحقیق

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.

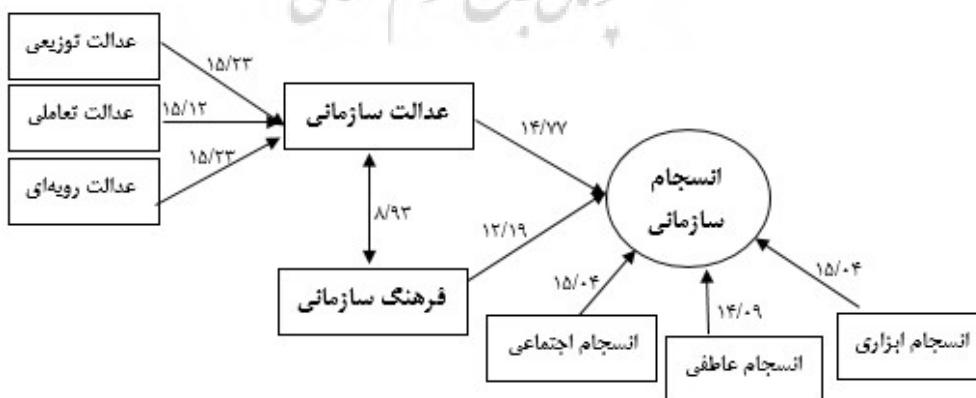
طبق «جدول ۱۱»، همه شاخص‌های برازش معنادار هستند. شاخص کای دو بر درجه آزادی (2) کمتر از ۳، شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد، کمتر از ۰/۰۸ و سایر شاخص‌ها از ۰/۹ بیشتر است. پس مدل تحقیق، به‌طور نسبتاً کامل و مطلوب برازش شده است.

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 به‌خوبی متغیر عدالت سازمانی را اندازه‌گیری نمودند. متغیرهای انسجام عاطفی، اجتماعی و ابزاری هرکدام به‌خوبی متغیر انسجام سازمانی را اندازه‌گیری نمودند. 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 به‌خوبی اندازه‌گیری شده‌اند (نمودار ۲).

«نمودار ۳» نشان می‌دهد که روابط بین متغیرهای که در نمودار قبلی (نمودار ۲) نشان داده شده، از نظر آماری معنادار است. به‌عبارتی دیگر از آنجاکه میزان t همه ضرایب بیشتر از ۱/۹۶ است، پس از نظر آماری می‌توان ادعا نمود



نمودار ۲. ضرایب مدل برازش شده تحقیق.



نمودار ۳. میزان T برای ضرایب مدل برازش شده.

جدول ۱۱. شاخص‌های برازش مدل عملیاتی تحقیق.

نام شاخص	برآورد شده	حد مجاز
کای دو بر درجه آزادی (χ <sup>2</sup> )	۲/۳۶	< ۳
نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۳	≥ ۰.۹
نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۹۴	≥ ۰.۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۲	< ۰.۰۸
برازندگی تعدیل یافته (CFI)	۰/۹۴	≥ ۰.۹
برازندگی نرم شده (NFI)	۰/۹۶	≥ ۰.۹
برازندگی نرم نشده (NNFI)	۰/۹۴	≥ ۰.۹
برازندگی فزاینده (IFI)	۰/۹۲	≥ ۰.۹

بر اساس ادبیات علمی، نظری و پژوهشی تحقیق و نتایج تحلیل مضمون مشخص گردید که متغیر انسجام سازمانی از طریق ۳۸ شاخص و سه مؤلفه انسجام عاطفی، انسجام اجتماعی و انسجام ابزاری، اندازه‌گیری می‌شود. در ادامه نتایج تحلیل کیفی حاکی از آن است که مفهوم فراگیر عدالت سازمانی با کمک ۳۷ شاخص و سه مؤلفه، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، ارزیابی می‌شود. متغیر فرهنگ سازمانی نیز از طریق ۷ کد پایه یا شاخص، اندازه‌گیری شده است.

