

Original Article (Qualitative)

# Explaining the effective factors on organizational empathy in the framework of the Islamic value system with the foundation's data approach

Mohammad Taher Jafari<sup>1</sup> , Nima Ranji Jafroodi<sup>2</sup> , Morteza Hazraty<sup>3</sup> 

1- pH.d. student of Human Resource Management Department, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran

2- Assistant Professor of Management Department, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Management, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran.

**Receive:**

01 May 2024

**Revise:**

05 June 2024

**Accept:**

13 July 2024

**Keywords:**

organizational empathy, Islamic value system, belief factors, managerial support, performance evaluation system

**Abstract**

The purpose of this research is to explain the factors affecting organizational empathy in the framework of the Islamic value system with the data-based approach. According to its purpose, the research method is practical, and in terms of implementation method, it is qualitative, based on the data-based method. The statistical population of the research includes 15 senior managers, religious experts, and clerics; familiar with the management issues of the Ministry of Education in 1401. The sample size was done by purposeful, non-random and snowball sampling method. A semi-structured interview was used to collect information. For data analysis, data-based technique along with open, central, and selective coding was used. According to the results of the findings, the concepts in the subcategories were categorized as follows: 1- dimensions and indicators of organizational empathy (demographic characteristics of the organization, personality characteristics of employees, psychological empowerment of employees, managerial and social factors, moral factors, and belief factors); 2- Consequences affecting organizational empathy (organizational productivity, organizational effectiveness, creativity and innovation, organizational commitment, and career and personal development); 3- Causal factors affecting organizational empathy (organizational climate, organizational structure, organizational factors, environmental factors); 4- Intervening factors affecting organizational empathy (strengthening employee participation, job burnout, employee satisfaction, employee social skills); 5- Background factors affecting organizational empathy (supportive and motivational factors, managerial support, performance evaluation system, personality and job suitability); 6- The design strategies of the organization's empathy model in the framework of the Islamic value system in the Ministry of Education (improvement of organizational processes, trust building in the organization, effective management, empathy training and organizational health of employees).

**Please cite this article as (APA):** Jafari, M. T., Ranji Jafroodi, N. and Hazraty, M. (2025). Explaining the effective factors on organizational empathy in the framework of the Islamic value system with the foundation's data approach. *Management and Educational Perspective*, 7(1), 158-180.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.455096.1360>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Nima Ranji Jafroodi

**Email:** ranji@iaubanz.ac.ir



## Extended abstract

### Introduction

Communication plays an essential role in the growth of organizations. A favorable level of organizational communication between people can provide a platform for healthy and constructive interaction for human and organization excellence. Today, the need for recognition and mutual understanding in order to accelerate the achievement of goals and objectives and to establish a principled and efficient communication has been accepted as a basic principle in management. Therefore, knowing the various components of organizational communication and the elements and factors effective in its improvement is a category of special importance in organization and management, so that the acquisition of science and knowledge regarding the types of organizational communication and its components and elements and gaining knowledge about the factors affecting the strengthening and improvement of communication as well as its obstacles in the organization can help the management of the organization to minimize the conflicts and differences in the organization as much as possible and to activate and strengthen empathy and common thinking at all levels of the organization (Abdi & Eslami, 2013). Islam pays special attention to social relations and cultivates the collective spirit in the form of divine standards and invites the society to piety, friendship, unity and empathy. The Qur'an, as the first and most important source for receiving religious teachings, plays an important role for empathy and says: "And hold fast to the rope of God and do not become scattered, and remember God's blessing upon you, when you were [others'] enemies, then He put bond among your hearts so that by His grace you became brothers and you were on the edge of the fire to save you from it. In this way, God will make His signs clear to you, so that you may find your way" (Al-Imran, 103) (Gholi & Khosrow Shahi, 2018). Based on this, the current research is looking for an answer to this question: how to explain the factors affecting organizational empathy in the framework of the Islamic value system with the data-based approach?

### Theoretical Framework

#### Sympathy; social necessity

Along with the laws that are necessary to maintain social life, emotional need is also a necessary thing that is shown in the form of human connection with each other. In a society where love and affection for each other is more effective and people love each other and want the honor, health and success of others; abnormalities, delinquencies, violence, aggression, stress and mental pressures are significantly reduced. In such societies, the index of life has increased both in the material dimension and in the spiritual and psychological dimension, and the hope of life surges in the soul of everyone (Rafiei & Kordi, 2015).

#### The importance of creating empathy from the perspective of the Holy Quran

If we want to explain the word equivalent to empathy based on Islamic teachings, "bonding hearts" is one of the appropriate words. Bonding, from the root of bond, means joining and mixing one thing with another. When this word is used about people, it means their gathering and love for each other. In this community, there is a kind of compassion and healing (Rafiei & Kordi, 2015).

#### Organizational behavior with an Islamic approach

The religion of Islam is complete, comprehensive and responsive to all human needs, and it also has instructions in the field of professional ethics. Studies in religious teachings lead us to provide solutions to institutionalize ethics and professional behavior in organizations (Ezadi, 2015). For the members of an organization to create effective and dynamic communication, it is necessary to act beyond their legal duties, to have a procedure of cooperation and collaboration; in other words, in order to solve the problems of the

organization and strengthen the communication between the members, a sense of common responsibility should be created in them, so that they can perform their duties in a friendly and loving atmosphere with a common sense of cooperation and collaboration in order to achieve the goals of the organization (Shafei, 2020) .

Yim & Park (2021) investigated the effects of union participation and focusing on organizational empathy in crisis situations. The results showed that the elites of the company are ahead of the group thinking that hinders the organizational empathy from working effectively in crises.

Gill et al, (2018) showed that maintaining empathy across professional and personal environments is challenging, because people can demonstrate the ability to maintain one of these methods of empathy: having time/free time for empathy, managing the expectations of others, professional boundaries, empathy justice.

### **Research methodology**

According to its purpose, the research method is practical, and in terms of implementation method, it is qualitative, based on the data-based method. The statistical population of the research includes 15 senior managers, religious experts, and clerics; familiar with the management issues of the Ministry of Education in 1401. The sample size was done by purposeful, non-random and snowball sampling method. A semi-structured interview was used to collect information.

### **Research findings**

For data analysis, data-based technique along with open, central, and selective coding was used. According to the results of the findings, the concepts in the subcategories were categorized as follows: 1- dimensions and indicators of organizational empathy (demographic characteristics of the organization, personality characteristics of employees, psychological empowerment of employees, managerial and social factors, moral factors, and belief factors); 2- Consequences affecting organizational empathy (organizational productivity, organizational effectiveness, creativity and innovation, organizational commitment, and career and personal development); 3- Causal factors affecting organizational empathy (organizational climate, organizational structure, organizational factors, environmental factors); 4- Intervening factors affecting organizational empathy (strengthening employee participation, job burnout, employee satisfaction, employee social skills); 5- Background factors affecting organizational empathy (supportive and motivational factors, managerial support, performance evaluation system, personality and job suitability); 6- The design strategies of the organization's empathy model in the framework of the Islamic value system in the Ministry of Education (improvement of organizational processes, trust building in the organization, effective management, empathy training and organizational health of employees).

### **hConclusion**

The current research was conducted with the aim of explaining the factors affecting organizational empathy in the framework of the Islamic value system with the data-based approach. These findings are in agreement with the research results of Shahrabi et al, (2020), Jaberimanesh et al, (2019), Yari Gholi & Bahadri Khosrow (2018), Ali Nasab (2018), Yim & Park (2021), Anaza et al, (2018), Gill et al, (2018), Jaberimanesh et al, (2019), Sanei & Shariati (2017), Koller et al, (2017), and Gerald et al, (2016). Yari Gholi & Bahadri Khosrow (2018) showed that Islamic principles emphasize good deeds, cooperation, collaboration, justice and fairness, which has the closest meaning to the concept of empathy from a psychological



point of view. In psychology, empathy is defined as the ability to understand the cause of others' reactions in different situations, which improves social relations and causes positive communication with others. In Islamic principles, cooperation, communication and doing good with others is mentioned as a concept close to empathy. Islamic psychology is the field of explorations, balanced rational-experimental efforts in the light of the guidance and clarifications of the pure teachings of revelation in order to identify obvious and hidden psychological truths and phenomena. There are common components in the methods of developing empathy from the perspective of Islam and psychology, and in some fields, different methods are observed in the development and cultivation of empathy.

According to the results obtained from the research, it is suggested:

- 1- The managers of the Ministry of Education should increase the level of awareness of people in these matters by holding in-service classes for teachers and employees in the field of increasing the level of empathy indicators according to the teachings of Islam.
- 2- The managers of the Ministry of Education should give encouragement to the teachers and managers who get a high score in terms of dimensions and indicators of empathy with annual evaluations of managers and teachers.

