

تبیین و طبقه‌بندی مؤلفه‌های انسجام سازمانی

علی‌رضا خوراکیان*، زهرا نیکخواه فرخانی**
مینا بوستانی‌راد***، شکوفه لقمانی دوین****

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۲/۲۹

چکیده

انسجام سازمانی، به‌عنوان فرایند برقراری وحدت، یکپارچگی و هماهنگی در سازمان و عاملی مهم و راهبردی جهت تحقق اهداف سازمان، مطرح می‌باشد. پژوهش حاضر به‌منظور تبیین و طبقه‌بندی مؤلفه‌های انسجام سازمانی انجام شده است. روش تحقیق این پژوهش، ترکیبی آمیخته-اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش، شامل کارکنان ارشد بخش ستاد مرکزی سازمان اتوبوسرانی مشهد و مناطق چهارگانه این سازمان، در سه رده معاونین، مدیران و مسئولین می‌باشد. نمونه‌آماری در بخش کیفی با ۲۱ نفر به اشباع رسید. جهت جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته بهره‌گرفته شد. برای تحلیل مصاحبه‌ها نیز از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد و سرانجام، مدل انسجام سازمانی استخراج شد. همچنین، جهت سنجش و برازش مدل، از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار آموس استفاده شد. درنهایت، پس از انجام تحلیل‌های لازم، انسجام سازمانی با ۶ مؤلفه: ارزش‌های بنیادین، سبک مدیریت، هماهنگی، نظارت، توافق‌پذیری و جبران خدمات انگیزشی و همچنین ۲۲ زیرمؤلفه مرتبط با آن شناسایی شد.

کلیدواژه: انسجام سازمانی؛ ارزش‌های بنیادین؛ سبک مدیریت؛ هماهنگی، نظارت؛
توافق‌پذیری؛ جبران خدمات انگیزشی

a.khorakian@um.ac.ir

*. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول)

** استادیار گروه مدیریت دانشگاه بجنورد

*** دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران

**** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه

جهان حاضر، جهانی مملو از تغییرات و دگرگونی است. در این میان، سازمان‌هایی موفقند که خود را با شرایط و موقعیت‌های جدید تطبیق دهند. بدیهی است تنها سازمان‌هایی می‌توانند این گونه عمل نمایند که از انسجام سازمانی کافی برخوردار باشند. در ادبیات موضوعی رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، محققان به موضوع انسجام اهمیت قابل توجهی داده‌اند. پژوهشگران و نظریه‌پردازان موضوع رهبری نیز انسجام را به‌عنوان یک ویژگی محوری رهبران در سازمان‌های اثربخش درک کرده و در نظر گرفته‌اند (بکر^۱، ۱۹۹۸، ۱۵۴). انسجام، جایگاهی محوری در چندین حوزه شامل: مدیریت، راهبرد، نظریه‌های سازمان، مدیریت تولید/ عملیات و نظام اطلاعاتی دارد (چاندرا و کومار^۲، ۲۰۰۱، ۲۹۰؛ چیانگ و همکاران^۳، ۲۰۰۰، ۴۶؛ دردن^۴، ۱۹۷۲، ۹۰؛ گلوبرمن و مینتزبرگ^۵، ۲۰۰۱، ۷۰؛ اورلیکی^۶، ۱۹۷۵، ۵۶). انسجام سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود و تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی دارد (نکویی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۱، ۷۸). در واقع، انسجام روزافزون سازمانی یک ضرورت به‌شمار می‌آید (رضائیان، ۱۳۸۴، ۵). انسجام بر کیفیت مشارکت میان افراد و واحدها برای رسیدن به هدف مشترک سازمانی، اشاره دارد. انسجام می‌تواند باعث افزایش تلاش‌های افراد جهت بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی شود، به‌نظر می‌رسد که یکی از پیامدهای آن، رشد انگیزه افراد در جهت بروز رفتارهای نوآورانه باشد (مرزوقی و حیدری، ۱۳۹۵، ۲۸۷). انسجام فرایندی است که از طریق آن راهبردهای فردی با راهبردهای گروهی ادغام می‌شود، ریسک‌های فردی به ریسک‌های گروهی تبدیل می‌شود، اهداف فردی با اهداف گروهی هماهنگ و در نهایت کارآفرینی فردی در کارآفرینی گروهی ظاهر می‌شود (هرسی و بلانچارد^۷، ۱۹۹۶، ۴۵). منظور از انسجام در سازمان، همکاری میان افراد و واحدهای مختلف سازمان برای نیل به اهداف مشترک سازمان است.

1. Becker
2. Chandra and Kumar
3. Chiang et al
4. Dearden
5. Glouberman and Mintzberg
6. Orlicky
7. Hersey & Blanchard

در صورت وجود انسجام و یکپارچگی، افراد و واحدهای مختلف سازمان برای نیل به اهداف سازمانی، همکاری و مشارکت جمعی دارند، یا برای رفع مشکلات به صورت گروهی عمل می‌کنند (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۱۹). انسجام سازمانی یعنی دستیابی به حداکثر یکپارچگی. در این وضعیت سازمان باید توانایی ایجاد شرایطی را داشته باشد که بتواند به تعادل بین اهداف سازمانی و نیازهای اعضا کمک کند و رقابت تخریبی بین واحدهای فرعی را در کل سازمان به حداقل برساند (شین^۱، ۱۹۸۵، ۱۱۱). با این حال، علی‌رغم کلیه فواید و پیامدهای مثبت مطرح‌شده، ایجاد انسجام در اغلب سازمان‌ها دشوار و به‌عنوان یک چالش اصلی به‌شمار می‌رود. شکاف‌های مربوط به انسجام در سازمان باعث وارد شدن خسارت جدی به خود شرکت، کارکنان و سهامداران شرکت می‌شود و در نهایت مزیت رقابتی شرکت را تضعیف می‌کند (فروغی اصل، ۱۳۸۱، ۱۰۲). بنابراین، توجه به موضوع انسجام سازمانی در دستیابی به اهداف سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌هایی که بنابر ماهیت، نوع نقش و وظایف خود به‌نحوی با چالش‌ها و پیچیدگی‌های متعدد محیطی سرو-کار دارند، الزامی است. همچنین بدیهی است که بنا به فراخور نوع و ماهیت هر سازمان و حیطه عملکرد و اندازه سازمان و مواردی از این قبیل، دستیابی به انسجام در سازمان‌ها متفاوت می‌باشد و ضروری است که مؤلفه‌های انسجام سازمانی در هر سازمان مختص آن سازمان شناسایی و معرفی شوند. بر این اساس، پژوهش حاضر جهت تبیین مدل انسجام سازمانی و با توجه به تحقیقات اندک داخلی در این حیطه و نبود مدلی جامع و قابل استناد، به بررسی انسجام سازمانی در سازمان اتوبوسرانی مشهد به‌عنوان سازمانی که به نوعی، از نقشی حیاتی و راهبردی در سامانه حمل‌ونقل عمومی کشور و ارائه خدمات برخوردار است، پرداخته است. در ادامه، پس از مروری بر مبانی نظری تحقیق، مؤلفه‌های احصاشده انسجام سازمانی و مدل مرتبط با آن تبیین شده است.

مبانی نظری

انسجام سازمانی^۲

واژه انسجام، نوعی هماهنگی همراه با نظم را به ذهن متبادر می‌کند و در فارسی به‌معنای

1. Schein
2. Organizational Integration

یگانه‌شدن، یکتایی و یگانگی کاربرد دارد. این واژه به‌لحاظ مفهومی، بیانگر احساس مسئولیت متقابل بین چند نفر یا چند گروه است که از اراده و آگاهی برخوردار باشند. انسجام به‌معنای یکپارچگی، وحدت و پیوستگی افراد، گروه‌ها و واحدها در سازمان جهت پیوستن به همدیگر برای تحقق اهداف مشترک است. همچنین انسجام سازمانی را یکپارچگی در فعالیت‌ها و فرایندهای تجاری سازمان جهت واکنشی مؤثر به محیط رقابتی و ازطرفی هماهنگی سازمانی جهت ایجاد مزیت رقابتی نیز تعریف می‌کنند (کتونن^۱، ۲۰۰۹، ۴۱۰). انسجام سازمانی تلاش گروهی برای تحقق مطلوبیت‌ها و پیگیری متعهدانه آنها به‌حساب می‌آید. انسجام، یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت در گروه‌های کاری است. بسیاری از محققان در تلاشند تا این مفهوم را تعریف نمایند و در سطح عملیاتی آن را به‌کار گیرند تا از این طریق اثربخشی سازمان‌ها را دوچندان سازند (کاروالو^۲، ۲۰۱۱، ۵۳).

تلفی از انسجام، بعضاً مترادف با مفهوم جفت‌شدگی است. مفهوم جفت‌شدگی^۳ اغلب برای توصیف ارتباطی که میان عناصر سامانه‌های بسیارمنسجم وجود دارد، به‌کار می‌رود (بارکی^۴، ۲۰۰۲، ۵). در راهبرد می‌توان ریشه مفهومی یکپارچگی را در مفاهیم همکاری و هماهنگی فایول^۵ (۱۹۴۹)، جستجو نمود. این اصطلاح و نفوذ مفهومی آن اغلب به‌وسیله لارنس و لورش^۶ (۱۹۶۷)، که انسجام را به‌عنوان "فرایند دستیابی به وحدت تلاش در میان زیرسامانه‌های گوناگون در جهت دستیابی به وظایف سازمانی"، تعریف نموده‌اند، شناخته شده است. بنابراین، انسجام چگونگی تطبیق و توازن بخش‌های گوناگون یک سازمان (که با یکدیگر کار می‌نمایند) و چگونگی هماهنگی شدید فعالیت‌های آنها با یکدیگر را منعکس می‌نماید (بارکی و پینسونلت^۷، ۲۰۰۲، ۵). مطابق با این دیدگاه، در متون مرتبط با راهبرد، مفهوم انسجام هماهنگی فعالیت‌ها یا مدیریت وابستگی میان آنها را توصیف می‌نماید (گلوبرمن و مینتزرگ^۸، ۲۰۰۱، ۷۱).

1. Kettunen
2. Carvalho
3. Tight coupling
4. Barki
5. Fayol
6. Lawrence and Lorsch
7. Barki and Pinsonneault
8. Glouberman and Mintzberg

به‌عنوان مثال، در تولید/ عملیات/ تدارکات، انسجام به‌عنوان مدیریت هماهنگ اطلاعات، جریان مواد، عملیات کارخانه و تدارکات از طریق مجموعه مشتری از اصول، راهبردها، خط‌مشی‌ها و معیارهای عملکرد، دیده می‌شود (چاندرا و کومار^۱، ۲۰۰۱، ۳۰۳). در ادبیات نوآوری، انسجام برای نشان‌دادن اینکه چگونه فعالیت‌های فرایند نوآوری (شامل تحقیق و توسعه، ساخت)، به‌خوبی به یکدیگر مرتبط و هماهنگ شده‌اند، به کار گرفته شده است (کوپر و کلین‌اشمیت^۲، ۱۹۸۷، ۸۴؛ دوسی^۳، ۱۹۸۸، ۱۱۲۱؛ اتلی و رضا^۴، ۱۹۹۲، ۷۹۶). در سامانه‌های اطلاعاتی، مفهوم انسجام حداقلی از دو دیدگاه مورد ملاحظه قرار گرفته است: در دیدگاه اول، از نقطه‌نظر فنی، انسجام در-جهت توصیف ارتباط متقابل فناوری‌های اطلاعاتی یک سازمان و میزانی که اجزای اطلاعاتی آن طرح مفهومی مشتری را به اشتراک می‌گذارند، به کار رفته است (گودهیو و همکاران^۵، ۱۹۹۲، ۲۹۴؛ چیانگ و همکاران^۶، ۲۰۰۰، ۴۷). مطابق با این دیدگاه، انسجام، نشان‌دهنده میزان ارتباط متقابلی است که سامانه‌های مختلف با یکدیگر دارند. همچنین طبق دیدگاه دوم، انسجام به‌عنوان میزان پیوستگی و انسجام میان دو یا تعداد بیشتری از سازمان‌های مستقل در فرایندهای کسب‌وکار از طریق فناوری‌های رایانه‌ای و ارتباطات از راه دور می‌باشد (اسرینی‌واسان و همکاران^۷، ۱۹۹۴، ۱۲۹۲؛ اسواتمن و اسواتمن^۸، ۱۹۹۲، ۱۷۰؛ ترومن^۹، ۲۰۰۰، ۲۱۰؛ ونکاترامن و کمبیل^{۱۰}، ۱۹۹۱، ۳۳؛ ونکاترامن و زهیر^{۱۱}، ۱۹۹۰، ۳۷۷). همان‌گونه که ملاحظه می‌شود به‌دلیل تفاوت در اجزاء و فعالیت‌های سازمانی، از مفهوم انسجام تعاریف و برداشت‌های متنوعی در حوزه‌های گوناگون صورت گرفته است (بارکی و پینسونلت، ۲۰۰۵، ۱۶۶). باوجوداین، علی‌رغم تفاوت‌های آشکار، مفهوم‌سازی انسجام حول یک مفهوم اصلی می‌چرخد و آن اینکه انسجام سازمانی میزان تمایز و

1. Chandra and Kumar
2. Cooper and Kleinschmidt
3. Dosi
4. Ettlle and Reza
5. Goodhue et al
6. Chiang et al
7. Srinivasan et al
8. Swatman and Swatman
9. Truman
10. Venkatraman and Kambil
11. Venkatraman and Zaheer