بخش کمی تحقیق یعنی نتایج تحلیل مسیر و اعتبارسنجی مدل عملیاتی تحقیق حاکی از آن است که متغیر انسجام سازمانی متأثر از عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی است. عدالت سازمانی به میزان ۷۴ درصد و متغیر فرهنگ سازمانی به میزان ۶۲ درصد از واریانس متغیر انسجام سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. عدالت توزیعی، تعاملی و رویه‌ای نیز به‌خوبی متغیر عدالت سازمانی را اندازه‌گیری نمودند. این متغیرها به ترتیب ۰/۷۵، ۰/۷۳ بر متغیر عدالت سازمانی تأثیرگذار بودند. متغیرهای انسجام عاطفی، اجتماعی و ابزاری هرکدام به‌خوبی متغیر انسجام سازمانی را اندازه‌گیری نمودند. 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 به‌خوبی اندازه‌گیری شده‌اند. همچنین مشخص گردید که رابطه بین متغیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی به میزان ۵۹ درصد است. از آنجاکه میزان T مشاهده شده برای همه ضرایب مدل عملیاتی، بیشتر از ۱/۹۶ است و همه شاخص‌های برازش مدل در حد مطلوب و مناسب ارزیابی شده است (جدول ۱۱) پس نتیجه‌گیری می‌شود که همه ضرایب بیان‌شده در مدل، از نظر آماری معنادار است و حداقل با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان ادعا نمود که متغیرهای تحقیق با کمک این شاخص‌ها به‌درستی و معتبر ارزیابی شده‌اند و روابط بین آن‌ها معنادار و قابل اطمینان است. برای درک بهتر روابط بین متغیرها باری دیگر در ادامه این بخش، مدل عملیاتی و برازش شده تحقیق، مجدد ارائه شده است.

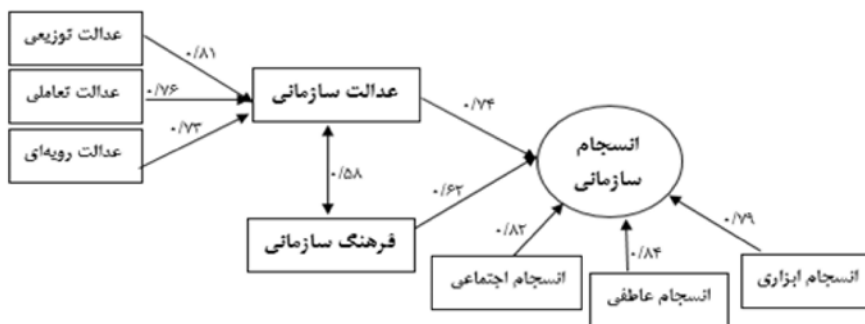
### بحث و نتیجه‌گیری

دغدغه اصلی پژوهش حاضر، یافتن پاسخ این سؤالات است که عوامل فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی به چه میزان بر انسجام سازمانی تأثیر می‌گذارند؟ برای ارتقاء و تقویت مفهوم مهم و کلیدی انسجام سازمانی، چه سازوکارهایی وجود دارد؟

گروه پژوهشی 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 که از بخش کیفی تحقیق استخراج شده بود را در بین این نمونه توزیع و داده‌های موردنیاز جمع‌آوری گردید. بعداً 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 گردید و آزمون آماری تحلیل مسیر و نیز آزمون کلموگروف اسمرینوف انجام گرفت. مدل مفهومی تحقیق مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قرار گرفت.

