

تبیین و ارائه مدل بهبود همدملی سازمانی در سازمان سنجش آموزش کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد

رحمن شهراسبی*
علیرضا موغلی**
سید علی اکبر احمدی***
امیرحسین امیرخانی****

چکیده

هدف پژوهش تبیین و ارائه مدل بهبود همدملی سازمانی در سازمان سنجش آموزش کشور بود. پژوهش از نظر هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش‌شناختی در دسته پژوهش‌های آمیخته قرار دارد. در بخش کیفی مبتنی با رویکرد نظریه داده بنیاد و توسط مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته از نمونه پژوهش ۱۷ نفر از خبرگان علمی که به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده بودند، داده‌ها گردآوری شد. سپس کدگذاری انجام و اقدام به شناسایی ابعاد، مقولات اصلی و زیرمقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با هر یک از کدها به دست آمده شد. در بخش کمی از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته ۸۰ گوی‌های از نمونه ۲۰۰ نفر (۲۷ نفر مدیر و ۱۷۳ نفر کارشناس) که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده بودند، داده‌ها گردآوری و برازش مدل پژوهش آزمون شد. نتایج کیفی در قالب مدل همدملی سازمانی: شرایط علی (عوامل سازمانی: جوسازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی مشارکتی، اهداف سازمانی، عدالت سازمانی، عوامل محیطی: محیط برون‌سازمانی، محیط درون‌سازمانی، عوامل فردی: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ویژگی‌های شخصیتی)، عوامل مداخله‌گر (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، گروه‌سازی اثربخش، راهبری اثربخش سازمانی: مدیریت اثربخش، آموزش همدملی، توسعه مسیر شغلی) و پیامدها (بهره‌وری سازمانی: ارتباطات اثربخش، اثربخشی سازمانی، تعارض‌زادی، رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی، توسعه فردی: توسعه شغلی، بهزیستی فردی، عملکرد فردی) را نشان داد و شاخص‌های برازش حاکی از برازش مناسب داده‌ها با مدل و تأیید فرضیه‌های منتج از مدل داشت.

واژه‌های کلیدی: رویکرد نظریه داده بنیاد، سازمان سنجش آموزش کشور، مدل بهبود، همدملی سازمانی

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور تهران است.

* دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

** استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) mooghali@yahoo.com

*** استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

**** دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۰۹

مقدمه

سازمان‌ها در دنیای متغیر امروز، اجازه مدیریت به شکل سنتی را ندارند (مقدسی و همکاران، ۱۳۹۷) در این میان، سازمان‌های دولتی بخش مهمی از شالوده جامعه مدنی را شکل می‌دهند. آن‌ها امکانات و تسهیلات موردنیاز جامعه را فراهم می‌آورند (رینی^۱، ۲۰۱۴). با این نقش مهم آن‌ها در جامعه، مقوله‌های توزیع منابع و خدمات، عدالت و برابری و انصاف باید در سازمان‌های دولتی نمایان باشد. بدین معنا که سازمان‌های دولتی باید پاسخ‌گوی ارزش‌هایی باشند که تعاملات آن‌ها را در جامعه جهت‌دهی و راهبری می‌کند، پاسخ‌گویی به سؤالاتی مانند چه کسی/کسانی از سازمان و با چه شیوه/شیوه‌هایی خدمت‌رسانی می‌کند؟ آیا این سازمان از قدرت، جایگاه و منزلت خود سوءاستفاده می‌کند یا تلاش می‌کند عدالت و برابری را ترویج و بهبود بخشد (فردریکسون^۲، ۲۰۰۵؛ گودن^۳، ۲۰۱۴؛ جانسون و اسوارا^۴، ۲۰۱۱؛ والدریج و گودن^۵، ۲۰۰۹) و بر رفاه و بهزیستی مردم بیفزاید. تئوری‌های سازمانی حاکی از آن است که سازمان‌های دولتی از عناصر تشکیل‌دهنده مشخصه‌های اجتماعی که می‌تواند مورد مشاهده و ارزیابی قرار گیرد، محافظت می‌کنند (مونیهان و لاندیوت^۶، ۲۰۰۹؛ مونیهان و همکاران، ۲۰۱۲؛ رینی، ۲۰۱۴؛ اسلاک و سینگ^۷، ۲۰۱۷). یکی از این عناصر که در سازمان‌های دولتی همچون فرهنگ‌سازمانی، جوسازمانی و مدیریت و راهبری سازمان می‌تواند مورد ارزیابی قرار گیرد، همدلی سازمانی^۸ است.

همدلی، هیجانی پیچیده است که ممکن است یک الگوی U وارونه را در طول عمر یک فرد از خود نشان دهد. به این صورت که همدلی تا اواسط بزرگسالی افزایش داشته اما سپس کاهش یابد (باستون^۹، ۲۰۱۲) و نتایج مطالعات طولی و مقطعی نیز از این یافته که همدلی (شناختی، عاطفی و حرکتی) از اواسط بزرگسالی به بعد کاهش پیدا می‌کند، حمایت می‌کنند (پاول و رابرتز^{۱۰}، ۲۰۱۷) هم‌چنین همدلی مفهومی پیچیده است و پژوهشگران این حوزه تلاش کرده‌اند که در رشته‌ها و حوزه‌های مختلف آن را مفهوم‌سازی کنند (کاپلان^{۱۱}، ۲۰۱۱؛ گردس^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۱؛ کرزناریک^{۱۳}، ۲۰۱۵).

-
- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1. Rainey, H. G. | 8. organizational empathy |
| 2. Frederickson, H. G. | 9. Batson, C. D. |
| 3. Gooden, S. | 10. Powell, P. A., & Roberts, J. |
| 4. Johnson, N. J., & Svava, J. H. | 11. Kaplan, V. |
| 5. Wooldridge, B., & Gooden, S. | 12. Gerdes, K. E. |
| 6. Moynihan, D. P., & Landuyt, N. | 13. Krznaric, R. |
| 7. Slack, N. J., & Singh, G. | |

به‌طور وسیع بیان‌شده که همدلی توانایی تشخیص، درک و پاسخ‌گویی به احساسات دیگران است (کرزناریک، ۲۰۱۵). از نظر کارل راجرز، همدلی، احساس کردن دنیای مددجو است به‌گونه‌ای که این حس از آن فرد همدل بروز می‌کند (چودهری^۱، ۲۰۱۰). همدلی، به معنی ابراز احساس واقعی روانی انسان به‌صورت داوطلبانه و خودجوش به مردم و چیزهایی که آن‌ها درک می‌کنند (دوان و هیل^۲، ۱۹۹۶). همدلی وسیله‌ای برای تشریح احساسات مثبت و منفی با دیگران و ارتقاء پیوند بین افراد است (کللت^۳ و همکاران، ۲۰۰۶).

هرچند اغلب همدلی به‌عنوان یک تعامل بین‌فردی مطالعه و بیان‌شده (مولر^۴ و همکاران، ۲۰۱۴)، اما بسیاری از پژوهشگران درباره همدلی گروهی، یا توانایی همدلی تجربه‌شده در بین گروه‌ها و سازمان‌های بزرگ پژوهشی انجام داده‌اند (مولر و همکاران، ۲۰۱۴؛ پاتل^۵، ۲۰۱۵؛ اسزانتو و موران^۶، ۲۰۱۵؛ والد^۷ و همکاران، ۲۰۱۷). در واقع بسیاری از پژوهشگران، همدلی گروهی را ترکیبی از نیت گروهی، احساسات مشترک و نهاد گروهی بیان می‌کنند (اسزانتو و موران، ۲۰۱۵). این بحث اذعان می‌کند که همدلی گروهی مانند احساسات مشترک دیگران وجود دارد؛ نه به‌عنوان موجودیت مستقل که به‌نوعی متفاوت از افراد است، بلکه در بین افرادی است که گروه یا مجموعه را همچون سازمان‌ها شکل می‌دهند (مولر و همکاران، ۲۰۱۴؛ اسزانتو و موران، ۲۰۱۵؛ والد و همکاران، ۲۰۱۷). همدلی گروهی در سازمان توصیف مشخصه‌های سازمانی است، به این معنا که مجموعه را تعریف می‌کند اما از ویژگی‌های فردی نشئت می‌گیرد (مولر و همکاران، ۲۰۱۴). پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که همدلی یک ارزش عمومی در سازمان‌های دولتی است (پونوماریو و مک‌کابه^۸، ۲۰۱۷).