علمی پژوهشی (کیفی)

## تبیین عوامل مؤثر بر همدلی سازمانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام با رویکرد داده بنیاد

محمد طاهر جعفری<sup>۱</sup> ID، نیما رنجی جفرودی<sup>۲</sup> ID، مرتضی حضرتی<sup>۳</sup> ID

- ۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت منابع انسانی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.
- ۲- استادیار گروه مدیریت، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران.
- ۳- استادیار گروه مدیریت، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران.

### چکیده

هدف این پژوهش تبیین عوامل مؤثر بر همدلی سازمانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام با رویکرد داده بنیاد می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، بر مبنای روش داده بنیاد می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از مدیران ارشد، خبرگان مذهبی و روحانیون آشنا به موضوعات مدیریتی وزارت آموزش و پرورش در سال ۱۴۰۱ می‌باشد. حجم نمونه با روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند، غیرتصادفی و گلوله برفی انجام شد. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک داده بنیاد و کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده گردید. طبق نتایج یافته‌ها مفاهیم در خرده مقوله‌ها شامل: ۱- ابعاد و نشانگرهای همدلی سازمانی (ویژگیهای جمعیت شناختی سازمان، ویژگیهای شخصیتی کارکنان، توانمندسازی روانشناختی کارکنان، عوامل مدیریتی و اجتماعی، عوامل اخلاقی و عوامل اعتقادی)؛ ۲- پیامدهای تأثیرگذار بر همدلی سازمانی (بهره‌وری سازمانی، اثربخشی سازمانی، خلأیت و نوآوری، تعهد سازمانی و توسعه شغلی و فردی)؛ ۳- عوامل علی اثرگذار بر همدلی سازمانی (جو سازمانی، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی)؛ ۴- عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر همدلی سازمانی (تقویت مشارکت‌پذیری کارکنان، فرسودگی شغلی، رضایتمندی کارکنان، مهارت‌های اجتماعی کارکنان)؛ ۵- عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر همدلی سازمانی (عوامل حمایتی و انگیزشی، حمایت‌های مدیریتی، نظام ارزیابی عملکرد، تناسب شخصیتی و شغلی)؛ ۶- راهبردهای طراحی مدل همدلی سازمان در چارچوب نظام ارزشی اسلام در وزارت آموزش و پرورش (بهبود فرآیندهای سازمانی، اعتمادسازی در سازمان، مدیریت اثربخش، آموزش‌های همدلی و سلامت سازمانی کارکنان) دسته‌بندی شدند.

تاریخ دریافت: ۱۲ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۶ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۳ تیر ۱۴۰۳

### کلید واژه‌ها:

همدلی سازمانی،  
نظام ارزشی اسلام،  
عوامل اعتقادی،  
حمایت‌های مدیریتی،  
نظام ارزیابی عملکرد

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): جعفری، محمد طاهر، رنجی جفرودی، نیما و حضرتی، مرتضی. (۱۴۰۴). تبیین عوامل مؤثر بر همدلی سازمانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام با رویکرد داده بنیاد. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۱)، ۱۵۸-۱۸۰.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.455096.1360>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: نیما رنجی جفرودی

ایمیل: [ranji@iaubanz.ac.ir](mailto:ranji@iaubanz.ac.ir)

## مقدمه

موفقیت سازمان‌های مدیریتی در فرایند نیل به اهداف و تحقق برنامه‌های پیش‌بینی شده در گرو گروهی از متغیرهای اغلب درون سازمانی و تا حدی برون سازمانی است، به این معنا که عوامل و متغیرهایی در نیل به اهداف سازمانی تأثیر گذاری جدی دارند. شناخت این متغیرها و تلاش برنامه‌ریزی شده برای هدایت و واپایش آنها در قالب یک مدیریت نظام‌مند، نقش بسیاری در این فرایند ایفا می‌کند (Sarfaraz et al, 2019). ارتباطات در بالندگی سازمانها نقش اساسی دارد. سطح مطلوبی از ارتباطات سازمانی میان افراد می‌تواند بستر تعامل سالم و سازنده را برای تعالی انسان و سازمان فراهم نماید. امروزه نیاز به شناخت و درک متقابل به منظور تسریع در دستیابی به مقاصد و اهداف و برقراری ارتباطی اصولی و کارآمد به عنوان یک اصل اساسی در مدیریت مورد پذیرش قرار گرفته است. بنابراین شناخت مولفه‌های مختلف ارتباط سازمانی و عناصر و عوامل مؤثر در بهبود آن مقوله‌ای است که از اهمیت ویژه‌ای در سازمان و مدیریت برخوردار است به طوری که کسب علم و دانش در خصوص انواع ارتباط سازمانی و اجزاء و عناصر تشکیل دهنده آن و کسب آگاهی در زمینه عوامل تأثیر گذار بر تقویت و بهبود ارتباطات و همچنین موانع آن در سازمان می‌تواند به مدیریت سازمان کمک نماید تا تعارضات و اختلافات موجود در سازمان را به حداقل ممکن برساند و همدلی و هم‌فکری را در همه سطوح سازمانی، فعال و تقویت نماید (Abdi & Eslami, 2013). در تعریف همدلی، پژوهشگران این حوزه به طور سستی 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، مؤلفه شناختی به سمت استفاده از نظریه 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 موجود 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 (Maleki & Aslanpour, 2011).

از جمله شاخص‌های بسیار مهم همبستگی قوی که نمادی از فرهنگ سازمانی کارآمد تلقی گردیده و به مثابه موتور و پیشران نظام‌ها و سازمانهای مدیریتی محسوب می‌گردد، وجود همدلی و هم‌زبانی عمیق در میان مدیران و مسئولان و کارکنان در بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان می‌باشد. «همدلی» یکدل و یک‌رنگ بودن و هم‌نیت بودن مدیران و کارکنان که نمادی از راستی، صداقت، انسجام فکری و ذهنی آنان است و زیر بنای «هم‌زبانی» که خود، همسویی و همراه بودن در کنش‌ها و واکنش‌ها و رفتار سازمانی یکپارچه و منسجم را در مقام عمل و اجرا به منصفه ظهور می‌رساند، محسوب می‌شود. همدلی و هم‌زبانی می‌تواند در یک سازمان مدیریتی روح پویایی، نشاط و خلاقیت را در نظام افزایش داده، مانع از تعارض‌های منفی و مخرب شود. همدلی و هم‌زبانی، در عین حال، تجلی حاکمیت معنویت و اخلاق در روابط سازمانی و حاکی از پویا بودن فرهنگ سازمانی است (Sarfaraz et al, 2019). سازمان به عنوان یک پدیده اجتماعی، شامل عده‌ای از افراد است که دارای توانایی همکاری و ایجاد روابط گوناگون برای نیل به هدف مشترک هستند و در نتیجه نیاز به همدلی بالایی در سازمان خود دارند. همدلی نیروی برانگیزاننده رفتارهای اجتماعی و نیز رفتارهایی است که انسجام گروهی را در پی دارد. همدلی از عوامل مهم و مؤثر در توسعه روابط انسانی در سازمان است

و به تبع آن موجب بهسازی روانی در سازمان می‌گردد. با توجه به اینکه وجود همدلی سازمانی اثرات مثبتی در پیشرفت سازمانها و در نتیجه در جامعه دارد، بالطبع در عملکردهای بین شخصی نیز عامل موفقیت به حساب می‌آید. امروزه رهبران با استفاده از روشهای مناسب می‌توانند در باورها و ارزشهای کارکنان خود نفوذ کنند و باعث پویایی، اثربخشی و موفقیت روزافزون سازمان گردند، چرا که در طراحی سازمانها همواره کم و کاستی و ضعف‌هایی وجود دارد که مدیریت و رهبری عاملی قوی و اطمینان بخش در ایجاد هماهنگی بین اعضاء، فعالیت‌ها و همچنین ایجاد همدلی بین آنها است (Nazarzadeh et al, 2021).