همچنین وابستگی متقابل اجزای سازمانی است که کل واحدی را تشکیل می‌دهند. اساساً انسجام سازمانی، نشان‌دهنده مشخصات ساختاری و رابطه‌ای یک سازمان مشخص و یا میان سازمان‌ها می‌باشد. به این ترتیب، انسجام می‌تواند از تأمین‌کنندگان (عرضه‌کنندگان مواد اولیه) به تولیدکنندگان، خرده‌فروشان و مشتریان امتداد یابد (دین و اسنل^۱، ۱۹۹۱، ۷۸۰؛ اتلی^۲، ۱۹۸۸؛ گان^۳، ۱۹۸۷). بنابراین، انسجام با تمرکز بر جنبه‌های سازمانی خاص برجسته در هر حوزه، می‌تواند دیدگاهی عام و گسترده برای آن حوزه ارائه دهد (بارکی و پینسولت، ۲۰۰۵، ۱۶۶). در تعاریف دیگر، انسجام سازمانی به عنوان حدی که تمامی فرایندها و فناوری‌های کل زنجیره ارزش یک سازمان کل واحدی را تشکیل می‌دهند، تعریف می‌شود (بارکی، ۲۰۰۲، ۵). انسجام به معنای وجود همکاری، توافق، اتحاد و پیوستگی بین گروه‌ها و واحدها، برای تحقق اهداف مشترک است. یکپارچگی و انسجام عبارت است از وجود تفاهم، اعتماد و پیوستگی بین گروه‌ها، به منظور دستیابی به اهداف سازمان. مطابق با این دیدگاه، در ادبیات راهبرد، مفهوم انسجام جهت توصیف هماهنگی فعالیت‌ها به معنای مدیریت وابستگی بین فعالیت‌ها به کار می‌رود (گلودرمن و مینتزرگ، ۲۰۰۱، ۷۵). انسجام به کیفیت مشارکت میان واحدها برای رسیدن به هدف تلاش، اشاره دارد. انسجام ابزاری است که با آن هر شرکتی هماهنگی افراد و وظایف را به منظور انجام دادن وظایف سازمانی جستجو می‌کند (هیل و جونز^۴، ۱۹۹۵، ۸). انسجام شامل عمل هماهنگ کردن اجزای مختلف یک سیستم است، اما همچنین شامل ایجاد یک ذهنیت مشترک میان افراد در داخل یک سازمان نیز می‌باشد. انسجام دربرگیرنده توسعه یک زبان مشترک، توانایی تعریف اهداف مشترک، ایجاد یک درک مشترک و هماهنگ نمودن اقدامات لازم در جهت دستیابی به اهداف است (کامپس و همکاران^۵، ۱۹۹۹، ۲۷). به عبارتی، انسجام سازمانی، متغیری است که عنصر ارتباطات در آن اهمیت زیادی دارد (داونپورت^۶، ۲۰۱۳، ۲۵). لی و زانگ^۷ (۲۰۱۰، ۶۷۶)، معتقدند که انسجام سازمانی به معنای

1. Dean and Snell
2. Ettlíe
3. Gunn
4. Hill & Jones
5. Campos et al
6. Davenport
7. Li H, Zhang

وابستگی افراد به سازمان و وجود ارتباطات گسترده بین افراد سازمان و همچنین، بین افراد و سازمان می‌باشد؛ به گونه‌ای که آنان فراتر از مسئولیت خود فعالیت نموده و برای تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنند. به بیان دیگر، انسجام سازمانی مبحثی وسیع‌تر از تنها مشخص نمودن ساختار محدود و یک شرکت است و بسیاری از موارد از قبیل وجود باورها و ارزش‌های مشترک در سازمان و وحدت بر سر این باورها، هماهنگی میان کارکنان و واحدها بر سر اهداف سازمان، تلاش مشترک، حاکم‌بودن جوی صمیمی و وجود روابط دوستانه میان کارکنان، اعمال رهبری صحیح و تأثیرگذار، حاکم‌بودن نظام‌های نظارت و کنترل صحیح و ارزیابی عملکرد عادلانه و اعطای حقوق و دستمزد و مزایای منصفانه و مواردی از این قبیل را نیز شامل می‌شود. در ادامه و در تکمیل محتوا و تعاریف ارائه شده برای انسجام سازمانی، به ذکر اهم فواید افزایش انسجام در سازمان پرداخته می‌شود.

فواید و ضرورت‌های افزایش انسجام در سازمان

انسجام سازمانی مزایا و فواید فراوانی را برای سازمان به‌ارمغان می‌آورد که در نهایت می‌تواند به تحقق اهداف منجر شود. همچنین این سازه در تحقق مقاصد فردی و سازمانی نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند (بلاجت^۱، ۲۰۱۱؛ هیدمن^۲، ۲۰۱۰، ۲۴۲). به‌طور کلی، می‌توان گفت انسجام یکی از مهم‌ترین نقاط قوت سازمانی است که به افزایش بهره‌وری و تحقق مطلوبیت‌های سازمان و در نتیجه استمرار حیات و موفقیت سازمان منجر خواهد شد (هیدمن، ۲۰۱۰، ۲۴۲؛ نکویی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۱، ۷۸). انسجام سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود و تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی دارد. آن‌گونه که می‌توان آن را ابزاری برای تواناسازی سازمان برای آمادگی در برابر تغییرات سازمانی دانست. در واقع، می‌توان انسجام را به نوعی احساس مسئولیت مشترک اعضای سازمان تعریف نمود که می‌تواند به تحقق اهداف منجر شود؛ لذا می‌توان آن را ابزاری برای افزایش آمادگی سازمان در برابر تغییرات سازمانی و محیطی دانست. با وجود انسجام، علایق و نگرش‌های مشابه بین اعضای سازمان، تعاملات

1. Blodgett
2. Heidemann

دوستانه و انعطاف‌پذیری لازم بین واحدهای کاری به وجود آمده و تعارضات افراد و واحدها به حداقل ممکن می‌رسد و اثربخشی‌ها افزایش می‌یابد.

در سازمان‌هایی که میزان انسجام در سطح بالایی است، علائق و نگرش‌های اعضا مشابه بوده و موقعیتی که در آن تعاملات صورت می‌گیرد، دوستانه است. در این حالت انعطاف‌پذیری بین واحدها در سطح بالایی است و تعارضات بین آنها به حداقل کاهش می‌یابد. هسته اصلی موفقیت یک خط‌مشی، میزان انسجام و یکپارچگی آن است. همچنین، عدم اطمینان شدید، تقاضا برای انسجام بیشتر در داخل سازمان‌ها و بین سازمان‌ها و محیط آنان را ایجاد می‌نماید. محیط‌های متفاوت انواع متفاوتی از انسجام را طلب می‌نمایند. به بیان دیگر، تمامی محیط‌ها به انسجام نیاز دارند، اما این نیاز در محیط‌هایی با عدم اطمینان شدت می‌یابد. در محیط‌های نامطمئن به اطلاعات بیشتری جهت رفع تضاد نیاز می‌باشد (کامپس و همکاران، ۱۹۹۹، ۶). شواهد تجربی نشان می‌دهد که انسجام، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد (اسرینی‌واسان و همکاران، ۱۹۹۴، ۱۲۹۳؛ ترومن، ۲۰۰۰، ۲۱۰). کیفیت خدمات را افزایش (کمبیل و شرت^۱، ۱۹۹۴، ۵۹)، فروش را ارتقا می‌دهد (موخوپایا و ککره^۲، ۲۰۰۲، ۱۳۰۲)، و درآمد را نیز افزایش می‌دهد (ونکاترامن و زهیر، ۱۹۹۰، ۳۷۷). اسرینی‌واسان و همکاران (۱۹۹۴)، دریافته‌اند که قابلیت تأمین‌کنندگانی (عرضه‌کنندگان مواد) که به‌صورت الکترونیکی از تولیدکنندگان اطلاعات را دریافت می‌دارند و مستقیماً آن را برای سیستم‌های داخلی خود راهنمای عمل قرار می‌دهند (یعنی انسجام سازمانی خارجی عملیاتی رو به عقب^۳)، مرتبط با کاهش معنی‌دار در حمل‌ونقل بود. موخوپایا و ککره (۲۰۰۲)، اثرات ایجاد

1. Kambil and Short

2. Mukhopadhyay and Kekre

۳. بنابر نظر بارکی و پیشولت (۲۰۰۵، ۱۶۸)، انسجام سازمانی به دو دسته انسجام سازمانی داخلی (یکپارچگی) در داخل یک شرکت) و انسجام سازمانی خارجی (یکپارچگی فعالیت‌های اداری یا حمایتی زنجیره فرایند شرکت)، تقسیم می‌شود. انسجام سازمانی داخلی و خارجی خود به دو دسته: الف) عملیاتی (یکپارچگی مراحل متوالی در داخل زنجیره فرایند اصلی (جریان کار) یک شرکت)؛ و ب) وظیفه‌ای (یکپارچگی فعالیت‌های اداری یا حمایتی زنجیره فرایند شرکت)؛ تقسیم می‌شوند و انسجام سازمانی خارجی نیز به دو دسته: الف) عملیاتی رو به جلو (یکپارچگی مراحل زنجیره فرایند متوالی نسبت به توزیع و خرده‌فروشی)؛ رو به عقب (یکپارچگی مراحل زنجیره فرایند متوالی نسبت به عرضه)؛ و جانبی (انسجام مراحل زنجیره فرایند متوالی نسبت به اجزاء یا بخش‌ها) و همچنین ب) وظیفه‌ای (انسجام در سرتاسر شرکت‌های اداری یا فعالیت‌های حمایتی)؛ تقسیم می‌شود.

انسجام میان شرکت‌ها (یعنی انسجام سازمانی خارجی عملیاتی رو به عقب) را بررسی نمودند و دریافتند که با افزایش فروش، کاهش تأخیر در پرداخت صورت حساب‌ها و ازاین‌قبیل مرتبط می‌باشد. پینسونلت و ریمر (۲۰۰۲)، در مطالعه دو سازمان، یکی دارای انسجام بالا و دیگری دارای انسجام کم‌تر در فناوری اطلاعات، دریافتند که مدیران سازمان فناوری اطلاعات منسجم‌تر، قادر به ساده‌سازی عملیات، یکپارچه‌سازی وظایف و کوچک‌سازی سازمان به گونه‌ای کاراتر از مدیران سازمان فناوری اطلاعات با انسجام پایین بودند؛ یعنی آنان در بررسی انسجام سازمانی داخلی وظیفه‌ای کوچک‌سازی بیشتر و هزینه‌سربار کم‌تری را مشاهده نمودند. درجه و میزان انسجام، تعیین‌کننده میزان موفقیت در فعالیت‌های گروهی در جوانب مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سازمانی می‌باشد (سپران^۱، ۲۰۱۰، ۱۰). بهبود انسجام و یکپارچگی می‌تواند از طریق سازوکارهای خود، زمینه لازم برای رشد زمینه‌های آمادگی برای تغییر را فراهم آورد و این شرایط می‌تواند ملزومات لازم برای افزایش توان سازمان برای پاسخگویی، ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده و در نهایت توسعه سازمانی را در پی داشته باشد (ترک‌زاده و عبدشریفی، ۱۳۹۴).

از سویی، حمل‌ونقل عمومی به‌مثابه خونی که در رگ‌های بدن جریان دارد؛ اقدام به جابه‌جایی و انتقال مسافری در سطح شهر می‌نماید و اتوبوسرانی یکی از مهم‌ترین سامانه‌های حمل‌ونقل عمومی شهری به‌شمار می‌آید که اهمیت آن در کلان‌شهری همچون مشهد به‌واسطه موقعیت سیاحتی و زیارتی و جمعیت فزاینده آن خصوصاً در سال‌های اخیر دوچندان شده است. ارزان‌بودن کرایه اتوبوس نسبت به نرخ سایر وسائط نقلیه عمومی از جمله تاکسی را می‌توان از مهم‌ترین دلایل تقاضای بیش‌ازحد مردم برای استفاده از خدمات اتوبوسرانی دانست. حال چنانچه میزان انسجام سازمانی و درواقع تعلق کارکنان به یکدیگر و به اهداف سازمان در این سازمان که به نوعی با زندگی روزمره مردم درگیر می‌باشد، افزایش یابد، نتیجه‌ای جز افزایش رضایت کارکنان و به تبع آن رضایت مردم و موفقیت سازمانی و رشد و توسعه شهری را به‌دنبال نخواهد داشت و پایین‌بودن انسجام سازمانی در این سازمان، به تبع ضعف عملکرد، رضایت شهروندان، را کاهش خواهد داد؛ چراکه این کارکنان هستند که به مردم خدمت می‌نمایند. رضایت شهروندان از

1. Sapran

عملکرد مدیریت شهری موجب ترغیب آنان برای همکاری با نهادهای شهری در جهت انجام بهتر وظایف و ارائه خدمات در سطح شهر می‌شود (صفائی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴، ۲۶). بنابراین، باتوجه به ذکر فواید متعدد حاصل از افزایش میزان انسجام در سازمان‌های گوناگون، اهمیت توجه به انسجام سازمانی برای سازمان‌های مختلف خصوصاً سازمان اتوبوسرانی مشهد که به نوعی از ماهیت راهبردی برخوردار است، دوچندان می‌شود.

پیشینه پژوهش

در بیان مفهوم انسجام سازمانی و تبیین مؤلفه‌های آن، تحقیقات چندی توسط محققین داخلی و خارجی مطرح شده است؛ هرچند که مبحث انسجام در تحقیقات داخلی از قدمت چندانی برخوردار نیست و در ابتدای راه خویش است.