تعاریف ارائه‌شده از همدلی و کاربرد آن در حوزه‌های مختلف، حاکی از تنوع دیدگاه‌های پژوهشگران است. با نظر به این‌که پژوهشگران مختلف چگونه همدلی را موردبررسی قرار می‌دهند (گردس و همکاران، ۲۰۱۱؛ هالپرن^۹، ۲۰۰۱؛ کنراث^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۱؛ کرزناریک، ۲۰۱۵؛ آکسبورگ و اوست^{۱۱}، ۲۰۱۱؛ استینبرگ^{۱۲}، ۲۰۱۴)،

1. Chowdhry, S.

2. Duan, C & Hill. C.E.

3. Kellett, J. B.

4. Muller, A. R.

5. Patel, R.

6. Szanto, T., & Moran, D.

7. Wald, D. M.

8. Ponomariov, B., & McCabe, B.

9. Halpern, J.

10. Konrath, S. H.

11. Oxburgh, G., & Ost, J.

12. Steinberg, J.

از جمله در سازمان‌های دولتی (باکس^۱، ۲۰۱۵؛ بورنیر^۲، ۲۰۰۳؛ ادلینز و دولامور^۳، ۲۰۱۲؛ گیوی^۴ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کینگ^۵، ۲۰۱۱؛ زانتی، ۲۰۱۱؛ زانتی و کینگ^۶، ۲۰۱۳)، پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که همدلی از دو بعد آموزش و ارزیابی می‌تواند مفهوم‌سازی شود و به لحاظ تجربی نیز این مهم که همدلی می‌تواند از طریق آموزش افزایش یابد، تأیید شده است (لام^۷ و همکاران، ۲۰۱۱)؛ بنابراین بر مسئله آموزش و ارزیابی همدلی در سازمان‌ها باید توجه مضاعفی کرد چراکه در سازمان، همدلی خوب و مناسب می‌تواند اثراتی از جمله: پیشگیری از رفتارهای ناخوشایند، بهبود فرایند تصمیم‌گیری‌ها، جلوگیری از تعارضات و سوء تفاهم‌ها، افزایش تمایل به مشارکت در فعالیت‌های گروهی، تسهیلگر بیان احساسات خود و درک احساسات دیگران (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲)، بهبود بخش ارزش‌های دگرگرا، منطقی و رفتارهای اخلاقی و بازدارنده رفتارهای غیر اخلاقی، از خود نشان دهد (براس^۸ و همکاران، ۱۹۹۸). در این ارتباط پژوهش‌های متعددی نیز صورت گرفته است که به‌طور مختصر به نتایج برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

شریعتی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد همدلی سازمانی در صندوق کارآفرینی امید به این نتیجه رسیدند که ۶ عامل؛ ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، معنویت سازمانی و کارگروهی بر ایجاد همدلی سازمانی در صندوق کارآفرینی امید مؤثر هستند.

ترابی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان کارکردهای همدلی و هم‌زمانی مسئولان و کارکنان ساعس (سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی) در ارتقای معنویت و اثربخشی سازمانی به این نتیجه رسید که همدل نبودن، نماد تشمت، عدم انسجام فکری و وجود اختلافات و تعارض‌های جدی در حوزه نظری در میان گروه‌های اجتماعی، دولت و ملت و یا اجزای یک نظام مدیریتی است.

ناصریان (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل اثرگذار در بهبود فرآیندهای ارتباطی کارکنان و رابطه آن با همدلی سازمانی در بانک تجارت (موردمطالعه: ستاد مرکزی بانک تجارت) به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های ارتباط مؤثر بر همدلی سازمانی کارکنان

1. Box, R. C.
2. Burnier, D.
3. Edlins, M., & Dolamore, S.
4. Guy, M. E.

5. King, C. S.
6. Zanetti, L. A., & King, C. S.
7. Lam, T. C. M.
8. Brass, D. J.

تأثیر مثبت و مستقیم دارد و سه مؤلفه ارتباط مؤثر به میزان ۲۱ درصد بر همدلی سازمانی کارکنان اداره ستاد مرکزی بانک تجارت تهران تأثیر دارد.

زارعی متین و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان ارائه مدلی ساختاری برای تبیین همدلی در دانشگاه‌ها به این نتیجه رسید که معنویت به همراه سرمایه اجتماعی در توسعه همدلی ملت و دولت ایفای نقش می‌کنند.

محمدشفیعی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان همدلی در سازمان با تمرکز بر نقش معنویت در محیط کار با رویکرد سبک رهبری معنوی نشان دادند تمام ابعاد رهبری معنوی بر ایجاد همدلی در دانشگاه اصفهان تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتیجه نهایی این که رهبران با ایجاد زمینه معنویت در میان کارکنان می‌توانند در راستای افزایش همدلی در سازمان قدم بردارند.

گیل^۱ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان موقعی که همدلی در جریان است: به‌سوی روش‌های اثربخش نگهداشت جریان همدلی نشان دادند که نگهداشت 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.

کللت و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان همدلی و پیدایش رهبران وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار به این نتیجه رسیدند که همدلی بازیگران سازمانی به‌طور مثبت و معنادار با طبقه‌بندی رهبران وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار همبستگی دارد و تأثیر توانایی‌های هیجانی دیگران را تعدیل می‌کند.

با عنایت به مطالعات انجام‌شده در زمینه ایجاد همدلی مهم است بدانیم که همدلی نقش مهمی در بهبود تعاملات بین افراد ایفا می‌کند (کاپلان، ۲۰۱۱؛ کرزناریک، ۲۰۱۵؛ اکسبورگ و اوست، ۲۰۱۱؛ زانتی و کینگ، ۲۰۱۱) و فرصت‌هایی برای ارتباط کارکنان با همدیگر به‌گونه‌ای فراهم می‌کند که به‌جای تعارض و انزوا، همکاری و اتحاد را در بین آن‌ها تقویت و ارتقاء می‌دهد (کونراث و همکاران، ۲۰۱۱).

سازمان سنجش آموزش کشور به‌عنوان یک نهاد ملی تخصصی متولی دو مأموریت راهبردی سنجش علمی جهت‌گزینش دانش و صلاحیت‌های متقاضیان آموزش عالی و مشاغل تخصصی و ارزشیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی است. در این فرایند به‌واسطه

حساسیت‌ها، ارتباط تسلسلی فعالیت‌ها و تأثیر تعاملی آن‌ها لازم است که مدیران و کارکنان ارتباط نزدیک و صمیمی داشته تا به واسطه آن بتوان با توجه به عدم تناسب بین حجم فعالیت‌ها و تعداد منابع انسانی، حداکثر کارایی و اثربخشی محقق شود. به عبارت بهتر در کنار استفاده از دانش و تجربیات ملی و بین‌المللی، مؤلفه همدلی سازمانی می‌تواند بهره‌وری کارکنان در عین توجه به نیازهای روانی و به تبع آن بهسازی روانی را ارتقاء دهد؛ بنابراین ضرورت ایجاد همدلی بین منابع انسانی سازمان سنجش آموزش کشور برای بهبود روند انجام امور آزمون‌ها ضرورتی انکارناپذیر است. بر این هدف پژوهش مدل بهبود همدلی سازمانی در سازمان سنجش آموزش کشور و اهداف فرعی آن شناسایی ابعاد (مقولات اصلی)، شرایط علی، عوامل مداخله‌گر، شناسایی راهبردها، شناسایی پیامدهای اثرگذار بر بهبود همدلی سازمانی در سازمان سنجش آموزش کشور و شناسایی مؤلفه‌های درگیر در پدیده محوری که همان همدلی سازمانی است، با کاربست روش پژوهش آمیخته، بود.

روش

پژوهش حاضر از لحاظ رویکرد پژوهشی، پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی است که در بخش کیفی با به‌کارگیری روش نظریه داده بنیاد، بهبود همدلی سازمانی بررسی شده است. داده‌های این بخش حاصل انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۷ نفر از مطلعین کلیدی دانشگاه‌های تهران بود که با روش نمونه‌گیری نظری (هدفمند) انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا آنجا ادامه پیدا کرد که اشباع نظری در اطلاعات گردآوری شده حاصل شود. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش بر اساس دستورالعمل‌های نظریه زمینه‌ای اشتراوس و کوربین (۱۳۹۰) انجام گرفت. فرایند اصلی در تکنیک نظریه داده بنیاد به‌عنوان روش تحلیل اطلاعات فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی از داده‌های خام و استخراج مفاهیم و مقولات اصلی و روابط بین آن‌ها در چارچوب یک تئوری محقق ساخته است که با توجه به شرایط و موقعیت پژوهش نسبت به ارائه آن اقدام خواهد کرد. این فرایند مبنای اصلی تمایز این شیوه از سایر روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات در پژوهش کیفی است. بر این اساس جهت تحلیل اطلاعات در این شیوه یعنی نظریه داده بنیاد از سه شیوه کدگذاری استفاده می‌شود: ۱. کدگذاری باز؛ ۲. کدگذاری محوری؛ ۳. کدگذاری انتخابی (مدنی و همکاران، ۱۳۹۷؛ کوهن و همکاران، ۲۰۰۷).

