

## شناسایی مولفه‌های اثر گذار بر تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش محمد طاهر جعفری<sup>۱</sup>، نیما رنجی جفرودی<sup>۲</sup>، مرتضی حضرتی<sup>۳</sup>

### چکیده:

**هدف:** هدف تحقیق حاضر شناسایی مولفه‌های اثر گذار بر تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش می‌باشد.

**روش:** این پژوهش از لحاظ هدف از نوع ترکیبی (کمی و کیفی)، از لحاظ روش، داده بنیاد است. جامعه و نمونه آماری مورد مصاحبه مرحله کیفی، ۱۵ نفر از مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش بودند. در مرحله کمی نیز ۳۶۶ نفر از کارکنان و مدیران آموزش و پرورش استان اردبیل به پرسشنامه ۴۳ سوالی با طیف لیکرت جواب دادند. این افراد به روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی از تعداد جامعه آماری ۷۵۸۷ نفری انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و Lisrel با آزمونهای معادلات ساختاری انجام گرفت.

**یافته‌ها:** مفاهیم درخزده مقوله‌ها شامل: ابعاد و نشانگرهای همدلی سازمانی (ویژگیهای جمعیت شناختی سازمان، ویژگیهای شخصیتی کارکنان، توانمندسازی روانشناختی کارکنان، عوامل مدیریتی و عوامل اجتماعی، عوامل اخلاقی و عوامل اعتقادی)؛ پیامدهای تأثیر گذار بر همدلی سازمانی (بهره‌وری سازمانی، اثربخشی سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی و توسعه شغلی و فردی)؛ و عوامل علی اثر گذار بر همدلی سازمانی (جو سازمانی، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی) دسته‌بندی شدند.

**نتیجه گیری:** ابعاد و نشانگرها، پیامدها و عوامل علی مولفه‌های اثر گذار بر تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش می‌باشند.

**کلید واژه‌ها:** همدلی سازمانی، آموزش و پرورش، توانمندسازی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۱۹

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۷/۲۱

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

mtjafari.a@gmail.com

<sup>۲</sup> - استادیار گروه مدیریت، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران (نویسنده مسئول).

ranji@iaubanz.ac.ir

<sup>۳</sup> - استادیار گروه مدیریت، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران.

mortezahazraty123@gmail.com

## مقدمه

امروزه در دنیای رقابت، مدیران و رهبران بزرگ سازمان‌ها و شرکت‌ها به سمت بهبود عملکرد و موفقیت حرکت می‌کنند. از جمله مسائلی که مدیران و رهبران به آن توجه می‌کنند، ارتباطات و تعاملات صحیح با مشتریان و عرضه‌کنندگان و کارکنان سازمان است که جزء نیروهای رقابتی نیز محسوب می‌شوند. مدیران یا رهبران می‌دانند که آنچه باعث تقویت عملکرد می‌شود، مهارت مدیریت بر خویشتن و درک متقابل دیگران می‌باشد که امروزه یکی از نکات کلیدی سازمان‌ها در حوزه رفتار سازمانی محسوب می‌شود. مدیریت بر خود و درک متقابل دیگران از طریق همدلی و هوش عاطفی حاصل می‌گردد؛ به عبارت دیگر همدلی باعث تقویت ارتباطات، اثربخشی و مدیریت بر خود و درک متقابل دیگران می‌شود. از سوی دیگر وقتی مدیران و رؤساء هنگام بحران و یا عدم قطعیت از خود به اندازه کافی همدلی نشان ندهند از دیدگاه کارکنان افرادی بی‌تفاوت، بی‌توجه و غیر قابل اعتماد جلوه می‌کنند. این امر باعث می‌شود کارکنان کمتر در کارها مشارکت جویند و با ارتباط برقرار کنند (اسدی، ۱۳۹۴: ۱).

موفقیت سازمان‌ها در فرایند نیل به اهداف و تحقق برنامه‌های پیش‌بینی شده در گروه‌های از متغیرهای اغلب درون سازمانی و تا حدی برون سازمانی است؛ به این معنا که عوامل و متغیرهایی در نیل به اهداف سازمانی تأثیرگذاری جدی دارند. شناخت این متغیرها و تلاش برنامه‌ریزی شده برای هدایت و واپایش آنها در قالب یک مدیریت نظام‌مند، نقش بسیار مهمی در این فرایند ایفا می‌کند. در میان متغیرهای موثر در نیل به اهداف سازمانی، می‌توان به برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی مناسب، کارگزینی مناسب، نیروی انسانی متعهد و ماهر، هدایت و رهبری هوشمندانه، نظارت، واپایش و بازخوردگیری منطقی و همچنین، وجود همبستگی سازمانی بالا و دانش بنیان بودن خرده نظام‌های مربوطه اشاره کرد. از جمله شاخص‌های بسیار مهم که نمادی از فرهنگ سازمانی کارآمد تلقی گردیده و به مثابه موتور و پیشران نظام‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌گردد، وجود همدلی عمیق در میان مدیران و کارکنان در بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان می‌باشد (ترابی، ۱۳۹۴: ۲).

همدلی یک مهارت در فراگرد ارتباطی است که این مهارت باعث ایجاد تفاهم با دیگران می‌شود. که در پی آن ارتباطات میان فردی موثر شکل خواهد گرفت. همدلی ترجمه‌ای برای «Empathy» در زبان انگلیسی است از کلمه «Einfuhling» آلمانی گرفته شده است که به معنی «با دیگری حس کردن» است. همدلی کردن با کسی یعنی احساس او را درک کردن. فرآیندی

که حکایت از حس مشترک و رابطه عمیق انسانها با یکدیگر است که این لازمه یک رابطه سالم با انسانها می باشد (شریعتی، ۱۳۹۶: ۱۵-۱۴). از آن به بعد، هزاران مطالعه تحقیقاتی نقش همدلی را در رفتار انسانی در طیف گسترده ای از رشته ها بررسی کرده اند. محققان تلاش کرده اند در مورد اینکه همدلی دقیقاً چیست، به توافق برسند. سردرگمی مفهومی به حدی فراگیر شده است که محققان ابراز تاسف کرده اند که به تعداد دانشمندانی که همدلی را مطالعه می کنند، تعریف برای همدلی وجود دارد (زکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۱۴۰). به عنوان مثال، کاف و همکاران، ۴۳ تعریف / مفهوم متمایز همدلی را در بررسی خود شناسایی کردند (کاف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۴۴). اگر چه یک تعریف واحد احتمالاً همیشه دست نیافتنی باقی خواهد ماند، محققان در حال حاضر تا حد زیادی همدلی را به عنوان یک ساختار چند بعدی که در هر دو سطح ویژگی و حالت عمل می کند، تشخیص می دهند. با چند استثنا، محققان هر دو بعد شناختی<sup>۳</sup> (درک حالت های درونی دیگران) و عاطفی<sup>۴</sup> (به عنوان مثال، احساس هماهنگی احساسات با دیگران) را در تعاریف خود از همدلی گنجانده اند. برخی از محققان شواهدی ارائه می دهند که همدلی یک بعد رفتاری<sup>۵</sup> (به عنوان مثال، نمایش های همدلی شناختی و عاطفی) نیز دارد (کلارک<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۶۶). ادبیات همدلی بر دو شکل رفتار همدلانه تمرکز دارد: آینه سازی رفتاری و ارتباط همدلانه. انعکاس رفتاری که اغلب به آن "همدلی حرکتی" نیز می گویند، به تقلید از حالات چهره، رفتارها، حالت ها و ژست های دیگران اشاره دارد (چاترند و لارکین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲: ۶۴). ارتباط همدلانه، رفتار عمدی است که نشان دهنده همدلی شناختی و یا عاطفی نسبت به دیگران است. مثال هایی از ارتباط همدلانه شامل عبارات کلامی درک، پرسیدن سوالات درباره افکار و احساسات و رفتار غیر کلامی مانند سر تکان دادن است (شاپیرو<sup>۸</sup> و گاتمن، ۲۰۰۴). محققان در مطالعات اولیه خود روی همدلی عمدتاً بر ماهیت عاطفی آن، تاکید و آن را به عنوان پاسخ های هیجانی مشاهده شده به هیجان درک شده دیگران تعریف کرده اند