ارزش‌ها می‌توانند به عنوان اعتقادات اساسی افراد و گروه‌ها نگریسته شوند و مجموعه پدیده‌ها و نپایداری هستند که اعمال ما را هدایت می‌کنند و مرجع قضاوت‌هایی که ما درباره خود و دیگران می‌کنیم، هستند. ارزش‌ها مبنای نگرش‌ها، انگیزش‌ها و رفتارها هستند و مبنای فرضیات اساسی یک جامعه هستند. بنابراین درک آنها می‌تواند به بررسی ماهیت، نگرش‌ها، فعالیت‌ها و کدهای تشکیل دهنده رفتار کمک کند (Khanifar et al, 2012). اسلام توجه ویژه‌ای به روابط اجتماعی دارد و در قالب معیارهای الهی به پرورش روح جمعی می‌پردازد و جامعه را به سوی تقوا، نועدوستی، اتحاد و همدلی دعوت می‌کند. قرآن به عنوان اولین و مهم‌ترین منبع برای دریافت آموزه‌های دینی، نقش برجسته‌ای برای همدلی قائل است و می‌فرماید: "و همگی به ریسمان خدا چنگ زید و پراکنده نشوید و نعمت خدا را بر خود یاد کنید، آن گاه که دشمنان [دیگران] بودید، پس میان دل‌های شما الفت انداخت تا به لطف او برادران هم شدید و بر کنار پرتگاه آتش بودید که شما را از آن رها کنید. این گونه، خداوند نشانه‌های خود را برای شما روشن می‌کند، باشد که شما راه یابید" (آل عمران، ۱۰۳) (Yari Gholi & Khosrow Shahi, 2018). خداوند متعال در آیه ۷۱ سوره توبه فرموده است: "مردان مؤمن و زنان مؤمن دوستان یکدیگرند، به نیکی فرمان می‌دهند و از ناشایست باز می‌دارند و نماز می‌گزارند و زکات می‌دهند و از خدا و پیامبرش فرمانبرداری می‌کنند، خدا اینان را رحمت خواهد کرد، خدا پیروزمند و حکیم است" و در آیه ۱۲۸ سوره توبه فرموده است: "هر آینه پیامبری از خود شما بر شما مبعوث شد، هر آنچه شما را رنج می‌دهد بر او نیز گران می‌آید، سخت به شما دل بسته است و با مومنان رئوف و مهربان است".

با توجه به اسلامی بودن جامعه ایرانی و لزوم رعایت اصول اخلاقی به‌ویژه در روابط با دیگران که مورد تاکید آیات قرآن مجید است، اهمیت همدلی در زندگی شخصی و اجتماعی مشخص می‌شود. بررسی آیات قرآنی نشان دهنده تاکید بر همدلی است. از نظر اسلام، بخش مهمی از نیازهای اساسی انسان، نیازهای عاطفی است که با اولین مولفه‌ی رفتار حمایتی یعنی همدلی ارتباط دارد. بسیاری از اختلال‌ها و نارسایی‌های شخصیتی، خلقی و رفتاری در بی‌توجهی به این نیاز اساسی و کمبود آن ریشه دارد. همه انسان‌ها نیاز به محبت، عاطفه و توجه دیگران دارند و همچنین برای پرورش کمالات انسانی در خود نیازمند به دیگران هستند تا دیگران را از عاطفه و توجه خویش بهره‌مند سازند. اسلام توجه ویژه‌ای به روابط اجتماعی دارد و در قالب معیارهای الهی به پرورش روح جمعی می‌پردازد و جامعه را به سوی تقوا، نועدوستی، اتحاد و همدلی دعوت می‌کند. قرآن به عنوان اولین و مهم‌ترین منبع برای دریافت آموزه‌های دینی، نقش برجسته‌ای برای همدلی قائل است و می‌فرماید: «و همگی به ریسمان خدا چنگ زید و پراکنده نشوید و نعمت خدا را بر خود یاد کنید، آن گاه که دشمنان [یکدیگر] بودید، پس میان دل‌های شما الفت انداخت تا به لطف او برادران هم شدید و بر کنار پرتگاه آتش

بودید که شما را از آن رها کنید. این گونه، خداوند نشانه‌های خود را برای شما روشن می‌کند، باشد که شما راه یابید» (آل عمران، ۳۰۱) (Shahrasbi et al, 2019).

با توجه به اسلامی بودن کشور و مسلمان بودن اکثریت کارکنان توجه به مدیریت اسلامی اهمیتی دوچندان می‌یابد و این مهم کمتر در پژوهش‌ها مورد توجه قرار گرفته است. مفاهیم همدلی سازمانی ارائه شده منشأ و خاستگاه غربی دارند، در حالیکه در مستندات دینی ما منابع غنی و ارزشمندی وجود دارند و آنگونه که شایسته است مورد توجه و پژوهش قرار نگرفته‌اند. از آنجایی دین مبین اسلام مطابق فطرت الهی انسان بوده و به تمام جنبه‌های زندگی بشر از جمله همدلی بین انسان‌ها توجه نموده است. تقویت همدلی بر پایه این مکتب انسان ساز موجب هماهنگی افکار و احساسات افراد در سازمان‌ها شده، او را به طرف روابط اجتماعی سوق می‌دهد. از طرف دیگر تقویت همدلی باعث جلب حمایت افراد دیگر شده و از آسیب دیگران محافظت می‌نماید. ماحصل این رویکرد باعث تقویت سازمان شده و به بهره‌وری و اثربخشی بیشتر سازمان منجر می‌گردد. 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 شناخت ابعاد و مؤلفه‌های همدلی در چارچوب نظام ارزشی اسلام و بکار بستن آنها ضرورتی انکارناپذیر است. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته تحقیقی تحت عنوان «تبیین عوامل مؤثر بر همدلی سازمانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام با رویکرد روش داده بنیاد» در داخل و خارج کشور صورت نگرفته است، فلذا تحقیق حاضر از این نظر دارای نوآوری است. بر این اساس هدف پژوهش پیشرو طراحی مدل تقویت همدلی سازمانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام و ارائه راهکارهای جهت بهبود همدلی سازمانی در آموزش و پرورش صورت می‌گیرد. بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: تبیین عوامل مؤثر بر همدلی سازمانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام با رویکرد داده بنیاد چگونه می‌باشد؟

## ادبیات نظری

### همدلی؛ ضرورتی اجتماعی

واژه «همدل» به معنای داشتن یک رأی و اندیشه، متفق بودن، متحد بودن و صمیمی بودن است. فرهنگ واژگان مترادف و متضاد، واژه همدلی را این گونه معنا کرده است: «اتحاد، اتفاق، سازگاری، همفکری، بکرنگی و یگانگی» (Rahmatian, 2016). در کنار قوانینی که برای حفظ زندگی اجتماعی لازم است، نیاز عاطفی نیز امری ضروری است که به صورت انس 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 جوامعی شاخص زندگی چه در بُعد مادی و چه در بُعد معنوی و روانی افزایش پیدا کرده، امید به زندگی در روح و جان همه

موج می‌زند (Rafiei & Kordi, 2015). تنها محیط اجتماعی بشری نیست، انسان‌ها محیط‌های دیگری را نیز تجربه می‌کنند که خصوصیت مشترک همه آن‌ها، کنارهم بودن است و این مسئله بسیار مهمی است. محیط تحصیلی، 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 (Rafiei & Kordi, 2015).

### اهمیت ایجاد همدلی از دیدگاه قرآن کریم

اگر بخواهیم براساس آموزه‌های اسلامی، واژه معادل با همدلی را تبیین کنیم، «تألیف قلوب» یکی از واژه‌های مناسب است. تألیف، از ماده اَلْفَت، به معنای پیوستگی و در آمیختن چیزی به چیز دیگر است. هنگامی که این واژه، درباره مردم به کار می‌رود، به معنای اجتماع آن‌ها و محبت به یکدیگر است. در این اجتماع، نوعی همدردی و التیام بخشی وجود دارد (Rafiei & Kordi, 2015). هرگز در جهان کسی پیدا نمی‌شود که موافق پراکندگی و دودستگی و یا مخالف اتحاد و همدلی باشد؛ چراکه با همدلی نیروهای کوچک به هم پیوسته، نیروی عظیمی به وجود می‌آید که می‌تواند مبدأ تحولاتی در شئون مختلف زندگی گردد. آیات نورانی قرآن کریم، همه مسلمانان را به اتحاد و انسجام و یکپارچگی فرا می‌خواند و از همگان می‌خواهد که به ریسمان الهی چنگ زند تا در سایه این همدلی و الفت، جامعه نمونه ایجاد کنند. بی‌تردید، آموزه‌های گرانقدر آیات الهی می‌تواند روشنایی خاصی در دست‌یابی به اتحاد و انسجام در هر جامعه‌ای ایجاد کند. در آیه ۱۰۳ سوره مبارکه آل عمران (۳) آمده است: (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ)

ترجمه: و همگی به ریسمان خدا چنگ زید و پراکنده نشوید و نعمت خدا را بر خود یاد کنید آنگاه که دشمنان [یکدیگر] بودید پس میان دل‌های شما الفت انداخت تا به لطف او برادران هم شدید و بر کنار پرتگاه آتش بودید که شما را از آن رهانید این گونه خداوند نشانه‌های خود را برای شما روشن می‌کند باشد که شما راه یابید.

### رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی

امروزه انسانها بخش زیادی از عمر خود را در سازمان‌ها سپری می‌کنند. افراد اصلی‌ترین عنصر سازمان‌اند که در نقش‌های مختلف با اهداف مشترک به دور هم جمع می‌شوند و به فعالیتهای سازمانی می‌پردازند. زمانی که رفتار افراد در ظرف سازمان یا برای سازمان رخ می‌دهد ماهیت و عنوان سازمانی پیدا می‌کند. رفتار افراد در سازمانها در رسیدن سازمان به اهداف خود نقش مهمی دارد. از این رو، رفتار آنان مورد توجه دانشمندان دانش مدیریت، به ویژه رفتار سازمانی قرار دارد. دانشمندان از یافته‌های علوم دیگر بهره می‌گیرند تا رفتار افراد را در سازمان توصیف و تبیین کنند (Manteghi et al, 2019). رفتار سازمانی علم مطالعه و کاربرد دانش درباره نحوه برخورد مردم، افراد و گروه‌ها در سازمان‌ها می‌باشد. یعنی روابط بین مردم و سازمان‌ها را در ارتباط با کل افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و سیستم‌های اجتماعی را تشریح می‌نماید و هدف آن دستیابی به اهداف انسانی سازمانی و اجتماعی با ایجاد روابط بهتر می‌باشد (Mehrara & Hemmati, 2017). رفتار سازمانی از منظر گونه‌شناسی در سه سطح تحلیل فردی، گروهی و سازمانی قرار دارد که در سطح تحلیل فردی

بیشتر اشتراک و هم‌خونی در شاخه روانشناسی دیده می‌شود. با این پیش‌فرض حوزه رفتار سازمانی در سازمان‌های اسلامی رفتار فردی، گروهی و سازمانی انسان با پیش‌فرضهای معرفتی اسلامی است و بالطبع موضوع رفتار در جوامع اسلامی با دیگر جوامع متفاوت است (Shafei, 2020). در رویکرد دینی، رابطه انسان با دیگران با توجه به نیازمندی‌های بندگان خدا، رضایت خداوند متعال را در حوزه ارتباطی انسان موحّد رقم می‌زند و با این توصیف انسانها نیازمند رابطه با خلق خدا هستند و در این عرصه جهت رفع نیازهای دیگران خواهند کوشید (Shafei, 2020).

دین مبین اسلام، کامل، جامع و پاسخگوی تمام نیازهای بشر است و در زمینه اخلاق حرفه‌ای نیز دستورهایی دارد. بررسی‌ها در آموزه‌های دینی، ما را به ارائه راهکارهایی جهت نهادینه کردن اخلاق و رفتار حرفه‌ای در سازمانها هدایت می‌کند (Ezadi, 2015). اعضای یک سازمان برای ایجاد ارتباطات مؤثر و پویا لازم است افراد سازمان فراتر از وظایف قانونی خویش عمل نموده، رویه همکاری و همیاری داشته باشند؛ به بیانی دیگر برای رفع مشکلات سازمان و تقویت ارتباطات میان اعضا، باید حس مسئولیت مشترک در آنان ایجاد شود، تا در فضای صمیمی و محبت آمیز با دارا بودن حس مشترک همکاری و تعاون در راستای نیل به اهداف سازمان انجام وظیفه نمایند (Shafei, 2020). از جمله عوامل بسیار مهم در ایجاد ارتباطات مؤثر بین افراد سازمان، محبت و تعلق خاطر آنها به یکدیگر است. طبیعی است که در سطوح مختلف سازمانی، روابط محبت آمیز موجب استحکام روابط انسانی در سازمان شده، از این رهگذر، بسیاری از مشکلات و نقایص برطرف شده و انجام کارها تسهیل می‌گردد (Shafei, 2020).

### پیشینه پژوهش

(Yim & Park, 2021) به بررسی اثرات مشارکت صنفی و تمرکز بر همدلی سازمانی در وضعیت‌های بحران پرداختند. نتایج نشان داد که نخبگان شرکت مقدم بر تفکر گروهی هستند که مانع همدلی سازمانی از کار مؤثر در بحرانها می‌شوند.

(Shahrasbi et al, 2020) به بررسی تبیین و ارائه مدل بهبود همدلی سازمانی در سازمان سنجش آموزش کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد پرداختند. 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 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: اعتماد سازی در سازمان، تیم سازی اثربخش، راهبری اثربخش سازمانی: مدیریت اثربخش، آموزش همدلی، توسعه مسیر شغلی)، و پیامدها (بهره‌وری سازمانی: ارتباطات اثربخش، اثربخشی سازمانی، تعارض زدایی، رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی، توسعه فردی: توسعه شغلی، بهزیستی فردی، عملکرد فردی) را در سازمان سنجش آموزش کشور نشان داد.

۱ (Jaberimanesh et al, 2019) به بررسی فهم شکل گیری صمیمیت سازمانی با استفاده از روش داده بنیاد پرداختند. در این پژوهش شرایط علی صمیمیت سازمانی به عوامل عدالت سازمانی، رفاه کارکنان، استقلال کاری، مثبت اندیشی، شناخت متقابل، ارتقاء، 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.

(Yari Gholi & Bahadri Khosrow, 2018) به بررسی تطبیقی مفهوم همدلی از منظر روان‌شناسی و مبانی اسلامی پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که: در مبانی اسلامی بر عمل خیر، تعاون، همکاری، عدل و انصاف تاکید می‌شود که نزدیک‌ترین معنا را با مفهوم همدلی از دیدگاه روان‌شناسی دارد. در روان‌شناسی، همدلی به‌عنوان توانایی درک علت واکنش‌های دیگران در موقعیت‌های مختلف معنی می‌شود که روابط اجتماعی را بهبود بخشیده و باعث ارتباطات مثبت با دیگران می‌شود. در مبانی اسلامی نیز از همکاری، ارتباط و عمل خیر با دیگران به‌عنوان مفهوم نزدیک به همدلی یاد می‌شود. روان‌شناسی اسلامی، عرصه کاوش‌ها، کوشش‌های متعادل عقلانی-تجربی در پرتوی راهنمایی‌ها و روشنگری‌های تعالیم ناب و حیانی به‌منظور شناسایی حقایق و پدیده‌های پیدای و نهان روان‌شناختی است. در راهکارهای پرورش همدلی از منظر اسلام و روان‌شناسی مولفه‌های مشترکی وجود دارد و در برخی زمینه‌ها راهکارهای متفاوتی در رشد و پرورش همدلی مشاهده می‌شود.

(Ali Nasab, 2018) به بررسی رابطه همدلی سازمانی با سلامت سازمانی با نقش میانجی توانمندی روان‌شناختی در میان کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) شهرستان اردبیل پرداخت. نتایج نشان داد که 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.

(Anaza et al, 2018) به بررسی همدلی و تأثیر در عملکرد فروشنده پرداختند. نتایج نشان داد که همدلی در محیط کار مهم است. توانایی‌های همدلانه کیفیت روابط حرفه‌ای و تعاملات فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

(Gill et al, 2018) به بررسی موقعی که همدلی در جریان است: به سوی روشهای اثربخش نگهداشت جریان همدلی پرداختند. نشان دادند 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.

## روش پژوهش

روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی می‌باشد. در پژوهشهای کیفی، پژوهشگر از طریق روشها و رویه‌های تفسیر، به درک پدیده‌ها از دیدگاه مشارکت کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آنها دست می‌یابد. پژوهش کیفی، به جای اندازه‌گیری و ارزیابی پدیده‌ها با معنای آنها سروکار دارد. در پژوهشهای کیفی، داده‌ها نه به صورت عدد و رقم، بلکه به شکل واژه و جمله هستند. نظریه پردازی داده بنیاد، نوعی روش کیفی است که هدف آن، شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع، در بستری خاص است (Corbin & Strauss, 2008). هدف از انجام این پژوهش ارائه مدلی چندوجهی، جامع و کاربردی برای فهم فرایند تقویت همدلی سازمانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام در وزارت آموزش و پرورش با استفاده از نظر صاحب‌نظران سازمانی و مدیریت 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.

جامعه آماری پژوهش، شامل ۱۵ نفر از مدیران ارشد آموزش و پرورش که سابقه مدیریت عملی و علمی داشتند و خبرگان مذهبی و روحانی آشنا به موضوعات مدیریتی در سال ۱۴۰۱ می‌باشد و روش نمونه‌گیری در این بخش به صورت نمونه‌گیری هدفمند، غیرتصادفی و گلوله برفی می‌باشد، 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. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش کیفی - استقرایی نظریه برخاسته از داده‌ها (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

بطور کلی هدف اصلی و اساسی از اجرای این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های اثر گذار بر تقویت همدلی سازمانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام 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 مقوله‌های مرتبط با شناسایی مؤلفه‌های اثر گذار بر تقویت همدلی سازمانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام در وزارت آموزش و پرورش پرداخته شده است. در کدگذاری محوری، بار دیگر متن مصاحبه به همراه کدهای باز خوانده شد و ضمن مقایسه کدها با هم، ارتباط بین مفاهیم بررسی گردید.