بعد/متغیر	عوامل سازمانی	عوامل محیطی	عوامل فردی	عوامل حمایتی و انگیزشی	عوامل شغلی	فرسودگی شغلی	عوامل مدیریتی	بهبود فرآیندهای سازمان	راهبری اثربخش سازمانی	بهره‌وری سازمانی	توسعه فردی
اهداف سازمانی	۰/۸۹										
عدالت سازمانی	۰/۸۶										
محیط برون‌سازمانی		۰/۷۲									
محیط درون‌سازمانی		۰/۹۱									
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی			۰/۸۰								
ویژگی‌های شخصیتی			۰/۷۰								
حمایت مدیریتی				۰/۷۵							
نظام ارزیابی عملکرد				۰/۷۹							
تناسب فرد-شغل				۰/۸۱							
ویژگی‌های شغلی				۰/۹۰							
خستگی هیجانی				۰/۷۸							
مسخ شخصیت				۰/۹۱							
کاهش کفایت فردی				۰/۷۴							
مدیریت ناکارآمد				۰/۷۴							
بی‌تفاوتی سازمانی				۰/۹۲							
اعتمادسازی در سازمان				۰/۷۶							
گروه‌سازی اثربخش				۰/۷۴							
مدیریت اثربخش				۰/۷۵							
آموزش همدلی				۰/۷۱							
توسعه مسیر شغلی				۰/۸۳							
ارتباطات اثربخش				۰/۷۸							
اثربخشی سازمانی				۰/۸۱							
تعارض‌زدایی				۰/۷۵							
رفتار شهروندی سازمانی				۰/۷۷							
خلاقیت و نوآوری				۰/۸۳							
تعهد سازمانی				۰/۷۸							
توسعه شغلی				۰/۷۵							
بهبودی فردی				۰/۸۴							
عملکرد فردی				۰/۷۹							



بر اساس نتایج جدول بالا از آنجایی که بار عاملی هر متغیر بر سازه‌ی موردنظر بالاتر از ۰/۷ است، همسانی درونی متغیرهای پژوهش تأیید می‌شود. بررسی روایی پژوهش از طریق زیر انجام گرفت:

در مدل معادلات ساختاری یکی از انواع روایی که مورد استفاده قرار می‌گیرد، روایی تشخیصی است، به این معنا که نشانگرها (شاخص‌های هر سازه) در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. این فرایند با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده AVE مشخص شده و مشاهده می‌شود که در مورد بهبود همدلی سازمانی که دارای ۱۱ شاخص است، دارای میانگین واریانس استخراج شده AVE بالاتر از ۰/۵ است که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. بررسی مقادیر AVE جهت روایی تشخیصی

سازه (متغیر مکنون)	AVE
عوامل سازمانی	۰/۶۴
عوامل محیطی	۰/۶۸
عوامل فردی	۰/۵۵
عوامل حمایتی و انگیزشی	۰/۵۲
عوامل شغلی	۰/۶۸
فرسودگی شغلی	۰/۵۰
عوامل مدیریتی	۰/۶۴
بهبود فرآیندهای سازمان	۰/۸۰
راهبری اثربخش سازمانی	۰/۶۱
بهره‌وری سازمانی	۰/۵۱
توسعه فردی	۰/۶۵

از روایی همگرا برای بررسی این موضوع که هر نشانگر دارای بیشترین همبستگی با سازه خود نسبت به سایر سازه‌ها باشد استفاده شد. برای این کار میزان همبستگی هر نشانگر با تمام سازه‌های دیگر مدل محاسبه شد که نتایج حاکی از تأیید روایی همگرا است.

جدول ۴. بارهای عاملی متغیرهای پنهان

بعدها/متغیر	عوامل سازمانی	عوامل محیطی	عوامل فردی	عوامل حمایتی و انگیزشی	عوامل شغلی	فردی شغلی	عوامل مدیریتی	بهبود فرآیندهای سازمان	راهبری اثربخش سازمانی	بهره‌وری سازمانی	توسعه فردی
جوسازمانی	۰/۷۵	۰/۱۵	۰/۲۴	۰/۳۶	۰/۱۸	-۰/۳۹	۰/۴۱	۰/۲۵	۰/۱۹	۰/۳۸	۰/۱۱
ساختار سازمانی	۰/۷۷	۰/۱۷	۰/۱۹	۰/۲۱	۰/۲۴	-۰/۳۱	۰/۴۷	۰/۴۴	۰/۲۸	۰/۳۶	۰/۳۶
فرهنگ سازمانی مشارکتی	۰/۹۰	۰/۲۸	۰/۱۴	۰/۴۱	۰/۳۷	-۰/۴۲	۰/۵۱	۰/۴۲	۰/۳۹	۰/۳۸	۰/۲۸
اهداف سازمانی	۰/۸۹	۰/۱۹	۰/۲۸	۰/۳۵	۰/۳۴	-۰/۲۵	۰/۴۱	۰/۳۶	۰/۲۷	۰/۲۹	۰/۳۱
عدالت سازمانی	۰/۸۶	۰/۲۹	۰/۳۶	۰/۲۹	۰/۲۴	-۰/۳۵	۰/۲۶	۰/۲۵	۰/۱۸	۰/۵۲	۰/۳۸
محیط برون سازمانی	۰/۲۴	۰/۷۲	۰/۴۱	۰/۲۸	۰/۲۲	-۰/۱۹	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۸	۰/۱۲
محیط درون سازمانی	۰/۳۱	۰/۹۱	۰/۳۹	۰/۳۸	۰/۳۳	-۰/۲۷	۰/۳۴	۰/۳۶	۰/۲۶	۰/۳۷	۰/۲۵
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۸۰	۰/۲۶	۰/۲۷	۰/۱۱	۰/۲۴	۰/۱۴	۰/۲۱	۰/۱۸	۰/۴۲
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۲۵	۰/۳۵	۰/۷۰	۰/۳۱	۰/۲۴	-۰/۱۵	۰/۳۵	۰/۵۱	۰/۳۶	۰/۴۹	۰/۳۹
حمایت مدیریتی	۰/۳۶	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۷۵	۰/۴۳	-۰/۴۱	۰/۳۷	۰/۵۸	۰/۴۱	۰/۳۶	۰/۴۵
نظام ارزیابی عملکرد	۰/۴۹	۰/۱۸	۰/۲۱	۰/۷۹	۰/۴۷	-۰/۳۴	۰/۲۹	۰/۲۷	۰/۳۱	۰/۴۱	۰/۲۶
تناسب فرد-شغل	۰/۴۷	۰/۴۲	۰/۵۱	۰/۵۹	۰/۸۱	-۰/۶۱	۰/۳۸	۰/۴۵	۰/۴۳	۰/۳۸	۰/۴۹
ویژگی‌های شغلی	۰/۳۹	۰/۱۸	۰/۳۷	۰/۵۸	۰/۹۰	-۰/۲۶	۰/۴۱	۰/۵۵	۰/۴۸	۰/۴۹	۰/۵۲
خستگی هیجانی	-۰/۲۶	-۰/۳۱	-۰/۴۲	-۰/۴۲	-۰/۵۲	۰/۷۸	-۰/۳۱	-۰/۳۲	-۰/۲۹	-۰/۴۶	-۰/۴۹
مسخ شخصیت	-۰/۲۸	-۰/۳۳	-۰/۳۲	-۰/۲۹	-۰/۴۲	۰/۹۱	-۰/۲۷	-۰/۳۹	-۰/۲۶	-۰/۴۰	-۰/۳۸
کاهش کفایت فردی	-۰/۳۶	-۰/۳۷	-۰/۲۲	-۰/۴۱	-۰/۵۰	۰/۷۴	-۰/۳۳	-۰/۲۲	-۰/۱۹	-۰/۴۲	-۰/۴۳
مدیریت ناکارآمد	۰/۳۰	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۳۵	۰/۴۳	-۰/۳۱	۰/۷۴	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۴۵	۰/۲۹
بی‌تفاوتی سازمانی	۰/۳۶	۰/۲۸	۰/۲۴	۰/۲۶	۰/۴۷	-۰/۳۰	۰/۹۲	۰/۴۱	۰/۳۳	۰/۴۸	۰/۳۴
اعتمادسازی در سازمان	۰/۳۳	۰/۳۱	۰/۳۹	۰/۳۷	۰/۳۳	-۰/۲۶	۰/۳۲	۰/۷۶	۰/۴۶	۰/۳۳	۰/۲۵
گروه سازی اثربخش	۰/۱۹	۰/۱۸	۰/۳۰	۰/۲۶	۰/۲۶	۰/۱۹	۰/۲۸	۰/۷۴	۰/۴۱	۰/۳۸	۰/۴۰
مدیریت اثربخش	۰/۲۱	۰/۳۵	۰/۴۱	۰/۳۱	۰/۲۳	-۰/۱۹	۰/۳۵	۰/۴۱	۰/۷۵	۰/۲۹	۰/۲۹
آموزش همدلی	۰/۳۴	۰/۱۹	۰/۱۵	۰/۳۵	۰/۴۳	-۰/۳۱	۰/۳۴	۰/۳۷	۰/۷۱	۰/۲۸	۰/۴۲
توسعه مسیر شغلی	۰/۴۳	۰/۱۷	۰/۲۱	۰/۲۹	۰/۴۳	-۰/۲۲	۰/۲۹	۰/۲۶	۰/۸۳	۰/۲۳	۰/۲۵
ارتباطات اثربخش	۰/۲۴	۰/۲۲	۰/۴۳	۰/۲۸	۰/۲۲	-۰/۲۹	۰/۳۵	۰/۳۲	۰/۲۱	۰/۷۸	۰/۳۲
اثربخشی سازمانی	۰/۳۳	۰/۳۱	۰/۳۹	۰/۳۸	۰/۳۳	-۰/۲۶	۰/۳۴	۰/۳۶	۰/۲۵	۰/۸۱	۰/۳۰
تعارض‌زادایی	۰/۲۲	۰/۲۴	۰/۳۰	۰/۲۶	۰/۲۷	-۰/۱۹	۰/۲۴	۰/۱۴	۰/۲۱	۰/۷۵	۰/۳۲
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۵	۰/۳۵	۰/۲۱	۰/۳۱	۰/۲۴	-۰/۱۸	۰/۳۵	۰/۴۱	۰/۳۶	۰/۷۷	۰/۲۰
خلاقیت و نوآوری	۰/۳۱	۰/۱۹	۰/۱۵	۰/۷۵	۰/۴۳	-۰/۲۲	۰/۳۷	۰/۳۸	۰/۲۸	۰/۸۳	۰/۴۶
تعهد سازمانی	۰/۲۹	۰/۲۰	۰/۲۱	۰/۷۹	۰/۴۶	-۰/۳۴	۰/۲۹	۰/۲۷	۰/۳۱	۰/۷۸	۰/۴۲