---

<sup>۱</sup>-Zaki

<sup>۲</sup>-Cuff

<sup>۳</sup>- Cognitive empathy

<sup>۴</sup>-Affective empathy

<sup>۵</sup>- Behavioral empathy

<sup>۶</sup>-Clark

<sup>۷</sup>- Chartrand & Larkin

<sup>۸</sup>-Shapiro & Gottman

(ووسن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۷۴). بنابراین همدلی ویژگی مهمی است که از آسیب رساندن به افراد دیگر جلوگیری می‌کند و نیز عاملی برای انجام رفتارهای اجتماعی است که وحدت گروهی را به همراه دارد (آندرونونی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۵۳). همدلی را می‌توان به عنوان تعامل بین دو فرد در نظر گرفت که یکی احساسات دیگری را تجربه کرده، در آن شریک می‌شود (آیزنبرگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۰۵). همدلی یکی از مولفه‌های اصلی و نیروی انگیزشی رفتارهای اجتماعی در روابط بین فردی است و در دریافت تاثیر رفتار شخص بر دیگران و درک رفتار آنها در شرایط متفاوت نقش دارد (جولیف<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۰). همدلی به ما این امکان را می‌دهد که یاد بگیریم و رشد کنیم، و همچنین به دیگران این امکان را می‌دهد که در مورد آنچه واقعاً در زندگی آنها می‌گذرد بدون ترس از قضاوت یا انتقاد احساس امنیت کنند (کلت<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۲: ۵۲۳). وقتی نوبت به زمینه سازمانی می‌رسد همدلی سازمانی، ابزار قدرتمندی برای دستیابی به اهداف یک سازمان است (سالاری و نستیضایی، ۲۰۲۰: ۵۱).

در تعریف همدلی، پژوهشگران این حوزه به طور سنتی به دو گروه تقسیم شده‌اند. نظریه پردازانی که از دیدگاه عاطفی هیجانی به آن می‌نگرند و نظریه پردازانی که بیشتر رویکرد شناختی به همدلی داشته‌اند. در اصطلاحات اخیر نیز، مولفه شناختی به سمت استفاده از نظریه ذهن یا ذهن رفته است. همدلی در اساس شامل کنار گذاشتن دیدگاه شخصی در رابطه با موضوع و رسیدن به وضعیت ذهنی فرد دیگر است. استنباط نهایی به دست آمده براساس شباهت‌های موجود بین وضعیت‌های ذهنی افراد باعث تجربه وضعیت موضوع می‌شود. در بعضی زمینه‌ها، فرایند همدلی کاملاً شناختی است چون ارجاعی به وضعیت عاطفی هیجانی وجود ندارد. براساس دو بحث فوق واضح است که همدلی هر دو جزء شناختی و عاطفی هیجانی را شامل می‌شود (ملکی و اصلا ن پور، ۱۳۹۰).

همدلی، مفهومی بنیادین در علوم روان‌شناختی است که روان‌شناسان شناختی و روان‌پویایی بر فرآیندهای روان‌شناختی آن متمرکز بوده‌اند و امروزه نیز به گونه‌ای فعال در علوم اعصاب مورد

---

<sup>1</sup>-Vossen

<sup>2</sup>-Andreoni

<sup>3</sup>-Eisenberg

<sup>4</sup>-Jolliffe

<sup>5</sup>-Kellett

بررسی است. دانشمندان معاصر تعاریف متفاوتی برای اصطلاح همدلی پیشنهاد کرده‌اند. فیشباخ فرآیند همدلی را شامل سه بخش زیر می‌داند:

(۱) توانایی تمایز و تشخیص حالات هیجانی دیگری

(۲) توانایی دریافت دیدگاه دیگری

(۳) فراخوانی پاسخ عاطفه مشابه.

بسیاری از نویسندگان همین اجزا را در باب همدلی به کار می‌برند، اما برخی نیز بر نکات دیگری تاکید دارند. برای مثال، تعدادی به اهمیت تمایز میان خود و دیگری طی عمل پاسخ عاطفی اشاره می‌کنند، یعنی فرد بداند که "گوی" خود او برنده مدال شده است. برخی نیز مفهوم همدلی را گسترش داده‌اند و حرکات تقلید شده‌ای که به دلیل مشاهده حرکت دیگری ایجاد می‌شوند را همدلی حرکتی می‌خوانند. در علوم اعصاب شناختی، همدلی را به دو بخش شناختی و عاطفی تقسیم کرده‌اند. همدلی شناختی شامل جزء اول و دوم مدل فیشباخ و همدلی عاطفی شامل جزء سوم آن است. همدلی ممکن است تبدیل به همدردی به معنی نگران شدن برای دیگری به دلیل دریافت یا درک حالت هیجانی دیگری یا حتی درماندگی شخصی به معنی واکنش هیجانی آزارنده باشد که متمرکز بر خود فرد بوده است و به دلیل دریافت یا درک حالت هیجانی دیگری ایجاد می‌شود. همدلی به ما امکان می‌دهد تا احساس‌های دیگران را بفهمیم، رفتارشان را پیش‌بینی کنیم و هیجان‌هایی را تجربه کنیم که هیجان آنها برانگیخته است. همدلی در هیجان‌ها و ادراک‌هایی ظهور پیدا می‌کند که با کشش فرد به سمت احساس‌های خارجی تحریک شده‌اند. همدلی به ما امکان می‌دهد تا وارد قلمروی هیجانی دیگران شویم و فرصتی پدید می‌آورد تا لذت، رنج، هیجان‌ها و احساس‌های آنها را تجربه کنیم (یاری قلی و بهادری خسرو شاهی، ۱۳۹۷: ۱۵۸).