## تجزیه و تحلیل اولیه داده‌ها شامل مراحل زیر بود:

- ۱- پیاده سازی (نسخه برداری) مصاحبه‌ها؛
- ۲- افزودن یادداشت یا تفسیر محقق (در صورت نیاز)؛
- ۳- کدگذاری باز متن مصاحبه؛
- ۴- افزودن یادداشت یا تفسیر محقق (در صورت نیاز)؛

- ۵- کدگذاری محوری اولیه؛
- ۶- افزودن یادداشت یا تفسیر محقق (در صورت نیاز)؛
- ۷- کدگذاری انتخابی اولیه و
- ۸- افزودن یادداشت یا تفسیر محقق (در صورت نیاز).

### پیاده سازی (نسخه برداری) مصاحبه‌ها

پژوهشگر هر مصاحبه و یادداشت‌های مربوط به آن را نسخه برداری و بلافاصله در ۲۴ ساعت بعد سطر به سطر مطالعه و کلمات کلیدی را نشانه گذاری و کدگذاری نمود. تمام ۱۵ مصاحبه انجام شده در فایل‌هایی به نام فایل مصاحبه، فایل نسخه برداری شده، فایل کدگذاری باز و فایل کدگذاری محوری ذخیره شدند. پیاده سازی (نسخه برداری) مصاحبه کاری وقت گیر بود که برای آن حدوداً یکصد برگ کاغذ تایپ شده شامل متن مصاحبه و یادداشت‌هایی که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت مصرف شد. نمونه‌ای از یک قالب نسخه برداری در شکل (۱) آمده است.

مصاحبه کننده: از دیدگاه شما ایجاد همدلی سازمانی چه تأثیری بر میزان بهره‌وری سازمانی در وزارت آموزش و پرورش دارد؟

A3-8: از نظر بنده اگر همدلی در سازمانی نهادینه شود یک ایده کسب و کار موفق در سازمان پیاده شده است یعنی سازمان با افزایش اثربخشی به ارائه خدمات برتر به جامعه هدف اقدام می‌کند و طرحهای نوینی را برای برطرف کردن نیازهای جامعه آماری‌اش فراهم می‌کند. همدلی در سازمان دارای ماهیت مثبت و سازنده است از این رو همدلی باعث ایجاد همکاری و اتحاد درون سازمانی و مانع تعارضات و انزوای کارکنان خواهد بود و تأثیر مثبتی بر بهره‌وری سازمانی خواهد داشت.

از دیدگاه شما وجود تناسب شخصیتی فرد با شغل موردنظر تأثیری در فرآیند ایجاد همدلی سازمانی در یک سازمان دارد؟

A3-24: - تناسب فرد و شغل هماهنگی بین توانایی‌های فرد و شایستگی‌های مورد نیاز یا هماهنگی بین نیازهای فرد و شغل اوست اگر این تناسب وجود داشته باشد رمز رسیدن به رضایت شغلی و در نهایت همدلی سازمانی است.

### شکل ۱. یک نمونه نسخه برداری متن مصاحبه

(نسخه برداری) شد به همین دلیل، در یادداشت‌ها بعضاً عین لحن محاوره‌ای و عامیانه مصاحبه شونده مشاهده می‌شود (شکل ۱ ملاحظه شود).

### نکات زیر در پیاده سازی (نسخه برداری) مصاحبه‌ها در نظر گرفته شدند:

- ۱- به منظور امانتداری و حفظ دقیق محتوا، عین گفته‌های مصاحبه‌شوندگان پیاده‌سازی (نسخه برداری) شد به همین دلیل، در یادداشت‌ها بعضاً عین لحن محاوره‌ای و عامیانه مصاحبه‌شونده مشاهده می‌شود (شکل ۱ ملاحظه شود).
- ۲- بحث‌های غیر مرتبطی که در بین مصاحبه‌پیش می‌آمد، از متن مصاحبه حذف شدند.
- ۳- اگر در حین نسخه برداری مصاحبه، نکته‌ای بود که از مصاحبه‌شونده پرسیده نشده بود و یا ابهامی باقی مانده بود، از طریق تلفن و یا در صورت امکان حضور مجدد، پرسیده شده و به متن اضافه می‌شد.
- ۴- هر زمان لازم بود، یادداشت به متن مصاحبه اضافه می‌شد.

### کدگذاری باز متن مصاحبه

بعد از پیاده‌سازی (نسخه برداری) یک مصاحبه، کدگذاری باز به همان روشی که در قسمت کدگذاری باز در فصل سوم شرح داده شده است، شروع می‌شود. در کدگذاری باز، متن مصاحبه مورد مصاحبه‌چندین بار خوانده شد و بعد از نشانه‌گذاری و شکستن داده‌ها، هر مفهومی که به ذهن می‌رسید در نظر گرفته می‌شد (شکل ۲). در این قسمت محدودیتی برای نام‌گذاری مفاهیم وجود ندارد. بنابراین تعداد کدها در این مرحله زیاد بود (حدود ۱۵۰ کد). اما رفته رفته به علت تکراری بودن اطلاعات، این کدها کمتر شد.

برای کدگذاری گاهی از ذخیره مفاهیمی که قبلاً پژوهشگر در مطالعات حرفه‌ای خود بهره گرفته بود، و گاهی نیز از واژه‌هایی که مصاحبه‌شونده به کار برده بود، استفاده می‌شد که اصطلاحاً کد «زنده» نام دارد. یک متن می‌تواند با چشم اندازه‌های مختلف کدگذاری شود. مسأله پژوهش، افق فکری و تحلیلی پژوهشگر و میزان درگیری وی با محیط پژوهش و سبک متن مصاحبه از جمله مواردی هستند که کدگذاری یک متن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در کدگذاری باز مصاحبه‌های این پژوهش، سعی شد تمام مفاهیمی که ارتباطی مستقیم و یا غیرمستقیم با مسأله پژوهش داشتند، کدگذاری شوند.

مصاحبه کننده: از دیدگاه شما ایجاد همدلی سازمانی چه تأثیری بر میزان بهره‌وری سازمانی در وزارت آموزش و پرورش دارد؟

<p><b>Comment [1K]:</b> کسب و کار موفق</p>	<p><b>A3-8:</b> از نظر بنده اگر همدلی در سازمانی نهادینه شود یک ایده کسب و کار موفق در سازمان پیاده شده است یعنی سازمان با افزایش اثربخشی به ارائه خدمات برتر به جامعه هدف اقدام می‌کند و طرحهای نوینی را برای برطرف کردن نیازهای جامعه آماری اش فراهم می‌کند. همدلی در سازمان دارای ماهیت مثبت و سازنده است از این رو همدلی باعث ایجاد همکاری و اتحاد درون سازمانی و مانع تعارضات و انزوای کارکنان خواهد بود. تأثیر مثبتی بر بهره‌وری سازمانی خواهد داشت.</p>
<p><b>Comment [2K]:</b> خدمات برتر-رفع نیازهای جامعه آماری</p>	
<p><b>Comment [2K]:</b> همکاری و اتحاد درون سازمانی- ممانعت از تعارضات و انزوای کارکنان</p>	
<p>از دیدگاه شما وجود تناسب شخصیتی فرد با شغل مورد نظر تأثیری در فرآیند ایجاد همدلی سازمانی در یک سازمان دارد؟</p>	
<p><b>Comment [2K]:</b> توانایی‌ها و شایستگی‌های فردی</p>	<p><b>A3-24:</b> - تناسب فرد و شغل هماهنگی بین توانایی‌های فرد و شایستگی‌های مورد نیاز یا هماهنگی بین نیازهای فرد و شغل اوست اگر این تناسب وجود داشته باشد رمز رسیدن به رضایت شغلی و در نهایت همدلی سازمانی است.</p>
<p><b>Comment [5K]:</b> هماهنگی نیازهای فرد و شغل</p>	
<p><b>Comment [6K]:</b> رضایت شغلی - همدلی سازمانی</p>	

## شکل ۲. نمونه کدگذاری باز

در این قسمت از پژوهش، مفهومی‌های مشابه شناسایی شد و تحت عنوان خرده مقوله‌ها و مقوله‌های ویژه طبقه‌بندی شدند. از آنجا که مقوله باید از دیگر مفهومی‌ها انتزاعی‌تر باشد (Strauss & Corbin, 2006)، نام هر خرده مقوله در نظر گرفته شده در این پژوهش، انتزاعی‌تر از مفهومی‌هایی بود که مجموعه هر خرده مقوله را تشکیل می‌داد. این روند برای مقوله‌ها رعایت نیز شد، به طوری که عامل‌های معرفی شده تحت عنوان مقوله‌ها، انتزاعی‌ترین نام‌های مفهومی هستند که با برقراری پیوند میان آنها مدل پژوهش شکل گرفت (جدول ۱).