بعدها/متغیر	عوامل سازمانی	عوامل محیطی	عوامل فردی	عوامل حمایتی و انگیزشی	عوامل شغلی	فرسودگی شغلی	عوامل مدیریتی	بهبود فرآیندهای سازمان	راهبری اثربخش سازمانی	بهره‌وری سازمانی	توسعه فردی
توسعه شغلی	۰/۳۱	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۳۵	۰/۴۳	-۰/۳۱	۰/۳۴	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۴۳	۰/۷۵
بهبودی فردی	۰/۳۴	۰/۲۸	۰/۳۴	۰/۲۶	۰/۲۱	-۰/۴۰	۰/۲۲	۰/۴۰	۰/۳۶	۰/۴۵	۰/۸۴
عملکرد فردی	۰/۳۳	۰/۳۰	۰/۳۹	۰/۳۷	۰/۳۳	-۰/۴۶	۰/۳۲	۰/۷۶	۰/۴۲	۰/۳۱	۰/۷۹

بر اساس نتایج جدول ۴، همبستگی هر متغیر با سازه مربوط به خود بیش از همبستگی به سازه دیگر است، بر این اساس روایی همگرایی متغیرهای پژوهش تأیید می‌شود.

یافته‌ها

یافته‌های کیفی در ادامه بیان شده است. جدول ۵ نتایج کدگذاری محوری و گزینشی مدل بهبود همدمی سازمانی در سازمان سنجش آموزش کشور را نشان می‌دهد.

جدول ۵. کدگذاری محوری و گزینشی

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط علی <td rowspan="10">عوامل سازمانی</td> <td>-</td> <td>تمایل به مبادله و تسهیم دانش و تجربیات</td>	عوامل سازمانی	-	تمایل به مبادله و تسهیم دانش و تجربیات
		-	احساس احترام متقابل
		-	اعتماد متقابل
		-	روحیه شغلی
		-	نفوذ و پویایی در سازمان
		-	رفاقت و صمیمیت بین کارکنان
		-	تعارض و ابهام در سازمان
		-	بی‌علاقگی به شرایط وضعیتی سازمان
		-	حسن تعلق و مالکیت به سازمان
		-	نوع ساختار سازمان (خطی یا ارگانیک بودن)
ساختار سازمانی	-	میزان انعطاف‌پذیری وظایف	
	-	تعداد سطوح سازمانی	
	-	تمرکزگرایی در امور سازمانی	
	-	روابط ضابطه‌مداری	
	-	تعریف روشن مسئولیت و وظایف افراد	
	-	شکل‌گیری ارتباطات غیررسمی	
	-	قوانین و مقررات سازمانی	
	-		

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	فرهنگ	-	فرهنگ مشارکتی
		-	شایسته‌سالاری
		-	سازمان یادگیرنده
		-	نظرخواهی از کارکنان
اهداف	-	-	اهداف مشترک برانگیزاننده
	-	-	همسویی اهداف فرد و سازمان
	-	-	واضح و روشن بودن اهداف
عدالت	-	-	پرداخت حقوق و مزایا مبتنی بر عملکرد
	-	-	تنبیه و تشویق متناسب
	-	-	ارتباط همدلانه مدیر و کارکنان
محیط	برون‌سازمانی	-	ارزش‌های فرهنگی جامعه
		-	تعاملات اجتماعی جامعه
		-	ارزش‌ها و انتظارات خانواده
		-	ارزش‌های فردی
		-	تربیت خانوادگی
		-	سبک زندگی فرد
عوامل محیطی	محیط	-	شرایط اقتصادی فرد
		-	رقابتی بودن محیط سازمان
		-	مشارکتی بودن محیط سازمان
		-	هنجارهای سازمانی
		-	ارزش‌های سازمانی
		-	انتظارات سازمانی
		-	آموزش‌های سازمانی
		-	دیدگاه‌های سیاسی و یا ارزشی متفاوت کارکنان و تعارضات پنهان و یا آشکار آنان در تعاملات درون‌سازمانی
		-	دیدگاه‌های سیاسی و یا ارزشی متفاوت کارکنان و تعارضات پنهان و یا آشکار آنان در تعاملات درون‌سازمانی
		-	فرآیند انجام امور سازمانی
عوامل فردی	جمعیت	-	جنسیت
		-	سن
		-	وضعیت تأهل
		-	سابقه کار
		-	پست سازمانی

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
		-	برون‌گرا بودن
		-	درون‌گرا بودن
		-	واقع‌گرایی
	ویژگی‌های	-	جمع‌گرا بودن
	شخصیتی	-	فردگرا بودن
		-	ثبات هیجانی
		-	نوع نگرش به همدلی
		-	میزان مهارت در همدلی
		-	برآورده کردن انتظارات کارکنان
		-	اعتماد به زیردستان
		-	ترغیب و برانگیختن کارکنان
	حمایت	-	آموزش و حمایت فنی
	مدیریتی	-	طراحی مجدد شغل
عوامل حمایتی و انگیزشی		-	مدیر به‌عنوان راهبر سازمان یادگیرنده
		-	مدیر به‌عنوان تسهیلگر در امور سازمانی
		-	مدیر به‌عنوان فراهم‌کننده منابع موردنیاز
		-	روشن بودن اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان
	نظام ارزیابی عملکرد	-	روشن بودن معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان
		-	تعیین روش‌های سنجش کارکنان
شرایط زمینه‌ای		-	سازگاری با ارزش‌های شغلی
		-	سازگاری با اهداف شغلی
	تناسب فرد-شغل	-	سازگاری با محیط کار
		-	سازگاری شخصیت با شغل
		-	سازگاری مهارت، توانایی و دانش شغلی
	عوامل شغلی	-	هویت و موقعیت شغلی
		-	نقش متصدی شغل در ارائه خدمات
	ویژگی‌های	-	میزان استقلال کاری مشاغل
	شغلی	-	بازخورد مستمر شغلی از همکاران، سرپرست، زیردستان
		-	افزایش محدوده تصمیم‌گیری کارکنان
		-	امنیت شغلی
		-	سرخوردگی از محیط کار
شرایط مداخله‌گر	فرسودگی شغلی	خستگی هیجانی	بی‌رهمی برای حاضر شدن در محیط کار
			ناتوانی برای حاضر شدن در محیط کار
			کاهش منابع عاطفی و احساسی فرد

