

## Presenting the components of the coherent organization model in Payam Noor University of East Azerbaijan province

**Yaser Beiraghi:** Phd candidate of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Zahra Foroutani\*:** Faculty member, Public Administration Department of the Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Mohammad Mousavi:** Faculty member, Public Administration Department of the Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Hossein Safarzadeh:** Faculty member, Department of Business Management and Entrepreneurship, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was to present the components of the coherent organization model at Payam Noor University in East Azerbaijan province.

**Method:** The coherent organization in the university refers to the contribution of the university's pillars to the common interests of the university or the whole society and is a very important factor in the success of universities. This research was applied in terms of model presentation and descriptive-survey in terms of purpose. The data collection method in this research was quantitative. The statistical population in this research comprised managers, assistants, and faculty members in East Azarbaijan province, totaling 270 individuals. According to Morgan's table, the statistical sample was determined to be 159 people who were investigated. Quantitative data were collected using a standard researcher-made questionnaire resulting from qualitative research.

**Findings:** Therefore, in the current research, based on the research hypotheses, the questionnaire method was used. Similarly, to analyze the data, the quantitative method of structural equation modeling was employed using PLS3 software.

**Conclusion:** The results of the research indicate that the coherent organization model comprises components such as leadership, culture, employees, goals and strategies, structure, technology and knowledge, as well as the environment, which have been approved in Payam Noor University of East Azerbaijan Province.

**Keywords:** coherent organization, coherent university, Payam Noor University

**\*Corresponding author:** Faculty member, Public Administration Department of the Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Email:** ZFor@pnu.ac.ir

## **Presenting the components of the coherent organization model in Payam Noor University of East Azerbaijan province**

**Introduction:** The purpose of this study was to present the components of the coherent organization model at Payam Noor University in East Azerbaijan province. A cohesive organization refers to the contribution of the organization's elements to the common interests of an organization or the whole society and is a crucial factor in the success of organizations. Coherence is one of the important characteristics of organizations and teams that can affect both the performance of individuals in organizations and the performance of the organization and team results.

Caron believes that cohesion is a dynamic process that reflects the tendency of a group to stay together and united in achieving their goals and objectives. Organizational cohesion brings many advantages and benefits for the organization, ultimately leading to the realization of organizational goals. Additionally, this structure plays a special role in realizing individual and organizational goals. In general, it can be said that cohesion is one of the most important strengths of an organization, leading to increased productivity and the fulfillment of the organization's interests, and ultimately, the continuation of the organization's life and success. Based on many results and studies, organizational cohesion is considered one of the success components of organizations and has a significant impact on organizational performance. In fact, increasing organizational cohesion is considered a necessity.

**Materials and methods:** The research method of this study was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of approach. The statistical population in this research comprised managers, assistants, and faculty members in East Azarbaijan province, totaling 270 people. According to Morgan's table, the statistical sample consisted of 179 people who were investigated. The data collection method in this study was quantitative. Therefore, based on the research hypotheses, the questionnaire method was used. Quantitative data were collected using a standard researcher-made questionnaire. To evaluate the characteristics of the research tool, Cronbach's alpha coefficient was used to calculate the content validity (expert opinion), and to assess the reliability of the tool, the Cronbach's alpha coefficient of the entire questionnaire was calculated to be 0.87. In other words, for the final calculation in the research, the researcher distributed and collected 30 questionnaires made by the researcher after considering modifications suggested by experts regarding the validity of the questionnaire, via email and electronic address among the statistical sample. After analyzing the data in SPSS software to calculate Cronbach's alpha coefficient for the questionnaire, necessary corrections were applied based on the results of the Cronbach's alpha test to ensure that the research tool is acceptable and desirable in terms of validity and reliability. Similarly, to analyze the data, the quantitative method of structural equation modeling was used using PLS3 software.

**Results and discussion:** According to the results, it can be said that the standardized coefficient (path coefficient) of the leadership component is equal to  $\beta=0.238$ , and the t-statistic is equal to  $t=12.320$  (greater than the absolute value of 1.96), indicating that this effect is positive and significant. Thus, it can be concluded that leadership has a significant positive effect on the cohesive organization at Payam Noor University in East Azerbaijan province. Therefore, the effect of the leadership component is confirmed. According to the results, it can be said that the standardized coefficient (path coefficient) of the culture component is equal to  $\beta=0.261$ . And the t-statistic is equal to  $t=16.494$  (more than the absolute value of 1.96), which shows that this effect is positive and significant. And it can be concluded that culture has a significant positive effect on the cohesive organization in Payam Noor University of East Azerbaijan province. And therefore, the effect of the culture component will be confirmed.

According to the results, it can be said that the standardized coefficient (path coefficient) of the employee component is equal to  $\beta=0.177$ , and the t-statistic is equal to  $t=7.577$  (greater than the absolute value of 1.96), indicating that this effect is positive and significant. Therefore, it can be concluded that employees have a significant positive impact on the cohesive organization at Payam Noor University in East Azerbaijan province. Thus, the effect of the staff component is confirmed.

According to the results, it can be said that the standardized coefficient (path coefficient) of the goals and strategies component is equal to  $\beta=0.274$ , and the t-statistic is equal to  $t=18.306$  (greater than the absolute value of 1.96), indicating that this effect is positive and significant. Therefore, it can be concluded that goals and strategies have a significant positive effect on the cohesive organization at Payam Noor University in East Azerbaijan province. Thus, the effect of the goals and strategies component is confirmed.

**Conclusion:** According to the results and confirmation of the goals and strategies component in the coherent organization, and considering the influence of the structure on the coherent organization at Payam Noor University, reducing formality and limiting rules and regulations and dry frameworks can increase empathy and coherence within units and the whole organization, thereby expanding the range of thinking and creativity and fostering innovation among individuals. Limiting these regulations and dry frameworks can also boost self-confidence and belief in one's abilities and capabilities, consequently enhancing honesty. This flexibility in the organic structure, associated with proper delegation, signifies mutual respect and trust among the people of the organization. Additionally, this feature fosters an intimate environment within groups and teams, thereby strengthening the sense of unity among individuals. Conversely, in the organic structure, due to the existing lack of hierarchy, individuals feel equal and valued, knowing that their opinions are important and influence the organization's decisions. The flexibility of this structure, stemming from the absence of hierarchy, also enables individuals to express their diverse opinions freely.