## کدگذاری محوری اولیه

در کدگذاری محوری، بار دیگر متن مصاحبه به همراه کدهای باز خوانده شد و ضمن مقایسه کدها با هم، ارتباط بین مفاهیم بررسی گردید. بر این اساس، مفاهیم در ۲۹ طبقه فرعی (خرده مقوله) دسته‌بندی شدند: (۱- توانمندسازی روانشناختی کارکنان ۲- ویژگیهای شخصیتی کارکنان ۳- ویژگیهای جمعیت شناختی سازمان ۴- عوامل مدیریتی ۵- عوامل اجتماعی ۶- عوامل اخلاقی ۷- عوامل اعتقادی ۸- بهره‌وری سازمانی ۹- اثربخشی سازمانی ۱۰- خلاقیت و نوآوری ۱۱- تعهد سازمانی ۱۲- توسعه شغلی و فردی ۱۳- جو سازمانی ۱۴- ساختار سازمانی ۱۵- عوامل سازمانی ۱۶- عوامل محیطی ۱۷- تقویت مشارکت‌پذیری کارکنان ۱۸- فرسودگی شغلی ۱۹- رضایتمندی کارکنان ۲۰- مهارت‌های اجتماعی کارکنان ۲۱- عوامل حمایتی و انگیزشی ۲۲- حمایت‌های مدیریتی ۲۳- نظام ارزیابی عملکردی ۲۴- تناسب شخصیتی و شغلی ۲۵- بهبود فرآیندهای سازمانی ۲۶- اعتمادسازی در سازمان ۲۷- مدیریت اثربخش ۲۸- آموزش‌های همدلی ۲۹- سلامت سازمانی کارکنان). (جدول ۲).

جدول ۲. مقوله‌های شکل گرفته در مرحله گذاری محوری اولیه

مفهوم	طبقه فرعی (حوزه مقوله)	طبقه (مقوله)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- کارکنان با انگیزه و خلاق</li> <li>- کارکنان وقت‌شناس و منظم</li> <li>- کارکنان دارای حُسن خلق</li> </ul>	ویژگیهای جمعیت شناختی سازمان	<p>۱- ابعاد و نشانگرهای طراحی مدل همدلی سازمانی در چهارچوب نظام ارزشی اسلام در وزارت آموزش و پرورش</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اندیشه‌ورزی سالم</li> <li>- حس تعاون و همکاری</li> <li>- وجدان و انصاف کاری</li> </ul>	ویژگیهای شخصیتی کارکنان	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانمندسازی روانشناختی</li> <li>- حمایت و اعتماد به توانایی کارکنان</li> <li>- احترام به ارزشهای کارکنان</li> <li>- ایجاد فضای مناسب مشارکتی کارکنان</li> </ul>	توانمندسازی روانشناختی کارکنان	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اشتراک گذاری اهداف و چشم‌اندازهای سازمان با کارکنان</li> </ul>	عوامل مدیریتی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزیستی مسالمت‌آمیز کارکنان</li> <li>- تعاون و همکاری نیروی انسانی</li> <li>- رضایتمندی کارکنان</li> </ul>	عوامل اجتماعی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- احترام متقابل</li> <li>- افزایش اعتماد به نفس</li> <li>- افزایش اعتماد به مدیران</li> <li>- بهبود خلاقیت و نوآوری کارکنان</li> </ul>	عوامل اخلاقی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایمان به توحید</li> <li>- ولایت‌مداری</li> <li>- خردورزی</li> </ul>	عوامل اعتقادی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ماهیت سازنده همدلی</li> <li>- ایجاد همکاری و اتحاد درون سازمانی</li> <li>- ممانعت از تعارضات و انزوای کارکنان</li> </ul>	بهره‌وری سازمانی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتقاء سطح کیفی خدمات و عملکردها</li> <li>- ارائه طرحهای نوین برای نیازهای جامعه آماری</li> </ul>	اثربخشی سازمانی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- موفقیت فردی و شغلی و اجتماعی</li> <li>- افزایش کمیت و کیفیت انگیزش کاری</li> <li>- افزایش بهداشت روانی</li> <li>- افزایش رشد و بالندگی</li> </ul>	خلاقیت و نوآوری	<p>۲- پیامدهای تأثیرگذار بر طراحی مدل همدلی سازمانی در چهارچوب نظام ارزش اسلامی در وزارت آموزش و پرورش</p>

مفهوم	طبقه فرعی (حوزه مقوله)	طبقه (مقوله)
- افزایش میزان پاسخگویی به کاربران سازمان - انگیزه و پشتکار	تعهد سازمانی	۳- عوامل علی اثرگذار بر طراحی مدل همدلی سازمان در چهارچوب نظام ارزشی اسلام در وزارت آموزش و پرورش
- رضایتمندی کارکنان - ارتقا بهره‌وری سازمان	توسعه شغلی و فردی	
- عوامل برون سازمانی - عوامل درون سازمانی - جو خلاقانه و نوآوری	جو سازمانی	
- 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 دست آورد.

### کدگذاری انتخابی اولیه

در این مرحله پژوهشگر، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها مرتبط می‌سازد، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر دارند را توسعه می‌دهد (Strauss & Corbin, 1990). در حقیقت، این مرحله مرتب سازی مقوله‌ها و طبقه‌ها است. برای مثال برای دو طبقه فرعی ایجاد شده در کدگذاری محوری می‌توان دو عنوان زیر را پیشنهاد داد:

- ۱- بهبود فرآیندهای سازمانی: بکارگیری نیروی انسانی آموزش دیده/ برگزاری دوره‌های ضمن خدمت/ انطباق تحصیلات رسمی با رشته‌های مورد نیاز سازمان.

۲- اثربخشی سازمانی: ارتقاء سطح کیفی خدمات و عملکردها/ ارائه طرحهای نوین برای نیازهای جامعه آماری.

### یادداشت/تفسیر

یادداشت‌ها را پژوهشگر در سرتاسر فرآیند پژوهش می‌نویسد تا ایده‌هایی را در مورد داده‌ها و مقوله‌های کدگذاری شده، شرح دهد. یادداشت‌ها کمک می‌کنند تا مصاحبه کننده به سمت منابع جدیدی از داده‌ها هدایت شده، مشخص شود که کدام ایده باید بیشتر بهبود یابد. نمونه‌ای از یادداشت/تفسیر در هنگام نسخه برداری مصاحبه در شکل (۳) مشاهده می‌شود:

"...: اعتمادسازی مهمترین رکن یک سازمان برای تعاون و کارگروهی است. در سازمانی اگر روابط بر مبنای اعتماد نباشد تیم قادر نخواهد بود از پتانسیل بالقوه‌ی خود استفاده کند. از جمله اقدامات اعتمادسازی یک مدیر توانمند هدایت با الگوسازی برقراری ارتباط آزاد در تیم، شناخت و ویژگی‌های اعضای گروه، دور کردن گروه از کلیشه‌ها و قدردان تعالی همکاران و تقویت استقلال عملکردی است..."

(A3-26)<sup>۱</sup>

یادداشت: به نظر می‌رسد مسئولیت اعتمادسازی در یک سازمان بر عهده مدیریت سازمان است. با توجه به اهمیت اعتماد، بدون برقراری اعتماد، خلاقیت و بهره‌وری و تفکر بدیع افراد کم رنگ می‌شود و افراد به جای تمرکز بر هدف تیمی وقت خود را برای محافظت از حقوق و منافع خودشان صرف می‌کنند.