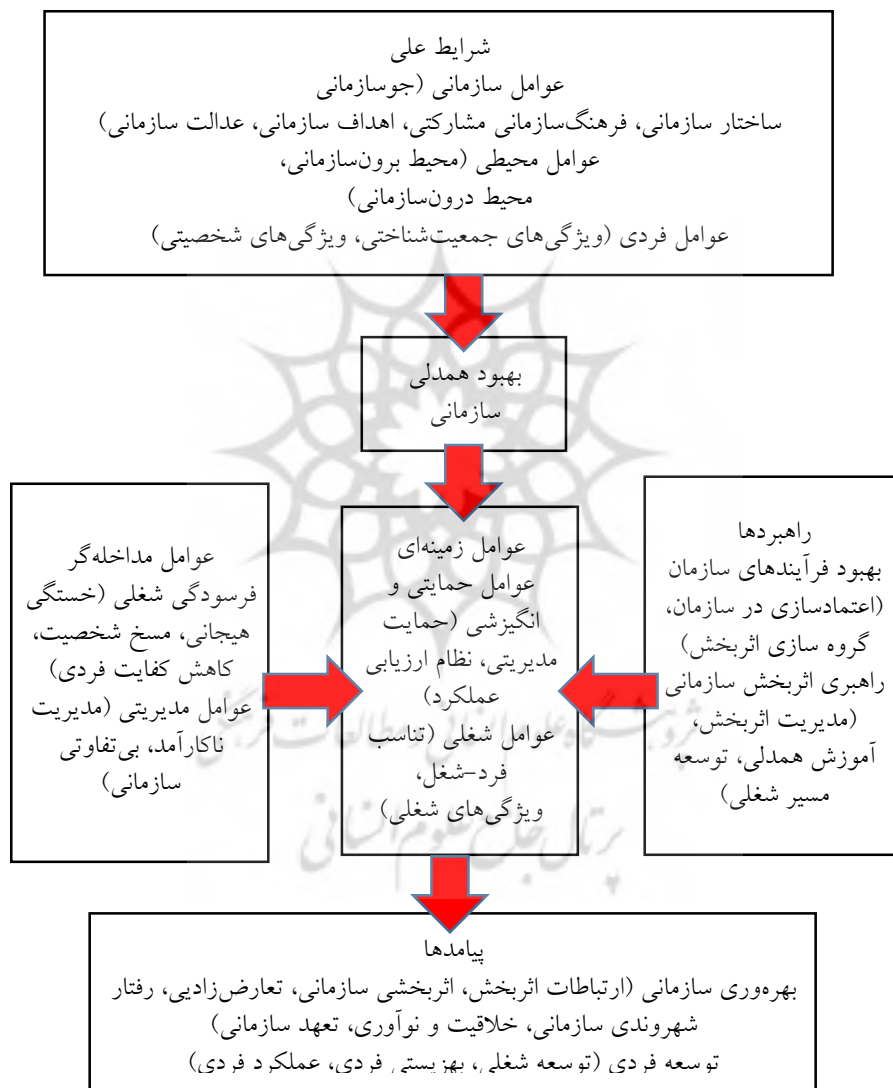
ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
			واکنش‌های منفی و عیب‌جویانه به سایر افراد در محیط کار
		مسخ	ارزیابی منفی از خود
		شخصیت	احساس ناراحتی از خود
			عدم رضایت از عملکرد خود
			بدگمانی به همکاران
			عدم انجام موفقیت‌آمیز امور محوله
		کاهش	احساس شکست خوردگی
		کفایت فردی	احساس ناتوانی از تکمیل کردن الزامات شغلی خود
			ارزیابی منفی از کار خود
			مدیریت خودرأی و مستبدانه
			عدم اعتماد به زیردستان
			بدگمانی به همتران
		مدیریت	ضعف مدیریت در برقراری مهارت‌های ارتباطی
		ناکارآمد	دخالت‌های بی‌مورد در امور کاری کارکنان
			عدم تعامل دوستانه و محترمانه با کارکنان
			تنش‌زایی در محیط کار
	عوامل مدیریتی		بی‌تفاوتی به کار
			بی‌تفاوتی به فرادست
		بی‌تفاوتی	بی‌تفاوتی به همکاران
		سازمانی	بی‌تفاوتی فرودست
			بی‌تفاوتی به سازمان
			بی‌تفاوتی به ارباب‌رجوع
			توجه به چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان
			برگزاری تعاملات و جلسات هدفمند و پایدار بین کارکنان و مدیران
			شفافیت در امور سازمان
		اعتمادسازی	تفویض اختیار
		در سازمان	در دسترس و پاسخگو بودن
		بهبود	اعتماد به همکاران و زیردستان
	راهبردها	فرآیندهای	برقراری ارتباط مؤثر با حفظ صداقت
		سازمان	بسترسازی برای تعاملات اجتماعی غیررسمی
			تقسیم صحیح کار و وظایف بر طبق طبقه‌بندی مشاغل
		گروه‌سازی	ایجاد شبکه ارتباطی مناسب در سازمان
		اثربخش	اجرایی‌سازی امور گروه
			توانمند کردن اعضای گروه

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
		-	تشویق و ترغیب اعضای گروه برای فعالیت اثربخش
		-	جلب مشارکت کارا و اثربخش اعضای گروه
		-	فراهم کردن محیط مشارکتی
		-	استخدام افراد با همدلی بیشتر
		-	ترغیب کارکنان به رفتارهای گروهی و همدلانه
	مدیریت	-	توجه به نظرات کارکنان
	اثربخش	-	جهت‌دهی فعالیت‌های کارکنان در راستای اهداف سازمان
		-	تشریح اهداف و رسالت سازمانی
		-	ایجاد همسویی بین علائق فردی و جمعی
	راهبری		
	اثربخش	-	برگزاری جلسات دانش‌افزایی همدلی
	سازمانی	آموزش	برگزاری جلسات کاربست همدلی
		همدلی	برگزاری جلسات ارزشیابی همدلی
		-	برگزاری جلسات مشاوره‌ای جهت بهبود نگرش به همدلی
	توسعه مسیر شغلی	-	اهداف مسیر شغلی
	شغلی	-	ظرفیت مسیر شغلی
		-	فرصت‌های مسیر شغلی
		-	تمایل به همکاری در فعالیت‌های گروهی
	ارتباطات	-	بهبود ارتباطات بین کارکنان
	اثربخش	-	کاهش سوء تفاهم و تعارض
		-	افزایش اعتماد بین فردی
		-	تعامل مناسب با ذی‌نفعان
		-	تحقق اهداف سازمانی
	اثربخشی سازمانی	-	کاهش هزینه‌های سازمان
		-	تصمیم‌گیری مناسب و به‌موقع
	بهره‌وری سازمانی	-	افزایش مشارکت در امور سازمان
پیامدها		-	رضایت ذینفعان سازمان
		-	غلبه بر تنش‌های سازمانی
	تعارض‌زدایی	-	جلوگیری از تعارضات و سوء تفاهم‌ها بین کارکنان
		-	پیشگیری از رفتارهای ناخوشایند و مغایر سازمان
		-	همسو کردن منافع فردی با منافع سازمانی
	رفتار	-	داوطلبانه بودن همدلی در بین کارکنان
	شهروندی	-	یاری و مساعدت لازم به همکاران
	سازمانی	-	برخورداری از علاقه واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان
		-	فعالیت در سازمان فراتر از انتظارات سازمانی

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
		-	رعایت آداب اجتماعی
		-	شکلیابی در مقابل شرایط مزاحمتی اجتناب‌ناپذیر
		-	تولید ایده
	اخلاقیت و نوآوری	-	حل خلاقانه مسائل
		-	تفکر خلاق
		-	انطباق سریع با تغییرات
		-	تعهد عاطفی به سازمان
		-	تعهد سازمانی
		-	تعهد مستمر به سازمان
		-	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
		-	رضایت شغلی
	توسعه شغلی	-	ترفیع شغلی
		-	تحرك شغلی
		-	شکل‌گیری روابط مستقیم با ذی‌نفعان
		-	بهبودبخش روحیات کارکنان
	توسعه فردی	-	بهبودبخش اعتمادبه‌نفس کارکنان
		-	بهبودبخش عزت‌نفس کارکنان
		-	بهبودبخش ارزش‌های دگرگرای
		-	هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی فردی
		-	یادگیری مستمر
	عملکرد فردی	-	خودارزیابی مستمر از خود
		-	خودشناسی و مدیریت بر خود
		-	رشد و ارتقای دانش و مهارت خود

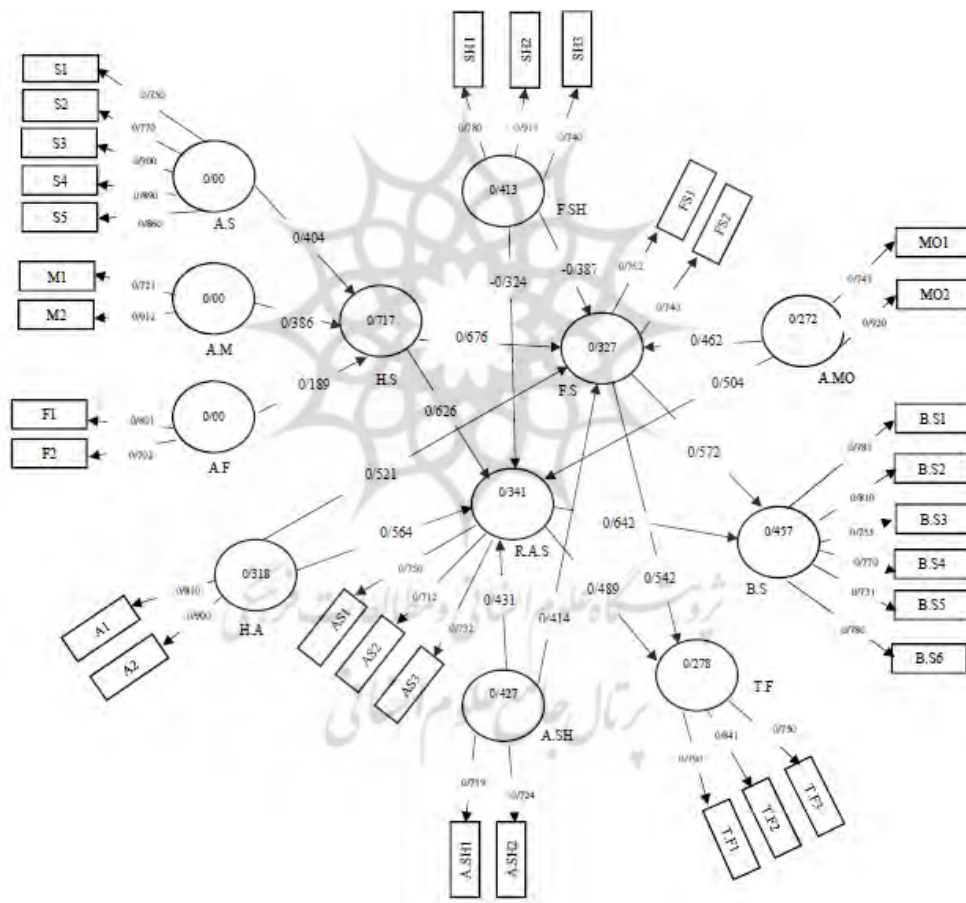
مدل پارادایمی. با توجه به جدول ۵ و شکل ۱ نتایج پژوهش نشان‌دهنده ۱۱ مقوله اصلی و ۳۲ مقوله فرعی و ۱۷۵ مفهوم بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (عوامل سازمانی: جو سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی مشارکتی، اهداف سازمانی، عدالت سازمانی، عوامل محیطی: محیط برون‌سازمانی، محیط درون‌سازمانی، عوامل فردی: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ویژگی‌های شخصیتی)، عوامل مداخله‌گر (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، گروه سازی اثربخش، راهبری اثربخش سازمانی: مدیریت اثربخش، آموزش همدلی، توسعه مسیر شغلی) و پیامدها (بهره‌وری سازمانی: ارتباطات اثربخش، اثربخشی سازمانی، تعارض‌زادی، رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی، توسعه فردی: توسعه شغلی، بهزیستی فردی، عملکرد فردی) را نشان می‌دهد.

