

## Presenting a model of the effect of organizational harmony on reducing organizational hypocrisy and increasing educational output in Mazandaran University of Medical Sciences

**Roja Mofidian:** Ph. D student in Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran.

**Reza Yousefi Saeed Abadi\*:** Faculty member of the Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran.

**Saeed Saffarian Hamedani:** Faculty Member, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran.

**Abstract:** The aim of this study was to develop a model of the effect of organizational harmony in the Vice Chancellor for Education and Research on reducing organizational divisions in Mazandaran University of Medical Sciences. In this study, a hybrid strategy was used. The research method was performed in two parts: quantitative and qualitative. In the qualitative part, the grounded theory method was used and in the quantitative part of the research, the structural equation method (SEM) was used. The statistical population of this research in the qualitative stage of specialists and managers of education and research includes 20 people and in the quantitative part of all professors working at Mazandaran University of Medical Sciences in 2019, which using Cochran do formula estimated 334 people as the sample size Were. In the qualitative part based on sampling containing rich information and in the quantitative part stratified sampling method was used to select the samples. The required information was analyzed using researcher-made questionnaires. Exploratory and confirmatory factor analysis was used to analyze the data. Qualitative results of research; Causal conditions (trust, organizational spirituality and intelligence), contextual conditions (communication skills, organizational structure and imagination), intervention conditions (emotional situation, informal groups and political behaviors), strategy (development and improvement of organizational culture) Showed organizational meritocracy and empathy skills training) and results (reduction of anti-citizenship behavior, reduction of organizational hypocrisy and reduction of organizational inertia) in the form of organizational consensus model on reduction of organizational hypocrisy. There are also few findings; Organizational consensus is effective in reducing organizational hypocrisy in Mazandaran University of Medical Sciences and the research model and its indicators are acceptable and appropriate.

**Keywords:** Organizational harmony, organizational hypocrisy, educational and research output, University of Medical Sciences.

**\*Corresponding author:** Faculty member of the Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran.

**Email:** ruosefi@yahoo.com

## 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 نظام مند، نقش بسیار مهمی در این فرایند ایفا می‌کند. در میان متغیرهای موثر در نیل به اهداف سازمانی، می‌توان به وجود همبستگی سازمانی بالا اشاره کرد. 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 (سرفرازی و همکاران 1398). کاتز (1963) همدلی را به عنوان توانایی برای به دست آوردن تجربه دیگران توصیف کرد، گویی که در حقیقت یک شخص دیگر است. همدلی بر پایه خودآگاهی استوار است. همدلی به جای بیان صرف احساسات، شامل تفکر و احساس است. توانایی شناختن احساسات فرد و شناسایی بیشتر آن، ذاتی و آموختنی است. هر چه فرد با احساسات خود مطابقت بیشتری داشته باشد، در خواندن احساسات دیگران بهتر است (تراسی 2015). طبق گفته کایل (2011) همدلی، درک احساسات شخص دیگر است. همدلی برای کارکنان مهم است که آن را به عنوان "مهارت نرم" بدست آورند تا بتوانند در همه‌ی سطوح بهتر با هم همکاری کنند. طبق گفته‌های واس و همکاران (2010) همدلی به کارکنان این امکان را می‌دهد تا دیدگاه‌ها و نظرات سایر افراد را بهتر درک کنند و باعث می‌شود محیط کار لذت بخش‌تر شود. تحقیقات نشان می‌دهد که همدلی یکی از مهمترین عوامل در ایجاد اعتماد است و می‌تواند عملکرد سازمان‌ها را بهبود ببخشد (عبدالرحمن 2016).

از سویی؛ کاهش سرمایه‌گذاری در اعضای هیات علمی و تمایل آنان برای جلوگیری از کنترل سازمانی و به دست آوردن استقلال، وعده‌های عملی نشده و انتظارات برآورده نشده باعث بدبینی سازمانی و نفاق سازمانی می‌شود (فرناندز گارنت 2017). نفاق یا ریاکاری به منزله ناتوانی در عمل و آنچه گفته می‌شود، تعریف می‌شود. و برای توصیف رفتار داوطلبانه فردی که ارزش‌های اعلام شده و انتظارات پذیرفته شده را برآورده نمی‌کند، استفاده می‌شود. بنابراین، یک منافع فردی خواهد بود که معیارهای بالاتری را تعیین می‌کند و وانمود می‌کند از ارزش‌های مثبتی مانند فضیلت، تعهد، آرمان‌گرایی و همدلی برای اهداف خود استفاده می‌کند. دیدن چنین افرادی در سازمان‌هایی که منعکس کننده ناسازگاری‌های رفتاری آنها هستند، معمول است. در واقع، رفتار نامشخص، از نظر کلمات و اعمال - اختلاف بین گفتمان و اقدامات - ممکن است بعنوان یک امر اجتناب ناپذیر در واقعیت زندگی سازمانی بوجود آید (کیلی کوگلو و کیلی-کوگلو 2019). در این پژوهش ضمن ارائه‌ی مدل تأثیر وفاق سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران تلاش شده است مفاهیم همدلی سازمانی و نفاق سازمانی بررسی و شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردهای اثرگذار بر بهبود همدلی سازمانی و همچنین پیامدهای حاصله از آن شناسایی شوند. وفاق (همدلی) همواره یکی از مهمترین دغدغه‌های سازمان‌های مختلف است (نجفی و فرهمند 1398) و راه‌های دستیابی به آن، موانع تحقق آن، عوامل فرسایش و نیز پیامدهایش، از دیرباز ذهن صاحبان اندیشه را به خود معطوف کرده است (باقری و همکاران 1397). همدلی روشی اساسی است که با آن می‌توانیم با دنیای اطراف خود درک و تعامل کنیم. توانایی ما برای درک و ارتباط با افراد دیگر، تا حدودی عملکردی از روند همدلی است. درک همدلی هم عامل مهمی در مورد چگونگی برقراری ارتباط با یکدیگر و همچنین یک ویژگی شخصی است که توانایی ما در ترغیب افراد دیگر برای پذیرش یک ایده، احساس یک