**Keywords:** coherent organization, coherent university, Payam Noor University

## ارائه مولفه های مدل سازمان منسجم در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی

یاسر بیرقی: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

دکتر زهرا فروتنی\*: عضو هیات علمی، گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

دکتر محمد موسوی: عضو هیات علمی، گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

دکتر حسین صفرزاده: عضو هیات علمی، گروه مدیریت کسب کار و کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

**هدف:** سازمان منسجم در دانشگاه اشاره به سهم ارکان دانشگاه، در منافع مشترک دانشگاه یا کل جامعه دارد و یک عامل بسیار مهم در موفقیت دانشگاه ها است. هدف از مطالعه حاضر ارائه مولفه های مدل سازمان منسجم در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی بود.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر ارائه مدل، کاربردی و از نظر هدف نیز توصیفی-پیمایشی بود. روش گردآوری داده ها در این پژوهش روش کمی بود. جامعه آماری در این پژوهش، مدیران و معاونین و همچنین اعضای هیات علمی در استان آذربایجان شرقی بودند. که تعداد آنها برابر با ۲۷۰ نفر بود. نمونه آماری طبق جدول مورگان برابر با ۱۵۹ نفر بودند که مورد بررسی قرار گرفتند. داده های کمی با استفاده از پرسشنامه استاندارد محقق ساخته حاصل از پژوهش کیفی گردآوری شدند. در پژوهش حاضر، بر اساس فرضیه های تحقیق، از پرسشنامه، استفاده شد. به همین ترتیب، جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش کمی مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS3 استفاده شد.

**یافته ها:** نشان می دهد که مدل سازمان منسجم دارای مولفه های رهبری، فرهنگ، کارکنان، اهداف و راهبردها، ساختار، فناوری و دانش و همچنین محیط می باشد که در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی مورد تایید قرار گرفته است.

**نتیجه گیری:** دانشگاه پیام نور جهت موفقیت باید به تقویت مولفه های سازمان منسجم، اهتمام ویژه ای داشته باشد.

واژه های کلیدی: سازمان منسجم، دانشگاه منسجم، دانشگاه پیام نور

\*نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

Email: ZFor@pnu.ac.ir

مقدمه

و از همه مهمتر بر عملکرد سازمان دارد. فرهنگ، بایدها و نبایدها را مشخص می کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می دهد (نماین و فیض الهی ۱۳۹۴). بررسی فرهنگ سازمانی می تواند به عنوان ابزار جمع آوری اطلاعات عمل کند و مدیران را قادر می کند از این طریق بخشها، یا گروههای کاری را با یکدیگر مقایسه کرده، مسائل را اولویت بندی کنند و ادراک و انتظارات کارکنان را شناسایی کنند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند. افراد برای آنکه بتوانند در سازمان به موفقیت دست یابند، باید همگام با انتظارات و قواعد فرهنگی سازمان عمل کنند (لی و لای ۲۰۰۷). زیرا فرهنگ یک سازمان بر تعاملات کارکنان و کارکرد سازمان اثر می گذارد. در نهایت، بر همه تصمیم گیرها تأثیرگذار است (نفوخو و گراه ۲۰۰۷). همچنین رهبری ذاتا یک فرایند عاطفی است که به موجب آن رهبران حالات عاطفی زیر دستان خویش را شناسایی کرده، موجب شکل گیری هیجانات در آنان می شوند و سپس سعی می کنند تا حالات عاطفی پیروانشان را به طور صحیحی اداره کنند (کیوانلو و همکاران ۱۳۸۹).

پژوهشها نشان می دهد که اهداف منسجم، سطح بالایی از شناخت نسبت به اهداف و ارزشهای سازمان، میل قوی برای ماندن در سازمان و تمایل به اعمال تلاش فوق العاده برای سازمان می شود. به نظر می رسد که اهداف منسجم، بر تلاش کارمند در شغل، تأثیر می گذارد و این تلاش و کوشش نیز عملکرد را تحت تأثیر قرار می دهد (نوروزی سیدحسینی و کلاته سیفری ۱۳۹۳). همچنین یکی دیگر از ارکان مؤثر در سازمان منسجم، نقش فناوری در انسجام سازمانی می باشد. سازوکار فرماندهی و کنترل عمودی، سازمانها یی را که به نوآوری از پایین به بالا برای رقابتی ماندن نیاز دارند، تخریب می کند. در عین حال، انسجام روزافزون سازمانی یک ضرورت به شمار می آید. فناوری به سازمانها ی پیشرو در خلاقیت برای مقابله با چالش تلفیق افقی کمک می کند (رضاییان ۱۳۸۳). مدیریت اموری چون ساختار سازمانی، عوامل موثر بر ارتباطات،

سازمان منسجم اشاره به سهم ارکان سازمان، در منافع مشترک یک سازمان یا کل جامعه دارد و یک عامل بسیار مهم در موفقیت سازمانها است. انسجام یکی از ویژگیهای مهم سازمانها و تیمها است که می تواند هم بر عملکرد افراد در سازمانها و هم بر عملکرد سازمان و یافتهها تیمی تأثیر بگذارد (لخمانی و همکاران ۲۰۲۲).