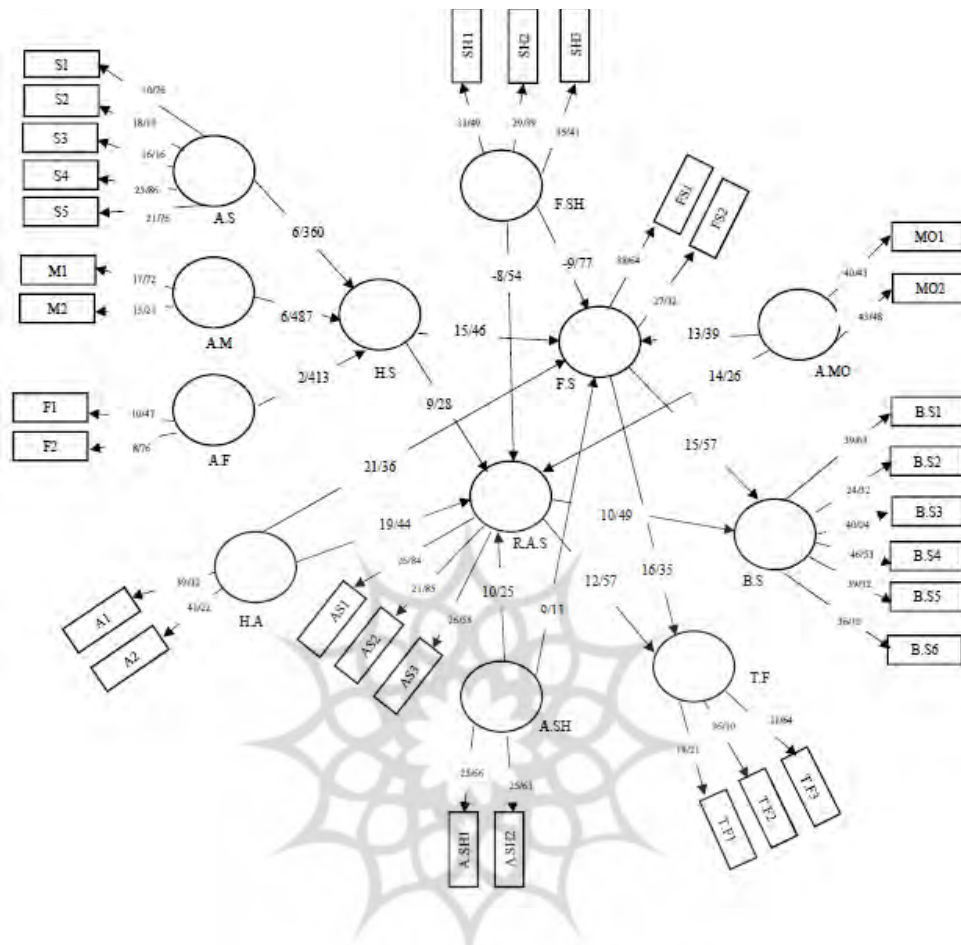


شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش یافته‌های کمی در ادامه بیان شده است:

در بخش کمی و از میان ۲۰۰ شرکت‌کننده ۷۲ درصد شرکت‌کننده مرد و ۲۳ درصد زن و ۵ درصد از آن‌ها به سؤال جنسیت پاسخ نداده بودند. میانگین سنی در این پژوهش $40 \pm 4/70$ بود. ۷ درصد دیپلم، ۹ درصد فوق‌دیپلم، ۳۸ درصد لیسانس، ۴۰ درصد فوق‌لیسانس و ۶ درصد دارای مدرک دکتری بودند و میانگین سابقه کار آنان 15 ± 4 بود. در ادامه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مجذورات جزئی به بررسی مدل مفهومی پژوهش پرداخته شده است تا با استفاده از نتایج آزمون به بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش، ضرایب اعتبار و پایایی مدل پرداخته شود. در ابتدا مدل مربوط به ضرایب مسیر و پس‌از آن مدل مربوط به مقادیر تی (t) گزارش شده است.



شکل ۲. ضرایب مسیر



شکل ۳. مقادیر تی (t)

جدول ۶. نتایج تحلیل مسیر

ردیف	فرضیه‌های پژوهش		متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	ضریب مسیر استاندارد	عدد معناداری	نتیجه آزمون
	فرضیه	متغیر					
۱	عوامل سازمانی	عوامل سازمانی			۶/۳۶۰	۰/۴۰۴	رد فرض صفر
۲	عوامل محیطی	همدمی سازمانی			۶/۴۸۷	۰/۳۸۶	رد فرض صفر
۳	عوامل فردی	عوامل فردی			۲/۴۱۳	۰/۱۸۹	رد فرض صفر
۴	همدمی سازمانی	بهبود فرآیندهای سازمان			۱۵/۴۶	۰/۶۷۶	رد فرض صفر
۵	همدمی سازمانی	راهبری اثربخش سازمانی			۹/۲۸	۰/۶۲۶	رد فرض صفر
۶	عوامل حمایتی و انگیزشی	بهبود فرآیندهای سازمان			۲۱/۳۶	۰/۵۲۱	رد فرض صفر
۷	عوامل حمایتی و انگیزشی	راهبری اثربخش سازمانی			۱۹/۴۴	۰/۵۶۴	رد فرض صفر

ردیف	فرضیه‌های پژوهش		ضریب مسیر استاندارد	عدد معناداری	نتیجه آزمون
	متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک			
۸	عوامل شغلی	بهبود فرآیندهای سازمان	۹/۱۱	۰/۴۱۴	رد فرض صفر
۹	عوامل شغلی	راهبری اثربخش سازمانی	۱۰/۲۵	۰/۴۳۱	رد فرض صفر
۱۰	فرسودگی شغلی	بهبود فرآیندهای سازمان	-۹/۷۷	-۰/۳۸۷	رد فرض صفر
۱۱	فرسودگی شغلی	راهبری اثربخش سازمانی	-۸/۵۴	-۰/۳۲۴	رد فرض صفر
۱۲	عوامل مدیریتی	بهبود فرآیندهای سازمان	۱۳/۳۹	۰/۴۶۲	رد فرض صفر
۱۳	عوامل مدیریتی	راهبری اثربخش سازمانی	۱۴/۲۶	۰/۵۰۴	رد فرض صفر
۱۴	بهبود فرآیندهای سازمان	بهره‌وری سازمانی	۱۵/۵۷	۰/۵۲۷	رد فرض صفر
۱۵	سازمان	توسعه فردی	۱۶/۳۵	۰/۵۴۲	رد فرض صفر
۱۶	راهبری اثربخش سازمانی	بهره‌وری سازمانی	۱۰/۴۹	۰/۶۴۲	رد فرض صفر
۱۷	سازمانی	توسعه فردی	۱۲/۵۷	۰/۴۸۹	رد فرض صفر

با توجه به نتایج تحلیل مسیر مبنی بر جدول ۶ همه فرضیه‌ها تأیید شدند. در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهشی باید گفت که در مدل‌های PLS دو مدل آزمون می‌گردد. مدل بیرونی که هم‌ارز مدل اندازه‌گیری یا سنجش است و مدل درونی که مشابه مدل ساختاری در مدل‌های نرم‌افزارهای دیگر است. برای اندازه‌گیری برازش مدل بیرونی از میانگین اشتراک و برای برازندگی مدل ساختاری از R^2 استفاده شد. مقدار میانگین اشتراک نشان‌دهنده درصدی از تغییرات شاخص‌هاست که به وسیله سازه متناظر توجیه می‌شود و پژوهش‌گران سطح قابل قبول برای اشتراک آماری را بیشتر از ۰/۵ ذکر کرده‌اند (لی و همکاران، ۲۰۰۸). مقدار R^2 که نشان‌دهنده توانایی مدل در توصیف سازه است. بر اساس نتایج جدول ۷ مشخص است که مدل پیشنهادی توانسته ۷۰٪ از واریانس همدمی سازمانی، ۷۵٪ از واریانس بهبود فرآیندهای سازمان، ۴۳٪ از واریانس راهبری اثربخش سازمانی، ۴۸٪ از واریانس بهره‌وری سازمانی و ۵۱٪ از واریانس توسعه فردی را تبیین کند.