در تحقیقی که شهراسبی و دیگران (۱۳۹۹) با عنوان «تبیین و ارائه مدل بهبود همدلی سازمانی در سازمان سنجش آموزش کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد» انجام دادند، نتایج کیفی پژوهش نشان دهنده ۱۱ مقوله اصلی و ۳۲ مقوله فرعی و ۱۷۵ مفهوم بود که در قالب مدل پارادایمی همدلی سازمانی شامل: شرایط علی (عوامل سازمانی، جو سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی مشارکتی، اهداف سازمانی، عدالت سازمانی، عوامل محیطی: محیط برون سازمانی، محیط درون سازمانی، عوامل فردی: ویژگی‌های جمعیت شناختی، ویژگی‌های شخصیتی)، عوامل مداخله

گر (فرسودگی شغلی: خستگی هیجانی، مسخ شخصیت، کاهش کفایت فردی، عوامل مدیریتی: مدیریت ناکارآمد، بی‌تفاوتی سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل حمایتی و انگیزشی: حمایت مدیریتی، نظام ارزیابی عملکرد، عوامل شغلی: تناسب فرد- شغل، ویژگی‌های شغلی)، راهبردها (بهبود فرآیندهای سازمان: اعتمادسازی در سازمان، تیم‌سازی اثربخش، راهبری اثربخش سازمانی: مدیریت اثربخش، آموزش همدلی، توسعه مسیر شغلی)، و پیامدها (بهره‌وری سازمانی: ارتباطات اثربخش، اثربخشی سازمانی، تعارض‌زدایی، رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی، توسعه فردی: توسعه شغلی، بهزیستی فردی، عملکرد فردی) را در سازمان سنجش آموزش کشور نشان داد. جابری منش و دیگران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان فهم شکل‌گیری صمیمیت سازمانی با استفاده از روش داده‌بنیاد انجام دادند که جامعه آماری آن صاحب‌نظران سازمانی و مدیریت بودند. در این پژوهش شرایط علی صمیمیت سازمانی به عوامل عدالت سازمانی، رفاه کارکنان، استقلال کاری، مثبت‌اندیشی، شناخت متقابل، ارتقا، ویژگی‌های فردی دسته‌بندی می‌شود. در پدیده محوری به همدلی و همدردی مشترک اشاره شده است. کدهای شناسایی شده عوامل مداخله‌گر عبارت‌اند از: تقویت مشارکت‌پذیری، سیستم ارزیابی عملکرد. پیامد مثبت رضایتمندی کارکنان و پیامد منفی عدم مسئولیت‌پذیری در انجام امور.

در تحقیقی که علی‌نصب (۱۳۹۷) با عنوان «رابطه همدلی سازمانی با سلامت سازمانی با نقش میانجی توانمندی روانشناختی در میان کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) شهرستان اردبیل» انجام داد، طبق نتایج تحقیق همدلی سازمانی با سلامت سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی رابطه معناداری دارد. همچنین بین همدلی سازمانی با سلامت سازمانی کارکنان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد و ضریب همبستگی بین دو متغیر ۰/۸۵ است. بین توانمندسازی روانشناختی با سلامت سازمانی کارکنان رابطه مثبت معناداری وجود دارد و ضریب همبستگی بین دو متغیر ۰/۸۷ است. در نهایت بین همدلی سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه مثبت معناداری وجود دارد و ضریب همبستگی بین دو متغیر ۰/۷۰ است.

یم<sup>۱</sup> و پارک<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان؛ اثرات مشارکت صنفی و تمرکز بر همدلی سازمانی در وضعیت‌های بحران نشان دادند که نخبگان شرکت مقدم بر تفکر گروهی هستند که مانع

<sup>۱</sup>-Yim

<sup>۲</sup>-Park

همدلی سازمانی از کار موثر در بحران‌ها می‌شود. در تحقیقی که گیل<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۸) با عنوان «موقعی که همدلی در جریان است: به سوی روشهای اثربخش نگهداشت جریان همدلی» انجام دادند، نتایج تحقیق نشان داد که نگهداشتن همدلی در سراسر محیط‌های حرفه‌ای و فردی چالش‌زاست، چراکه افراد توانایی حفظ یکی از این روشهای همدلی را می‌توانند از خود نشان دهند: داشتن زمان/وقت آزاد برای همدلی، مدیریت انتظارات اطرافیان، مرزهای حرفه‌ای، عدالت همدلی. در تحقیقی که آنازا<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۱۸) با عنوان «همدلی و تاثیر در عملکرد فروشنده» انجام دادند، نتایج نشان داد که همدلی در محیط کار مهم است. توانایی‌های همدلانه کیفیت روابط حرفه‌ای و تعاملات فرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. کولر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهش خود تحت عنوان؛ بررسی نقش همدلی سازمانی در شکل‌گیری داستان موفقیت‌های سازمانی، به دنبال اثبات اهمیت همدلی سازمانی در سیستمهای خدماتی و اهمیت فزاینده آن است. هم چنین وی در این پژوهش اصول موفقیت سازمانی و چگونگی دستیابی به همدلی سازمانی را عنوان کرده است. وی در این پژوهش نقش و اهداف سیستمهای موفقیت در کسب و کار را درون یک سازمان بیان می‌کند و اظهار می‌دارد که هدف رشد در آمد و کاهش هزینه به منظور مدیریت بهتر در پیچیدگی محیط است.

وزارت آموزش و پرورش از نظر نیروی انسانی، بیشترین و از نظر گستره جغرافیایی، وسیع‌ترین وزارتخانه کشور بوده و رسالت آن نیز تربیت نیروی انسانی مورد نیاز آینده کشور می‌باشد. در این فرایند به واسطه حساسیتها، ارتباط تسلسلی فعالیت‌ها و تأثیر تعاملی آنها لازم است که مدیران و کارکنان ارتباط نزدیک و صمیمی داشته باشند تا به واسطه آن بتوانند به حداکثر کارایی و اثربخشی دست یابند. مؤلفه همدلی سازمانی می‌تواند بهره‌وری کارکنان در عین توجه به نیازهای روانی و به تبع آن بهسازی روانی را ارتقاء دهد؛ بنابراین شناسایی مولفه‌های اثر گذار بر تقویت همدلی سازمانی و بکار بستن آنها ضرورتی انکارناپذیر است. بر این اساس هدف پژوهش پیشرو شناسایی مولفه‌های اثر گذار بر تقویت همدلی سازمانی و ارائه راهکارهای جهت بهبود همدلی سازمانی در آموزش و پرورش صورت می‌گیرد.