همان‌گونه که در مدل (نمودار ۴) نیز مشاهده می‌شود، عدالت سازمانی به میزان ۰/۷۴ و فرهنگ سازمانی به میزان ۰/۶۲ از واریانس متغیر انسجام سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. قابل ذکر است که چون رابطه بین فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بالا و به میزان ۰/۵۸ است، دو متغیر مستقل تحقیق (فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی) با یکدیگر همپوشانی بالایی دارند و هر دو متغیر به میزان زیادی واریانس متغیر وابسته (انسجام سازمانی) را تبیین می‌کنند. 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، لقمانی دوین (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)، تقیان دیانی 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)، هاها و ها (۲۰۱۵)، هوانگ و همکاران (۲۰۱۱)، کاپتین و اولینو (۲۰۰۵) و پیشونلت 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، صحه 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 کچی (۱۳۹۵)، عدالت سازمانی و باعث بهبود رضایت شغلی کارکنان می‌شود، یادگیری سازمانی را بیشتر می‌کند (صمدیان، فتاح و صابرگرکانی، ۱۳۸۹ و بجروک و همکاران ۲۰۲۰)، اعتماد سازمانی را افزایش می‌دهد (ققشقایی‌زاده و موسوی، ۱۳۹۵)، عملکرد فردی و سازمانی کارکنان را ارتقاء می‌دهد (تزئینر و همکاران، ۲۰۲۰)، تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد (پیمنتل و همکاران، ۲۰۲۰)، سلامت سازمان را بهتر می‌کند (ایلوواینیو و ویرتانتن، 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



نمودار ۴. مدل نهایی تحقیق.

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 بایستی 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، به‌طورقطع تضعیف انسجام سازمانی را در پی خواهد داشت.

را افزایش می‌دهد (مرزوقی و حیدری، ۱۳۹۵). تغییر سازمانی را تقویت می‌کند، 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)، ایماموگلو 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

### پی‌نوشت‌ها

1. Member check  
2. Peer checking

3. Dependability or Consistency  
4. Re – Test Reliability

5. Kvale

### منابع

کاربردی، سال ۲۷، شماره پیاپی ۶۴، شماره ۴، ۶۱-۷۸.  
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، دوره ۱۹، شماره ۸۶.  
حج فروش، احمد؛ اعرابی، سید محمود (۱۳۸۴)، طراحی ساختار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی ایران، فصلنامه نوآوری آموزشی، سال ۴، شماره ۱۲، صص ۵۸-۸۵.  
خلج، افسانه؛ راه‌چمنی، احمد (۱۳۹۷)، رابطه بین عوامل مؤثر بر انسجام کاری، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۳۲، صص ۶۷-۷۹.  
خوراکیان، علی‌رضا؛ نیکخواه فرخانی، زهرا؛ بوستانی‌راد، مینا؛ لقمانی‌دوین، شکوفه (۱۳۹۸)، تبیین و طبقه‌بندی مؤلفه‌های انسجام سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۸، شماره ۲ (شماره پیاپی ۳۰)، صص ۸۳-۱۲۴.  
خوش‌نیت، امیر (۱۳۹۹)، نقش عدالت سازمانی در مدیریت تعاملی و تحولی در دانشگاه آزاد، پژوهش‌های مدیریت در

احمدی بالادهی، سیدمهدی، 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، شماره ۵، علمی- پژوهشی، صص ۱۵۶-۱۳۹.  
ترکزاده، جعفر؛ عبدشریفی، فاطمه (۱۳۹۴)، پیش‌بینی آمادگی برای تغییر سازمانی بر اساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۷۸، ۳۳-۶۴.  
ترکزاده، جعفر؛ عبدشریفی، فاطمه (۱۳۹۵)، تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی، جامعه‌شناسی