جدول ۷. تبیین میزان واریانس

متغیرها	میزان R^2 تعدیل شده
همدمی سازمانی	۰/۷۰
بهبود فرآیندهای سازمان	۰/۷۵
راهبری اثربخش سازمانی	۰/۴۳
بهره‌وری سازمانی	۰/۴۸
توسعه فردی	۰/۵۱

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان به‌عنوان یک پدیده اجتماعی، شامل عده‌ای افراد که دارای توانایی همکاری و ایجاد روابطی گوناگون برای نیل به هدف مشترک هستند، نیاز بالایی به همدلی در میان افراد خود دارد. عامل مشترک در سازمان‌ها، اصل تقسیم‌کار، هماهنگی و همکاری در راستای دستیابی به اهداف است (امیرکبیری، ۱۳۸۴). یکی از عوامل مؤثر در این خصوص و نیز یکی از ویژگی‌های مهمی که موجب توسعه‌ی روابط انسانی و به‌تبع آن بهسازی روانی در سازمان می‌گردد، همدلی است. در یک سازمان، با نیروی همدلی می‌توان بسیاری از گره‌های پیچیده را گشود، بسیاری از غیرممکن‌ها را ممکن ساخت و راه‌های دشوار کار و فعالیت و تحقق اهداف و برنامه‌ها را پیمود. بر این اساس، داده‌های پژوهشی در خصوص گستره مفهومی، بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر بهبود همدلی سازمانی در سازمان سنجش آموزش کشور، راهبردهای مربوط به پدیده و پیامدهای بهبود همدلی سازمانی در این بخش بررسی و تحلیل شده است.

نتایج به‌دست‌آمده در ارتباط با مدل مناسب بهبود همدلی سازمانی برای سازمان سنجش آموزش کشور نشان داد که بهترین مدل با برآزش مطلوب، مدلی با ۱۱ مقوله اصلی و ۳۲ مقوله فرعی است. در این مدل شرایط علی عوامل سازمانی، عوامل محیطی و عوامل فردی به‌طور مستقیم منجر به همدلی در سازمان سنجش می‌شود. عوامل سازمانی شامل جو سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی مشارکتی، اهداف سازمانی، عدالت سازمانی؛ عوامل محیطی شامل محیط برون سازمانی، محیط درون سازمانی؛ عوامل فردی شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ویژگی‌های شخصیتی است. راهبردهای (عاملیت انسانی و کنشگران سازمانی) که فرایند بهبود همدلی سازمانی را تسهیل می‌کنند از عواملی مانند بهبود فرآیندهای سازمان (اعتمادسازی در سازمان، گروه‌سازی اثربخش) و راهبری اثربخش سازمانی (مدیریت اثربخش، آموزش همدلی، توسعه مسیر شغلی) تشکیل می‌شوند. عوامل زمینه‌ای و بی‌واسطه مؤثر و بستر فراهم‌کننده راهبردهای بهبودبخش مدل بهبود همدلی سازمانی، عوامل حمایتی و انگیزشی و عوامل شغلی هستند. عوامل حمایتی و انگیزشی از دو مقوله فرعی حمایت مدیریتی، نظام ارزیابی عملکرد؛ و عوامل شغلی از دو مقوله تناسب فرد-شغل، ویژگی‌های شغلی تشکیل می‌شود. راهبردهای استقرار مدل بهبود همدلی سازمانی هم‌چنین تحت تأثیر عوامل مداخله‌گر فرسودگی شغلی (خستگی هیجانی، مسخ شخصیت، کاهش کفایت فردی) و عوامل مدیریتی (مدیریت ناکارآمد، بی‌تفاوتی سازمانی)

هستند. باین وجود، مدیران ارشد و اجرایی سازمان و کارشناسان و کارکنان، باید در فعالیت و کنش‌های خود مستقل بوده تا در یک محیط کاری آزاد و شاداب و بدون هیچ تهدید و محدودیتی بتوانند فرایند استقرار مدل بهبود همدمی سازمانی را به سرانجام برسانند. نهایتاً این‌که راهبردهای استقرار مدل بهبود همدمی سازمانی در تعامل با عوامل و شرایط زمینه‌ای و محیطی مداخله‌گر منجر به پیامدهای فردی و سازمانی می‌شود. پیامدهای سازمانی شامل ارتباطات اثربخش، اثربخشی سازمانی، تعارض‌زادایی، رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی و پیامدهای فردی شامل توسعه شغلی، بهزیستی فردی، عملکرد فردی است. در این ارتباط یافته‌های پژوهش‌های نیز حاکی از آن است که عوامل مختلفی بر همدمی سازمانی اثرگذار هستند؛ عوامل: ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، معنویت سازمانی و کارگروهی (شریعتی، ۱۳۹۶)، فرآیندهای ارتباطی کارکنان (بحرینی، ۱۳۹۵)، معنویت به همراه سرمایه اجتماعی (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۵). مطالعات متعددی نیز نشان می‌دهد که بهبود همدمی سازمانی می‌تواند پیامدهای مطلوبی برای سازمان به دنبال داشته باشد؛ از جمله: پیشگیری از رفتارهای ناخوشایند، بهبود فرایند تصمیم‌گیری‌ها، جلوگیری از تعارضات و سوء تفاهم‌ها، افزایش تمایل به مشارکت در فعالیت‌های گروهی، تسهیلگر بیان احساسات خود و درک احساسات دیگران (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲)، بهبود بخش ارزش‌های دگرگرا، منطقی و رفتارهای اخلاقی و بازدارنده رفتارهای غیراخلاقی (براس و همکاران، ۱۹۹۸). ارتقاء قابلیت‌های اساسی افراد در تنظیم روابط، حمایت از فعالیت‌های مشترک و انسجام گروهی (ریفی و همکاران، ۲۰۱۰) و برانگیزنده رفتارهای اجتماعی و نیز انسجام بخش رفتارهای گروهی (سوسا و همکاران، ۲۰۱۰)، بهبود بخش تعاملات بین افراد (کاپلان، ۲۰۱۱)؛ کرزناریک، ۲۰۱۵؛ اکسبورگ و اوست، ۲۰۱۱؛ زانتی و کینگ، ۲۰۱۱) بهبود فرایند همکاری و اتحاد در بین کارکنان (کونراث و همکاران، ۲۰۱۱).

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود:

- مسئولین سازمان باید به تقویت روحیه گروهی و تیمی در سازمان بپردازند و با فراهم آوردن فضایی برای توسعه فعالیت‌های گروهی با کارکنان اجازه دهند تا ضمن برخورداری از اعمال کنترل بر محیط کار خود در خط‌مشی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داشته باشند.

- با برنامه‌ریزی راهبردی برای تحقق بهبود همدلی سازمانی به ارتقای دانش‌افزایی همدلی، مهارت‌های همدلی و بهبود نگرش همدلی و نیز تشویق کارکنان برای استفاده از قابلیت‌های خود نسبت به همدلی سازمانی پردازند.
- یکی از عناصر کلیدی همدلی سازمانی، نهادینه کردن اعتماد در بین اعضای سازمانی است، بنابراین مسئولان سازمان با اقداماتی مانند ارتقاء شفافیت و صداقت در فرایند امور سازمانی در این مسیر گام بردارند.
- سطوح ارتباطی بین کارکنان و مدیران/مسئولان تا حد ممکن کاهش یابد و در صورت امکان ارتباطات دوطرفه تقویت شود.
- از سازمان‌های غیررسمی در سازمان حمایت شود.
- جلسات هم‌فکری و تبادل نظرات در واحدهای مختلف سازمان برگزار و مستندسازی شود.
- محیط شاداب سازمانی را با کاهش استرس‌های شغلی و اضطراب، پرداخت حقوق و مزایا مبتنی بر عملکرد، مدیریت تعارض و ... فراهم کنند.

سپاسگزاری

به مصداق عبارت زیبای من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق بر خود واجب می‌دانم که از زحمات و همکاری‌های استاد راهنمای گران‌قدر جناب آقای دکتر علیرضا موغلی و اساتید مشاور گرامی جناب آقای دکتر سید علی‌اکبر احمدی و جناب آقای دکتر امیرحسین امیرخانی که در کلیه مراحل این پژوهش این جانب را راهنمایی فرمودند تشکر و سپاسگزاری نمایم.

منابع

- اشتراوس، آ و کوربین، ج. (۱۳۹۰). *اصول روش تحقیق کیفی*. ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- امیرکبیری، ع. (۱۳۸۴). *مروری بر تئوری‌ها و اصول مدیریت*. تهران: نگاه دانش.
- ترابی، ی. (۱۳۹۴). کارکردهای همدلی و هم‌زبانی مسئولان و کارکنان ساعس (سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی) در ارتقای معنویت و اثربخشی سازمانی. بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۲(۳۴)، ۱-۱۹.