---

<sup>1</sup> -Gill

<sup>2</sup> -anaza

<sup>3</sup> -Koller

### سوالات تحقیق

- ۱) ابعاد و نشانگرهای تقویت همدمی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش کدامند؟
- ۲) پیامدهای تأثیر تقویت همدمی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش کدامند؟
- ۳) عوامل علی اثرگذار در تقویت همدمی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش کدامند؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث نوع داده، در حیطه پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی) دسته‌بندی می‌شود. این پژوهش از حیث روش گردآوری اطلاعات به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و پرسشنامه) انجام شده است. در مرحله اول پژوهش، با مطالعه عمیق ادبیات نظری و استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و مبتنی بر نظریه داده بنیاد استخراج گردیده است. در عین حال در گام دوم نیز داده‌های مورد نیاز برای مدلسازی بر مبنای سه شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی گردآوری شده است. همچنین در مرحله سوم داده‌های مورد نیاز برای اعتبارسنجی الگوی ساختاری پژوهش از پرسشنامه پنج گزینه لیکرتی با روش مدلسازی معادلات ساختاری احصاء گردیده است. مقطع زمانی اجرای پژوهش، در هر دو مرحله کیفی و کمی پژوهش به شکل تک مقطعی می‌باشد؛ زیرا در یک برهه زمانی داده‌ها جمع‌آوری شده و مورد ارزیابی قرار گرفته است. همچنین با توجه به غیر تجربی بودن پژوهش، میزان مداخله پژوهشگر در فرآیند اجرای پژوهش حداقل می‌باشد.

جامعه آماری ما در بخش کیفی، مدیران ارشد آموزش و پرورش در سال ۱۴۰۱ بود. روش نمونه‌گیری در این بخش به صورت نمونه‌گیری هدفمند، غیر تصادفی و گلوله برفی بود، چرا که در پژوهش کیفی محقق به دنبال تعمیم نتایج نیست بلکه به دنبال نمونه‌هایی می‌باشد که بیشترین همسویی و نزدیکی را با هدف پژوهش دارد. با توجه به اشباع پاسخ‌ها در نهایت جهت جلوگیری از تکرار داده‌ها ۱۵ مصاحبه منحصر به فرد انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل داده‌ها قرار گرفت و در بخش کمی جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و مدیران مقطع (ابتدایی، متوسط اول و متوسط دوم) آموزش و پرورش استان اردبیل شامل (مدیران، معلمان و آموزگاران شاغل در آموزش و پرورش) می‌باشد که تعداد آنها طبق جدول زیر ۷۵۸۷ نفر می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه آماری ۳۶۶ نفر بود که به صورت روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند.



نتایج پایایی به روش همبستگی سؤالات با نمره کل، پایایی هر سؤال، روایی همگرایی و تشخیصی (تمایز) سازه های استخراجی بر اساس مدل نهایی ارائه شده مورد تایید قرار گرفتند و ضریب همبستگی سؤالات با نمره کل پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ و پایایی هر سؤال بیشتر از ۰/۵ گزارش شد، که نشان می دهد سؤالات در سنجش عوامل مربوط به مولفه های اثر گذار بر تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش از دقت کافی برخوردارند و تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات با استفاده از نرم افزارهای SPSS و Lisrel با آزمونهای معادلات ساختاری انجام گرفته است.

### یافته ها

بطور کلی هدف اصلی و اساسی از اجرای این پژوهش، شناسایی مولفه های اثر گذار بر تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش بوده است. با توجه به اینکه تاکنون مدلی جامع در این رابطه ارائه نگردیده است، در نتیجه تلاش شد با رویکرد اکتشافی و مبتنی بر روش نظریه داده بنیاد به شناسایی و استخراج مقوله های مرتبط با شناسایی مولفه های اثر گذار بر تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش پرداخته شده است. در کدگذاری محوری، بار دیگر متن مصاحبه به همراه کدهای باز خواننده شد و ضمن مقایسه کدها با هم، ارتباط بین مفاهیم بررسی گردید. بر این اساس، طبق جدول زیر تدوین شد.

جدول ۱. مقوله های شکل گرفته در مرحله کدگذاری محوری اولیه

مفهوم	طبقه فرعی (حوزه مقوله)	طبقه (مقوله)
- کارکنان با انگیزه و خلاق - کارکنان وقت شناس و منظم - کارکنان دارای حُسن خلق	ویژگیهای جمعیت شناختی سازمان	۱- ابعاد و نشانه های همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش
- اندیشه ورزی سالم - حس تعاون و همکاری - وجدان و انصاف کاری	ویژگیهای شخصیتی کارکنان	
- توانمندسازی روانشناختی - حمایت و اعتماد به توانایی کارکنان - احترام به ارزشهای کارکنان	توانمندسازی روانشناختی کارکنان	

- ایجاد فضای مناسب مشارکتی کارکنان		
- اشتراک گذاری اهداف و چشم-اندازهای سازمان با کارکنان	عوامل مدیریتی	
- همزیستی مسالمت آمیز کارکنان - تعاون و همکاری نیروی انسانی - رضایتمندی کارکنان	عوامل اجتماعی	
- احترام متقابل - افزایش اعتماد به نفس - افزایش اعتماد به مدیران - بهبود خلاقیت و نوآوری کارکنان	عوامل اخلاقی	
- ایمان به توحید - ولایت مداری - خردورزی	عوامل اعتقادی	
- ماهیت سازنده همدلی - ایجاد همکاری و اتحاد درون سازمانی - ممانعت از تعارضات و انزوای کارکنان	بهره‌وری سازمانی	۲- پیامدهای تأثیرگذار بر همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش
- ارتقاء سطح کیفی خدمات و عملکردها - ارائه طرحهای نوین برای نیازهای جامعه آماری	اثربخشی سازمانی	
- موفقیت فردی و شغلی و اجتماعی - افزایش کمیت و کیفیت انگیزش کاری - افزایش بهداشت روانی	خلاقیت و نوآوری	

- افزایش رشد و بالندگی		
- افزایش میزان پاسخگویی به کاربران سازمان - انگیزه و پشتکار	تعهد سازمانی	
- رضایتمندی کارکنان - ارتقا بهره‌وری سازمان	توسعه شغلی و فردی	
- عوامل برون سازمانی - عوامل درون سازمانی - جو خلاقانه و نوآوری	جو سازمانی	۳- عوامل علی اثرگذار در همدمی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش
- ساختار سازمانی منطبق بر نظام ارزشی سازمان	ساختار سازمانی	
- ارتباطات سازمانی - عوامل درون و برون سازمانی - فرهنگ سازمانی - عدالت سازمانی	عوامل سازمانی	
- نیروی انسانی - زیرساختها و تکنولوژی - دانش سازمانی - قوانین و مقررات - شرایط اقتصادی	عوامل محیطی	

این طبقات شکل گرفته بارها تغییر کردند و کدهایی که از نظر مفهومی شبیه یکدیگر بودند در یک طبقه جا گرفتند. طبقات، با یکدیگر مقایسه و در صورت نیاز ادغام و یا در برخی موارد به یک یا دو طبقه و بیشتر تفکیک شدند. این مقوله‌ها که در مراحل اولیه تحلیل مشاهده شدند، دیدگاه‌ها، تفکرات و ایده‌هایی را در ذهن محقق ایجاد کردند که انگیزه سئوالات و مصاحبه‌های بعدی شد. با انجام مصاحبه‌های مرحله بعد و تحلیل داده‌ها، محقق دیدگاه و درک عمیق‌تری در رابطه با تجربه