کارون معتقد است؛ انسجام یک فرایند پویاست که منعکس کننده گرایش یک گروه در یکپارچگی و کنار هم ماندن است و در دستیابی به اهداف و مقاصد خود متحد شده اند (زینال و رسل ۲۰۱۲). انسجام سازمانی مزایا و فواید بسیاری را برای سازمان همراه خواهد داشت که در نهایت می تواند منجر به تحقق اهداف سازمانی گردد. همچنین این سازه نقش ویژه ای در تحقق مقاصد فردی و سازمانی ایفا می نماید. (استعدادی و دیگران ۱۴۰۱) به طور کلی می توان گفت انسجام یکی از مهم ترین نقاط قوت سازمانی می باشد که به افزایش بهره وری و تحقق مطلوبیت های سازمان و در نتیجه استمرار حیات و موفقیت سازمان منجر خواهد گردید (هیدمن ۲۰۱۱). بر اساس یافتهها و مطالعات زیادی، انسجام سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه های موفقیت سازمانها به شمار آمده و بر عملکرد سازمانی تأثیر بسزایی دارد (نکویی مقدم و همکاران ۱۳۹۱). در حقیقت انسجام روزافزون سازمانی یک ضرورت محسوب می گردد (خوراکیان و همکاران ۱۳۹۸).

با توجه به پژوهشات انجام شده و پیشینه پژوهش تاثیر عوامل فرهنگ، تعهد، رضایت و رهبری در انسجام افراد در سازمان تایید شده است (جین و کرام ۲۰۱۲، کیوانلو و همکاران ۱۳۸۹) از این رو فرهنگ در یک سازمان، به مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزشها، به عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل می دهد و نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می کند. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عامل اساسی در شکل دادن بدان مطرح شده و تأثیر بسزایی بر ساختار و طرح سازمان و ...

آموزش الکترونیکی از آموزش مکمل به آموزش اصلی تبدیل شده است و اتفاقات غیر قابل پیش‌بینی همانند بیماری کوید ۱۹ و وجود ویروس کرونا که برای مواجهه با آن نیازمند منابع انسانی متخصص، عمل‌گرا و خلاق می‌باشد که نیاز به برقراری انسجام سازمانی بیش از پیش در این دانشگاه به چشم می‌خورد.

با توجه به برخی اختلاف‌نظرها درباره میزان اهمیت سازمان منسجم در توسعه سازمان، بررسی موضوع میزان انسجام سازمانی کارکنان دانشگاه پیام‌نور استان آذربایجان شرقی برای مدیران این سازمان دارای اهمیت می‌باشد. لذا مدیران دانشگاه پیام‌نور علاقمند به بررسی و ارزیابی انسجام دانشگاهی و عوامل و مولفه‌های آن در دانشگاه پیام‌نور استان آذربایجان شرقی هستند. لذا هدف از مطالعه حاضر ارائه مولفه‌های مدل سازمان منسجم در دانشگاه پیام‌نور استان آذربایجان شرقی می‌باشد.

انسجام در ادبیات سازمانی سازه منحصر به فردی است که عملاً تحت تأثیر تلاش‌های بسیار زیاد فستینگر (۱۹۵۰) شکل گرفته و به تدریج توسعه یافته و وارد ادبیات سازمانی شده است. از دیدگاه فستینگر انسجام مجموعه‌ای از نیروهایی است که سعی دارد افراد را در گروه نگه دارد و سبب رشد و بالندگی آنان شود (استعدادی و دیگران ۱۴۰۱)

در واقع می‌توان انسجام را واژه‌ای دانست که نوعی جاذبه، هماهنگی و هم‌نوایی همراه بانظم به ذهن متبادر می‌سازد. این واژه به لحاظ مفهومی بیانگر احساس مسئولیت متقابل بین چند نفر یا چند گروه است که از اراده و آگاهی برخوردار هستند (نظری ۱۳۹۰). انسجام فرآیندی است که از طریق آن، برای رفتن به ورای انگیزه‌ها و تفاوت‌های فردی پدیدار مهیا می‌گردد. اعضای یک گروه یا از مشارکت با یکدیگر لذت می‌برند و یا برای دستیابی به هدف مشترک به هم وابسته‌اند (مرزوقی و حیدری ۱۳۹۴). بدیهی است درجه و میزان انسجام تعیین‌کننده میزان موفقیت در فعالیت‌های گروهی در جوانب مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سازمانی است. لذا

گروه‌های رسمی و غیر رسمی، روش‌های بهبود ارتباطات و موانع ارتباطی در سازمان حائز اهمیت است (مجیدی قهرودی و جوادیه ۱۳۹۰). همچنین ارتباطات غیررسمی بین کارکنان و مدیران به ویژه در خصوص اهداف، سیاست‌ها و شیوه‌ها در سازمان، می‌تواند انسجام سازمانی را بالا ببرد (کرام و دیگران ۲۰۱۲).

همچنین سازمان منسجم نقش مهمی را در پویایی محیطی سازمان بازی می‌کند (ساپران ۲۰۱۰) که باید متناسب با ارکان محیط که شامل پویایی محیطی، هوشیاری محیطی، تغییرات محیطی و پاسخگویی محیطی خواهد بود بررسی گردد. محققان مطالعاتی را در مورد توسعه انسجام و اثرات آن روی افزایش یا کاهش عملکرد سازمان نیز انجام داده‌اند (زینال و رسل ۲۰۱۲). و نتیجه گرفتند که یکپارچگی و انسجام سازمانی فواید گوناگونی اعم از، نهادینه‌شدن هنجارهای اخلاقی، مزیت رقابتی پایدار، تعهد، ایجاد اتحاد و وفاداری، صداقت و غیره را برای سازمان و اعضای آن فراهم می‌آورد (رمضانی نژاد ۱۳۹۹).