- حسینی، س.ع، دهقان، م و دهقان، ن. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و همدلی سازمانی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
- زارعی متین، ح، محمدیان، ب، قراچوللو، ع و شعله، م. (۱۳۹۵). ارائه مدلی ساختاری برای تبیین همدلی در دانشگاه‌ها. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۵(۱۱)، ۲۱-۳۶.
- شریعی، م. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد همدلی سازمانی در صندوق کارآفرینی امید. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود.
- محمدشفیعی، م، حق‌شناس، آ و افروغ، ا. (۱۳۹۵). همدلی در سازمان با تمرکز بر نقش معنویت در محیط کار با رویکرد سبک رهبری معنوی. همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدرن، دانشگاه تهران.
- مدنی، س.ع، کاویانی، ا، سعیدی‌پور، ب و لاپی، س. (۱۳۹۷). تبیین و طراحی الگوی پویندگی و تحرک نظام آموزش عالی: رویکرد داده بنیاد. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(۴۳)، ۱۷۳-۱۵۵.
- مقدسی، ج، محمدخانی، ک و محمدخانی، ا. (۱۳۹۷). شناسایی روش‌های توسعه کارکنان در نظام آموزش عالی؛ مورد دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(۴۳)، ۳۹-۲۵.
- ناصریان، ج. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل اثرگذار در بهبود فرآیندهای ارتباطی کارکنان و رابطه آن با همدلی سازمانی در بانک تجارت (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک تجارت). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، تهران.

References

- Batson, C. D. (2012). *The empathy-altruism hypothesis: Issues and implications*. Empathy: From bench to bedside, 41-54.
- Box, R. C. (2015). *Public service values*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 14-31.
- Burnier, D. (2003). Other voices/other rooms: Towards a care-centered public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 25(4), 529-544.
- Chowdhry, S. (2010). Exploring the concept of empathy in nursing: can it lead to abuse of patient trust?. *Nursing times*, 106(42), 22-25.
- Cohen, L.; Manion, L.; and Morrison, K. (2007); *Research Methods in Education*. (6ed), Routledge.
- Duan, C & Hill. C.E. (1996). The Current State of Empathy Research. *Journal of Counseling Psychology*, 43, No 3, 247-361.
- Edlins, M., & Dolamore, S. (2018). Ready to serve the public? The role of empathy in public service education programs. *Journal of Public Affairs Education*, 24(4).
- Frederickson, H. G. (2005). The state of social equity in American public administration. *National Civic Review*, 94(4), 31-38.

- Gerdes, K. E., Lietz, C. A., & Segal, E. A. (2011). Measuring empathy in the 21st century: Development of an empathy index rooted in social cognitive neuroscience and social justice. *Social Work Research*, 35(2), 83–93.
- 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.
- Gooden, S. (2014). *Race and Social Equity: A Nervous Area of Government*. Armonk, NY: Routledge.
- Guy, M. E., Newman, M. A., & Mastracci, S. H. (2008). *Emotional labor: Putting the service in public service*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Halpern, J. (2001). *From detached concern to empathy: Humanizing medical practice* (1st Ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Johnson, N. J., & Svava, J. H. (2011). *Justice for All: Promoting Social Equity in Public Administration* (1st Ed.). London; New York: Routledge.
- Kaplan, V. (2011). *Structural Inequality: Black Architects in the United States*. New York, NY: Rowman & Littlefield.
- Kellett, Janet B, Humphrey, Ronald H, Sleeth, Randall G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17, 146–162.
- King, C. S. (2011). *Government is Us 2.0* (1st Ed). London England; New York, New York: Routledge.
- Konrath, S. H., O'Brien, E. H., & Hsing, C. (2011). Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 15(2), 180–198.
- Krznicar, R. (2015). *Empathy: Why It Matters, and How to Get It*. New York, NY: Perigee.
- Lam, T. C. M., Kolomitro, K., & Alamparambil, F. C. (2011). Empathy training: Methods, evaluation practices, and validity. *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, 7(16), 162-200.
- Lee, J., Park, S., Baek, I., & Lee, C. (2008). The impact of the brand management system on brand performance in B–B and B–C environments. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 848-855.
- Lei, P.W. & Wu, Q. (2008). Introduction to Structural Equation Modeling: Issues and Practical Considerations. *Educational Measurement: Issues and Practice*, Vol. 26, No. 3, pp. 33-43.
- Moynihhan, D. P., & Landuyt, N. (2009). How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives. *Public Administration Review*, 69(6), 1097–1105. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02067.x>.
- Moynihhan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Prosocial values and performance management theory: Linking perceived social impact and performance information use. *Governance*, 25(3), 463–483.
- Muller, A. R., Pfarrer, M. D., & Little, L. M. (2014). A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. *Academy of Management Review*, 39(1), 1–21. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0031>.
- Oxburgh, G., & Ost, J. (2011). The use and efficacy of empathy in police interviews with suspects of sexual offences. *Journal of Investigative Psychology and Offender*, 8(2), 178–188.
- Patel, R. (2015). Collective empathy? Retrieved April 8, 2018, from <https://medium.com/@rianapatel/collective-empathy-8f013610112a>.
- Ponomariov, B., & McCabe, B. (2017). Professionalism vs. Public service motivation: Can public administration education alleviate the tension?. *Administrative*

- Theory & Praxis* (M.E. Sharpe), 39(2), 80–99. <https://doi.org/10.1080/10841806.2017.1309802>.
- Powell, P. A., & Roberts, J. (2017). Situational determinants of cognitive, affective, and compassionate empathy in naturalistic digital interactions. *Computers in Human Behavior*, 68, 137-148.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (5th Ed.). New York, NY: Jossey-Bass.
- Rieffe C ,Ketelaar L ,Wiefferink C. (2010). *Assessing empathy in young children ‘ Construction and validation of an empathy questionnaire*. Press India ‘In press ‘Personality and Individual Differences, 49, 362-367 ‘2010.
- Slack, N. J., & Singh, G. (2017). Diagnosis of organizational culture in public sector undertakings undergoing reforms. *Public Organization Review*, 1–20. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0383-5>.
- Sosua A ,McDonald,S ,Rushby J ,Li ,S ,Dimoska A, James. (2010). ‘Understanding deficits in empathy after traumatic brain injury ‘The role of affective responsivity. *Cortex* ‘47(5) ‘Pp526-535.
- Steinberg, J. (2014). An epistemic case for empathy. *Pacific Philosophical Quarterly*, 95(1), 47–71.
- Szanto, T., & Moran, D. (2015). Introduction: Empathy and collective intentionality: The social philosophy of Edith Stein. *Human Studies*, pp. 445–461.
- Wald, D. M., Segal, E. A., Johnston, E. W., & Vinze, A. (2017). Understanding the influence of power and empathic perspective-taking on collaborative natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 199, 201–210. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.05.030>.
- Wooldridge, B., & Gooden, S. (2009). The epic of social equity. *Administrative Theory & Praxis*, 31(2), 222–234. <https://doi.org/10.2753/ATP1084-1806310205>.
- Zanetti, L. A. (2011). *Cultivating and sustaining empathy as a normative value in public administration*. In *Government is Us 2.0* (pp. 76–85). New York, NY: M.E. Sharpe.
- Zanetti, L. A., & King, C. S. (2013). Reflections on theory in action: Transformational public service revisited. *Administrative Theory & Praxis* (M.E. Sharpe), 35(1), 128–143.
- Amir Kabir, AS .(1394). A review of management theories and principles .Tehran: Knowledge View.
- Hosseini, SA, Dehghan, M. and Dehghan, n .(1392). Investigating the Relationship between Organizational Communication and Organizational Empathy, International Management Conference, Challenges and Strategies, Shiraz.
- Madani, SA, Kaviani, A, Saeedipour, B and Lapi, SA. (1397). Explaining the Design and Model of Higher Education System Mobility: A Fundamental Data Approach. *Journal of Research in Educational Systems*, 12(43), 173-155.
- Moghaddasi, J, Mohammadkhani, K and Mohammadkhani, A. (1397). Identifying Employee Development Methods in Higher Education System - A Case Study of Islamic Azad University Region 8. *Journal of Research in Educational Systems*, Volume 12, Number 43, 25-39.
- Mohammad Shafi'i, M., grateful, A. and Afroagh, A. (1395). Empathy in an organization focusing on the role of spirituality in the workplace with a spiritual leadership style approach .Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran, Institute of Management Research, University of Tehran.
- Nassarian, c. (1395). Identification of factors affecting improvement of staff communication processes and its relationship with organizational empathy in

- Tejarat Bank (Case Study: Central Bank of Tejarat Headquarters). M.Sc., Payame Noor University, Tehran.
- Shariati, M.P. (1396). Identifying Factors Affecting Organizational Empathy in Hope Entrepreneurship Fund .M.Sc., Islamic Azad University, Shahrood Branch.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1390). Principles of qualitative research method . Translated by Buick Mohammadi .Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies.
- Torabi, Y .(1394). The Empathy and Companionship Functions of SaaS Officers and Personnel in Promoting Organizational Spirituality and Effectiveness .Islamic Insight and Education, Volume 12, Number 34, 19-1.
- Zarei Matin, H, Mohammadian, B, Gharachorloo, AS and Sholeh, M. (1395). Providing a Structural Model for Explaining Empathy in Universities . Management in Islamic University, Fifth Year, Number 1 (11), 21-36.