به‌طور کلی انسجام سازمانی دارای دو بعد انسجام اجتماعی - عاطفی و انسجام ابزاری می‌شود. انسجام اجتماعی - عاطفی به میزان جذابیت بین فردی بین اعضای گروه یا میزانی که گروه اجازه می‌دهد شخص به هدف دلخواه خود برسد، اطلاق می‌شود (کارون و همکاران^۱، ۲۰۰۲). انسجام اجتماعی - عاطفی حکایت از احساس باهم‌بودن و رضایت روانی افراد از کارگروهی دارد. به‌بیانی دیگر، یکپارچگی و همنوایی افراد و گروه‌های کاری و توانایی مقابله آنها در برابر تأثیرات منفی و تهدیدات بیرونی را انسجام اجتماعی - عاطفی گویند. از طرفی، انسجام ابزاری به مشارکت همگانی منجر می‌شود و به‌واسطه آن حس مابودن، در سازمان تحقق می‌یابد. می‌توان گفت مشارکت افراد و اتحاد آنان برای رسیدن به یک هدف مشترک و انجام وظایف کاری محوله را انسجام ابزاری گویند. در این نوع انسجام، افراد از طریق انجام کار گروهی زمینه دستیابی به اهداف شخصی را نیز فراهم می‌نمایند (بنتینگ و همکاران^۲، ۲۰۱۱، ۴۳). از سوی دیگر، بارکی و پینسولت^۳ (۲۰۰۵)، در پژوهش خود چارچوبی دیگر جهت نشان دادن انسجام سازمانی ارائه دادند. طبق مدل آنان انسجام سازمانی به دو دسته انسجام داخلی و انسجام خارجی تقسیم شد. همچنین در زمینه موانع موجود بر سر راه انسجام سازمانی و سازوکارهای ایجاد

1. Carron et al
2. Banting et al
3. Barki and Pinsonneault

انسجام راهکارهایی ارائه داده و در آخر نیز مزیت‌های انسجام سازمانی برای سازمان را مطرح نمودند. تکس^۱ (۲۰۱۱)، به ارائه مدلی از سازمان منسجم پرداخت. طبق این مدل سازمان شامل دو دسته: الف) اجزای خارجی، شامل: بیانیه مأموریت، ستاده، داده، محیط عام و محیط خاص؛ و همچنین ب) اجزای داخلی، شامل: ساختار، راهبرد، روش‌ها، سبک مدیریت، کارکنان و فرهنگ می‌باشد که سازمانی منسجم است که ارتباط میان اجزای داخلی و خارجی سیستم را به‌خوبی برقرار نماید. بر همین اساس، نتایج مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که دستیابی به انسجام سازمانی نیازمند شکل خاصی از ساختار، روش‌ها و راهبرد در سازمان می‌باشد و به همین دلیل شناخت انواع ساختار سازمانی و نقش آنها در زمینه ایجاد انسجام بسیار ضروری است (مهد و همکاران^۲، ۲۰۱۲، ۱۹). از طرف دیگر، در مطالعات پیشین این گونه ادعا شده است که سازمان‌هایی که از انسجام پایینی برخوردارند اغلب از اینکه بسیاری از جزئیات مهم مورد بی‌توجهی و فراموشی قرار می‌گیرند، شکایت می‌کنند و مشتریان و ارباب رجوع از این سازمان‌ها ناراضی هستند (فیشر و رندال^۳، ۲۰۰۰، ۲۱۱). کاپتین و اولینو^۴ (۲۰۰۵)، نیز پژوهشی را در ایالات متحده آمریکا با هدف چگونگی بررسی و سنجش انسجام سازمانی توسط مدیریت انجام دادند. براساس نتایج آنان، وجود کدهای اخلاقی در سازمان و توجه به رعایت اخلاقیات عامل مهم در ارتقای انسجام سازمانی است و مدیریت باید به‌صورت متناوب و دوره‌ای با استفاده از ابزار پرسشنامه گزینه‌های انسجام را در سازمان مورد بررسی قرار دهد. نتایج پژوهش مرزوقی و حیدری (۱۳۹۵)، در دانشگاه شیراز، نیز حاکی از نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی در روابط بین تعدی نظارتی و تمایل به بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان بود. همچنین نکوئی مقدم و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود دریافتند انسجام، همراه با انعطاف‌پذیری، سرعت و نوآوری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های موفقیت در سازمان مطرح می‌شود و تقسیم وظایف و تخصص‌گرایی و توانایی همکاری با دیگران را به‌عنوان شاخص‌های انسجام مطرح نمودند. محرر (۱۳۹۱)، در مطالعه‌ی رابطه منابع قدرت مدیران، جو سازمانی و انسجام سازمانی در شرکت نفت زاگرس جنوبی به این نتیجه دست یافت که بین منابع قدرت مورد استفاده مدیران شرکت نفت و میزان انسجام سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود

1. TACS
2. Mohd et al
3. Fisher & Randall
4. Kaptein & Avelino

دارد و ایجاد جو سازمانی مناسب و منعطف، پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار میزان انسجام سازمانی است. نتایج پژوهش نکویی‌مقدم، بهزادی‌گودری و کشاورز (۱۳۹۱)، در زمینه بررسی مؤلفه‌های موفقیت سازمانی نیز نشان داد یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های موفقیت سازمانی، انسجام سازمانی است. همچنین، تحقیقات مورای^۱ (۲۰۱۳)، نشان داد که انسجام سازمانی در طی فرایندهای توسعه محصول جدید، با میزان نوآوری در محصولات جدید و کسب موفقیت در بازار محصول جدید در ارتباط است.

روش تحقیق

در این مطالعه، برای شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های انسجام سازمانی در سازمان اتوبوسرانی مشهد از روش تحقیق آمیخته اکتشافی بهره‌گرفته شده است. در این طرح، پژوهشگر درصدد زمینه‌یابی درباره موقعیت نامعین است، بدین‌منظور، ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی پرداخته و با استفاده از این شناسایی اولیه امکان صورت‌بندی فرضیه‌هایی درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم خواهد شد و در مرحله بعدی پژوهشگر می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار دهد (پالینکاس و همکاران^۲، ۲۰۱۵، ۵۴۰). جامعه آماری تحقیق، شامل کارکنان ارشد بخش ستاد مرکزی سازمان اتوبوسرانی مشهد و مناطق چهارگانه این سازمان، در سه رده معاونین، مدیران و مسئولین، می‌باشند. نمونه آماری در بخش کیفی، با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدف‌مند میان تعدادی از معاونین و مدیران و کارکنان دارای اطلاعات، تجربه و تخصص لازم و دارای حسن سابقه در انجام صحیح فعالیت‌ها و وظایف سازمانی، انجام شد. حجم نمونه در بخش کیفی، با توجه به اشباع نظری، ۲۱ نفر برآورد شد و طی ۴۰ روز انجام پذیرفت که از این میان، دو مصاحبه با مدیرعامل سازمان و قائم‌مقام مدیرعامل، ۷ مصاحبه با معاونین سازمان، ۱۲ مصاحبه با مدیران ارشد، میانی و کارکنان سازمان صورت پذیرفت. در قسمت کمی تحقیق نیز که سنجش مدل استخراج شده مدنظر است، برای برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران بهره‌گرفته شد:

1. Murray
2. Palinkas et al

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

در این فرمول، علائم به ترتیب زیر جایگذاری می‌شوند: n : حجم نمونه آماری؛ N : حجم جامعه آماری که در پژوهش حاضر ۶۲ نفر می‌باشد؛ P : نسبت وجود صفت در جامعه آماری است؛ در اینجا واریانس در سطح حداکثر در نظر گرفته شده است و بنابراین $p=0.5$ می‌باشد. $1-p$: نسبت عدم وجود صفت در جامعه آماری است؛ در اینجا چون $p=0.5$ است، $q=1-p$ ؛ برابر 0.5 ، به دست می‌آید. Z ، در این پژوهش با در نظر گرفتن سطح معنی‌داری 0.05 ، برابر $1/96$ می‌باشد. d : دقت احتمالی مطلوب (سطح خطا) است؛ و در اینجا 0.1 ، در نظر گرفته شده است. این محاسبه با خطای 5 درصد، صورت می‌گیرد. در آخر حجم نمونه به دست آمده با استفاده از فرمول کوکران 54 نفر می‌باشد.

برای جمع‌آوری اطلاعات نیز از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد. همچنین، اطلاعات موردنیاز با استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری شد. جهت کشف مؤلفه‌های انسجام از شیوه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شد. مصاحبه را می‌توان به سه نوع مصاحبه سازمان‌یافته^۱، مصاحبه نیمه‌سازمان‌یافته^۲ و مصاحبه سازمان‌نیافته^۳ تقسیم کرد. مصاحبه نیمه‌سازمان‌یافته نوعی از مصاحبه است که در آن سؤال‌ها از قبل طراحی شده و هدف آن کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه‌شونده است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶). در پژوهش کیفی برای رسیدن به پایایی، کاربرد چهار راهکار زیر ضروری است که در تحقیق حاضر مورد توجه قرار گرفته است: ۱. استفاده از فرایندهای ساخت‌یافته از مصاحبه‌های همگرا؛ ۲. سازماندهی فرایندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها؛ ۳. وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به صورت جداگانه، اما موازی با یکدیگر و مقایسه‌ی یافته‌های دو و یا چند محقق؛ ۴. استفاده از

1. Structured interviews
2. Semi- Structured Interviews
3. Unstructured Interviews

کمیته راهنما برای ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه. بنابراین، اگر اعضای کمیته با همدیگر در مورد پدیده‌ای اجماع داشته باشند، در این صورت، ارزیابی جمعی‌شان، صورت عینی و علمی به خود خواهد گرفت (راوو و پری^۱، ۲۰۰۳، ۲۳۹). به عبارت دیگر، در خصوص بررسی پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی ثبت دقیق، کامل و عمیق داده‌ها، کدگذاری‌های دقیق، کامل و متنوع و تکرار آنها می‌تواند در خدمت پایایی تحقیق قرار گیرد (نیکخواه فرخانی، ۱۳۹۵، ۱۰۰). همچنین، اعتبارپذیری به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد و عبارت است از درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان پژوهش و برای زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام شده است؛ به این معنا که آنچه در یافته‌ها و نتایج تحقیق از سوی پژوهشگر ذکر می‌شود، همانی باشد که در نظر و ذهن پاسخگو بوده است و در جهت رسیدن به این امر لینکلن و کوبا به مواردی، همچون تماس طولانی با محیط پژوهش، مشاهده مستمر، بررسی از زوایای مختلف، تبادل نظر با هم‌تایان، تحلیل موارد منفی، کفایت مراجع و کنترل از سوی اعضا اشاره می‌کنند (حریری، ۱۳۸۵، ۶۶). به عبارت دیگر، رسیدن به قابلیت اعتبار یا همان اعتبارپذیری با استفاده از تکنیک‌های زیر عملی است (اندریس^۲، ۲۰۰۳، ۷۷): ۱. استفاده از تکنیک‌های تثلیث، نظیر استفاده از منابع تأییدگر، محققان و روش‌هایی متعدد در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده که این امر به افزایش قابلیت اعتبار می‌انجامد. ۲. استفاده از تکنیک کسب اطلاعات دقیق موازی نظیر نمایش و ارائه تحلیل‌های داده‌ای و نتایج آن به متخصصان امر که این امر نیز می‌تواند به غنای قابلیت اعتبار بینجامد. ۳. استفاده از تکنیک کنترل‌های اعضا از طریق ارائه تحلیل‌های داده‌ای و نتایج آن به پاسخگویان تا از واکنش‌های آنان در مرحله گزارش نوشته‌ها آگاهی حاصل آید. ۴. قابلیت اعتبار، همچنین می‌تواند در طی مرحله طرح تحقیق از طریق ظرافت‌کاری محقق در بیان مفروضات، فراگیر بودن آن و جهت‌دهی نظری حاصل آید. ۵. خودبازبینی محقق در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده، یکی دیگر از روش‌هایی است که می‌تواند به افزایش قابلیت اعتبار بینجامد. موارد نامبرده جهت افزایش اعتبار تحقیق حاضر رعایت شد.

1. Rao & Perry
2. Andreas

همچنین، جهت تحلیل اطلاعات در بخش کیفی و جهت شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های انسجام سازمانی از روش تحلیل محتوای مضمونی بهره گرفته شد. در این روش، پژوهشگر از هرگونه تفسیر و توضیح معانی و مضامین پرهیز نموده و از دخیل‌نمودن احساسات خود اجتناب می‌نماید. تنها در بحث و نتیجه‌گیری به‌طور مختصر مضامین را توضیح می‌دهد. به‌منظور برازش مدل انسجام سازمانی از پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای که با توجه به نتایج بخش کیفی تحقیق طراحی شده و مشتمل بر ۵۶ گویه بود، استفاده شده است. جهت سنجش اعتبار مدل استخراج‌شده و تحلیل اطلاعات کمی نیز از راهبرد پیمایش و روش تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. جهت اطمینان از پایایی پرسشنامه طراحی‌شده، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها محاسبه شد که با توجه به میانگین ۰.۸ برای کل پرسشنامه، پایایی آن تأیید می‌شود.