دانشگاه پیام‌نور، مجموعه‌ای از افراد باتجربه و بسیار کارآمد را جذب کرده است که به احتمال قوی از بهره‌مندی هوشی بالایی نیز برخوردار هستند؛ اما ساختارها و فرآیندهای کاری به گونه‌ای است که از توانایی هوشی آنها به خوبی 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 هنوز جو سازمان و سازوکار اجرایی برای شنیدن و بکار بستن نظرات از شرایط مطلوبی برخوردار نیست. گرچه آموزش عالی میل به تغییر دارد و از نظرات جدید استقبال می‌کند، اما سیستم منسجم، یکپارچه و هوشمندی برای این کار طراحی نکرده است (استعدادی و دیگران ۱۴۰۱). آنچه مسلم است کارآمدی نظام تعلیم و تربیت، کارآمدی سایر نهادهای کشور را نیز در پی خواهد داشت. امروزه همپای تغییر و تحولات پرشتاب و گسترده جهان، در کشور ما نیز

این مفهوم در ادبیات سازمانی باید مورد ملاحظه بیشتری قرار گیرد و از دستاوردهای رشد انسجام سازمانی در راستای توانمندسازی سازمانی و تواناسازی سازمان در راستای ایجاد تغییرات غفلت نوریید (کاروالو ۲۰۱۱) انسجام بر کیفیت مشارکت میان افراد و واحدها برای رسیدن به هدف مشترک سازمانی اشاره دارد (مرزوقی و حیدری ۱۳۹۵). انسجام فرآیندی است که از طریق آن راهبردهای فردی با راهبردهای گروهی ادغام می گردند، ریسک های فردی به ریسک های گروهی تبدیل می گردند، اهداف فردی با اهداف گروهی هماهنگ شده و در نهایت کارآفرینی فردی در کارآفرینی گروهی ظهور می یابد (خوراکیان و همکاران ۱۳۹۸).

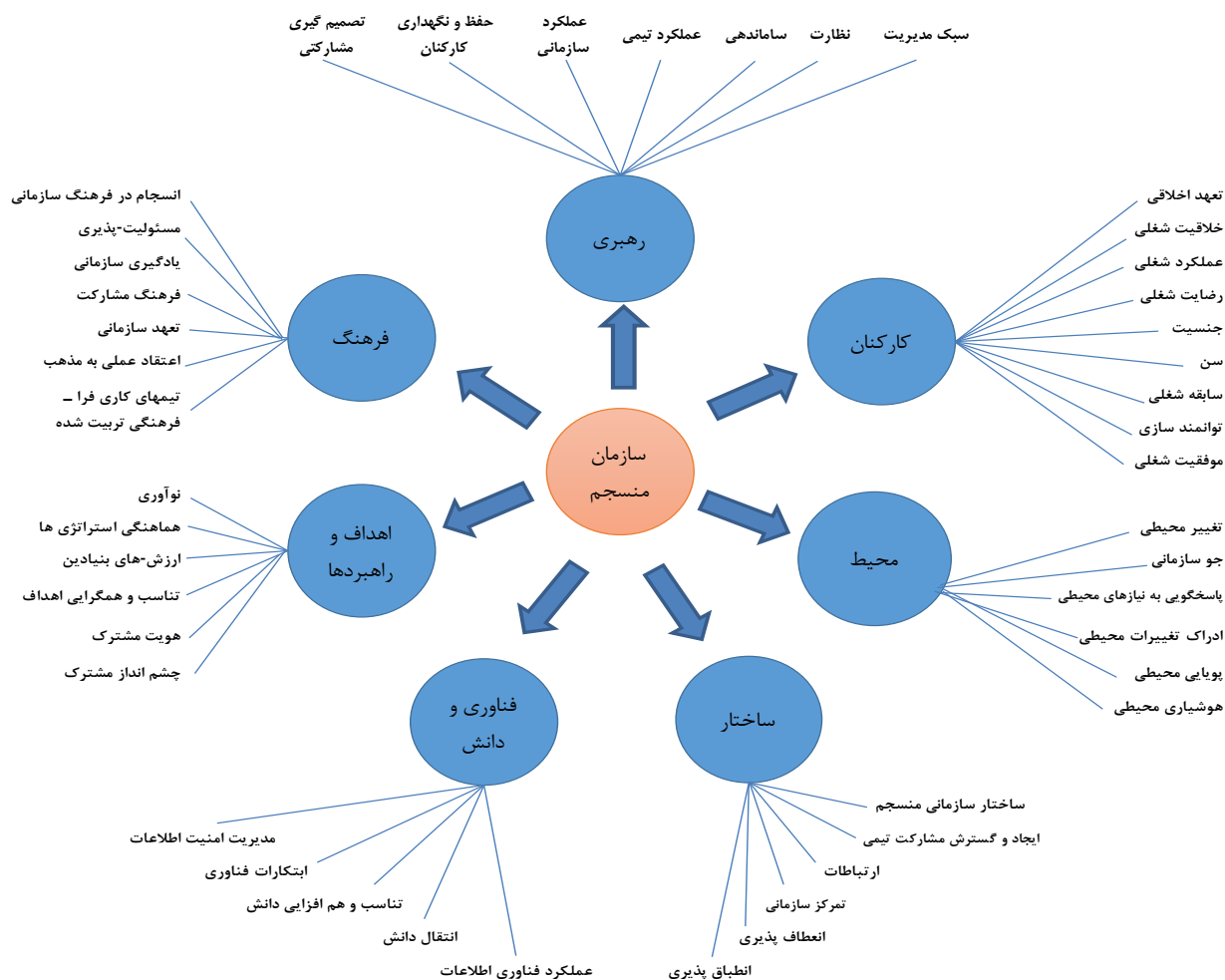
انسجام سازمانی یک سازه چند وجهی است که به شیوه های متفاوتی تعریف و ارزیابی شده است. انسجام سازمانی به حس وحدت کارکنان با یکدیگر در سازمان اطلاق می شود (روگاه ۲۰۱۶) و به معنای وحدت و پیوستگی افراد، گروه ها و واحدها در سازمان برای پیوستن به یکدیگر در راستای تحقق اهداف مشترک است. انسجام پایین در محیط کار به معنای آن است که کارکنان بخش های مختلف دیدگاه مشترکی ندارند و رویکرد کارکنان در انجام کسب و کار غیر قابل پیش بینی است (سعادت و همکاران ۱۳۹۴)

سازمان ها دارای ۵ رکن افراد، اهداف، فناوری، ساختار و محیط هستند (سرلک ۱۳۹۱) و سازمان منسجم نیز از این امر مستثنی نمی باشد. لذا سازمان منسجم نیز دارای ۵ رکن افراد منسجم، اهداف منسجم، فناوری منسجم، ساختار منسجم با توجه به پویایی محیطی می باشد.