خدمات فوریت‌های پزشکی، تنظیم برنامه‌های درمانی، تامین و توزیع نیروهای تخصصی پزشکی و پیراپزشکی است. به منظور پیشبرد اهداف و وظایف محوله لازم است که در سازمان نام برده مسولان و اعضای هیات علمی با یکدیگر ارتباط نزدیک و صمیمی داشته تا به واسطه آن حداکثر کارایی و اثربخشی محقق شود. در واقع برای دانشگاه علوم پزشکی مازندران لازم است تمامی افراد این سازمان اعم از مدیر و کارکنان یک‌دل و یک‌جهت بوده و بر ارزش‌های سازمان توافق داشته باشند که در این بین وجود وفاق در سازمان به عنوان جزء کلیدی ارتباطات، کمک شایانی می‌کند. چرا که موجب انسجام، همبستگی افراد سازمان و ایجاد درک مشترک و توافق کارکنان بر ارزش‌های سازمانی خواهد شد. همچنین در این راستا لازم است کارکنان دانشگاه در محیطی فعالیت نمایند که عاری از تزویر و ریا باشند. اگر محیط سازمانی تبلور رفتارهایی نظیر؛ نفاق و دورویی باشد، اشتیاق به همدلی، همبستگی و انسجام کاهش می‌یابد. نفاق پدیده‌ای نکوهیده است که در اکثر سازمان‌ها وجود دارد، حال اگر وفاق در سازمان شکل گیرد و کارکنان همدل باشند از دورویی و رفتارهای منافقانه دوری می‌جویند. در مجموع باید گفت ارتباط وفاق و نفاق ارتباط لازم و ملزومی است که هیچ‌گونه جدایی ازهم ندارد. هرچا وفاق و همدلی هست نفاقی نیز وجود ندارد و هرچایی که نفاق باشد، وفاق و همدلی رخت برمی‌بندد. از این‌رو محققان بیان می‌کنند کارکنان پایبند به ارزش‌ها هرگز گرفتار نفاق و دورویی نیستند. لذا توجه به وفاق سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران جدی تلقی شده و بایستی به آن پرداخته شود، عدم توجه به این مبحث، دانشگاه علوم پزشکی را با مخاطرات زیادی همراه خواهد نمود. بنابراین باتوجه به اهمیت موضوع، تحقیق حاضر در پی تدوین مدل تاثیر وفاق سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی بوده و به دنبال پاسخگویی به این سوال بوده که؛ مدل تاثیر وفاق سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران چگونه است؟

روش خاص یا دنبال کردن یک مسیر مشخص را تسهیل می‌کند. همدلی ابزاری ارتباطی است که همه روزه برای درک دیگران و به اشتراک گذاری افکار، احساسات و تجربه شخصی خود از آن استفاده می‌کنیم (والنته 2016). محققان همدلی را صفتی به عنوان یک سازه مداوم در سطح فردی تعریف می‌کنند که نشان دهنده توانایی و تمایل فرد برای درک احساسات افراد در مواقع عاطفی و تجربه دوباره این احساسات است (ماشود و همکاران 2010). تجربیات نشان می‌دهد که همدلی دارای ساختاری چند بعدی است و در رابطه با طیف وسیعی از پدیده‌های سازمانی، مانند رفتار شهروندی سازمانی، ظهور رهبری و عدالت بین فردی مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر این، مباحث نظری اخیر، همدلی را به عنوان یک سازه مهم برای پیش‌بینی رفتار سازمانی، از جمله تبادل رهبر-عضو (کلارک و همکاران 2017)، مدیریت بحران (کونینگ و همکاران 2018)، نیکوکاری (مولر و همکاران 2014) و بخشش (فهر و گلفاند 2012) شناسایی کرده‌اند. 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. همدلی، نیرویی توانمند برای محقق ساختن اهداف و برنامه‌های سازمان و کارآمدترین دلیل برای پیشبرد رشد شخصی می‌باشد (سرفرازی و همکاران 1398).