تحلیل مصاحبه‌ها

برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از شیوه تحلیل محتوای مضمونی بهره گرفته شد. به اعتقاد باردن (۱۳۷۳)، واحد تحلیل در یک طرح تحلیل محتوا می‌تواند کلمه، مضمون، موضوع یا مرجع، اشخاص نمایش، حادثه یا رویداد و یا اسناد باشد. در صورتی که مضمون به‌عنوان واحد تحلیل در فرایند تحلیل محتوا انتخاب شود، روش مورد استفاده پژوهشگر تحلیل محتوای مضمونی خواهد بود. تحلیل محتوای مضمونی یکی از روش‌های تحلیل کیفی است که با تحلیل مضمون در شناخت مضامین مشترک داده‌ها مشابهت دارد. در تحلیل محتوای مضمونی از تفسیر در کم‌ترین حد ممکن استفاده شده و صرفاً از آن جهت نام‌گذاری و گروه‌بندی مضامین استفاده می‌شود. همچنین در این روش، به احساسات و افکار پژوهشگر درباره مضامین اعتنایی نمی‌شود. گام‌های زیر برای استخراج مضامین در این پژوهش طی شده است؛ نمونه‌ای از مصاحبه‌ها به‌صورت مثال عنوان شده و مابقی نیز به طریقی مشابه، مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

۱. قبل از تحلیل محتوا، متن مصاحبه‌ها روی کاغذ پیاده شد.

۲. در گام بعدی مطالب مورد بررسی قرار گرفت و با فایل صوتی اصلی تطبیق داده شد.

۳. پس از بررسی اولیه، اقدام به برجسته‌سازی مفاهیم مهم در متن شد و هر واحد مجزای معنایی مشخص شد. برای مثال در متن مصاحبه‌ای که در زیر آمده است، واحدهای معنایی

به صورت زیرخطدار برجسته شده‌اند: "گاهاً سازمان از نیروهایی استفاده کرده است که باسواد هستند اما تجربه کاری کمی دارند و در شرایط بحران که سازمان اتوبوسرانی بسیار با آن مواجه می‌شود، نمی‌دانند چه بکنند." و یا "کارکنان ما خصوصاً در مواقع حساس و بحرانی، از خودگذشتگی کرده و از وقت شخصی خود گذشته و برای سازمان وقت می‌گذارند؛ حتی در مواقعی مانند شب سال نو" و یا جمله "به نظرم شرح وظایف مشخص مدون کارکنان، سبب ایفای نقش بهتر آنان در سازمان شده است".

۴. واحدهای برجسته‌سازی شده جهت درک بهتر، برش داده شده و فشرده سازی شد. برای مثال، در مصاحبه فوق‌الذکر جمله "سازمان از نیروهایی استفاده کرده است که باسواد هستند اما تجربه کاری کمی دارند؛" به صورت عبارت "استفاده از افراد باسواد و باتجربه" و جمله "کارکنان ما خصوصاً در مواقع حساس و بحرانی از خودگذشتگی کرده و از وقت شخصی خود گذشته و برای سازمان وقت می‌گذارند؛" به صورت عبارت "از خودگذشتگی کارکنان برای سازمان؛" و یا جمله "به نظرم شرح وظایف مشخص و مدون کارکنان، سبب ایفای نقش بهتر آنان در سازمان شده است؛" به صورت عبارت "مشخص بودن شرح وظایف کارکنان؛" فشرده‌سازی شد.

۵. در گام بعدی، واحدهای فشرده‌سازی شده مشابه، در یک مجموعه قرار داده شدند. برای مثال، کلیه مواردی که به بحث انتخاب کارکنان مرتبط بود از قبیل انتخاب صحیح و به‌جا، شایسته‌سالاری، تجربه کاری مشابه در سازمان‌های دیگر و از این قبیل در یک مجموعه قرار گرفتند.

۶. واحدهای معنایی مشابه، بررسی شده و برچسب‌گذاری شدند. به این مفهوم که نزدیک‌ترین مفهومی که با توجه به واحدهای معنایی مشابه به ذهن متبادر می‌شد، به عنوان برچسب آن مجموعه قرار گرفته و یک زیرمؤلفه را تشکیل داد. در این مثال، "انتخاب شایسته" به عنوان برچسب مجموعه انتخاب شد.

۷. تمام واحدهای معنایی در هر دسته‌بندی مجدداً بررسی و هر جا که لازم بود، دسته‌بندی‌ها تغییر یافت.

۸. پس از چند روز متن اصلی مصاحبه و خود متن بدون توجه به واحدهای معنایی و دسته‌بندی‌های اولیه بازخوانی شد تا موردی از قلم نیفتاده باشد و در صورت مشاهده مضمون جدید، به دسته‌بندی اضافه می‌شد.
۹. واحدهای معنایی و دسته‌بندی‌های ایجادشده در دور اول بازبینی شد تا موردی از قلم نیفتاده باشد.
۱۰. دسته‌بندی‌ها به‌عنوان یک مجموعه‌ی واحد مورد بررسی قرار گرفت تا میزان تحقق اهداف برآورد شود.
۱۱. دسته‌بندی نهایی شد و پس از چند روز مجدداً مورد بررسی قرار گرفت و موارد مشابه حذف شد.
۱۲. در نهایت مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های انسجام سازمانی مشخص شد.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های بخش کیفی

باتوجه به بررسی و تحلیل دقیق نتایج حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته در سازمان اتوبوسرانی مشهد، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های انسجام سازمانی به صورت زیر (جدول ۱)، با ۶ مؤلفه ارزش‌های بنیادین، سبک مدیریت، هماهنگی، نظارت و کنترل، توافق‌پذیری و جبران خدمات، احصا شد.

کلید مؤلفه‌های انسجام سازمانی و زیرمؤلفه‌های مرتبط با آن، پس از بررسی و تحلیل دقیق محتوای فایل‌های صوتی حاصل از مصاحبه‌ها، به دست آمده است؛ به‌عنوان مثال، برای تشریح نحوه شناسایی مؤلفه سبک مدیریت، زمانی که جملاتی همانند: "به‌گزینی افراد هنگام استخدام، عاملی مهم در انسجام سازمان می‌باشد."؛ "قرارگرفتن افراد در جایگاه‌های متناسب و شایسته خود در افزایش انسجام سازمانی مؤثر است."؛ "سازمان برای افراد متخصص و باتجربه احترام قائل بوده و از آنان حمایت می‌نماید."؛ "مدیران در برخورد با کارکنان، رویی گشاده دارند و در اتاق ایشان، همواره به روی همگان باز است."؛ "سازمان منسجم، سازمانی است که در آن مدیران با حفظ جایگاه خویش بتوانند رهبر بوده، مدیریت بر قلب‌ها داشته و با کارکنان رفیق باشند." و از این قبیل،

جدول ۱. مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های انسجام سازمانی

مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها
ارزش‌های بنیادین	تعهد سازمانی احترام عدالت محوری هدفمندی پاسخگویی روابط غیررسمی تسهیم دانش همدلی
سبک مدیریت	شایسته‌سالاری رهبری مستندسازی فرایندها
هماهنگی	ساخت سازمانی کارراهه برگزاری جلسات
نظارت و کنترل	کانال‌های رسمی کانال‌های غیر رسمی متعالی‌سازی
توافق‌پذیری	سازوکارهای توافق‌پذیری ویژگی‌های توافق‌پذیری
جبران خدمات انگیزشی	حقوق و دستمزد پاداش‌های درونی پاداش‌های بیرونی

بارها در زمان مصاحبه از سوی مدیران، معاونین و کارکنان شنیده و ثبت شد، محققین به‌لحاظ مفهومی، متوجه روش‌ها و شیوه‌های به‌کار گرفته شده از سوی مدیران در برخورد با کارکنان و مدیریت سازمان شدند؛ بنابراین، تمامی جملات دارای مفهوم مشابه جملات ذکر شده، تحت عنوان "سبک مدیریت"، دسته‌بندی شدند. حال برای مشخص نمودن زیرمؤلفه‌های سبک مدیریت، مجدداً کلیه جملات ثبت و دسته‌بندی شده مورد بررسی قرار گرفتند و آنها که به‌لحاظ مفهومی و متناسب با مباحث و نظریه‌های علمی مرتبط، به یکدیگر نزدیک بودند در یک دسته جای داده

شدند و برای آنها عنوانی انتخاب شد. به‌عنوان مثال، جملاتی همچون: "به‌گزینی افراد هنگام استخدام، عاملی مهم در انسجام سازمان می‌باشد."؛ "سازمان برای افراد متخصص و باتجربه احترام قائل بوده و از آنان حمایت می‌نماید."، "قرار گرفتن افراد در جایگاه‌های متناسب و شایسته خود در افزایش انسجام سازمانی مؤثر است." و از این قبیل، به‌عنوان گویه در یک دسته قرار گرفته و در قالب زیرمؤلفه، عنوان "شایسته‌سالاری"، را به خود اختصاص دادند و جملاتی همچون: "مدیران در برخورد با کارکنان، رویی گشاده دارند و در اتاق ایشان همواره به روی همگان باز است."؛ "سازمان منسجم سازمانی است که در آن مدیران با حفظ جایگاه خویش بتوانند رهبر بوده، مدیریت بر قلب‌ها داشته و با کارکنان رفیق باشند"؛ و "مشاهده حضور و همراهی مدیران در محل خدمت کارکنان و صحبت و شنیدن سخنان کارکنان از سوی آنان، عاملی مؤثر در انسجام سازمانی است."؛ و از این قبیل، به‌عنوان گویه در یک دسته قرار گرفته در قالب یک زیرمؤلفه، عنوان "رهبری"، را به خود اختصاص دادند. برای تک‌تک مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های انسجام این فرایند تکرار شد. همچنین سؤالات موجود در پرسشنامه نیز متناسب با گویه‌های ثبت‌شده طرح شدند؛ به‌عنوان مثال، در نمونه بیان‌شده برای گویه: "به‌گزینی افراد هنگام استخدام، عاملی مهم در انسجام سازمان می‌باشد"؛ سؤال: "سازمان ما کارکنان شایسته‌ای را استخدام نموده است."؛ در پرسشنامه قرار داده شد و به‌همین ترتیب برای گویه: "قرار گرفتن افراد در جایگاه‌های متناسب و شایسته خود در افزایش انسجام سازمانی مؤثر است."؛ سؤال: "در سازمان ما، هر کس در جایگاه متناسب و شایسته خود قرار گرفته است."، و برای گویه "سازمان برای افراد متخصص و باتجربه احترام قائل بوده و از آنان حمایت می‌نماید."؛ سؤال: "سازمان ما برای افراد متخصص و باتجربه احترام قائل بوده و از آنان حمایت می‌نماید"؛ و به‌این ترتیب، با این سؤالات زیرمؤلفه شایسته‌سالاری سنجیده شد؛ همچنین برای گویه: "مدیران در برخورد با کارکنان رویی گشاده دارند و در اتاق ایشان همواره به روی همگان باز است."؛ سؤال: "در سازمان ما، مدیران در برخورد با کارکنان رویی گشاده داشته و در اتاقشان همواره به روی آنان باز است."؛ برای گویه: "سازمان منسجم سازمانی است که در آن مدیران با حفظ جایگاه خویش بتوانند رهبر بوده، مدیریت بر قلب‌ها داشته و با کارکنان رفیق باشند."؛ سؤال: "ما مدیران خویش را دوست داشته و با آنها رفیق هستیم."؛ و برای گویه: "مشاهده حضور و همراهی مدیران در محل خدمت کارکنان و صحبت و شنیدن سخنان کارکنان از سوی آنان، عاملی مؤثر در انسجام سازمانی است."، سؤال: "

مدیران در محل خدمت کارکنان حضور یافته و به گفت و شنود با آنان می‌پردازند.^۱ طراحی شد و به این گونه زیرمؤلفه رهبری سنجیده شد. در واقع، با طراحی این ۶ سؤال مؤلفه سبک مدیریت مورد سنجش قرار گرفت. سایر مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها نیز به همین صورت این فرایند را طی نمودند.

یافته‌های بخش کمی

هدف از بخش کمی تحقیق حاضر، بررسی این موضوع است که آیا مفاهیم نظری به‌درستی توسط متغیرهای مشاهده‌شده اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر؛ و آیا مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های احصاشده برای انسجام سازمانی سازمان اتوبوسرانی مشهد به‌راستی بیانگر انسجام سازمانی در این سازمان هستند یا خیر؟ بدین منظور، رویی سازه یا محتوایی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. برای این منظور، از شاخص کیرز، مایر، اولکین (KMO)، و آزمون بارتلت استفاده شد. اگر مقدار شاخص KMO نزدیک به یک باشد، داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کم‌تر از ۰.۵)، نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های موردنظر چندان مناسب نمی‌باشند. همچنین، اگر سطح معنی‌داری در آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۰/۶ باشد، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است؛ زیرا فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود (مؤمنی و قیومی، ۱۳۸۸، ۱۰۹). همان‌گونه که در جدول (۲)، مشاهده می‌شود؛ مقدار معیار KMO برای تمای متغیرها و مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۵، و مقدار معنی‌داری آزمون بارتلت نیز کم‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ براین اساس، می‌توان از مناسب بودن حجم نمونه جهت انجام تحلیل عاملی اطمینان حاصل کرد.