استعدادی و دیگران (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان اعتبارسنجی مدل انسجام سازمانی با رویکرد عدالت سازمانی بیان کردند که چهار بعد یادگیری سازمانی، رفتار

سازمانی، کیفیت زندگی شغلی، عدالت سازمانی بر انسجام سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. بشارتی مقدم و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر یکپارچگی و انسجام سازمان نشان داد که رابطه ساختار سازمانی و یکپارچگی و مستقیم و معنی دار می باشد. به طور کلی یافته ها پژوهش نشان داد که انعطاف و همدلی موجود در ساختار ارگانیک سبب تقویت یکپارچگی و انسجام می شود. قربانی و دیگران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان تحلیل پویایی انسجام سازمانی در راستای استقرار حکمرانی بیان کردند که یافته ها نشان دهنده روند مثبت و افزایشی در پویایی انسجام سازمانی با اجرای رویکرد جامع نگری است که بر اساس میزان شاخص های تراکم، دوسویگی پیوندها و میانگین فاصله ژئودزیک و با تقویت روابط برون بخشی زمینه برای کاهش تمرکز در تصمیم گیری ها فراهم شده است. ترک زاده و عبدشریفی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان انسجام، آمادگی برای تغییر، سازمان، بانک. بیان کردند که انسجام سازمانی پیش بینی کننده معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی است. ترک زاده و عبدشریفی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "پیش بینی آمادگی برای تغییر سازمانی براساس ادراک کارکنان از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه گری انسجام سازمانی" بیان نموده اند که ساختار سازمانی بازدارنده پیش بینی کننده منفی و معنادار انسجام سازمانی است و ساختار سازمانی تواناساز پیش بینی کننده مثبت و معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی است و سهم واسطه گری انسجام سازمانی نیز مشهود است.

با توجه به مطالب ذکر شده می توان برای این پژوهش مدل مفهومی زیر را در نظر گرفت:



شکل ۱. مدل مفهومی سازمان منسجم

Figure 1. Conceptual model of coherent organization

پژوهش، مدیران و معاونین و همچنین اعضای هیات علمی در استان آذربایجان شرقی بودند. که تعداد آنها برابر با ۲۷۰ نفر بودند. نمونه آماری طبق جدول مورگان برابر با ۱۷۹ نفر بود. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش روش کمی بود. بنابراین در پژوهش حاضر، بر اساس فرضیه‌های تحقیق، از روش پرسشنامه، استفاده شد. داده‌های کمی با استفاده از پرسشنامه استاندارد محقق ساخته گردآوری شد. جهت ارزیابی ویژگی‌های ابزار پژوهش 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 ۰/۸۷۸ محاسبه شد. به عبارتی دیگر، برای محاسبه پایایی در پژوهش، پژوهشگر تعداد ۳۰ پرسشنامه محقق ساخته را بعد از آنکه

ذکر این نکته لازم است که همه عوامل به کار رفته در طراحی مدل از مبانی نظری و مروری بر ادبیات پژوهش استخراج گردیده که پس از نظرسنجی از پانل صاحب-نظران توسط محقق، در قالب ۷ مؤلفه جدید بازآرایی شده‌اند. بنابراین با توجه به مطالب ارائه شده، اهمیت و ضرورت پژوهشی در ارائه مولفه‌های مدل سازمان منسجم مشهود است. لذا هدف از پژوهش حاضر، ارائه مولفه‌های مدل سازمان منسجم در دانشگاه پیام‌نور استان آذربایجان شرقی است.

## روش

روش پژوهش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری در این



هر زمان و ارائه اطلاعات فردی مختار بودند و به آنها اطمینان داده شد که اطلاعات محرمانه می‌ماند و این امر نیز کاملاً رعایت شد. پژوهش حاضر با کد اخلاق IR.IAU.TMU.REC.1401.788 ثبت شد.

#### یافته‌ها

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده شد. به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌پردازیم. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ می‌باشد. در جدول زیر تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

اصلاحات مدنظر ۱۰ نفر از نخبگان که عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور بوده و دارای مدرک دکترا بوده اند، در مورد روایی پرسشنامه انجام گرفت؛ از طریق ایمیل و آدرس الکترونیکی در میان نمونه آماری توزیع و جمع آوری نمود و بعد از تحلیل در نرم افزار Spss ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه محاسبه شد و بر اساس یافته‌ها آزمون آلفای کرونباخ، اصلاحات موردنیاز اعمال گردید تا ابزار پژوهش از لحاظ اعتبار و پایایی در حد قابل قبول و مطلوبی قرار گیرد. به همین ترتیب، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کمی مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS3 استفاده شد.

در این پژوهش موازین اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت شد. همچنین زمان تکمیل پرسشنامه‌ها ضمن تأکید به تکمیل تمامی سؤال‌ها، شرکت کنندگان در مورد خروج از پژوهش در

#### جدول ۱. ضرایب بارهای عاملی

Table 1. Coefficients of factor loadings

TAK	STR	STF	LDS	GAS	ENV	CUL	ابعاد و شاخص‌ها
فناوری و دانش	ساختار	کارکنا ن	رهبری	اهداف و راهبردها	محیط	فرهنگ	
						۰/۸۵۷	انسجام در فرهنگ سازمانی CUL1
						۰/۸۴۵	مسئولیت‌پذیری CUL2
						۰/۷۶۲	یادگیری سازمانی CUL3
						۰/۸۵۱	فرهنگ مشارکت CUL4
						۰/۸۲۱	تعهد سازمانی CUL5
						۰/۸۵۸	اعتقاد عملی به مذهب CUL6
						۰/۸۲۷	تیمهای کاری فرافرهنگی تربیت شده CUL7
					۰/۷۲۳		تغییر محیطی ENV1
					۰/۷۶۸		جو سازمانی ENV2
					۰/۷۸۶		پاسخگویی به نیازهای محیطی ENV3
					۰/۶۵۴		ادراک تغییرات محیطی ENV4