در ایران، بررسی رفتارهای فردی و جمعی-از سطوح خرد گرفته تا سطوح کلانتر نشان می‌دهد که از دیرباز به دلایل متعدد فرهنگی، سیاسی، تاریخی، طیفی از رفتارهای ریاکارانه در لایه‌های مختلف جامعه نهادینه شده و براین اساس، بسیاری از روابط میان فردی شکل گرفته است. مصادیق این آسیب مهم فرهنگی، آن قدر در رفتارهای روزمره مشهود است که انکار آن اگر هم غیرممکن نباشد، قطعاً بهبوده به نظر می‌رسد (انواری 1397). دانشگاه علوم پزشکی مازندران به عنوان یک نهاد ملی متولی وظایفی من جمله، پاسداری از بهداشت و سلامت جامعه، ارائه

عنوان پیشایندهای رفتار منافقانه و متغیرهای افزایش میل به ترک خدمت، کاهش انگیزش درونی، کاهش بهره‌وری افزایش فشار روانی، کاهش رضایت شغلی، کاهش اعتماد بین فردی، سکوت سازمانی و تکثیر رفتار منافقانه را به عنوان پیامدهای رفتار منافقانه در ارتباطات بین-فردی شناسایی نمودند. شریعتی (1398) در پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد همدلی سازمانی در صندوق کارآفرینی امید پرداخته و نتایج آن حاکی از شناسایی 6 عامل مؤثر تحت عنوانین: 1) ساختار سازمانی، 2) ارتباطات سازمانی، 3) عدالت سازمانی، 4) فرهنگ سازمانی، 5) معنویت سازمانی و 6) کار گروهی می‌باشد. میائو و ژو (2020) در پژوهشی ضمن بررسی نفاق شرکت و رفتار کار ضد تولید: الگوی تعدیل شده میانجیگری شناسایی سازمانی و اهمیت درک شده مسئولیت اجتماعی شرکت به این نتیجه دست یافتند که ریاکاری شرکت منجر به کاهش هویت سازمانی می‌شود و باعث تحریک رفتار کاری ضدمولد علیه شرکت خواهد شد

با سیری در تحقیقات داخلی و خارجی انجام گرفته در سازمان‌ها و شرکت‌ها، مشخص گردیده که در تحقیقات گوناگون داخلی و خارجی، محققان به مبحث وفاق (همدلی) و نفاق (دورویی یا تزویر)... توجه داشته‌اند، اما تاکنون پژوهش و تلاشی در جهت یافتن رابطه علی بین متغیرها انجام نشده است. حال آنکه توجه به این امر که وجود وفاق موجب به هم پیوستگی آگاهانه‌تر اعضای سازمان و همبستگی بیشتر آنان شده و وحدت در بین افراد سازمانی را از حیث پذیرش قواعد و ارزش‌ها و هنجارهای رایج افزایش می‌یابد و در عمل به‌عنوان راهکاری برای رسیدن به سازمانی عاری از نفاق و دورویی، مفید می‌باشد را نباید از نظر دور داشت. همچنین خلاء علمی در خصوص متغیرهای پژوهش مشاهده شده که به صورت شکاف دانشی و بینشی در زمینه نفاق در سازمان و پدیده همدلی در مطالعات رفتار سازمانی دیده می‌شود، به نحوی که ارتباط بین این دو سازه از تیررس پژوهش‌های رفتار سازمانی دور مانده است. گفتنی است؛ عدم ارائه یک

زارع و همکاران (1398) در پژوهشی به بررسی رابطه رهبری قلدرمآبانه و رفتار منافقانه: نقش جو سکوت ادراک شده و اعتماد بین فردی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتارهای منافقانه دارای تأثیر مثبت و معنادار و بر اعتماد بین فردی دارای تأثیر منفی و معنادار و اعتماد بین فردی بر بروز رفتارهای منافقانه تأثیر منفی و معنادار دارد. شهراسبی و همکاران (1398) در پژوهشی به موضوع تبیین و ارائه مدل بهبود همدلی سازمانی در سازمان سنجش آموزش کشور با رویکرد نظریه داده بنیاد پرداخته و عوامل اثرگذار را در قالب شرایط علی (عوامل سازمانی: جوسازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی مشارکتی، اهداف سازمانی، عدالت سازمانی، عوامل محیطی: محیط برون سازمانی، محیط درون سازمانی، عوامل فردی: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ویژگی‌های شخصی)، عوامل مداخله‌گر (فرسودگی شغلی: خستگی هیجانی، مسخ شخصیت، کاهش کفایت فردی، عوامل مدیریتی: مدیریت ناکارآمد، بی تفاوتی سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل حمایتی و انگیزشی: حمایت مدیریتی، نظام ارزیابی عملکرد، عوامل شغلی: تناسب فرد-شغل، ویژگیهای شغلی)، راهبردها (بهبود فرآیندهای سازمان: اعتمادسازی در سازمان، گروه سازی اثربخش، راهبری اثربخش سازمانی: مدیریت اثربخش، آموزش همدلی، توسعه مسیر شغلی) و پیامدها (بهره‌وری سازمانی: ارتباطات اثربخش، اثربخشی سازمانی، تعارض‌زادایی، رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی، توسعه فردی: توسعه شغلی، بهزیستی فردی، عملکرد فردی) ارائه دادند. قنبری و سلطانقلی (1398) در پژوهشی به پیشایندها و پسایندهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان‌ها پرداختند که؛ متغیرهای ماکیاولیسم، ادراک بی‌عدالتی، سیاست جذبی دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان، نظام ضعیف ارزیابی عملکرد، رفتار سیاسی، جو سکوت، سبک رهبری و خود شیفتگی مدیران، ضعف قانونی نظارتی و فرهنگ سازمانی را به

کدگذاری باز؛ کدگذاری محوری؛ کدگذاری انتخابی(مدنی و همکاران 1397).