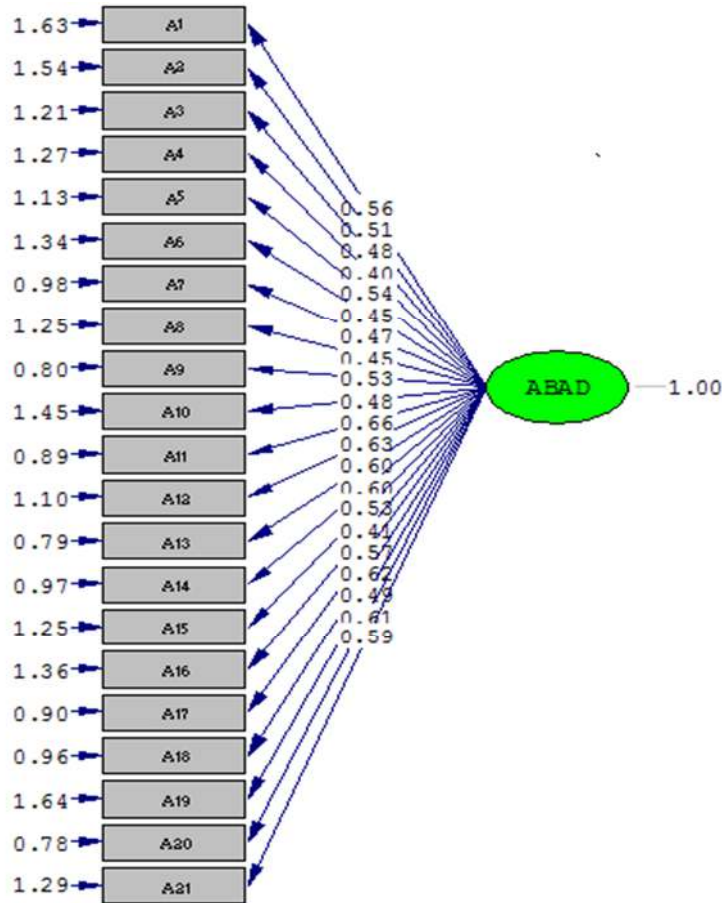
مصاحبه‌شوندگان به دست‌آورد. برای نمونه با بررسی کدهای متن مصاحبه و با توجه به مسأله پژوهش می‌توان طبقات زیر را برای کاربران در نظر گرفت:

(۱) همدلی سازمانی در نتیجه ساختار سازمانی آموزش و پرورش در جامعه ظهور پیدا کرده است.

(۲) عوامل درون سازمانی و برون سازمانی موثر بر همدلی سازمانی بر بهره‌وری سازمانی تاثیر بسزایی دارد.

تحلیل سوال فرعی اول: ابعاد و نشانگرهای تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش کدامند؟

بعد از تحلیل انجام عاملی اکتشافی، مدل تحلیل عاملی برای تحلیل عاملی تاییدی سوال‌های مربوط به ابعاد و نشانگرهای تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی‌داری است. این مدل شامل کلیه ابعاد و نشانگرهای تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش می‌باشد. اعداد روی فلش‌ها بیانگر مقدار بار عاملی متغیرها بوده و نمایانگر میزان هر کدام از آنهاست. شاخصهای برازش مدل با توجه به شکل (۱) حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری ابعاد و نشانگرهای تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش با مقدار RMSEA برابر ۰/۰۴۵ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است، نشان‌دهنده میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ می‌باشد. میزان شاخصهای AGFI, GFI و NFI نیز به ترتیب برابر با ۰/۹۱، ۰/۹۶ و ۰/۹۷ می‌باشد.



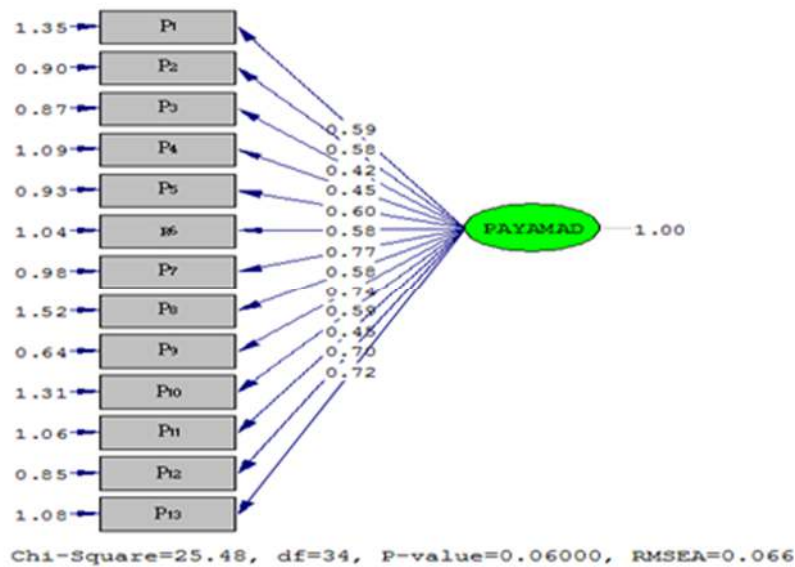
Chi-Square=38.15, df=64, P-value=0.10000, RMSEA=0.045

شکل ۱. مدل معادلات ساختاری ابعاد و نشانگرهای تقویت همدلی سازمانی

همانطور که در شکل (۱) نشان داده می شود، نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد که تمامی روابط بین سازه های تحقیق برقرار است.

تحلیل سوال فرعی دوم: پیامدهای تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش کدامند؟ بعد از تحلیل انجام عاملی اکتشافی، مدل تحلیل عاملی برای تحلیل عاملی تاییدی سوال های مربوط به پیامدهای تأثیر تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی داری است. این مدل شامل کلیه پیامدهای تأثیر تقویت

همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش می باشد. اعداد روی فلش ها بیانگر مقدار بار عاملی متغیرها بوده و نمایانگر میزان هر کدام از آنهاست. شاخصهای برازش مدل با توجه به شکل (۲) حاکی از مناسب بودن مدل اندازه گیری پیامدهای تأثیر تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش با مقدار RMSEA برابر ۰/۰۶۶ می باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است نشان دهنده میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ می باشد. میزان شاخصهای AGFI, GFI و NFI نیز به ترتیب برابر با ۰/۹۱، ۰/۹۲ و ۰/۹۰ می باشد.