همچنین قبل از بررسی بارهای عاملی گویه‌های پرسشنامه، ابتدا نرمال بودن داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. این مهم در نرم‌افزار آموس به‌وسیله دو شاخص کشیدگی و کجی به‌عنوان دو شاخص اساسی توزیع داده‌ها سنجیده می‌شود (جدول ۳). چولگی^۱ معیاری از تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع می‌باشد. کشیدگی^۲ نشاندهنده ارتفاع یک توزیع است. به‌عبارت‌دیگر، کشیدگی

1. Skewness
2. Kurtosis

جدول ۲. نتایج آزمون بار تلت و شاخص KMO برای زیرمؤلفه‌های انسجام سازمانی

آزمون بار تلت	شاخص KMO	زیرمؤلفه‌ها
۰/۰۰۰	۰/۸۱۸	تعهد سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۶۶۳	احترام
۰/۰۰۰	۰/۷۲۴	عدالت محوری
۰/۰۰۰	۰/۶۶۴	هدف مندی
۰/۰۰۰	۰/۷۱۰	پاسخگویی
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	روابط غیررسمی
۰/۰۰۰	۰/۶۷۳	تسهیم دانش
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	همدلی
۰/۰۰۰	۰/۶۶۶	شایسته سالاری
۰/۰۰۰	۰/۶۵۸	رهبری
۰/۰۰۰	۰/۶۶۸	مستندسازی فرایندها
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	ساخت سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	کارراهه
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	برگزاری جلسات
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	کانال‌های رسمی
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	کانال‌های غیررسمی
۰/۰۰۰	۰/۶۶۸	متعالی سازی
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	روش‌های توافق پذیری
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	ویژگی‌های توافق پذیری
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	حقوق و دستمزد
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	پاداش‌های درونی
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	پاداش‌های بیرونی

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسشنامه

مؤلفه	زیر مؤلفه	گویه	کشیدگی	چولگی	بار عاملی	معنی داری	نتیجه	AVE	CR
ارزش‌های بنیادین	تعهد سازمانی (F1)	Q1	۰/۱۸۷	-۰/۵۵۷	۰/۷۸۹	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۸۷۸	۰/۹۵۱
		Q2	۰/۵۰۷	-۰/۲۸۴	۰/۸۸۱	۰/۰۰۱	معنی دار		
		Q3	-۰/۲۴۵	۰/۳۳۳	۰/۷۲۱	۰/۰۰۱	معنی دار		
		Q4	۰/۷۹۴	-۰/۱۶۷	۰/۸۹۷	۰/۰۰۱	معنی دار		
	احترام (F2)	Q5	۰/۲۹۶	-۰/۰۰۵	۰/۷۲۲	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۵۸۸	۰/۷۹۵
		Q6	۰/۰۳۳	-۰/۰۷۵	۰/۳۹۶	۰/۰۰۱	معنی دار		
		Q7	۰/۸۹۵	-۰/۷۴۰	۰/۸۳۸	۰/۰۰۱	معنی دار		
	عدالت محوری (F3)	Q8	۰/۸۷۶	-۰/۸۵۹	۰/۸۱۹	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۶۹۱	۰/۹۸۴
		Q9	۰/۶۵۰	-۰/۰۳۹	۰/۷۵۳	۰/۰۰۱	معنی دار		
		Q10	۰/۲۰۷	-۰/۳۱۳	۰/۸۵۲	۰/۰۰۱	معنی دار		
	هدفمندی (F4)	Q11	-۰/۰۸۰	-۰/۶۳۵	۰/۶۹۷	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۵۸۷	۰/۸۲۶
Q12		۰/۲۲۱	-۰/۶۸۳	۰/۶۳۹	۰/۰۰۱	معنی دار			
Q13		۰/۵۶۶	۰/۰۲۸	۰/۸۴۳	۰/۰۰۱	معنی دار			
Q14		-۰/۳۹۹	۰/۵۴۳	۰/۶۴۹	۰/۰۰۱	معنی دار			
پاسخگویی (F5)	Q15	۰/۸۷۵	-۰/۵۲۲	۰/۷۷۳	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۶۷۴	۰/۸۵۱	
	Q16	۰/۹۷۹	-۰/۷۲۲	۰/۷۸۹	۰/۰۰۱	معنی دار			
	Q17	۰/۶۲۷	-۰/۸۴۵	۰/۷۴۷	۰/۰۰۱	معنی دار			
روابط غیررسمی (F6)	Q18	۰/۶۶۳	۰/۹۷۲	۰/۷۲۱	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۵۷۹	۰/۸۱۴	
	Q19	۰/۷۶۷	-۰/۷۹۹	۰/۷۷۱	۰/۰۰۱	معنی دار			
تسهیم دانش (F7)	Q20	۰/۲۴۴	۰/۱۳۸	۰/۸۲۳	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۸۱۵	۰/۹۶۳	
	Q21	-۰/۳۵۲	۰/۴۳۰	۰/۶۶۱	۰/۰۰۱	معنی دار			
	Q22	۰/۶۸۹	-۰/۵۷۶	۰/۶۲۷	۰/۰۰۱	معنی دار			
همدلی (F8)	Q23	۰/۹۷۷	-۰/۶۱۸	۰/۷۱۵	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۵۹۰	۰/۷۹۱	
	Q24	۰/۰۴۴	-۰/۴۷۶	۰/۸۶۲	۰/۰۰۱	معنی دار			
شایسته‌سالاری (F9)	Q25	-۰/۷۱۲	۰/۱۲۰	۰/۸۴۴	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۷۱۸	۰/۹۰۸	
	Q26	-۰/۴۰۸	۰/۰۷۷	۰/۸۷۵	۰/۰۰۱	معنی دار			
	Q27	-۰/۶۸۷	-۰/۲۴۴	۰/۶۸۲	۰/۰۰۱	معنی دار			
رهبری (F10)	Q28	-۰/۶۷۵	۰/۰۵۲	۰/۹۲۲	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۶۰۵	۰/۸۷۹	
	Q29	-۰/۳۳۶	۰/۳۵۰	۰/۶۱۶	۰/۰۰۱	معنی دار			
	Q30	-۰/۴۳۲	۰/۰۷۹	۰/۷۳۹	۰/۰۰۱	معنی دار			
مستندسازی فرایندها (F11)	Q31	-۰/۱۳۰	-۰/۰۳۷	۰/۷۰۷	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۷۴۱	۰/۹۶۳	
	Q32	-۰/۱۴۳	-۰/۲۲۰	۰/۵۵۷	۰/۰۰۱	معنی دار			
	Q33	۰/۵۰۹	-۰/۸۵۰	۰/۷۸۴	۰/۰۰۱	معنی دار			

تبیین و طبقه‌بندی مؤلفه‌های انسجام سازمانی

CR	AVE	نتیجه	معنی‌داری	بار عاملی	چولگی	کشیدگی	گویه	زیر مؤلفه	مؤلفه
۰/۷۸۹	۰/۵۲۰	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶	-۰/۰۵۶	-۰/۰۸۸	Q34	ساخت سازمانی (F12)	تفاوت
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۶۸۶	-۰/۴۵۴	۰/۲۷۱۰	Q35		
۰/۸۲۵	۰/۶۳۹	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۸۵۳	-۰/۳۶۹	۰/۵۷۴	Q36	کارراهه (F13)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۶۱	-۰/۲۰۲	۰/۴۴۲	Q37		
۰/۹۵۱	۰/۶۲۰	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۸۳۰	-۰/۱۲۲	۰/۵۱۳	Q38	برگزاری جلسات (F14)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۸۹۲	-۰/۱۰۳	-۰/۴۹۳	Q39		
۰/۹۰۱	۰/۷۴۱	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۶۷۷	-۰/۳۷۲	-۰/۵۴۲	Q40	کانال‌های رسمی (F15)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۸۷۲	-۰/۳۷۲	-۰/۹۶۲	Q41		
۰/۸۷۱	۰/۵۹۷	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۶۵۴	-۰/۷۸۱	۰/۰۲۲	Q42	کانال‌های غیر رسمی (F16)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۶۳	-۰/۸۳۰	-۰/۵۷۲	Q43		
۰/۹۶۳	۰/۷۰۱	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۵۵۰	-۰/۳۴۷	۰/۶۸۸	Q44	متعالی‌سازی (F17)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۶۷۸	-۰/۴۶۱	۰/۰۷۹	Q45		
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۸۹	-۰/۹۴۵	۰/۳۰۹	Q46		
۰/۷۹۸	۰/۵۸۹	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۲۰	-۰/۴۱۱	-۰/۸۹۳	Q47	مکانیسم‌های توافق‌پذیری (F18)	توافق‌پذیری
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۶۸۵	-۰/۰۷۲	-۰/۲۷۵	Q48		
۰/۸۲۸	۰/۵۷۱	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۹۵	-۰/۰۶۶	-۱/۰۵۳	Q49	ویژگی‌های	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۸۴۴	-۰/۸۳۷	۰/۷۶۶	Q50	توافق‌پذیری (F19)	
۰/۹۶۲	۰/۷۴۱	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۷۱	-۰/۷۸۴	۰/۵۹۹	Q51	حقوق و دستمزد (F20)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۴۶	-۰/۱۳۱	۰/۱۵۵	Q52		
۰/۹۴۱	۰/۷۸۷	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۸۱۳	-۰/۱۸۱	۰/۵۰۲	Q53	پادشاهی	پایان خدمات انگیزشی
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۶۶۶	۰/۸۳۵	۰/۴۲۴	Q54	درونی (F21)	
۰/۸۲۵	۰/۶۷۱	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۷۲	۰/۷۲۳	۰/۴۸۰	Q55	پادشاهی	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۸۱۵	۰/۲۴۱	۰/۶۱۲	Q56	بیرونی (F22)	

معیاری از بلندی منحنی در نقطه ماکزیمم است. همیشه کشیدگی را با کشیدگی توزیع نرمال مقایسه می‌کنند. مقدار این دو شاخص برای تمامی گویه‌ها محاسبه و پس از اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری به‌طور جداگانه بررسی شدند و سپس مدل اندازه‌گیری کلی نیز مورد بررسی قرار گرفت. در مدل تحلیل عاملی برازش‌یافته بار عاملی ۵۶ گویه معنی‌دار

شد و باتوجه به سطح معنی‌داری کم‌تر از ۰/۰۵، هیچ‌یک از گویه‌ها از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشد. همچنین، شاخص‌های اعتبار سازه مدل، اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی می‌باشد. باتوجه به اینکه بار عاملی بعضی از گویه‌ها علی‌رغم معنی‌داری کم‌تر از ۰/۰۵ است؛ لذا برای اطمینان بیشتر از روایی همگرایی مدل، مقدار دو شاخص CR و AVE برای تمامی زیرمؤلفه‌ها مورد بررسی قرار گرفت که هر دو مقدار برای تمامی متغیرها و مؤلفه‌ها به ترتیب بیشتر ۰/۷ و ۰/۵ بود. براین اساس و باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان از روایی همگرایی پرسشنامه اطمینان حاصل کرد. در اعتبار افتراقی، به‌منظور بررسی عدم همپوشانی بین سازه‌های پرسشنامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش آن، همبستگی بین دو سازه، نباید بیشتر از ۰/۹ باشد؛ این مهم در تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از رابط کوارانیسی بین متغیرها حاصل شد و طبق آن، رابطه بین هیچ‌یک از سازه‌های مدل بیشتر از ۰/۹ نبود؛ بنابراین، می‌توان از روایی افتراقی اطمینان حاصل نمود. همچنین، باتوجه به اینکه در مدل انسجام سازمانی ۶ مؤلفه در نظر گرفته شده و هریک از این مؤلفه‌ها شامل چند زیرمؤلفه می‌باشد، لذا مدل تحلیل عاملی مرحله دوم نیز جهت بررسی معنی‌داری هریک از زیرمؤلفه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. باتوجه به نتایج حاصله، همه زیرمؤلفه‌ها معنی‌دار شدند (همگی برابر با ۰/۰۰۱)؛ بنابراین، می‌توان گفت مدل انسجام سازمانی از اعتبار و روایی لازم برخوردار است. همچنین باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده دو شاخص CR و AVE می‌توان از روایی همگرایی پرسشنامه نیز اطمینان حاصل کرد. از طرفی باتوجه به جدول (۴)، رابطه بین هیچ‌یک از سازه‌های مدل بیشتر از ۰/۹ نیست، بنابراین، می‌توان از روایی افتراقی آن نیز اطمینان حاصل نمود.