جامعه پژوهش در بخش کمی، کلیه اساتید دانشگاه و کارمندان دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران به تعداد نفر در سال (1398) بود که 334 نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌های بخش کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته 79 گویه‌ای استفاده شده است. در ارتباط با روایی پرسشنامه، از روایی محتوایی استفاده شد که با توجه به CVI و CVR نهایی تمامی سازه‌ها در بعد شرایط علی (گویه‌های 1 تا 15)، بعد شرایط زمینه‌ای (گویه‌های 16 تا 30)، بعد مقوله اصلی (گویه‌های 31 تا 36)، بعد شرایط مداخله‌ای (گویه‌های 37 تا 51)، بعد راهبرد (گویه‌های 52 تا 66) و بعد پیامد یا نتایج (گویه‌های 67 تا 79) مورد تایید خبرگان قرار گرفته‌اند. همچنین پایایی پرسشنامه از لحاظ پایایی مرکب در هر سه معیار (آلفای کرونباخ، ضریب پایایی مرکب (CR) و ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)) دارای وضعیت مناسب و قابل قبولی بوده‌اند. برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و برای بررسی سوالات پژوهش از آمار استنباطی تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی به کمک نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شد. سودمندی و آسیب نرساندن، توجه به رفاه دیگران و ارائه اطلاعات کافی درباره چگونگی پژوهش به تمامی آزمودنی‌های شرکت کننده، کسب رضایت نامه کتبی به منظور شرکت در پژوهش رعایت شدند. جهت رعایت اخلاق پژوهشی، کد ثبت پروپوزال ۲۲۸۲۱۲۱۲۹۷۱۰۱۸ در کمیته ی اخلاق دانشگاه ثبت شد.

#### یافته‌ها

به منظور شناسایی مولفه‌های هر یک از ابعاد مدل تاثیر وفاق سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران، برای شرایط علی (15 گویه)، شرایط زمینه‌ای (15 گویه)، شرایط مداخله‌ای (15 گویه)، راهبرد (15 گویه) و نتایج و پیامدها (13 گویه) در

مدل جامع و کاربردی برای ارزیابی ارتباط میان این متغیرها در سازمان‌های بهداشتی همانند دانشگاه علوم پزشکی یکی دیگر از ضروریات انجام پژوهش بوده است. لازم به ذکر است؛ آنچه که این تحقیق را بطور کامل از تمام تحقیقات داخلی و خارجی متمایز می‌سازد، سعی در بررسی تمام عوامل من جمله؛ علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردی است که می‌تواند نفاق سازمانی را از طریق وفاق سازمانی تحت تاثیر قرار دهد. محقق در ارائه مدل اولیه تحقیق، بسیاری از پژوهش‌های معتبر و بروز انجام گرفته در خصوص موضوع تحقیق را بررسی نموده تا یک مدل اولیه کامل و جامعی ارائه گردد. با این اوصاف پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه‌ی بین این متغیر و ارائه یک الگوی کاربردی و جدید در دانشگاه علوم پزشکی مازندران با روش آمیخته انجام شده است.

#### روش کار

پژوهش حاضر از لحاظ رویکرد پژوهشی، پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی بود که در بخش کیفی با به کارگیری روش نظریه داده بنیاد، تلاش شد، با ارائه یک مدل و اعتبارسنجی آن در تدوین مدل تاثیر وفاق سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران و اعتباریابی آن از منظر خبرگان و متخصصان توضیح داده شود. داده‌های این بخش حاصل انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با 20 نفر از شامل 1. متخصصان و خبرگان دانشگاهی (اساتید و نخبگان در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، دولتی، رفتار انسانی و سازمانی، علوم اجتماعی و علوم تربیتی) و 2. مدیران دانشگاه علوم پزشکی در استان مازندران 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 در مرحله کیفی به روش کیفی گرند تئوری (GT) و در مرحله کمی به روش کمی معادلات ساختاری (SEM) انجام گرفت. بر این اساس جهت تحلیل اطلاعات در این شیوه یعنی نظریه داده بنیاد از سه شیوه کدگذاری استفاده می‌شود:

مناسب می‌باشد. بنابراین موضوع مقادیر بدست آمده از AVE و CR و آلفای کرونباخ پرسشنامه در جدول (1) گردید.

پرسشنامه‌ی تهیه شده که در بین پاسخ‌گویان با تعداد 334 نفر قرار گرفته است. برای تعیین پایایی درونی پرسشنامه از ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) استفاده شد مقادیر بیشتر از 0/75 نشان‌دهنده‌ی پایایی قابل قبول و

جدول 1. تحلیل پایایی سازه‌ی شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبرد و نتایج

Table 1. Structural reliability analysis of causal, contextual, intervention, strategy and results conditions

متغیرها	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
اعتماد	0/779	0/854	0/596
معنویت سازمانی	0/841	0/894	0/679
هوش اخلاقی	0/851	0/900	0/693
تخیل	0/857	0/897	0/637
ساختار سازمانی	0/817	0/879	0/645
مهارت‌های ارتباطی	0/866	0/903	0/652
رفتارهای سیاسی	0/852	0/893	0/627
موقعیت هیجانی	0/879	0/917	0/733
گروه‌های غیر رسمی	0/900	0/930	0/769
آموزش مهارت‌های همدلی	0/821	0/877	0/598
توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی	0/884	0/920	0/743
شایسته‌سالاری سازمانی	0/701	0/820	0/538
کاهش اینرسی سازمانی	0/866	0/909	0/713
کاهش رفتار ضد شهروندی	0/870	0/911	0/720
کاهش نفاق سازمانی	0/938	0/956	0/844

گروه‌های غیررسمی در تبیین شرایط مداخله‌ای موثر و با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم به ترتیب ذکر شده در الویت اول، دوم و نهمی قرار دارند و متغیرهای توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی، شایسته‌سالاری سازمانی و آموزش مهارت‌های همدلی در تبیین راهبردی موثر هستند و با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم به ترتیب ذکر شده در الویت اول، دوم و نهمی قرار می‌گیرند و سرانجام اینکه متغیرهای کاهش رفتار ضد شهروندی، کاهش اینرسی سازمانی و کاهش نفاق سازمانی در تبیین نتایج موثر هستند و با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم به ترتیب ذکر شده در الویت اول، دوم و نهمی قرار می‌گیرند.