TAK	STR	STF	LDS	GAS	ENV	CUL	ابعاد و شاخص ها
فناوری و دانش	ساختار	کارکنا ن	رهبری	اهداف و راهبردها	محیط	فرهنگ	
					۰/۷۰۶		پویایی محیطی ENV5
					۰/۸۱۲		هوشیاری محیطی ENV6
				۰/۸۱۲			نوآوری GAS1
				۰/۸۹۹			هماهنگی استراتژی ها GAS2
				۰/۸۸۱			ارزش های بنیادین GAS3
				۰/۸۰۷			تناسب و همگرایی اهداف GAS4
				۰/۸۹۹			هویت مشترک GAS5
				۰/۸۹۰			چشم انداز مشترک GAS6
			۰/۸۴۷				سبک مدیریت LDS1
			۰/۸۴۶				نظارت LDS2
			۰/۸۰۰				ساماندهی LDS3
			۰/۸۴۳				عملکرد تیمی LDS4
			۰/۸۸۱				عملکرد سازمانی LDS5
			۰/۸۶۵				حفظ و نگهداری کارکنان LDS6
			۰/۸۵۹				تصمیم گیری مشارکتی LDS7
		۰/۷۶۲					تعهد اخلاقی STF1
		۰/۷۸۶					خلاقیت شغلی STF2
		۰/۶۴۸					عملکرد شغلی STF3
		۰/۷۴۱					رضایت شغلی STF4
		۰/۷۷۹					جنسیت STF5
		۰/۸۵۳					سن STF6
		۰/۷۷۳					سابقه شغلی STF7
		۰/۷۲۶					توانمند سازی STF8
		۰/۷۵۸					موفقیت شغلی STF9
	۰/۸۶۶						ساختار سازمانی منسجم STR1

TAK	STR	STF	LDS	GAS	ENV	CUL	ابعاد و شاخص ها
	فناوری و دانش	کارکنا	رهبری	اهداف و راهبردها	محیط	فرهنگ	
	۰/۸۱۸						ارتباطات
	۰/۸۳۰						انعطاف پذیری
	۰/۸۴۸						تمرکز سازمانی
	۰/۸۱۶						ایجاد و گسترش مشارکت تیمی
	۰/۸۸۷						انطباق پذیری
۰/۷۷۷							عملکرد فناوری اطلاعات
۰/۸۶۹							انتقال دانش
۰/۷۶۶							تناسب و هم افزایی دانش
۰/۸۰۶							ابتکارات فناوری
۰/۸۸۵							مدیریت امنیت اطلاعات

به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص-ها) خود می‌پردازد. که یافته‌ها آن در جدول زیر آمده است.

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد. معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که

#### جدول ۲. یافته‌ها معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان پژوهش

Table 2. The results of Cronbach's alpha criterion and the combined reliability of the hidden variables of the research

متغیرهای مکنون	نشان	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
فرهنگ	CUL	۰/۹۲۶	۰/۹۴۰	۰/۶۹۲
محیط	ENV	۰/۸۳۷	۰/۸۸۱	۰/۵۵۳
اهداف و راهبردها	GAS	۰/۹۳۲	۰/۹۴۷	۰/۷۴۹
رهبری	LDS	۰/۹۳۵	۰/۹۴۸	۰/۷۲۱
کارکنان	STF	۰/۹۰۸	۰/۹۲۵	۰/۵۷۸
ساختار	STR	۰/۹۱۹	۰/۹۳۷	۰/۷۱۳
فناوری و دانش	TAK	۰/۸۷۹	۰/۹۱۲	۰/۶۷۶

این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق

مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول روبرو محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید.

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰/۸۱۳، برازش خوب مدل کلی تأیید می‌شود. در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از نرم افزار PLS3 می‌پردازیم.

یافته‌ها شان می‌دهد که؛ که مقدار CVR برابر ۰/۳۶۰ و مقدار GoF برابر ۰/۸۱۳ می‌باشد با توجه به اینکه مقدار CVR را با سه مقدار ۰/۰۲ (کیفیت مدل ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) مقایسه می‌کنند، از آنجایی که این مقدار بالای ۰/۱۵ محاسبه شد، یعنی مدل ساختاری برازش مناسب را دارد. همچنین GoF را با سه مقدار ۰/۰۱ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) مقایسه می‌نمایند، لذا با توجه به اینکه این مقدار بالای ۰/۳۵ محاسبه شد، لذا مدل دارای برازش خوب می‌باشد. و می‌توان نتیجه گرفت که اعتبار و سنخیت سنجی مدل سازمان منسجم در دانشگاه پیام‌نور استان آذربایجان شرقی مناسب می‌باشد.

پژوهش را تأیید نمود. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE، ۰/۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می‌شود.

جهت سنجش روایی واگرا از معیار فورنل-لارکر استفاده کرده ایم. چون مقادیر قطر اصلی (جذر AVE) برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان موجود در مدل بیشتر می‌باشد روایی واگرای مدل نیز تأیید می‌شود. با توجه به ضرایب مسیرهای پژوهش چون ضرایب t بیشتر از ۱/۹۶ بدست آمده‌اند، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها تأیید می‌شود.