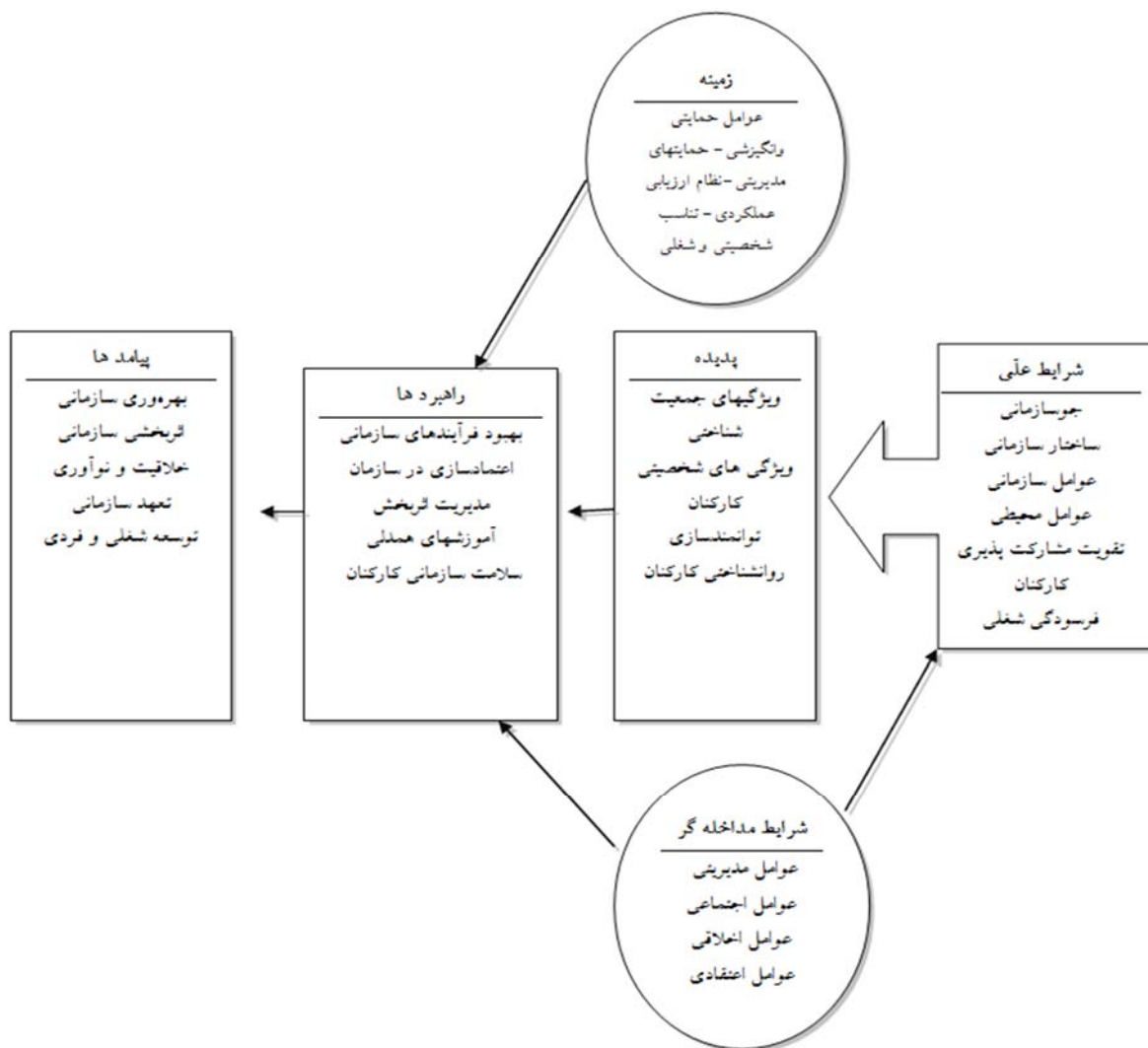
### شکل ۳. نمونه یادداشت/تفسیر

### تجزیه و تحلیل ثانویه داده‌ها

در این پژوهش برای سازماندهی بهتر داده‌ها، کدگذاری، در دو مرحله؛ ابتدا برای ۵ مصاحبه و در مرحله دوم برای ۱۰ مصاحبه دیگر انجام شد، بدون اینکه طبقات به دست آمده با یکدیگر مقایسه شوند. از همین رو، در مرحله تجزیه و تحلیل ثانویه داده‌ها بار دیگر، کدگذاری محوری و انتخابی به طور همزمان روی داده‌های ۱۵ مصاحبه انجام گرفت و طبقه‌های به دست آمده در مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند.

### کدگذاری محوری ثانویه

در این مرحله کدگذاری به صورت محوری و با توجه به فرآیند نهفته در داده‌ها صورت گرفت. برای سهولت دستیابی به فرآیند نهفته در داده‌ها از پارادایم کدگذاری استراس و کورین استفاده شد. بر این اساس در این مرحله از طبقه بندی تلاش شد تا کدها علاوه بر توجه به خصوصیات و ابعاد مشترک، بر اساس شرایط، کنش و کنش متقابل (راهبردها) و پیامدهای حاصله حول محور مشترک قرار گیرند. به بیانی دیگر، در این مرحله با برقراری پیوند میان مقوله‌ها، اطلاعات به شیوه‌های جدیدی با یکدیگر پیوند می‌یابند. پیوند میان مقوله‌های اصلی و بُعدهای شناخته شده در پژوهش حاضر در شکل (۴) نشان داده شده است.



شکل ۴. نمونه کدگذاری بصری داده‌ها در مرحله کدگذاری محوری ثانویه

### کدگذاری انتخابی ثانویه

کدگذاری انتخابی، آخرین مرحله کدگذاری است که در آن مقوله اصلی انتخاب شده و پیوند آن با دیگر مقوله‌ها مشخص می‌شود. تفسیر و بیان رابطه‌ها میان مقوله اصلی و دیگر مقوله‌ها با توجه به مدل ارائه شده پژوهش صورت می‌گیرد. زیرا در کدگذاری محوری اساس کدگذاری انتخابی پی‌ریزی می‌شود (Strauss & Corbin, 2006). در این مرحله پژوهش، مجدداً مصاحبه‌های مرحله اول و دوم بررسی و با پیوند مصاحبه‌های هر دو مرحله به یکدیگر کدهای تکراری حذف شد. به عبارت دیگر، با در نظر گرفتن یافته‌های مراحل قبلی، مقوله محوری انتخاب و به دیگر مقوله‌ها ربط داده شد.

## بحث و نتیجه گیری

اگر بخواهیم براساس آموزه‌های اسلامی، واژه معادل با همدلی را تبیین کنیم، «تألیف قلوب» یکی از واژه‌های مناسب است. تألیف، از ماده اُلفت، به معنای پیوستگی و در آمیختن چیزی به چیز دیگر است. هنگامی که این واژه، درباره مردم به کار می‌رود، به معنای اجتماع آن‌ها و محبت به یکدیگر است. در این اجتماع، نوعی همدردی و التیام بخشی وجود دارد (Rafiei & Kordi, 2015). هرگز در جهان کسی پیدا نمی‌شود که موافق پراکندگی و دودستگی و یا مخالف اتحاد و همدلی باشد؛ چراکه با همدلی نیروهای کوچک به هم پیوسته نیروی عظیمی به وجود می‌آید که می‌تواند مبدأ تحولاتی در شئون مختلف زندگی گردد. آیات نورانی قرآن کریم، همه مسلمانان را به اتحاد و انسجام و یک پارچگی فرا می‌خواند و از همگان می‌خواهد که به ریسمان الهی چنگ زند تا در سایه این همدلی و الفت، جامعه‌ای نمونه ایجاد کنند. بی‌تردید، آموزه‌های گرانبدر آیات الهی می‌تواند روشنایی خاصی در دست‌یابی به اتحاد و انسجام ایجاد در هر جامعه‌ای ایجاد کند. در آیه ۱۰۳ سوره مبارکه آل عمران (۳) آمده است: (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ)

آموزه‌های قرآن کریم ساختار امت را بر وحدت عقیده و هدف دانسته است و گاه فراتر از امت اسلامی، از همه معتقدان به شرایع اسلامی از یهود و نصاری می‌خواهد تا بر محور عقیده و هدف مشترک گرد هم آیند و همدل و همزبان در مسیر گسترش آئین توحیدی همکاری داشته باشند. 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. بر این اساس، مفاهیم در (خرده مقوله‌ها) ۱- ابعاد و نشانگرهای طراحی مدل همدلی سازمانی در چهارچوب نظام ارزشی اسلام در وزارت آموزش و پرورش (ویژگیهای جمعیت شناختی سازمان، ویژگیهای شخصیتی کارکنان، توانمندسازی روانشناختی کارکنان، عوامل مدیریتی و عوامل اجتماعی، عوامل اخلاقی و عوامل اعتقادی)؛ ۲- پیامدهای تأثیرگذار بر طراحی مدل همدلی سازمانی در چهارچوب نظام ارزش اسلامی در وزارت آموزش و پرورش (بهره‌وری سازمانی، اثربخشی سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی و توسعه شغلی و فردی)؛ ۳- عوامل علی اثرگذار بر طراحی مدل همدلی سازمان در چهارچوب نظام ارزشی اسلام در وزارت آموزش و پرورش (جو سازمانی، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی)؛ ۴- عوامل مداخله گر اثرگذار بر طراحی مدل همدلی سازمانی در چهارچوب نظام ارزشی اسلام در وزارت آموزش و پرورش (تقویت مشارکت‌پذیری کارکنان، فرسودگی شغلی، رضایتمندی کارکنان، مهارت‌های اجتماعی کارکنان)؛ ۵- عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر طراحی مدل همدلی سازمانی در چهارچوب نظام ارزشی اسلام در وزارت آموزش و پرورش (عوامل حمایتی و انگیزشی، حمایت‌های مدیریتی، نظام ارزیابی عملکردی، تناسب شخصیتی و شغلی)؛ ۶- راهبردهای طراحی مدل همدلی سازمان در چهارچوب نظام ارزشی اسلام در وزارت آموزش و پرورش (بهبود فرآیندهای سازمانی، اعتمادسازی در سازمان، مدیریت اثربخش، آموزش‌های همدلی و سلامت سازمانی کارکنان)؛ دسته‌بندی شدند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (Shahrasbi et al, 2020) (Jaberimanesh et al, 2019) (Yari Gholi & Bahadri, 2018) (Khosrow, 2018) (Ali Nasab, 2018) (Yim & Park, 2021) (Anaza et al, 2018) (Gill et al, 2018) (Sanei & Shariati, 2017)، (Koller et al, 2017)، (Gerald et al, 2016) همخوانی