همانطور که در جدول (1) ملاحظه می‌گردد، با توجه به ضریب عاملی استاندارد، مقدار t و مقدار P-Value کمتر از 0/05 از دیدگاه پاسخ‌گویان در تحقیق، به ترتیب متغیرهای هوش اخلاقی، اعتماد و معنویت سازمانی در تبیین شرایط علی موثر و با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم به ترتیب ذکر شده در الویت اول، دوم و نهمی قرار دارند. متغیرهای تخیل، مهارت‌های ارتباطی و ساختار سازمانی نیز در تبیین شرایط زمینه‌ای موثر بوده و با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم به ترتیب ذکر شده در الویت اول، دوم و نهمی قرار دارند. همچنین متغیرهای موقعیت هیجانی، رفتارهای سیاسی و

جدول 2. تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل سازه‌های علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبرد و نتایج (پیامد)

Table 2. Second-order factor analysis of causal structures, contextual, interventional, strategy and results (outcome)

بررسی تبیین‌کنندگی عوامل سازه‌ها	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتایج	اولویت
----------------------------------	-----------------	----------	---------	-------	--------

2	معنی دار است.	0/0009	7/219	0/70	اعتماد	
3	معنی دار است.	0/0009	6/522	0/50	معنویت سازمانی	علی
1	معنی دار است.	0/0009	7/935	0/71	هوش اخلاقی	
1	معنی دار است.	0/0009	9/465	0/78	تخیل	
3	معنی دار است.	0/0009	5/896	0/47	ساختار سازمانی	زمینه‌ای
2	معنی دار است.	0/0009	8/427	0/72	مهارت های ارتباطی	
2	معنی دار است.	0/0009	8/219	0/75	رفتارهای سیاسی	
1	معنی دار است.	0/0009	9/813	0/76	موقعیت هیجانی	مداخله‌ای
3	معنی دار است.	0/0009	8/000	0/56	گروه های غیر رسمی	
3	معنی دار است.	0/0009	4/794	0/41	آموزش مهارت های همدلی	
1	معنی دار است.	0/0009	5/612	0/71	توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی	راهبرد
2	معنی دار است.	0/0009	4/799	0/49	شایسته سالاری سازمانی	
2	معنی دار است.	0/0009	11/007	0/78	کاهش اینرسی سازمانی	
1	معنی دار است.	0/0009	11/716	0/80	کاهش رفتار ضد شهروندی	تاثیر
3	معنی دار است.	0/0009	11/812	0/75	کاهش نفاق سازمانی	

شرایط مداخله‌ای با میانگین رتبه 4/50، دومین اولویت مربوط به پیامدها با میانگین رتبه 4/01، سومین اولویت مربوط به شرایط علی با میانگین رتبه 3/23، چهارمین اولویت مربوط به مقوله اصلی با میانگین رتبه 3/20، پنجمین اولویت مربوط به راهبردها با میانگین رتبه 3/16 و کمترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به مقوله زمینه‌ای با میانگین رتبه 2/90 بوده است.

برای بدست آوردن میزان اهمیت هر یک از ابعاد و مولفه‌ها در مدل وفاق سازمانی و کاهش نفاق سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران نیز میزان اولویت از لحاظ ضریب استاندارد عاملی مورد بررسی قرار گرفت و از لحاظ عملکرد از روش میانگین رتبه‌های آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج حاصل از آن (جدول 3) نشان می‌دهد؛ بیشترین اولویت از لحاظ عملکردی مربوط به متغیر

### جدول 3. شاخص‌های برازش مدل اصلی پژوهش

TABLE 3. FITS OF THE MAIN RESEARCH MODEL

مطلوبیت	مقدار یافته پژوهش	مقدار قابل قبول	شاخص‌ها
تایید مدل	4094/913	-	کای دو ( $\chi^2$ ) مجذور کای
عدم تایید مدل	0/000	-	P-Value
تایید مدل	2318	$df \geq 0$	Df (درجه آزادی)
تایید مدل	1/767	$\chi^2/df < 3$	$\chi^2/df$
تایید مدل	0/048	$RMSEA < 0.1$	RMSEA
عدم تایید مدل	0/762	$NFI > 0.8$	NFI
عدم تایید مدل	0/726	$AGFI > 0.8$	AGFI
عدم تایید مدل	0/745	$GFI > 0.8$	GFI
تایید مدل	0/880	$CFI > 0.8$	CFI
تایید مدل	0/881	$IFI > 0.8$	IFI
تایید مدل	0/175	هر چه به صفر نزدیکتر باشد.	SRMR