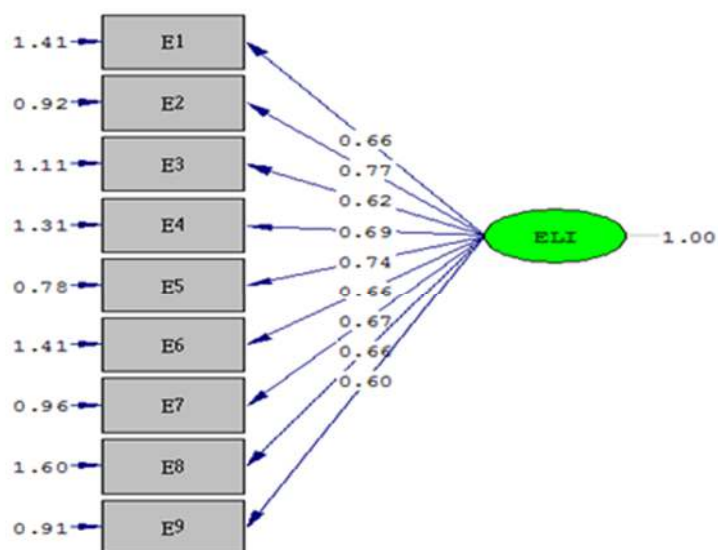


شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پیامدهای تأثیر تقویت همدلی سازمانی

همانطور که در شکل (۲) نشان داده می شود، نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد که تمامی روابط بین سازه های تحقیق برقرار است. تحلیل سوال فرعی سوم: عوامل علی اثرگذار در تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش کدامند؟

بعد از تحلیل انجام عاملی اکتشافی، مدل تحلیل عاملی برای تحلیل عاملی تاییدی سوال های مربوط به عوامل علی اثرگذار تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش، مدل خروجی

لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی داری است. این مدل شامل کلیه عوامل علی اثر گذار تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش می باشد. اعداد روی فلش ها بیانگر مقدار بار عاملی متغیرها بوده و نمایانگر میزان هر کدام از آنهاست. شاخصهای پرازش مدل با توجه به شکل (۳) حاکی از مناسب بودن مدل اندازه گیری عوامل علی اثر گذار تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش با مقدار RMSEA برابر ۰/۰۶۱ می باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است نشان دهنده میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ می باشد. میزان شاخصهای AGFI, GFI و NFI نیز به ترتیب برابر با ۰/۹۴، ۰/۹۷ و ۰/۹۴ می باشد.



Chi-Square=42.32, df=64, P-value=0.10000, RMSEA=0.061

شکل ۳. مدل معادلات ساختاری عوامل علی اثر گذار تقویت همدلی سازمانی

### بحث و نتیجه گیری

بدون تردید بنیانهای هر نظریه علمی بر پایه یک جهان بینی قرار دارد. شاید بتوان ادعا کرد که بیشترین تأثیر در الگوی هر نظریه، همین جهان بینی خواهد بود. در نظریه های مربوط به حوزه علوم انسانی این مسئله از وضوح و اهمیت بیشتری نسبت به علوم طبیعی برخوردار است. رشته مدیریت به عنوان یکی از رشته های حوزه علوم انسانی، که در قرن اخیر شتاب زیادی را در تحوّل نظریات تجربه کرده

ورفته رفته به یکی از پرکاربردترین رشته‌های این حوزه تبدیل شده، نیز از این قاعده مستثنی نبوده است. انسان‌شناسی هر مکتب از مبانی فکری اساسی مدیریت در آن جوامع است که با عنایت به جایگاه متعالی انسان در نظام ارزشی اسلام، سبک مدیریتی برگرفته از آن نیز، مترقی و مطابق با فطرت کمال‌جوی انسان خواهد بود (رستم زاده گنجی و فروزنده دهکردی، ۱۳۹۶: ۱۰). طبق نتایج در کدگذاری محوری، بار دیگر متن مصاحبه به همراه کدهای باز خوانده شد و ضمن مقایسه کدها با هم، ارتباط بین مفاهیم بررسی گردید.

با توجه به کدگذاری داده‌ها نتایج نشان داد که ابعاد و نشانگرهای تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش شامل (ویژگیهای جمعیت شناختی سازمان، ویژگیهای شخصیتی کارکنان، توانمندسازی روانشناختی، عوامل مدیریتی و عوامل اجتماعی، عوامل اخلاقی و عوامل اعتقادی) بودند و بعد از تحلیل عاملی اکتشافی، مدل تحلیل عاملی برای تحلیل عاملی تاییدی سوال-های مربوط به ابعاد و نشانگرهای تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی‌داری است. این مدل شامل کلیه ابعاد و نشانگرهای تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش می‌باشد. نتایج این سوال با نتایج تحقیقات (شهراسبی و دیگران (۱۳۹۹)، جابری‌منش و دیگران (۱۳۹۸)، یاری‌قلی و بهادری خسرو شاهی (۱۳۹۷)، علی‌نسب (۱۳۹۷)، سجادیان (۱۳۹۷)، درخشان و دیگران (۱۳۹۷)، صانعی و شریعتی (۱۳۹۶)، فتحی‌آذر (۱۳۹۶)، ناصریان (۱۳۹۵)، یم و پارک (۲۰۲۱)، آنازا و همکاران (۲۰۱۸)، گیل و همکاران (۲۰۱۸)، کولر و همکاران (۲۰۱۷)، جerald و دیگران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد. همدلی، مفهومی بنیادین در علوم روان‌شناختی است که روان‌شناسان شناختی و روان‌پویایی بر فرآیندهای روان‌شناختی آن متمرکز بوده‌اند و امروزه نیز به گونه‌ای فعال در علوم اعصاب مورد بررسی است. دانشمندان معاصر تعاریف متفاوتی برای اصطلاح همدلی پیشنهاد کرده‌اند. در کنار قوانینی که برای حفظ زندگی اجتماعی لازم است، نیاز عاطفی نیز امری ضروری است که به صورت آنس انسان‌ها با یکدیگر نشان داده می‌شود. در جامعه‌ای که محبت و علاقه به یکدیگر، جلوه بیشتری داشته باشد و مردم هم‌دیگر را دوست داشته باشند و خواهان سرافرازی، صحت، سلامتی و موفقیت دیگران باشند، ناهنجاری‌ها، بزهکاری‌ها، خشونت، پرخاش‌گری، استرس و فشارهای روانی کاهش چشمگیری پیدا می‌کند. در چنین جامع‌های شاخص زندگی چه در بُعد مادی و چه در بُعد معنوی و روانی افزایش پیدا می‌کند و امید به زندگی در روح و جان همه موج می‌زند (رفیعی و کردی، ۱۳۹۴: ۲۰). تنها