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل ۳، مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید ساخت. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان

### جدول ۳. یافته‌ها رابطه مستقیم و ضرایب معناداری مسیرها در مدل پژوهش

Table 3. The results of the direct relationship and the significant coefficients of the paths in the research model

مسیر	نتیجه	سطح معناداری	مقدار آماره (T-Value)	ضریب مسیر (β)	علامت اختصاری	مسیر ابعاد
قبول	۰/۰۰۰	۱۶/۴۹۴	۰/۲۶۱	CUL -> CO	سازمان منسجم -> فرهنگ	
قبول	۰/۰۰۰	۹/۶۱۹	۰/۲۰۵	ENV -> CO	سازمان منسجم -> محیط	
قبول	۰/۰۰۰	۱۸/۳۰۶	۰/۲۷۴	GAS -> CO	سازمان منسجم -> اهداف و راهبردها	
قبول	۰/۰۰۰	۱۲/۳۲۰	۰/۲۳۸	LDS -> CO	سازمان منسجم -> رهبری	
قبول	۰/۰۰۰	۷/۵۷۷	۰/۱۷۷	STF -> CO	سازمان منسجم -> کارکنان	
قبول	۰/۰۰۰	۱۲/۵۷۷	۰/۲۲۰	STR -> CO	سازمان منسجم -> ساختار	
قبول	۰/۰۰۰	۱۲/۸۵۸	۰/۲۲۲	TAK -> CO	سازمان منسجم -> فناوری و دانش	

با توجه به یافته‌ها، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) مولفه ساختار برابر ۰/۲۲۰ می‌باشد. و آماره تی نیز برابر ۱۲/۵۷۷ بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱/۹۶) که نشان می‌دهد این تاثیر مثبت و معنادار است. و می‌توان نتیجه گرفت ساختار بر سازمان منسجم در دانشگاه پیام‌نور استان آذربایجان شرقی تاثیر مثبت معناداری دارند. و لذا اثر مولفه ساختار تأیید خواهد شد.

با توجه به یافته‌ها، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) مولفه فناوری و دانش برابر ۰/۲۲۲ می‌باشد. و آماره تی نیز برابر ۱۲/۸۵۸ بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱/۹۶) که نشان می‌دهد این تاثیر مثبت و معنادار است. و می‌توان نتیجه گرفت فناوری و دانش بر سازمان منسجم در دانشگاه پیام‌نور استان آذربایجان شرقی تاثیر مثبت معناداری دارند. و لذا اثر مولفه فناوری و دانش تأیید خواهد شد.

با توجه به یافته‌ها، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) مولفه محیط برابر ۰/۲۰۵ می‌باشد. و آماره تی نیز برابر ۹/۶۱۹ بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱/۹۶) که نشان می‌دهد این تاثیر مثبت و معنادار است. و می‌توان نتیجه گرفت محیط بر سازمان منسجم در دانشگاه پیام‌نور استان آذربایجان شرقی تاثیر مثبت معناداری دارند. و لذا اثر مولفه محیط تأیید خواهد شد.

## References

- Banting K, Richard J, Will K, et al. (2011). "Are Diversity and Solidarity Incompatible?". *Inroads*, Vol. 28, No. 1, Pp. 36-48.
- Besharti Moghadam M, Malai M, Ramezaninejad R. (2020). Examining the effect of organizational structure on the integrity and coherence of the organization; The study of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, Vol. 7, No. 2, Pp. 59-81. [In Persian].

در نهایت برای قضاوت در مورد مولفه برای تایید یا رد آن باید به مقدار آماره  $t$  دقت شود اگر میزان آماره مورد نظر بیشتر از عدد ۱/۹۶ (سطح خطای ۰/۰۵) باشد اثر مولفه تایید می‌شود. و اگر کمتر از عدد ۱/۹۶ باشد به نوعی می‌توان گفت در دامنه خطا قرار دارد.

با توجه به یافته‌ها، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) مولفه رهبری برابر ۰/۲۳۸ می‌باشد. و آماره تی نیز برابر ۱۲/۳۲۰ بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱/۹۶) که نشان می‌دهد این تاثیر مثبت و معنادار است. و می‌توان نتیجه گرفت رهبری بر سازمان منسجم در دانشگاه پیام‌نور استان آذربایجان شرقی تاثیر مثبت معناداری دارند. و لذا اثر مولفه رهبری تأیید خواهد شد.

با توجه به یافته‌ها، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) مولفه فرهنگ برابر ۰/۲۶۱ می‌باشد. و آماره تی نیز برابر ۱۶/۴۹۴ بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱/۹۶) که نشان می‌دهد این تاثیر مثبت و معنادار است. و می‌توان نتیجه گرفت فرهنگ بر سازمان منسجم در دانشگاه پیام‌نور استان آذربایجان شرقی تاثیر مثبت معناداری دارند. و لذا اثر مولفه فرهنگ تأیید خواهد شد.

با توجه به یافته‌ها، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) مولفه کارکنان برابر ۰/۱۷۷ می‌باشد. و آماره تی نیز برابر ۷/۵۷۷ بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱/۹۶) که نشان می‌دهد این تاثیر مثبت و معنادار است. و می‌توان نتیجه گرفت کارکنان بر سازمان منسجم در دانشگاه پیام‌نور استان آذربایجان شرقی تاثیر مثبت معناداری دارند. و لذا اثر مولفه کارکنان تأیید خواهد شد.

با توجه به یافته‌ها، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) مولفه اهداف و راهبردها برابر ۰/۲۷۴ می‌باشد. و آماره تی نیز برابر ۱۸/۳۰۶ بوده (بیشتر از قدرمطلق ۱/۹۶) که نشان می‌دهد این تاثیر مثبت و معنادار است. و می‌توان نتیجه گرفت اهداف و راهبردها بر سازمان منسجم در دانشگاه پیام‌نور استان آذربایجان شرقی تاثیر مثبت معناداری دارند. و لذا اثر مولفه اهداف و راهبردها تأیید خواهد شد.

Lai M, Lee G. (2007). "Relationships of organizational culture toward knowledge activities". *Business Process Management Journal*, Vol. 13, No. 2, Pp. 306-322.