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد؛ وفاق (همدلی) سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی تاثیر معناداری دارد. بررسی نتایج تحقیق در خصوص مولفه‌های هر یک از ابعاد مدل تاثیر وفاق سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی نیز نشان داد؛ از دیدگاه پاسخگویان اعتماد، معنویت سازمانی و هوش اخلاقی به عنوان ابعاد شرایط علی، مهارت‌های ارتباطی، ساختار سازمانی و تخیل به عنوان مولفه‌های شرایط زمینه‌ای، موقعیت هیجانی، گروه‌های غیررسمی و رفتارهای سیاسی به عنوان مولفه‌های شرایط مداخله‌ای، توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی، شایسته‌سالاری سازمانی و آموزش مهارت‌های همدلی به عنوان مولفه‌های راهبردی، کاهش رفتار ضدشهروندی، کاهش نفاق سازمانی و کاهش اینرسی سازمانی به عنوان مولفه‌های نتایج هستند. نتایج بدست آمده با یافته‌های سرفرازی و همکاران (1398)، زارع و همکاران (1398)، شهراسی و همکاران (1398)، شریعتی (1398)، اشگرف و امیری (1397)، موسوی و زارع (1396)، گیل و همکاران (2018) همسو می‌باشد. با توجه به ادبیات تحقیق همدلی سازمانی به عنوان یکی از مهارت‌های کلیدی تحت تاثیر عوامل مختلف علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار دارد که می‌تواند پیامدهایی من جمله کاهش نفاق سازمانی را به دنبال داشته باشد. بدیهی است سازمانی که از کارکنان و مدیران همدل برخوردار است، عملکرد و بهره‌وری بهتری خواهد داشت.

بررسی نتایج تحقیق روابط بین ابعاد و مولفه‌ها در مدل وفاق سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران حاکی از آن بود که از دیدگاه پاسخگویان در تحقیق، اعتماد، معنویت سازمانی و هوش اخلاقی در تبیین شرایط علی، مهارت‌های ارتباطی، ساختار سازمانی و تخیل در تبیین شرایط زمینه‌ای، موقعیت هیجانی، گروه‌های غیررسمی و رفتارهای سیاسی در تبیین شرایط مداخله‌ای، توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی، شایسته‌سالاری سازمانی و آموزش مهارت‌های همدلی در تبیین راهبردی، کاهش رفتار ضدشهروندی،

کاهش نفاق سازمانی و کاهش اینرسی سازمانی در نتایج موثر هستند. یافته‌های فوق با نتایج تحقیقات زارع و همکاران (1398)، قنبری و سلطانقلی (1398)، شریعتی (1398)، شهراسی و همکاران (1398)، شیرینی و همکاران (1397)، غفاری و همکاران (1397)، اشگرف و امیری (1397)، روای (2020)، دولامور (2019)، الحیالی و الیاسین (2018)، کیلی‌کوگلو و همکاران (2017)، فرناندز گارت (2017) و عبدالرحمن (2016) همخوانی داشته و همسو می‌باشد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان ادعان داشت که در مدل طراحی شده شرایط علی؛ اعتماد، معنویت سازمانی و هوش اخلاقی منجر به همدلی سازمانی می‌شود. عوامل زمینه‌ای مهارت‌های ارتباطی، ساختار سازمانی و تخیل بستر فراهم کننده راهبردهای موثر در مدل می‌باشند و در نهایت راهبردهای توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی، شایسته‌سالاری سازمانی و آموزش مهارت‌های همدلی در استقرار و تبیین مدل، در تعامل با عوامل و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر منجر به پیامدهایی نظیر کاهش رفتار ضدشهروندی، کاهش نفاق سازمانی و کاهش اینرسی سازمانی خواهند شد.

بررسی نتایج وزن و اهمیت هر یک از ابعاد و مولفه‌ها در مدل وفاق سازمانی و کاهش نفاق سازمانی حاکی از آن بود که؛ شرایط مداخله‌ای در مدل وفاق سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی بیش‌ترین الویت را دارا می‌باشد. در تحقیق حاضر رفتارهای سیاسی، گروه‌های غیررسمی و موقعیت هیجانی به عنوان مولفه در تبیین شرایط مداخله‌ای موثر شناخته شدند. با مروری بر ادبیات نیز یافته‌ی حاضر تأیید می‌شود که هر یک از مولفه‌های یاد شده تاثیر چشمگیری در ایجاد همدلی و وفاق سازمانی و کاهش نفاق دارند. رفتار سیاسی به وسیله‌ی کارکنان سازمان برای به دست آوردن، افزایش و به کارگیری قدرت به کار گرفته می‌شود تا از آن طریق در شرایط بی‌ثباتی و عدم اطمینان و ناهماهنگی به اهداف خود برسند. در واقع؛ یافتن راهی جهت اعمال نفوذ در توزیع مزایا و کاستی‌های درون



لازم به نظر می‌رسد. همچنین با توجه به جدید بودن موضوع لازم است در سازمان‌ها و شهرهای دیگری پژوهش‌های متعدد و در حجم بزرگتری انجام گیرد و نتایج پژوهش‌های متعدد با هم مقایسه گردد تا بتوان به دانش وسیع‌تر و عملی‌تری در جهت بهبود همدلی و کاهش رفتار نامناسب نفاق سازمانی دست یافت. از جمله نقاط ضعف پژوهش می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به استان مازندران و همچنین محدودیت در انتخاب مدیران و اساتید به واسطه شرایط جغرافیایی اشاره کرد. با توجه به خلأهای پژوهشی در رابطه با موضوع و همچنین جامع و کاربردی بودن موضوع پژوهش می‌توان انتخاب مناسب موضوع پژوهش یعنی ارائه ی مدل تاثیر وفاق سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی و افزایش برونداد آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران را از جمله نقاط قوت پژوهش حاضر دانست.