محیط اجتماعی بشری نیست و انسان‌ها محیط‌های دیگری را نیز تجربه می‌کنند که خصوصیت مشترک همه آن‌ها، کنار هم بودن است و این مسئله بسیار مهمی است. محیط تحصیلی و محیط کاری و محیط‌های عمومی، همگی مکان‌هایی هستند که در آن‌ها انسانها یکدیگر را می‌بینند و ارتباط برقرار می‌کنند و در پرتو آن، نیازهای خود را برآورده می‌کنند و از این رو، دو رویکرد مهم به همدلی عبارت‌اند از رویکرد عاطفی و شناختی. رویکرد عاطفی، همدلی را پاسخ هیجانی مشاهده‌گر به وضعیت عاطفی دیگری می‌داند. از منظر رویکرد عاطفی، مفهوم همدلی بر تا چه اندازه گسترده یا اندک باشد، تعریف می‌شود. اساس اینکه پاسخ هیجانی مشاهده‌گر به هیجان دیگری در رویکردهای شناختی، بیشتر به توانایی ذهنی سازی و نظریه‌ی ذهن در همدلی اشاره می‌شود. در واقع نظریه‌ی ذهن این امکان را فراهم می‌کند که ما بتوانیم به همان خوبی که حالات ذهنی خود را درک می‌کنیم، ابعاد شناختی و عاطفی ذهنی دیگران را نیز بفهمیم مطالعات گذشته نشان می‌دهند که همدلی سازه‌ای چندوجهی است که در نظریات گوناگون ابعاد و مدل‌های مختلفی برای آن در نظر گرفته و پیشنهاد شده است. برخی از این مدل‌ها بر دو بعد عاطفی و شناختی همدلی تأکید می‌کنند و ارتباط بین این مؤلفه‌ها را خطی و یک طرفه در نظر می‌گیرند.

با توجه به کدگذاری داده‌ها نتایج نشان داد که پیامدهای تأثیر تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش شامل (بهره‌وری سازمانی، اثربخشی سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی و توسعه شغلی و فردی) بودند. این مدل شامل کلیه پیامدهای تأثیر تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش می‌باشد. که اهمیت دادن به شاخصهای پیامدهای تأثیر تقویت همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش می‌تواند در توسعه همدلی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش تأثیر مثبت داشته باشد. نتایج این سوال با نتایج تحقیقات (شهراسبی و دیگران (۱۳۹۹)، جابری منش و دیگران (۱۳۹۸)، یاری قلی و بهادری خسرو شاهی (۱۳۹۷)، علی نسب (۱۳۹۷)، سجادیان (۱۳۹۷)، درخشان و دیگران (۱۳۹۷)، صانعی و شریعتی (۱۳۹۶)، فتحی آذر (۱۳۹۶)، ناصریان (۱۳۹۵)، یم و پارک (۲۰۲۱)، آنازا و همکاران (۲۰۱۸)، گیل و همکاران (۲۰۱۸)، کولر و همکاران (۲۰۱۷)، جerald و دیگران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد. طبق نظر هافمن هنگامی که فردی که به او کمک شده است از خود شادی یا راحتی نشان می‌دهد، فرد یاری رسان احساس شادی همدلانه می‌کند. و هنگامی که فردی تجربه شادی همدلانه را داشته باشد، به میزان زیادی برانگیخته می‌شود تا به دیگران کمک

کند تا بار دیگر این احساس را تجربه کند. شهراسبی و دیگران (۱۳۹۹) تحقیقی تحت عنوان "تبیین و ارائه مدل بهبود همدمی سازمانی در سازمان سنجش آموزش کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد" دادند: نتایج کیفی پژوهش نشان دهنده ۱۱ مقوله اصلی و ۳۲ مقوله فرعی و ۱۷۵ مفهوم بود که در قالب مدل پارادایمی همدمی سازمانی شامل: شرایط علی (عوامل سازمانی: جو سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی مشارکتی، اهداف سازمانی، عدالت سازمانی، عوامل محیطی: محیط برون سازمانی، محیط درون سازمانی، عوامل فردی: ویژگی‌های جمعیت شناختی، ویژگی‌های شخصیتهای)، عوامل مداخله‌گر (فرسودگی شغلی: خستگی هیجانی، مسخ شخصیت، کاهش کفایت فردی، عوامل مدیریتی: مدیریت ناکارآمد، بی تفاوتی سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل حمایتی و انگیزشی: حمایت مدیریتی، نظام ارزیابی عملکرد، عوامل شغلی: تناسب فرد-شغل، ویژگی‌های شغلی)، راهبردها (بهبود فرآیندهای سازمان: اعتمادسازی در سازمان، تیم سازی اثربخش، راهبری اثربخش سازمانی: مدیریت اثربخش، آموزش همدمی، توسعه مسیر شغلی)، و پیامدها (بهره‌وری سازمانی: ارتباطات اثربخش، اثربخشی سازمانی، تعارض زادی، رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی، توسعه فردی: توسعه شغلی، بهزیستی فردی، عملکرد فردی) را در سازمان سنجش آموزش کشور نشان داد و شاخص‌های برازش منتج از یافته‌های کمی حاکی از برازش مناسب داده‌ها با مدل و تایید فرضیه‌های منتج از مدل داشت.

با توجه به کدگذاری داده‌ها نتایج نشان داد که عوامل علی اثرگذار تقویت همدمی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش شامل (جو سازمانی، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی) بودند و بعد از تحلیل انجام عاملی اکتشافی، مدل تحلیل عاملی برای تحلیل عاملی تاییدی سوال‌های مربوط به عوامل علی اثرگذار تقویت همدمی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی‌داری است. این مدل شامل کلیه عوامل علی اثرگذار تقویت همدمی سازمانی در وزارت آموزش و پرورش می‌باشد. اعداد روی فلش‌ها بیانگر مقدار بار عاملی متغیرها بوده و نمایانگر میزان هر کدام از آنهاست و نتایج این سوال با نتایج تحقیقات (شهراسبی و دیگران (۱۳۹۹)، جابری منش و دیگران (۱۳۹۸)، یاری‌قلی و بهادری خسرو شاهی (۱۳۹۷)، علی نسب (۱۳۹۷)، سجادیان (۱۳۹۷)، درخشان و دیگران (۱۳۹۷)، صانعی و شریعتی (۱۳۹۶)، فتحی آذر (۱۳۹۶)، ناصریان (۱۳۹۵)، یم و پارک (۲۰۲۱)، آنازا و همکاران (۲۰۱۸)، گیل و همکاران (۲۰۱۸)، کولر و همکاران (۲۰۱۷)، جرالند و دیگران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد.