- جهان اسلام، شماره ۳.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۹)، *مبانی تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسایان، محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ نهم.
- رایبنز، استیفن پی. (۱۳۸۹)، *رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*، ترجمه علی پارسایان، محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ دوازدهم. جلد ۳.
- سعادت، اقدس؛ بیدگلی، مریم؛ سعادت، سیده معصومه؛ قدسی، علیرضا؛ سلحشور، فریبا؛ کاوسی، علی (۱۳۹۳)، بررسی فرهنگ بیمارستان (سازمانی) بر اساس الگوی دنیسون، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال ۳، دوره ۳، شماره ۴، ۵۱-۵۹.
- صادقی، محمدتقی. (۱۳۸۹)، عدالت؛ انسجام بخش سازمان‌ها (عدالت، نیاز اساسی سازمان‌ها)، میثاق مدیران، شماره ۵۳، ۷۰-۶۳.
- صمدیان، ابوالفضل، فتاح، ناظم، صابرگرکانی، افسانه (۱۳۹۸)، ارائه مدلی جهت جو نوآورانه در دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس یادگیری سازمانی، عدالت سازمانی و رهبری اخلاقی، مجله مدیریت برآموزش سازمان‌ها، سال هشتم، شماره ۲، ۱۸۶-۱۵۵.
- فقیهی، علیرضا؛ جعفری، پریش (۱۳۸۸)، بررسی هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و ارائه چارچوب مفهومی مناسب، فصلنامه تعلیم و تربیت، سال ۴، شماره ۱۰۰، ۲۷-۴۸.
- 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.
- قشقایی‌زاده، نصراله، موسوی، نسایم (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، سال هشتم، شماره دوم، پیاپی (۳۰).
- محبی‌فر، 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، دوره ۴، شماره ۱، ۲۷۵-۲۷۰.
- مرادی، حسن، حمیدی، حمیدرضا، اسکندری، آتنا (۱۳۹۹)، واکاوی رابط بی تفاوتی سازمانی، عدالت سازمانی و تعلق سازمانی در بین کتابداران و کارکنان سازمان کتابخانه، موزه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس رضوی، کتابداری و اطلاع‌رسانی، شماره ۸۹، علمی-پژوهشی، ۲۷-۷.
- مرزوقی، رحمت‌الله و حیدری، الهام (۱۳۹۲)، نقش جو اخلاقی در پیش بینی انسجام سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال چهاردهم، شماره ۱، ۷۴-۶۵.
- مرزوقی، رحمت‌الله؛ حیدری، الهام (۱۳۹۵)، نقش انسجام سازمانی در تبیین رابطه بین تعدی نظارتی و بروز رفتار نواورانه در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۱۳، شماره ۴، ۲۸۶-۲۹۱.
- مرزوقی، رحمت‌الله؛ حیدری، الهام (۱۳۹۸)، نقش جو اخلاقی در پیش‌بینی انسجام سازمانی: سهم واسطه‌گری تخطی فناوری کارکنان، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۱۴، شماره ۱، ۶۶-۷۴.
- 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.
- میرخلیلی، سیدمحمود؛ عسگری مروت، علی؛ بهرامی‌گرو، مجتبی (۱۳۹۹)، نقش عدالت سازمانی در پیشگیری از فساد اداری، پژوهشنامه حقوق کیفری، سال ۱۱، شماره ۱، شماره پیاپی ۲۱، ۱۷۵-۲۹۶.
- نادری، مصطفی؛ قربانی، مهدی؛ یآوری، احمدرضا (۱۳۹۵)، تحلیل شبکه و انسجام سازمانی در مدیریت مشارکتی پارک ملی سرخه حصار، محیط زیست طبیعی، منابع طبیعی ایران، دوره ۶۹، شماره ۲، صص ۵۱۹-۵۳۰.
- نظری، نصرالله (۱۳۹۰)، انسجام اجتماعی از منظر قرآن کریم. دوفصلنامه تخصصی پژوهش‌های میان‌رشته‌ای قرآن کریم، سال دوم، شماره پنج، ۳۶-۲۷.
- وفایی یگانه، محمد؛ فرج‌اللهی، مهران؛ ملکی، حمید؛ عباسی اسدالله (۱۴۰۰)، ارائه مدل بهره‌وری آموزشی مدرسان آموزش از دور. دوفصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات برنامه درسی آموزش عالی، تابستان ۱۴۰۰.



- 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, Kam-biz (2015). The Importance of Succession Planning in Organizations. *Advanced Social Humanities and Management* 2(3) 2015:41-47. 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.2016.09.006>.
- 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*.