دارد. (Yari Gholi & Bahadri Khosrow, 2018) نشان دادند که در مبانی اسلامی بر عمل خیر، تعاون، همکاری، عدل و انصاف تاکید می‌شود که نزدیک‌ترین معنا را با مفهوم همدلی از دیدگاه روان‌شناسی دارد. در روان‌شناسی، همدلی به‌عنوان توانایی درک علت واکنش‌های دیگران در موقعیت‌های مختلف معنی می‌شود که روابط اجتماعی را بهبود بخشیده و باعث ارتباطات مثبت با دیگران می‌شود. در مبانی اسلامی نیز از همکاری، ارتباط و عمل خیر با دیگران به‌عنوان مفهوم نزدیک به همدلی یاد می‌شود. روان‌شناسی اسلامی، عرصه کاوش‌ها، کوشش‌های متعادل عقلانی-تجربی در پرتوی راهنمایی‌ها و روشنگری‌های تعالیم ناب و حیانی به‌منظور شناسایی حقایق و پدیده‌های پیدای و نهان روان‌شناختی است. در راهکارهای پرورش همدلی از منظر اسلام و روان‌شناسی مولفه‌های مشترکی وجود دارد و در برخی زمینه‌ها راهکارهای متفاوتی در رشد و پرورش همدلی مشاهده می‌شود. (Gill et al, 2018) نشان دادند 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. 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 و بر جامعه و دیگران تمرکز می‌کند. ارتباط این مؤلفه‌ها دو طرفه است و همزمان بر یکدیگر تأثیر گذاشته و از هم تأثیر می‌پذیرند و طبق نظر هافمن هنگامی که فردی که به او کمک شده است از خود شادی یا راحتی نشان می‌دهد، فرد یاری‌رسان 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.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق پیشنهاد می‌شود:

- ۱- مدیران وزارت آموزش و پرورش باید با گذاشتن کلاسهای ضمن خدمت برای معلمان و کارکنان در زمینه بالا بردن میزان شاخص‌های همدلی با توجه به آموزه‌های دین اسلام باعث بالا رفتن میزان آگاهی افراد در این موارد شوند.
- ۲- مدیران وزارت آموزش و پرورش با ارزیابی‌های سالانه از مدیران و معلمان باید برای معلمان و مدیرانی که از نظر ابعاد و شاخص‌های همدلی نمره بالایی بدست می‌آورند، مورد تشویق قرار دهند.
- ۳- معلمان رعایت هنجارها و اصول اجتماعی را در انجام فعالیت‌ها مهم قلمداد کنند و اعتقادات و باورهای خود را در انجام کارها و فعالیت‌ها محترم شمرده و به مرحله عمل برسانند.
- ۴- پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت آموزش و پرورش با اجرای برنامه‌های همدلی سازمانی باعث افزایش انگیزه و رضایت‌مندی مدیران و معلمان ساعی و توانمند شوند.
- ۵- مدیران وزارت آموزش و پرورش در برنامه ریزی‌های سازمانی به مقوله‌هایی مثل؛ ابعاد و نشانگرهای طراحی مدل همدلی سازمانی در چهارچوب نظام ارزشی اسلام در وزارت آموزش و پرورش (ویژگیهای جمعیت



شناختی سازمان، ویژگیهای شخصیتی کارکنان، توانمندسازی روانشناختی کارکنان، عوامل مدیریتی و عوامل اجتماعی، عوامل اخلاقی و عوامل اعتقادی) توجه بیشتری داشته باشند.

## Reference

- Abdi, J., & Eslami, H. (2013), Recognizing the effective factors on improving communication and creating organizational empathy among employees of Ilam University of Medical Sciences, International Conference on Management of Challenges and Solutions, Shiraz, <https://civilica.com/doc/261236> (in Persian)
- Ali Nasab, H. (2018), the relationship between organizational empathy and organizational health with the mediating role of psychological empowerment among the employees of the Imam Khomeini Relief Committee in Ardabil, p. 1. (in Persian)
- Anaza, N.A., & Inyang, A.E., & Saavedra, J.L. (2018), "Empathy and affect in B2B salesperson performance", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 33 No. 1, pp. 29-41
- Ezadi, R. (2015), Organizational behavior with an Islamic approach, the second international conference on modern researches in management, economics and accounting. <https://civilica.com/doc/440096> (in Persian)
- Gerald, F., & Burch Andrew, A., & Bennett Ronald, H., & Humphrey John, H., & Batchelor Athena, H. (2016). "Unraveling the Complexities of Empathy Research: A Multi-Level Model of Empathy in Organizations" In Emotions and Organizational Governance. Published online: 08 Jun 2016; 169-189.
- Gill, L., & Schaddelee, M., & Ramsey, Ph., & Turner, S., & Naylor, T. (2018). When Empathy Works: Towards Finding Effective Ways of Sustaining Empathy Flow. Asia-Pacific Management and Business Application, 6 (3) 115-136.
- Holy Quran, (1997) Divine translation of Qomshaei, Tehran, Faiz Kashani. (in Persian)
- jaberimanesh, O., Shir, A., & taban, M. (2019). Understanding How to Form Organizational Intimacy Using Grounded Theory. Public Organizations Management, 7(2), 11-26. doi: 10.30473/ipom.2019.40971.3225. (in Persian)
- Khanifar, H., & Zerai Matin, H., & Hassanzadeh M. S. (2012). presentation of the conceptual model of work values in the framework of the Islamic value system. Management of organizational culture. [Cited 2021December17];10(1(25consecutive)):61-96.Available from: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=225472> (in Persian)
- Koller, O., & Baumert, J., & Schnabel, K. (2017). Does interest matter? the relationship between academic interest and achievement in mathemacs, International Journal of Information Systems, 32(5): 448-470.
- Maleki, R., & Aslanpour, M. (2011), Relationships between conflict resolution styles and empathic personality career aspirations in college students. New Industrial/Organizational Psychology Quarterly, 2(1), 15-19. (in Persian)
- Manteghi, M., & Pirouz A. A., & Qavami S. S., & Alizadeh, M. (2019), Understanding Organizational Behavior Based on Jurisprudence. Management of organizational culture. [cited 2022January27];17(2):299-316. Available from: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=548864> (in Persian)
- Mehrara, A., & Hemmati, Y. (2017), Organizational behavior from the perspective of Islam, the first national conference of modern researches of Iran and the world in management, economics, accounting and humanities, Shiraz, <https://civilica.com/doc/674999> (in Persian)
- Nazarzadeh, M., & Nik P., & Madan Dar Arani, A. (2021), a comparative study of quantum management, human resource efficiency and organizational empathy in higher education (case study: Lorestan Universities and Lorestan Medical Sciences), <https://civilica.com/doc/1240387> (in Persian)
- Rahmatian F. (2016), examining the factors of creating empathy in Quran and Hadith, p. 12. (in Persian)
- Rafiei, N., & Kordi A. (2015), Nasim Hamdali, edition: first. (in Persian)

- Sarfaraizi, M., & Shams, M., & Rahmanian, M. (2019). Identifying factors affecting organizational empathy, 5th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran, <https://civilica.com/doc/911799> (in Persian)
- Shafei, A. (2020), Organizational behavior with an Islamic approach (level of individual analysis), Qom: Hozwa and University Research Institute, second edition. (in Persian)
- Shahrabi, R., & Moghli, A., & Ahmadi, S. A.A., & Amirkhani, A.H. (2019), Explaining and presenting a model for improving organizational empathy in the country's education assessment organization with the foundation's data theory approach, <https://civilica.com/doc/1014251> (in Persian)
- Sanei, M., & Shariati Me. (2017), Identifying factors affecting the establishment of organizational empathy in Omid Entrepreneurship Fund, p. 1. (in Persian)
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research. Translated by Mohammadi, Biok, Tehran: Human Science & Cultural.
- Yari Gholi, B., & Bahadri Khosrow Shahi J. (2018). comparative study of the concept of empathy from the perspective of psychology and Islamic principles, Islamic Lifestyle Quarterly with a focus on health, volume 2, number 3, summer 2018. (in Persian)
- 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), 101985.