جدول ۴. نتیجه اعتبار افتراقی تحلیل عاملی

متغیرها و مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
تعهد سازمانی (F1)	۱																			
احترام (F2)		۰,۸۹۵																		

تبیین و طبقه‌بندی مؤلفه‌های انسجام سازمانی

متغیرها و مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	
عدالت- محوری (F3)	0.5	0.7	1																			
هدف مندی (F4)	0.7	0.8	0.6	1																		
پاسخگویی (F5)	0.8	0.8	0.6	0.8	1																	
روابط غیر- رسمی (F6)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1																
تسهیم دانش (F7)	0.8	0.8	0.4	0.8	0.8	0.0	1															
همدلی (F8)	0.8	0.8	0.6	0.8	0.8	0.1	0.8	1														
شایسته‌ سالاری (F9)	0.6	0.8	0.5	0.8	0.8	0.2	0.8	0.7	1													
رهبری (F10)	0.4	0.4	0.6	0.7	0.8	0.1	0.5	0.6	0.6	1												
مستندسازی فرایندها (F11)	0.6	0.5	0.6	0.6	0.7	0.4	0.6	0.6	0.6	0.7	1											
ساخت سازمانی (F12)	0.8	0.7	0.5	0.7	0.8	0.1	0.8	0.8	0.6	0.8	0.8	1										

۲۱																			متغیرها و مؤلفه‌ها
																			کارراهه (F13)
																			برگزاری جلسات (F14)
																			کانال‌های رسمی (F15)
																			کانال‌های غیر رسمی (F16)
																			متعالی سازی (F17)
																			سازو کارهای توافق پذیری (F18)
																			ویژگی‌های توافق پذیری (F19)
																			حقوق و دستمزد (F20)
																			پاداش‌های درونی (F21)
																			پاداش‌های بیرونی (F22)
۲۰	۰.۸	۰.۲	۰.۶	۰.۷	۰.۸	۰.۶	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷
۱۹	۰.۷	۰.۶	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷
۱۸	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸
۱۷	۰.۶	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸
۱۶	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸
۱۵	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷
۱۴	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸
۱۳	۰.۶	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸
۱۲	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷
۱۱	۰.۵	۰.۶	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷
۱۰	۰.۵	۰.۶	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷
۹	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷
۸	۰.۶	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸
۷	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷
۶	۰.۲	۰.۳	۰.۴	۰.۵	۰.۶	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸
۵	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷
۴	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸
۳	۰.۶	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸
۲	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸
۱	۰.۵	۰.۶	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷	۰.۸	۰.۷

باتوجه به اینکه در مدل انسجام سازمانی، ارزش‌های بنیادین، سبک مدیریت، هماهنگی، نظارت، توافق‌پذیری و جبران خدمات انگیزشی به‌عنوان مؤلفه‌های مدل در نظر گرفته شده و هریک از این مؤلفه‌ها شامل چند زیرمؤلفه است؛ لذا مدل تحلیل عاملی مرحله دوم نیز جهت بررسی معنی‌داری هریک از زیر مؤلفه‌ها مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۵)، ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم

CR	AVE	نتیجه	سطح معنی‌داری	بار عاملی	چولگی	کشیدگی	زیر مؤلفه	مؤلفه
۰/۹۱۲	۰/۶۸۷	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۷۴	-۰/۴۰۳	-۰/۲۴۳	تعهد سازمانی (F1)	ارزش‌های بنیادین (M1)
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۹۷	۰/۶۵۵	-۰/۵۱۲	احترام (F2)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۵۵۷	۰/۰۱۷	-۰/۰۸۴	عدالت محوری (F3)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۸۳۹	۰/۲۶۰	-۰/۴۳۰	هدفمندی (F4)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۹۴۷	-۰/۹۰۵	-۰/۸۱۰	پاسخگویی (F5)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۵۵۰	-۰/۵۶۱	۰/۴۳۷	روابط غیررسمی (F6)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۹۱۷	-۰/۸۱۷	-۰/۱۴۶	تسهیم دانش (F7)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۸۱۶	۰/۶۷۴	-۰/۵۴۲	همدلی (F8)	
۰/۹۲۶	۰/۷۱۲	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۸۶۹	-۰/۳۸۲	-۰/۱۱۰	شایسته‌سالاری (F9)	سبک مدیریت (M2)
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۶۶۸	-۰/۶۱۴	-۰/۷۲۵	رهبری (F10)	
۰/۸۷۹	۰/۶۵۹	معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۰۸	-۰/۰۶۱	-۰/۰۲۴	مستندسازی فرایندها (F11)	هماهنگی (۱)
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۶۷۹	-۰/۳۲۴	-۰/۰۷۱	ساخت سازمانی (F12)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۶۶۷	-۰/۶۷۵	-۰/۳۱۲	کارراهه (F13)	
		معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۸۴۲	۰/۱۰۸	۰/۲۴۴	برگزاری جلسات (F14)	

مؤلفه	زیر مؤلفه	کشیدگی	چولگی	بار عاملی	سطح معنی داری	نتیجه	AVE	CR
نظارت	کانال‌های رسمی (F15)	-۰/۶۷۹	-۰/۸۱۱	۰/۸۲۹	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۷۰	۰/۹۲۶
	کانال‌های غیررسمی (F16)	۰/۱۴۹	۰/۰۶۵	۰/۸۶۷	۰/۰۰۱	معنی دار		
	متعالی سازی (F17)	-۰/۹۱۷	-۰/۲۷۴	۰/۶۸۱	۰/۰۰۱	معنی دار		
توافق پذیری	سازوکارهای توافق-پذیری (F18)	-۰/۱۴۱	-۰/۲۶۹	۰/۷۹۸	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۶۴۰	۰/۷۷۰
	ویژگی‌های توافق-پذیری (F19)	-۰/۶۵۴	۰/۶۰۵	۰/۸۸۳	۰/۰۰۱	معنی دار		
جبران خدمات انگیزشی	حقوق و دستمزد (F20)	-۰/۰۸۴	۰/۰۱۷	۰/۳۸۷	۰/۰۰۱	معنی دار	۰/۵۰۷	۰/۷۱۸
	پاداش‌های درونی (F21)	-۰/۱۳۰	۰/۱۶۰	۰/۸۳۳	۰/۰۰۱	معنی دار		
	پاداش‌های بیرونی (F22)	-۰/۵۱۰	-۰/۶۰۵	۰/۸۵۶	۰/۰۰۱	معنی دار		

شاخص‌های برازش مدل CFA مرتبه اول و دوم همراه مقادیر مطلوب آنها در جدول (۶)، ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری داشته و معنی داری بارهای عاملی هر متغیر مشاهده شده به متغیر مکنون مربوطه را مورد تأیید قرار می‌دهد. همچنین، پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. مقدار ضریب به دست آمده برای متغیرهای تحقیق بعد از انجام روایی به شرح جدول (۷)، ارائه شده است. با توجه به اینکه برای تمام متغیرها و ابعاد آن این مقدار بالای ۰/۷ می‌باشد، می‌توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی

مدل مرتبه دوم	مدل مرتبه اول	مقدار ایدئال	مقدار قابل قبول	نام شاخص
۱۹۴	۱۲۵۳	-	-	درجه آزادی (df)
۴۰۷/۷۸۶	۲۸۵۸/۱۴۰	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	کای اسکوئر (χ^2)
۰/۰۱۲	۰/۰۱۹	$.01 < p \leq .05$	$.05 < p \leq 1.00$	معنی‌داری χ^2
۲/۱۰۲	۲/۲۸۱	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	کای اسکوئر بهینه شده (χ^2/df)
۰/۸۸۲	۰/۸۱۰	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.80 \leq GFI < .95$	نیکویی برازش (GFI)
۰/۰۵۵	۰/۰۵۳	$0 \leq RMR \leq .05$	$0 < RMR \leq .10$	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۰/۹۴۸	۰/۹۲۲	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .97$	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۷۱	۰/۰۷۵	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۰/۵۲۳	۰/۵۹۹	$.60 \leq PGFI \leq 1.00$	$.50 \leq PGFI < .60$	شاخص نیکویی برازش ایجازی (PGFI)
۰/۶۳۱	۰/۶۳۸	$.60 \leq PNFI \leq 1.00$	$.50 \leq PNFI < .60$	شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)

جدول ۷. ضرب آلفای کروناخ متغیرهای اصلی تحقیق

مؤلفه	زیر مؤلفه	آلفای کروناخ زیر مؤلفه‌ها	آلفای کروناخ مؤلفه‌ها
ارزش‌های بنیادین	تعهد سازمانی	۰/۸۹۵	۰/۹۲۴
	احترام	۰/۷۱۳	
	عدالت محوری	۰/۸۴۸	
	هدف‌مندی	۰/۷۸۱	
	پاسخگویی	۰/۸۱۱	
	روابط غیررسمی	۰/۷۵۷	
	تسهیم دانش	۰/۷۲۲	
	همدلی	۰/۷۵۹	
سبک مدیریت	شایسته‌سالاری	۰/۸۴۲	۰/۷۳۰
	رهبری	۰/۷۹۶	
هماهنگی	مستندسازی فرایندها	۰/۷۲۸	۰/۸۱۱
	ساخت سازمانی	۰/۷۰۲	
	کارراهه	۰/۷۷۰	
	برگزاری جلسات	۰/۸۴۸	
نظارت	کانال‌های رسمی	۰/۷۴۱	۰/۸۲۹
	کانال‌های غیررسمی	۰/۷۶۵	
	متعالی‌سازی	۰/۷۰۰	
توافق‌پذیری	سازوکارهای توافق‌پذیری	۰/۷۵۳	۰/۸۲۲
	ویژگی‌های توافق‌پذیری	۰/۷۹۹	
جبران خدمات انگیزشی	حقوق و دستمزد	۰/۸۸۷	۰/۷۱۶
	پاداش‌های درونی	۰/۷۰۰	
	پاداش‌های بیرونی	۰/۷۷۱	

درنهایت، پس از حصول اطمینان از معنی‌دا بودن گویه‌های تحقیق می‌توان مدل انسجام سازمانی سازمان اتوبوسرانی مشهد را به‌صورت شکل (۱)، متصور شد.



شکل ۱. مدل انسجام سازمانی

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر، با هدف شناسایی مؤلفه‌های انسجام سازمانی در سازمان اتوبوسرانی مشهد انجام شد. پس از انجام مصاحبه‌های مورد نظر با متخصصین مربوطه و انجام تحلیل محتوای کیفی متن مصاحبه‌ها، ۶ مؤلفه انسجام سازمانی شامل: ارزش‌های بنیادین، سبک مدیریت، هماهنگی، نظارت، توافق‌پذیری و جبران خدمات انگیزشی احصا شد. همچنین به منظور سنجش روایی، تحلیل عاملی تأییدی و جهت سنجش پایایی، ضریب آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت. اولین مؤلفه احصا شده انسجام سازمانی "ارزش‌های بنیادین" است که با زیرمؤلفه‌های "تعهد سازمانی"، "احترام"، "عدالت محوری"، "هدفمندی"، "پاسخگویی"، "روابط غیررسمی" و "تسهیم دانش"،

معرفی شد. ارزش‌های سازمانی، زیربنای فرهنگ سازمانی بوده و متمایزکننده یک سازمان از سازمان‌های دیگر است. ارزش‌های مشترک، خصوصیات اساسی سازمان را تعیین نموده و به آن هویت می‌دهند (هوی و میسکل^۱، ۲۰۰۸، ۱۱۲). افزایش سازگاری افراد با شغل‌هایشان مستلزم فهم صحیحی از الزامات شغل و ارزش‌های سازمان است (ونس^۲، ۱۹۹۷، ۶۱۳). اولین زیرمؤلفه مؤلفه " ارزش‌های بنیادین"، "تعهد سازمانی" است. تحقیقات نشان داده که کارکنان با تعهد سازمانی بالاتر، از نظر جسمی و توان ذهنی و پایداری به ارزش‌های سازمان در وضعیت بهتری قرار دارند و از نظر سازمانی، سطح بالای تعهد منعکس‌کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که به جذب و ماندگاری کارکنان منجر می‌شود (بحرالعلوم، ۱۳۸۱؛ دلگشایی و همکاران، ۱۳۸۷). احترام^۳، به‌عنوان زیرمؤلفه دیگر ارزش‌های بنیادین از نیازهای مهم انسان‌هاست. طبق سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، مردم نیاز دارند که از سوی خود و دیگران مورد احترام و قدردانی واقع شوند. قدر و منزلت و احترام از جانب دیگران، ارضای نیاز احترام، اعتمادبه‌نفس، حیثیت و احساس قدرت و کنترل همراه خواهد آورد (رضائیان، ۱۳۸۴، ۱۰۹). زیرمؤلفه دیگر، "عدالت‌محوری" است. کارکنانی که احساس نابرابری می‌کنند، با واکنش‌های منفی از جمله امتناع از تلاش، کم‌کاری و رفتارهای ضعیف شهروندی سازمانی و در شکل حاد آن استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می‌دهند. عدالت سازمانی به‌صورت مجموع عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تعریف می‌شود (اسکاندرا^۴، ۱۹۹۹، ۲۸). ۱. عدالت توزیعی که طبق آن افراد مایلند، درقبال انجام کار، پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند. به‌عبارت‌دیگر، به اندازه همکارانشان از پاداش‌های انجام کار بهره‌مند شوند (گرینبرگ^۵، ۲۰۰۴، ۳۶۱). ۲. عدالت رویه‌ای: عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک‌شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود (رابینز^۵، ۲۰۰۱، ۱۷۰). ۳. عدالت تعاملی: عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود (اسکاندرا، ۱۹۹۹، ۲۸). زیرمؤلفه دیگر "هدف‌مندی" است. هدف‌گذاری، مهم‌ترین عامل حرکت و خلق آینده