## منابع

- ایزدی، ریحانه. (۱۳۹۴). **رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی**، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- ترابی، یوسف. (۱۳۹۴). کارکردهای همدلی وهم زبانی مسئولان و کارکنان ساعس در ارتقای معنویت و اثربخشی سازمانی، **بصیرت و تربیت اسلامی**، ۶ (۳): ۱۸-۱.
- جابری منش، عدرا. شیر، اردشیر و تابان، محمد. (۱۳۹۸). فهم شکل گیری صمیمیت سازمانی با استفاده از روش داده بنیاد، **مدیریت سازمانهای دولتی**، ۷ (۲): ۱۱-۲۱.
- درخشان، نوشین. سیف، علی اکبر. کیامنش، علیرضا. احدی، حسن. (۱۳۹۷). بررسی اثربخشی رفتار صمیمیت و نزدیک شدن کلامی و غیر کلامی مدرسان بر انگیزش حالتی تحصیلی فراگیران، **پژوهش در نظامهای آموزشی**، ۱۲ (۳): ۴۴-۴۵.
- رستمزاده گنجی، اسماعیل. ضماهنی، مجید. فروزنده دهکردی، لطف الله و موغلی، علیرضا. (۱۳۹۷). **طراحی الگوی سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی**، مدیریت اسلامی، ۲۶ (۱): ۳۷-۹.
- شفیعی عباس. (۱۳۹۹). **رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی** (سطح تحلیل فردی)، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ دوم.
- شهراسی، رحمان. موغلی، علیرضا. احمدی، سید علی اکبر و امیرخانی، امیرحسین. (۱۳۹۸). تبیین و ارائه مدل بهبود همدلی سازمانی در سازمان سنجش آموزش کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد، **پژوهش در نظام های آموزشی**، ۱۳ (۴): ۷۷-۶۵.
- صانعی، مهدی. شریعتی، مهرداد. (۱۳۹۶). **شناسایی عوامل موثر بر ایجاد همدلی سازمانی در صندوق کارآفرینی امید**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- علی نسب هدایت. (۱۳۹۷). **رابطه همدلی سازمانی با سلامت سازمانی با نقش میانجی توانمندی روانشناختی در میان کارکنان کمیته امداد امام خمینی شهرستان اردبیل**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل.
- ملکی، رضا. اصلان پور، محمد. (۱۳۹۴). روابط بین سبک های حل تعارض و رغبت های شغلی شخصیتی با همدلی در دانشجویان، **فصلنامه تازه های روانشناسی صنعتی / سازمانی**، ۲ (۱): ۱۹-۱۵.
- منطقی، محسن. پیروز، علی آقا. قوامی، سیدمصمصام الدین. علی زاده، محمد. (۱۳۹۸). فهم رفتار سازمانی مبتنی بر فقه، **مدیریت فرهنگ سازمانی**، ۱۵ (۱): ۹۸-۱۱۰.

مهرآرا، اسدالله. و همتی، یدالله. (۱۳۹۶). **رفتار سازمانی از دیدگاه اسلام**، اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین ایران و جهان در مدیریت، اقتصاد و حسابداری و علوم انسانی، شیراز.

یاری قلی، بهبود. بهادری خسرو شاهی، جعفر. (۱۳۹۷). بررسی تطبیقی مفهوم همدلی از منظر روان‌شناسی و مبانی اسلامی، **فصلنامه سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت**، ۲ (۳): ۳۴-۲۰.

Anaza, N.A., Inyang, A.E. and Saavedra, J.L. (2018), Empathy and affect in B2B salesperson performance, **Journal of Business and Industrial Marketing**, 33 (1): 29-41.

Andreoni J, Rao JM, Trachtman H. (2020). Avoiding the ask: A field experiment on altruism, empathy, and charitable giving, **J Polit Econ**, 125(3):625-53.

Chartrand, T. L., & Larkin, J. L. (2012). The antecedents and consequences of human behavioral mimicry, **Annual Review of Psychology**, 64: 285-308.

Clark, M. A., Robertson, M. M., & Young, S. (2019). I feel your pain: A critical review of organizational research on empathy, **Journal of Organizational Behavior**, 40(2): 166-192.

Creswell, J. W.; V. L. Plano Clark; M. L. Guttman and E. E. Hanson (2003). Advanced Mixed Methods Research Design, In A. Tashakkori and C. Teddlie (Eds.), **Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research** (pp. 209-240). Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J., W. and V. L Plano Clark, (2007). **Designing and Conducting Mixed Methods Research**, London: Sage Publication Inc.

Cuff, B. M. P., Brown, S. J., Taylor, L., & Howat, D. J. (2016). Empathy: A review of the concept, **Emotion Review**, 8: 144-153.

Gill, Lesley, Schaddelee, Marjolein, Ramsey, Phil, Turner, Sam & Naylor, Tom. (2018). When Empathy Works: Towards Finding Effective Ways of Sustaining Empathy Flow. **Asia-Pacific Management and Business Application**, 6 (3): 115-136.

Jolliffe D, Farrington DP. (2006). Examining the relationship between low empathy and bullying, **Aggress Behav**, 32(6):540-50.

Kellett, J.B., Humphrey, R.H. and Sleeth, R.G. (2002), Empathy and complex task performance: two routes to leadership, **The Leadership Quarterly**, 13 (5): 523-544.

Salari, M. and Nastiezaie, N. (2020), The relationship between transformational leadership and organizational intimacy with mediating role of organizational empathy, **International Journal of Psychology and Educational Studies**, 7 (1):51-60.

Shapiro, A. F., & Gottman, J. M. (2004). **The specific affect coding system. In Couple observational coding systems**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Yim, M. C., & Park, H. S. (2021). The Effects of Corporate Elitism and Groupthink on Organizational Empathy in Crisis Situations, **Public Relations Review**, 47(1): 35-51.

Zaki, J. (2014). Empathy: A motivated account, **Psychological Bulletin**, 140: 1608-1647.

## Identifying the factors influencing the strengthening of organizational empathy in the Ministry of Education

*Quarterly Journal of Educational Leadership  
& Administration  
Islamic Azad University, Garmsar Branch  
Vol.17, No 3, fall 2023, No.65*

### Identifying the factors influencing the strengthening of organizational empathy in the Ministry of Education Mohammad Taher Jafari<sup>1</sup>, Nima Ranji Jafarudi <sup>2</sup>, Morteza Hazrati <sup>3</sup>

#### **Abstract:**

**Purpose:** The current research is to identify the factors influencing the strengthening of organizational empathy in the Ministry of Education. This research is of mixed type (quantitative and qualitative) in terms of purpose, survey and foundation data in terms of method.

**Method:** The population and statistical sample interviewed in the qualitative phase were 15 senior managers of the Ministry of Education. In the quantitative stage, 366 employees and education managers of Ardabil province answered a 43-question questionnaire with a Likert scale. These people were selected from the statistical population of 7587 people by stratified random sampling method. Data analysis was done using SPSS and Lisrel software with structural equation tests.

**Findings:** concepts in dimensions and indicators of organizational empathy (demographic characteristics of the organization, personality characteristics of employees, psychological empowerment of employees, management factors and social factors, moral factors and belief factors); Consequences affecting organizational empathy (organizational productivity, organizational effectiveness, creativity and innovation, organizational commitment and career and personal development); Causal factors affecting organizational empathy (organizational climate, organizational structure, organizational factors, environmental factors); They were categorized.

**Conclusion:** The dimensions and indicators, as well as the consequences and causal actors, are all crucial components in strengthening organizational empathy within the Ministry of Education.

**Keywords:** education, organizational empathy, empowerment.

---

<sup>1</sup>. PhD student in Human Resource Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran. mtjafari.a@gmail.com

<sup>2</sup>. Assistant Professor, Department of Management, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran. (Corresponding author)

<sup>3</sup>. Assistant Professor, Department of Management, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran. mortezahazraty123@gmail.com