## References

- Abdul Rahman W A W 2016. Empathy and Trust: Into a Better Workplace Environment, *Journal of Business and Economics*, Vol. 7, No. 12, Pp. 2025-2034.
- Anvari M 2018. Structural factors of the formation of manifestation in Iran, *Quarterly Journal of Islam and Social Studies*, Vol. 5, No. 4, Pp. 145-118. [In Persian].
- Ashgarf R, Amiri A N 2018. Identifying and Ranking the Factors Affecting the Occurrence of Hypocritical Behaviors in Iranian State-Owned Companies and Presenting Solutions Based on Islamic Texts: A Case Study of Parsian Gas Refining Company, *Organizational Culture Management Quarterly*, Vol. 16, No. 2, Pp. 325-305.
- Bagheri M, Hosseinzadeh A H, Shojaei H 2018. The effect of social capital (social trust, powerlessness, social harmony, social bond) on women's political participation in Khuzestan province (Case study: Ahvaz), *Social Development Quarterly*, Vol. 12, No. 3, Pp. 62-29. [In Persian].
- Clark Malissa A, Robertson Melissa M, Stephen Y 2019. "I feel your pain": A

سازمان است. فعالیت سیاسی در سازمان‌هایی که به افرادی که درگیر رفتار سیاسی می‌شوند، پاداش داده می‌شود، بالا خواهد بود. رفتارهای سیاسی را در سازمان نمی‌توان از میان برد، زیرا پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر است. لذا باید بطور صحیح مدیریت شود چرا که می‌تواند ثمرات بالارزشی را برای سازمان و افراد به ارمغان بیاورد. مدیری که انتظار داشته باشد کسی در سازمان دست به این گونه رفتارها نزند، با این نگرش نشانه‌ای از ساده لوحی خود را به معرض نمایش گذاشته است. ولی رفتارهای سیاسی را می‌توان و باید کنترل کرد تا در محدودیتی منطقی و سازنده قرار گیرند و از به وجود آمدن جوی متشنج و مخرب که منجر به رفتارهای منافقانه می‌شود جلوگیری شود. به عقیده متخصصان، نقش‌آفرینان سازمانی برای دستیابی به اهداف و برنامه‌های خود باید از همکاری گروه‌های رسمی و غیررسمی موجود در سازمان بهره گیرند و وجود وفاق سازمانی و کاستن از نفاق یکی از اهداف سازمان‌های امروزی موفق است. اگرچه روابط غیررسمی محدودیت‌هایی را برای سازمان‌ها از نظر عملکردی به وجود می‌آورند، ولی در صورت شناخت و مدیریت به جا می‌توان به عنوان نیرویی سازنده و کارا برای رسیدن به برنامه‌ها و اهداف سازمانی از آن‌ها سود جست. چرا که با ایجاد مجراهای ارتباطی بیش‌تر موجب ثبات، رضایت و همدلی برای تشکیلات پدید می‌آورد. زمانی که هیجانات به شکل کنترل نشده ابراز می‌شوند، نه تنها از کارکرد زیستی و اجتماعی برخوردار نیستند، بلکه آسیب زنده هم می‌گردند. به عنوان مثال خشم شدید و کنترل نشده منجر به شکسته شدن حلقه ارتباطات بین فردی شده و به شبکه حمایت اجتماعی افراد آسیب می‌رساند. عدم مدیریت صحیح هیجانات علاوه بر آنکه روابط اجتماعی افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد، موجب می‌شود که ارتباطات بین کارکنان دچار اختلال و همدلی کم‌رنگ شود.

با توجه به ساختار هرمی و از بالا به پایین اغلب سازمان‌های ایرانی توجه به شیوع نفاق چه در مدیران و کارکنان

- relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 6, Pp. 561-577.
- Miao Q, Zhou J 2020. Corporate Hypocrisy and Counterproductive Work Behavior: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Perceived Importance of CSR, Vol. 12, No. 2, Pp. 1847.
- Mousavi Najmuddin M and Farjam Zare A 2017. A Study of the Role of Political Behaviors on the Occurrence of Hypocritical Behaviors Considering the Mediating Role of Spirituality, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, Vol. 6, No. 4, Pp. 187-161. [In Persian].
- Muller A R, Pfarrer M D, Little L M 2014. A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. *Academy of Management Review*, Vol. 39, No. 1, Pp. 1-21.
- Najafi K, Farahmand M 2019. A Study of Factors Affecting the Social Harmony of Lak and Lor Tribes (Case Study: Men of Khorramabad), *Social Development Quarterly*, Vol. 13, No. 4, Pp. 186-153. [In Persian].
- Sarfarazi M, Shams M, Rahmanian M 2009. Identifying the Factors Affecting Organizational Empathy, Fifth International Conference on Management and Accounting, Tehran, Mehr Arvand Higher Education Institute and Center for Strategies for Achieving Sustainable Development.
- Shahrabi R, Moghali A, Ahmadi A A, et al 2019. Explaining and Presenting the Model of Organizational Empathy Improvement in the National Education Evaluation Organization with the Data Theory Approach, *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, Vol. 13, No. 47, Pp. 197-171. [In Persian].
- Shariati M 2019. Identifying the effective factors on creating organizational empathy in Omid Entrepreneurship Fund, Master Thesis, Islamic Azad University, Shahroud Branch, Supervisor: Mehdi Sanei. [In Persian].
- Shiri A, Yassini A, Hosseini A S 2018. The effect of organizational culture on hypocrisy in the organization with the mediating role critical review of organizational research on empathy, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 40, Issue 2 Special Issue: The JOB Annual Review, Pp. 166-192.
- Dolamore S 2019. Detecting empathy in public organizations: Creating a more relational public administration, *Administrative Theory & Praxis*.
- Fehr R, Gelfand M J 2012. The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *The Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 1, Pp. 664-688.
- Fernandes Garrett F C L 2017. Garfield Syndrome: Correlation between Organizational Hypocrisy, Organizational Cynicism and Distrust in organizational context, IUL School of Social Sciences, Dissertation submitted as partial requirement for the conferral of Master in Social and Organizational Psychology Supervisor: Phd. Nelson Campos Ramalho, September.
- Ghanbari S, Soltangholi F 2019. Hypocritical Behaviors in Interpersonal Communication in Organizations. [In Persian].
- Gill L, Schaddelee M, Ramsey P L, et al 2018. When empathy works: Towards finding effective ways of sustaining empathy flow. *Asia-Pacific Management and Business Application*, Vol. 6, No. 3, Pp. 115-136.
- Kılıçoğlu G & Kılıçoğlu D Y 2019. Understanding organizational hypocrisy in schools: the relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes, *International Journal of Leadership in Education*.
- Kılıçoğlua G, Yılmaz Kılıçoğlub D, Karadağ E 2017. Do Schools Fail to “Walk Their Talk”? Development and Validation of a Scale Measuring Organizational Hypocrisy, Leadership and Policy in Schools.
- König A, Graf-Vlachy L, Bundy J, ET all 2018. A blessing and a curse: How CEOs’ trait empathy affects their management of organizational crises. *Academy of Management Review*.
- Mahsud R, Yukl G, Prussia G 2010. Leader empathy, ethical leadership, and

Valente F 2016. EMPATHY AND COMMUNICATION: A MODEL OF EMPATHY DEVELOPMENT, *Journal of New Media and Mass Communication* 2016. Vol. 3, No. 1, Pp. 1-24.

Zare A, Alizadeh H, Sepehri S 2019. The Relationship between Bullying Leadership and Hypocritical Behavior: The Role of Perceived Silence and Interpersonal Trust, *Journal of Transformation Management*, Vol. 11, No. 21. [In Persian].

of rumor spread in the layers of the organization, *Organizational Behavior Studies*, Vol. 7, No. 4, Pp. 243 -213. [In Persian].

Terrasi E M 2015. "Leaders who care: Exploring empathy as an essential trait in 21st century corporate leadership" (2015). *Master's Theses and Doctoral Dissertations*. 623. [In Persian].

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال دوازدهم، شماره 2، تابستان 1400

## ارائه‌ی مدل تاثیر وفاق سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی و افزایش برونداد آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران

روجا مفیدیان: دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران.

رضا یوسفی سعید آبادی\*: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران.

سعید صفاریان همدانی: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران.

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر تدوین مدل تاثیر وفاق سازمانی در معاونت آموزشی و پژوهشی بر کاهش نفاق سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران بود. در این پژوهش از راهبرد ترکیبی استفاده شد. روش پژوهش در دو بخش کمی و کیفی انجام شد. در بخش کیفی از روش گردنند تئوری و در بخش کمی تحقیق از روش معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی متخصصان و مدیران آموزش و پژوهشی شامل 20 نفر و در بخش کمی کلیه اساتید دانشگاه شاغل دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران در سال (1398) که با بهره‌گیری از فرمول کوکران تعداد 334 نفر به عنوان حجم نمونه برآورد شدند. در بخش کیفی بر اساس نمونه‌گیری حاوی اطلاعات غنی و در بخش کمی برای انتخاب نمونه‌ها از شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شد. اطلاعات مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه‌های محقق ساخته جمع‌آوری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده گردید. نتایج کیفی پژوهش؛ شرایط علی (اعتماد، معنویت سازمانی و هوش)، شرایط زمینه‌ای (مهارت‌های ارتباطی، ساختار سازمانی و تخیل)، شرایط مداخله‌ای (موقعیت هیجانی، گروه‌های غیررسمی و رفتارهای سیاسی)، راهبرد (توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی، شایسته‌سالاری سازمانی و آموزش مهارت‌های همدلی) و نتایج (کاهش رفتار ضدشهروندی، کاهش نفاق سازمانی و کاهش اینرسی سازمانی) را در قالب مدل وفاق سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی نشان داد. همچنین یافته‌های کمی حاکی است؛ وفاق سازمانی بر کاهش نفاق سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران موثر است و مدل پژوهش و شاخص‌های آن در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند.

**واژگان کلیدی:** وفاق سازمانی، نفاق سازمانی، برونداد آموزشی و پژوهشی، دانشگاه علوم پزشکی.

\***نویسنده مسؤل:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران.

Email: ruosefi@yahoo.com