1. Hoy & Miskel
2. Wanes
3. Scandura
4. Greenberg
5. Robbins

است، هدف‌ها هستند که مقصد و مسیر زندگی فردی و سازمانی را روشن می‌کنند. پاسخگویی به‌عنوان زیرمؤلفه‌ای دیگر، یعنی اینکه فرد سرزنش یا ستایش ناشی از اخذ یک تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرد (هیوز، ۱۳۷۷، ۲۸۴). دیگر زیرمؤلفه احصاشده "روابط غیررسمی" است. در کنار شبکه‌های رسمی در سازمان، شبکه‌ای از روابط غیررسمی نیز در بین افراد آن سازمان وجود دارد (محمّدی کنگرانی و غنچه‌پور، ۱۳۹۲، ۴۴). سازمان غیررسمی می‌تواند نیروی سازنده‌ای برای گردش کار سازمان و وسیله‌ای برای تغییر باشد (کراخارد و هانسن^۱، ۱۹۹۳، ۱۰۶). "تسهیم دانش"، زیرمؤلفه دیگر مؤلفه "ارزش‌های بنیادین" است. صرف داشتن دانش در سازمان کافی نیست، بلکه دانش باید قابل تبادل باشد تا امکان یادگیری از خبرگی دیگران ممکن شود و نهایتاً برای عملکرد مفید باشد (کراس و اسپرول^۲، ۲۰۰۴، ۴۴۷). تسهیم دانش، رابطه مثبت با کاهش هزینه‌های تولید، تکمیل سریع‌تر پروژه‌های توسعه محصول جدید، عملکرد تیمی، قابلیت نوآوری بنگاه و عملکرد بنگاه شامل افزایش فروش و درآمد حاصل از محصولات و خدمات جدید دارد (مسمر- مگنس و دچرچ^۳، ۲۰۰۹، ۵۴۳؛ کامینگز^۴، ۲۰۰۴، ۳۵۹). "همدلی"، نیز آخرین زیرمؤلفه مؤلفه "ارزش‌های بنیادین" است. به تعبیر راجرز^۵ (۱۹۸۰) همدلی یعنی درک احساسات دیگران؛ آنچنان که گویی احساسات خود ماست. "سبک مدیریت"، با ۲ زیرمؤلفه "شایسته‌سالاری"، و "رهبری"، به‌عنوان دومین مؤلفه انسجام سازمانی مشخص شد. سبک مدیریت الگوهای رفتاری دائمی و مستمری است که افراد هنگام کار با دیگران یا کار به‌وسیله دیگران از آن استفاده می‌نمایند و به‌وسیله دیگران درک می‌شود (قربانیان و ملک، ۱۳۸۹، ۵۱). شایسته‌سالاری نیز درحقیقت، به‌کارگیری فرد مناسب در حرفه مناسب براساس تجربه، علم و دیگر موازین تعریف‌شده است و به‌عبارتی، سپردن کار به‌کاردان (شجاعی، ۱۳۸۴، ۱۵). می‌باشد. رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان درجهت تحقق اهداف سازمان می‌باشد. بدیهی است که رهبری با نفوذ بر قلب‌های کارکنان موجبات افزایش انگیزه و تعهد و دلسوزی

1. Krackhardt & Hanson
2. Cross & Sproull
3. Mesmer-Magnus & DeChurch
4. Cummings
5. Rogers

بیشتر کارکنان برای سازمان را فرآهم می‌آورد. "هماهنگی"، به‌عنوان مؤلفه دیگر انسجام سازمانی سازمان اتوبورانی مشهد با ۴ زیرمؤلفه "مستندسازی فرایندها"، "ساخت سازمانی"، "کارراهه" و "برگزاری جلسات"، مشخص شد. هماهنگی، شامل تعریف روشن فرایندها، مسئولیت‌ها و ساختارها و مدیریت وابستگی‌های میان فعالیت‌های مستقل می‌باشد. کتلارسکی^۱ و همکاران (۲۰۰۸، ۹۶)، آن را برای توسعه و انجام کارها ضروری دانسته‌اند. منظور از مستندسازی فرایندها مشخص و مکتوب‌بودن شرح وظایف کارکنان و میزان اختیار و مسئولیت آنان و همچنین فرایندهای کاری کارکنان است. زیرمؤلفه "ساخت سازمانی"، نیز بر مشخص و مکتوب‌بودن چارت سازمان و اطلاع کارکنان از روند سلسله‌مراتب سازمان اشاره دارد. کارراهه (مسیر پیشرفت شغلی)، عبارت است از مجموعه مشاغلی که شخص در طول زندگی کاری دنبال می‌کند و تصدی آنها را برعهده دارد. بدیهی است مشخص و مکتوب‌بودن این مسیر و اطلاع کارکنان از آن سبب افزایش انگیزه کارکنان برای تلاش بیشتر در جهت اخذ مراتب و جایگاههای بالاتر سازمانی و رشد سازمان خواهد بود. برگزاری جلسات"، نیز روش مؤثری جهت هماهنگ‌نمودن اقدامات و تصمیمات واحدهای گوناگون سازمانی است. "نظارت و کنترل"، به‌عنوان دیگر مؤلفه انسجام سازمانی همراه با ۳ زیرمؤلفه "کانال‌های رسمی نظارت"، "کانال‌های غیررسمی نظارت"، و "متعالی سازی" شناسایی شد. نظارت، فعالیتی است که باید با هست‌ها و مطلوب‌ها را با موجودها و پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه می‌کند و نتیجه این مقایسه تصویر روشنی از تشابه یا تمایز بین این دو گروه از عوامل خواهد بود که در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار می‌گیرد (خدمتی، ۱۳۷۶، ۵۹). نظارت و کنترل وسیله و روش مناسبی برای حصول اطمینان از تحقق هدف‌هاست (نیکومرام و دیگران، ۱۳۸۶، ۹۰). "کانال‌های رسمی نظارت"، بر کلیه نهادها و ابزارهای رسمی ناظر بر فعالیت‌ها و اقدامات در سازمان اشاره دارد. "کانال‌های غیررسمی نظارت"، بر کانال‌های نظارتی اشاره دارد که به‌طور مستقیم به‌عنوان یک نهاد نظارتی از سوی سازمان مشخص نشده‌اند، اما به‌صورت خودجوش و غیرمستقیم سهم بسیار فراوانی در نظارت و کنترل بر فعالیت‌های سازمانی دارند. منظور از "متعالی‌سازی"، در نظر گرفتن جنبه‌های اصلاحی و تربیتی در فرایند

1. Kotlarsky

نظارت و کنترل کارکنان است. "توافق‌پذیری"، به‌عنوان دیگر مؤلفه انسجام سازمانی با ۳ زیرمؤلفه "سازوکارهای توافق‌پذیری"، و "ویژگی‌های توافق‌پذیری"، مشخص شد. منظور از "توافق‌پذیری"، توان و تمایل افراد به حل تعارضات و اختلافات خود با سایر کارکنان است. زیرمؤلفه‌های "سازوکارها و ویژگی‌های توافق‌پذیری"، بر ترفندها و روش‌های مورد استفاده سازمان و همچنین شیوه‌ها و روش‌های مورداستفاده کارکنان متعارض جهت برقراری توافق اشاره دارد. "جبران خدمات انگیزشی"، با ۳ زیرمؤلفه "حقوق و دستمزد"، "پاداش‌های درونی" و "پاداش‌های بیرونی"، به‌عنوان دیگر مؤلفه "انسجام سازمانی"، شناسایی شد. جبران خدمات مفهوم گسترده‌ای است که فرایند طراح نظام‌های حقوق و دستمزد، نظام‌های پاداش، طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل و همچنین تنظیم جداول حقوق و پاداش را پوشش می‌دهد (سیدجوادی، ۱۳۷۸، ۳۰). اهداف یک سازمان از طراحی نظام جبران خدمات، باید جذب و حفظ کارکنان شایسته و همچنین افزایش انگیزه آنها باشد. حقوق و دستمزد عبارت از جوهی است که برای کار انجام‌شده در یک مدت معین پرداخت و یا تعهد می‌شود. بدیهی است مکفی بودن میزان حقوق و دستمزد کارکنان و متناسب بودن آن با کار انجام‌شده و شرایط اقتصادی جامعه سهم بالایی در افزایش تعهد و انگیزه کارکنان دارد. پاداش‌های درونی به آن دسته از پاداش‌ها اطلاق می‌شود که به‌عنوان بخشی یا جزئی از خود شغل هستند. شامل: احساس به‌انجام‌رساندن کاری، احساس لیاقت و شایستگی، احساس آزادی عمل و استقلال، احساس رضایت و آرامش، احساس مفیدبودن و رو به رشد و کمال داشتن. این نوع پاداش‌ها سبب افزایش رضایت درونی کارکنان شده و با بالابردن رضایت و انگیزه در آنها موجبات تلاش و تعهد بیشتر آنها به سازمان را فراهم می‌آورد. پاداش بیرونی نیز وسیله و ابزای در دست مسئولان است؛ برای هدف‌مندکردن رفتار کارکنان در جهت اهداف سازمان. پاداش‌های مالی، انعام، جایزه نقدی، کوپن، پرداخت‌های نقدی به‌دلیل افزایش تولید، ترفیعات و سهام‌نمودن کارکنان در سود، از جمله پاداش‌های بیرونی است. در آخر، می‌توان بیان نمود که انسجام سازمانی در پویایی سازمان، افراد و گروه‌های موجود در آن نقش دارد (مهد و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۹). انسجام می‌تواند باعث افزایش تلاش‌های افراد جهت بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی شود. می‌توان انتظار داشت که با استفاده از سازوکارهای ایجاد و تداوم انسجام سازمانی زمینه لازم برای ایجاد تغییرات مطلوب سازمانی و توسعه آمادگی سازمان برای

تغییر نیز در سازمانی فراهم شود (ترک‌زاده، عبدشرفی، ۱۳۹۴، ۳۵). احتمال دارد که وجود انسجام در سازمان باعث بروز رفتارهای شهروندی؛ یعنی رفتارهای فراتر از وظایف تعیین شده گردد و تا حدود زیادی مانع از بروز تعارض در سازمان شود که این امر می‌تواند برای هر سازمانی نتایج سودمندی را به بار آورد و بهره‌وری را افزایش دهد (ونت و همکاران^۱، ۲۰۰۹، ۳۵۹). بدیهی است که افزایش سرعت تغییرات، از اقتضائات سازمان‌های عصر حاضر بوده و گستردگی آن در سازمان‌هایی همچون سازمان اتوبوسرانی مشهد که از وظایفی سخت و پیچیده برخوردار هستند، بیشتر است؛ و قاعدتاً، واکنش در برابر تغییرات، نیازمند نوآوری است. انسجام سازمانی با فراهم نمودن حمایت‌های همه همکاران از جمله ناظران و مدیران، تسهیل انتقال دانش و آگاهی از طریق ایجاد ارتباطات گسترده بین افراد، می‌تواند زمینه‌ساز بروز نوآوری در کارکنان شده، افراد و سازمان‌ها را از نتایج آن منتفع سازد (هبنستریت^۲، ۲۰۱۲، ۲۹۸). نتایج تحقیقات چو و همکاران^۳ (۲۰۱۴)؛ مونتس و همکاران^۴ (۲۰۰۵)، وانگ و همکاران^۵ (۲۰۰۶)، نیز این مورد را تأیید نمود.

پیشنهاد می‌شود:

- مدیران، باتوجه به ۶ مؤلفه احصاشده انسجام سازمانی و به جهت افزایش آن در سازمان، درعین مدیریت، رهبر نیز باشند و در ایجاد وحدت نظر و درونی و مشخص نمودن ارزش‌ها و باورهای سازمان میان کارکنان از طریق برگزاری جلسات آموزشی، نصب پوستر، بروشور و .. و از همه مهم‌تر، احترام خود به کلیه ارزش‌های سازمان و رعایت آنها، تلاش نمایند.
- مدیران با مشخص نمودن اهداف دقیق سازمان، قرارداد افراد در جایگاه‌های متناسب و شایسته باتوجه به توانمندی‌های آنها و تسهیم صحیح دانش و اطلاعات و نهادینه نمودن فرایند یاددهی و یادگیری میان کارکنان و مشخص نمودن مسیرهای لازم برای برقراری هماهنگی میان واحدها و همچنین برقراری و رعایت عدالت و انصاف

1. Wendt
2. Hebenstreit
3. Chou et al
4. Montes et al
5. Wang et al

میان کارکنان و مشخص نمودن معیارها و ملاک‌های کنترل و نظارت آنان و ارائه پاداش و مزایا و حقوق متناسب با ارزیابی صحیح و سنجیده کار کارکنان، به‌دور از تعصب و جانبداری، در ایجاد جو فضایی همدلانه، دوستانه و انتقادپذیر در سازمان تلاش نمایند و موجب افزایش انسجام سازمانی و به‌تبع آن، موفقیت سازمان، شوند.

منابع

- اسدی، حسن و قربانی، محمدحسین (۱۳۸۷). رابطه بین مأموریت و یکپارچگی سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه المپیک*، سال ۱۶، شماره ۴ (پیاپی ۴۴)، ۶۹-۵۹.
- باردن، لورن (۱۳۷۵). *تحلیل محتوا*. ترجمه ملیحه آشتیانی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- بحرالعلوم، حسن؛ امیرتاش، علی محمد؛ خیرری، محمد و تندنویس، فریدون (۱۳۸۱). ارتباط بین سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران. *پژوهش در علوم ورزشی*، دوره اول، شماره ۴، ۸۳-۹۹.
- ترک زاده، جعفر و عبدشریفی، 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*، سال ۲۴، شماره ۷۶، پاییز ۹۴: ۶۴-۳۳.
- خدمتی، ابوطالب (۱۳۷۶). نظارت و بازرسی در اسلام. *مجموعه مقالات نخستین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور*، تهران: سازمان بازرسی کل کشور، ۱۶۳-۱۵۹.
- دلگشایی، بهرام؛ توفیقی، شهرام و کرمانی، بهناز (۱۳۸۷). رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان و مدیران بیمارستان آموزشی دانشگاه علوم پزشکی همدان. *فصلنامه افق دانش*، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گناباد.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات سمت.
- رمضانی‌نژاد، رحیم؛ همتی‌نژاد، مهرعلی؛ امیرنژاد، سعید و بای، مریم (۱۳۹۲). رابطه فرهنگ مشارکت و ثبات با رسمیت و انسجام سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان. *پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، سال نهم، شماره هفدهم: ۱۳۰-۱۱۷.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۶). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: نشر آگه.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۷۸). *جبران خدمات*. *مجله دانش مدیریت*، شماره چهل و پنجم: ۵۲-۳۰.
- شجاعی، علی‌رضا (۱۳۸۴). *شایسته‌سالاری*. *روزنامه همشهری*، ۱۰/۱۰/۱۳۸۴: ۱۵.
- صفائی‌پور، مسعود؛ حسینی، نبی‌ا... و قیصری، نرگس (۱۳۹۴). سنجش رابطه میان رضایتمندی شهروندان از عملکرد شهرداری و شاخص‌های پایداری محیط‌زیست شهری، مطالعه موردی: شهر دزفول. *دوفصلنامه پژوهش‌های بوم-شناسی شهری*، سال ششم، شماره ۱، پیاپی ۱۱، بهار و تابستان ۱۳۹۴: ۲۵-۴.
- طبری، مجتبی؛ بالوئی جامخانه، عزت‌الله و عبدالله‌آبادی، جواد وحید (۱۳۸۹). بررسی نقش فرهنگ سازمانی در انسجام‌بخشی درونی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: اداره کل پست خراسان شمالی). *هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، زمستان، تهران: انتشارات آریانا قلم: ۱۶.
- فروغی اصل، امیر (۱۳۸۱). نقش انسجام در ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها. *تدبیر*، شماره ۱۲۴: ۱۰۳-۱۰۲.