Lenard P T, Straehleb C, Ypi I.(2011). *Global Solidarity: Contemporary Relation Theory*, Vol. 9, No. 1, Pp. 99-130.

Li N, Yan Y, Yang Y, et al. (2022). Artificial Intelligence Capability and Organizational Creativity: The Role of Knowledge Sharing and Organizational Cohesion. *Frontiers in psychology*.

MacDonald P, Kelly S, Scott-Christen S. (2014). "A path model of workplace solidarity, satisfaction, burnout, and motivation". *International Journal of Business Communication*, Vol. 52, No. 1, Pp. 1-19.

Majidi Ghahrodi N, Javadieh Z. (2011). Investigating the role of organizational communication on the formation and attraction of employees' social capital, *Communication Culture Quarterly*, Vol. 1, No. 4. [In Persian].

Marzooqi R, Heydari E. (2016) The role of organizational cohesion in explaining the relationship between regulatory violations and the occurrence of innovative behavior in employees of Shiraz University of Medical Sciences. *Health Information Management*, Vol. 13, No. 4, Pp. 286-291. [In Persian].

Miandari K, Sarlak M A, Ahmadi S A A, et al. (2013) Designing a Future-Oriented Organization Model (Higher Education System), *Journal of the Center for Studies and Development of Medical Sciences Education*, Vol. 8, No. 3, Pp. 63-80. [In Persian].

Mohsenin Sh, Esfidani M R. (2014), Structural equation modeling with partial least squares approach using Smart-PLS software, *Mehraban publication, first edition*. [In Persian].

Moskovich Y, Ashush Y. (2015). "Metamorphosis of a kibbutz industry: The life cycle of 'Factory A industry' – an Israeli case study". *EuroMed Journal of Business*, Vol. 10, No. 2, Pp. 181-197.

Mushtaq R, Ellahi A, Khan M B. (2019).

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*)

Cramm J M, Strating MMH, Anna P, et al. (2012). "The influence of organizational characteristics on employee solidarity in the long-term care sector". *Journal of Advanced Nursing*: Vol. 69, No. 3, Pp. 526-534.

Diefendorff J, Morehart J, Gabriel A. (2010). "The influence of power and solidarity on emotional display rules at work". *Motivation and Emotion*: Vol. 34, No. 1, Pp. 120-132.

Dimas I D, Lourenço P R, Rebelo T, et al. (2020). Maximizing Learning Through Cohesion: Contributions From a Nonlinear Approach. *Small Group Research*.

Estedadi E, Guderzundchegini M, Torani H. (2021). Validation of organizational cohesion model with organizational justice approach. *Iranian Political Sociology Monthly*, Vol. 5, No. 9, Pp. 1753-1730. [In Persian].

Fazalzadeh A, Asiyaban Rezaei M, Tahoni M, et al. (2014). investigation of the impact of information technology implementation on the coherence and performance of the supply chain, *National Conference on New Approaches in Business Management, Tabriz*. [In Persian].

Ghorbani M, Naseri S, Haj Alizadeh A. (2019). Dynamic analysis of organizational cohesion in the direction of watershed governance establishment, case study: Sarayan city, South Khorasan. *Watershed Engineering and Management*, Vol. 11, No. 4, Pp. 879-890. [In Persian].

Heidemann K A. (2010). "Giving Voice to Language: Basque Language Activism and The Politics of Education Reform in France", 1969-1994, (*Doctoral dissertation*), University of Pittsburgh.

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*).

*Danesh Publication*, Tehran. Vol. 2. [In Persian].

Shamsodini S, Nikpour A and Rezaei Lori Gh. (2021) Examining the relationship between transformational leadership and organizational cohesion with organizational development, *7th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran*. [In Persian].

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*, Vol. 10, No. 2, Pp. 69-78.

Turkzadeh J, Abde Sharifi F. (2015). Predicting readiness for organizational change based on bank employees' perception of the type of organizational structure with the mediating role of organizational cohesion, *Scientific Research Quarterly of Management Studies (Improvement and Transformation)*, Vol. 24, No. 78, Pp. 33-64. [In Persian].

Turkzadeh J, Abde Sharifi F. (2016). Coherence, readiness for change, organization, bank, *applied sociology*, Vol. 27, No. 4, Pp. 61-78. [In Persian].

Zainal Munshid Bin Harun M, Bin Mahmood R. (2011). The Relationship between Group Cohesiveness and Performance: An Empirical Study of Cooperatives Movement in Malaysia, *International Journal of Cooperative Studies*, Vol. 1, No. 1, Pp. 15-20.

Influence of Organizational Justice, Supervisor Support, and Group Cohesiveness on Organizational Commitment: Mediated Role of Ethical Behavior. *Pakistan Journal of Psychological Research*, Vol. 34, No. 4, Pp. 919-934.

Nafei W. (2015). The effects of organizational cohesiveness on organizational performance: A study on the Egyptian commercial banks. *International Business Research*, Vol. 8, No. 3, Pp. 54.

Nazari N. (2013) Social cohesion from the perspective of the Holy Quran, *the specialized quarterly of interdisciplinary researches of the Holy Quran*, Vol. 2, No. 5, Pp. 36-27. [In Persian].

Rezaiyan A. (2004). The role of information technology in organizational cohesion, *Business Management Perspectives Quarterly*, Vol. 3, No. 1, Pp. 1. [In Persian].

Sancaktar C L & Küçükaltan E G. (2020). Organizational culture, team cohesion and team performance in Dragon Festival. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, Vol. 31, No. 2, Pp. 138-148.

Sapran A S. (2010). Exploiting cooperative movement strengths. *Pelancar*, Vol. 37, No. 1, Pp. 10- 11.

Sarlak M A, Ahmadi S A A, Amirkhani A H, et al. (2012) Designing a pluralistic organization model in the aviation industry, *Innovation Management Journal*, Fall, Vol. 1, No. 1, Pp. 99-124. [In Persian].

Sarlak M A. (2012) Emerging Faces of the Organization in the 21st Century, *Marja*