- قربانیان، عظیمه و ملکی، محمدرضا (۱۳۸۹). مقایسه سبک مدیریت مدیران مرکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی. *مجله تحقیقات علوم پزشکی زاهدان*: ۵۱.
- محرر، لیلا (۱۳۹۱). بررسی رابطه منابع قدرت مدیران، جو سازمانی و انسجام سازمانی. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی*، دانشگاه شیراز.
- محمدی کنگرانی، حنا و غنچه‌پور، دیبا (۱۳۹۲). ترسیم و تحلیل شبکه روابط رسمی و غیررسمی درون سازمانی به روش تحلیل شبکه‌ای (مطالعه موردی: اداره کل منابع طبیعی استان هرمزگان). *مجله جنگل ایران*، دوره پنجم، شماره اول: ۴۳-۵۳.
- مرزوقی، رحمت‌اله و 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 سیزدهم، شماره چهارم، مهر و آبان ۱۳۹۵: ۲۹۱-۲۸۶.
- مؤمنی، منصور و فعال قیومی، علی (۱۳۸۸). مقایسه انواع تحلیل‌های رگرسیونی برای داده‌های حسابداری. *بررسی‌های حسابداری و حسابداری*، دوره شانزدهم، شماره پنجاه و هشتم: ۱۱۲-۱۰۳.
- 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*، سال یازدهم، شماره اول: ۸۲-۷۳.
- نیکخواه فرخانی، زهرا؛ رحیم نیا، فریبرز؛ کاظمی، مصطفی و شیرازی، علی (۱۳۹۵). مؤلفه‌های رفتار اخلاقی پرستاران با بیماران بر مبنای نظریه اخلاق فضیلت‌محور. *مجله علمی - پژوهشی اخلاق در علوم و فناوری*، سال یازدهم، شماره سی و نهم: ۹۵-۱۰۴.
- نیکومرام، هاشم؛ کاووسی، اسماعیل و رحمانی، جعفر (۱۳۸۶). *اصول مدیریت اسلامی* از منظر امام علی (ع)، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، چاپ اول: ۹۱-۸۹.
- هیوز، آون (۱۳۷۷). *مدیریت دولتی نوین*، ترجمه سیدمهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده طهران، تهران: انتشارات مروارید.
- Andreas, M. R. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on applications for each research phase. **Qualitative Market Research: An International Journal**, Volume 6, Number 2 pp. 75-86, Griffith University, Nathan, Australia.
- Banting, K., Richard, J., Will, K. & Stuart, S. (2011). Are Diversity and Solidarity Incompatible?. *Inroads*, Winter, 28, 36-48
- Barki, H. & Alain, P. (2002). Explaining ERP implementation effort and benefits with organizational integration. *Cahier du GReSI*, No 02.01: 2-27.
- Barki, H. & Alain, P. (2005). A model of organizational integration, implementation effort, and performance. **Organization science**, 16.2: 165-179.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientious-ness. **Academy of Management Review**, 23.1: 154-161.

- Blodgett, B.M. (2011). Collective action situated in virtual worlds. (**Doctoral Dissertation**), **Pennsylvania State University**, <https://etda.libraries.psu.edu/catalog/11794>
- Campos, P., Lester, R. & Piore, M.(1999). Organizational Integration in Situations of Uncertainty: A Case Study of MITRE Corporation .**INDUSTRIAL PERFORMANCE CENTER Massachusetts Institute of Technology Cambridge, MA 02139**, MIT IPC Working Paper 99-006.
- Carron, A.V. & Lawrence. R.B. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. **Small Group Research**, 31.1: 89-106.
- Carvalho, E. J. (2011). Puerto Rican Radical: The Effects of Neoliberalism on the Life and Work of Martín Espada. **Diss. Indiana University of Pennsylvania**.
- Chandra, C. & Sameer, K. (2001). Enterprise architectural framework for supply-chain integration. **Industrial Management & Data Systems**, 101.6: 290-304.
- Chiang, R., Hsiang-Li, E. P. L. & Veda. S. (2000). A framework for acquiring domain semantics and knowledge for database integration. **Data Base**, 31(2) 46-64.
- Cooper, R.G. & Elko J. K. (1986). An investigation into the new product process: steps, deficiencies, and impact. **Journal of product innovation management** ,3.2: 71-85.
- Cross, R. & Lee, S. (2004). More than an answer: Information relationships for actionable knowledge. **Organization Science**,15.4: 446-462.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. **Management science**, 50.3: 352-364.
- Davenport, J. B.(2013). Development of the Work Team Cohesiveness Scale. **Regent University**.
- Dean, J. W. & Scott. A. (1991). Integrated manufacturing and job design: Moderating effects of organizational inertia. **Academy of Management journal**, 34.4: 776-804.
- Dearden, J. (1972). MIS is a mirage. **Harvard Business Review**,50.1: 90-99.
- Denison, D.H.J. & Young, J. (2000). Diagnosing organizational cultures: A model and method. **International Institute for Management Development** .
- Dosi, G.(1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of economic literature**, 1120-1171.
- enard, P.T., Straehleb, C. & Ypi, I. (2011). Global Solidarity. **Contemporary Relation Theory**, 9, 99-130.
- Ettlie, J. E.(1988) .**Taking Charge of Manufacturing: How Companies are Combining Technological and Organizational Innovations to Compete Suc**, Jossey-Bass.
- Ettlie, J.E. & Ernesto, M. R. (1992). Organizational integration and process innovation. **Academy of management journal**, 35.4: 795-827.
- Fayol, H. (1949). **General and Industrial Management**. (C. Storrs, Trans.). London: Sir Isaac Pitman & Sons, LTD. (Original work published 1918)
- Fisher, C. J. & Randall .J. A. (2000). Consulting on culture: A new bottom line. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 52.3: 206- 217.
- Glouberman, S. & Henry. M. (2001). Managing the care of health and the cure of disease—Part II: Integration. **Health care management review**, 26.1: 70-84.
- Goodhue, D. L., Michael .D. W. & Laurie. J. (1992). The impact of data integration on the costs and benefits of information systems. **MIS Quarterly**, 293-311.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress:: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. **Organizational Dynamics**, 33.4: 352-365.
- Gunn, T.G. (1988). **Manufacturing for competitive advantage: becoming a world class manufacturer**. Ballinger Pub Co.

- Mohd, Z., Munshid Bin, H. & Rosli Bin, M. (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.
- Hebenstreit, J.J. (2012). Nurse educator perceptions of structural empowerment and innovative behavior. **Nursing Education Perspectives**, 33.5: 297-301.
- Heideman, K. A.(2010). *Giving voice to language: Basque language activism and the politics of education reform in France, 1969-1994*. **Diss. Ph. D. dissertation, Graduate Faculty of Arts and Sciences, University of Pittsburgh, USA**.
- Hersey, P., Ken.B. (1996). Great ideas. **Training and Development**, 50.1: 42-47.
- Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (1995). **Strategic Management: An Integrated Approach**. Boston: Houghton Mifflin.
- Hoy, K, W. & Miskel, G. C. (2008). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. McGraw Hill, Hill Companies Inc., 1221.
- Joseph, J., Kevin, B. & Satish, P. D. (2009). Impact of emotional intelligence and other factors on perception of ethical behavior of peers. **Journal of Business Ethics**, 89.4: 539-546.
- Kaptein, M. & Avelino, S. (2005). Measuring corporate integrity: a survey- based approach, **Bussiness in society**, Vol5: 45- 54.
- Kambil, A. & Short. J.E (1994). Electronic Integration and Business Network Redesign: A Roles-Linkage Perspective. **Journal of Management Information Systems**, 10.4: 59-83.
- Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study. **Technovation**, 29.6: 408-422.
- Kotlarsky, J., Paul, C. V. & Leslie P. W. (2008). Developing a knowledge-based perspective on coordination: The case of global software projects. **Information & Management**, 45.2: 96-108.
- Krackhardt, D. & Jeffrey. R. H. (1993). Informal networks. **Harvard business review**, 71.4: 104-111.
- Lawrence, P.R. & Jay, W. L. (1967). **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Milgrom, Paul and John Roberts. (1992). *Economics, Organization, and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Li, H. & Mian, Z. (2010). The development and validation of an organizational cohesion inventory. **Frontiers of Business Research in China**, 4.4: 653-684.
- Given, L. (2006). Qualitative research in evidence-based practice: a valuable partnership. **Library Hi Tech**, 24, 3: 376-386.
- Mesmer-Magnus, J. R. & Leslie, A. D. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. **Journal of Applied**, Vol. 94, No. 2: 535-546.
- Millson, M.R. (2013). Exploring the moderating influence of product innovativeness on the organizational integration-new product market success relationship. **European Journal of Innovation Management**, 16.3: 317-334.
- Mohd, Z., Munshid Bin, H. & Rosli Bin, M. (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
- Montes, F. J. L., Antonia, R. M. & Victor, G.M. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. **Technovation**, 25, 10: 1159-1172.
- Mukhopadhyay, T. & Sunder, K. (2002). Strategic and operational benefits of electronic integration in B2B procurement processes. **Management Science**, 48, 10: 1301-1313.

- Orlicky, J. A. (1974). **Material requirements planning: the new way of life in production and inventory management**. McGraw-Hill, Inc.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N. & Hogwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, 42.5: 533-544.
- Rao, S. & Perry, Ch. (2003). Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships. **Qualitative Marke Research. An International Journal**, Volume 6, 4, 236-247.
- Robbins, S.P. (2001). **Organizational Behavior**. New Dehli, Prentice Hall, Inc.
- Rogers, C. R. (1980). **A way of being**, Boston, Houghton Mifflin.
- Sapran, A. S. (2010). Exploiting cooperative movement strengths. **Pelancar**, 37, 4: 10-11.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. **The Leadership Quarterly**, 10, 1: 25-40.
- Schein, E. A. (1985). **Organizational culture and leadership**, San Francisco, Jossey- Bass.
- Shen, C.H., Hsi-Chi, H. & Su-Chang, Ch. (2014). Measuring organizational innovative climates in technical institutes and university teachers. **African Journal of Business Management**, 8, 19: 842.
- Srinivasan, K., Sundar. K. & Tridas. M. (1994). Impact of electronic data interchange technology on JIT shipments. **Management Science**, 40, 10: 1291-1304.
- Swatman, P. M.C. & Paul, A. S. (1992). EDI system integration: A definition and literature survey. **The Information Society**, 8, 3: 169-205.
- TACS. (2011). **The Integrated Organisation Model**. ref: 12710.110, PP: 1- 13, Www. Tacso.org.
- Truman, G. E. (2000). Integration in electronic exchange environments. **Journal of Management Information Systems**, 17, 1: 209-244.
- Vargas-Hernández, J.G., Adrián de, L.A. & Andrés, V.Z. (2013). Enhancing leadership integrity effectiveness strategy through the institutionalization of an organizational management integrity capacity systems. **Contemporary Legal and Economic Issues**, 4: 293.
- Venkatraman, N. & Ajit, K. (1991). The check's not in the mail: strategies for electronic integration in tax return filing. **MIT Sloan Management Review**, 32.2: 33-44.
- Venkatraman, N. & Akbar. Z. (1990). Electronic integration and strategic advantage: a quasi-experimental study in the insurance industry. **Information Systems Research**, 1, 4: 377-393.
- Wang, E. T. G., Ying, T. C., Jiang, J. J. & Klein, G. (2006). Group cohesion in organizational innovation: An empirical examination of ERP implementation. **Information and Software Technology**, 48, 4: 235-244.
- Wanes, J.P. (1997). Organizational Entry: Newcomer Moving From Outside to Inside. **Pychological Bulletin**, 87, pp. 601- 618.
- Wendt, H., Martin. C. E. & Hetty, V. E. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. **The Leadership Quarterly**, 20, 3: 358-370.
- Williams, B., Andrys. O. & Ted. B. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. **Australasian Journal of Paramedicine**, 8, 3.
- Wong, C. W. Y., Lai, K., Cheng, T. C. E. & Lun, Y. H. V. (2015). The role of IT-enabled collaborative decision making in inter-organizational information integration to improve customer service performance. **International Journal of Production Economics**, 159: 56-65.