

Research Paper

Analyzing Strategies for Enhancing Empathy among Employees in Iran's Public Sector: A Qualitative Study

Hassan Danaee Fard¹ , Samaneh Yazdani ^{*2} 

¹ Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

² Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Humanities and Arts, Technical and Vocational University, Tehran, Iran

[10.22080/jem.2026.31161.4029](https://doi.org/10.22080/jem.2026.31161.4029)**Received:**

February 2, 2026

Accepted:

June 1, 2026

Available online:

March 16, 2026

Keywords:

Empathy, Public sector organizations, Organizational culture, Empathy training, Empathetic leadership, Human-centered governance.

Abstract

Empathy, as a core competency in public administration, has acquired strategic significance amid growing social complexities, polarization, and declining public trust in government institutions. The ability of public sector organizations to address emotion-centered challenges—such as crisis management and cultural diversity—depends more on emotionally intelligent governance than on the efficiency of administrative procedures alone. Despite policy emphasis on developing empathetic leadership, empirical studies have rarely explored the formation and institutionalization of empathy within bureaucratic structures, often reducing it to an individual personality trait. This study aimed to identify operational strategies for strengthening empathy at the individual, organizational, and institutional levels in Iran's public sector organizations. A qualitative approach based on thematic analysis was employed, drawing on semi-structured in-depth interviews with 50 employees and managers from 18 government institutions. Purposive maximum variation sampling was used to ensure diversity across organizational levels, years of service, and institution types. Findings indicate that, beyond personality traits, leadership factors, human resource policies, and organizational norms substantially shape empathetic behaviors. Three interconnected levels (individual, organizational, and institutional) were identified as critical in fostering empathy. The study reconceptualizes empathy as a multi-level organizational capability and proposes a tripartite framework consisting of: (1) creating a supportive organizational culture, (2) systematic emotional development training, and (3) promoting inclusion and diversity. This research constitutes the first systematic effort in Iran to institutionalize empathy as an institutional capacity. It offers practical guidance for public leaders, policymakers, and human resource professionals to deliver more humane, responsive, and trust-enhancing public services.

1. Introduction

Empathy, defined as the ability to understand and share the feelings of others, has emerged as a critical competency in public administration. In an era marked by increasing social complexity, societal polarization, declining citizen trust in government institutions, and emotion-laden

challenges such as crisis management and cultural diversity, public sector organizations increasingly rely on emotionally intelligent governance rather than purely procedural efficiency. Empathetic leadership and practices bridge the gap between bureaucratic operations and human-centered service delivery by fostering

* **Corresponding Author:** Samaneh Yazdani

Address: Technical and Vocational University, Tehran, Iran

Email: s-yazdani@tvu.ac.ir

citizen participation, policy inclusivity, and institutional legitimacy.

Despite growing global recognition of empathy's role in improving organizational performance, reducing interpersonal conflicts, enhancing team collaboration, and promoting ethical decision-making, public sector bureaucracies—characterized by rigid hierarchies, administrative inertia, and short-term operational priorities—often overlook emotional intelligence. Most existing studies treat empathy as an individual trait rather than as a multilevel organizational capacity that can be systematically institutionalized. In Iran, where public administration operates within a collectivist cultural context that emphasizes ethical and religious values, such as mercy and justice, alongside hierarchical bureaucratic structures, the need for empathetic governance is particularly acute. Such governance can help reduce the government–citizen gap, enhance organizational resilience amid crises and sanctions, and rebuild public trust. However, empirical research on institutionalizing empathy in Iranian public organizations remains scarce, with limited attention to multilevel strategies encompassing the individual, organizational, and institutional levels.

Research Problem and Gap

While international literature highlights empathy's positive effects on employee well-being, service quality, and public value creation, few studies have systematically explored its operationalization and institutionalization in bureaucratic public settings. In the Iranian context, structural barriers, such as rigid hierarchies; cultural influences, including collectivism and ethical norms; and policy priorities have not been adequately examined in relation to empathy development. This gap is evident in the lack of multilevel frameworks that integrate individual traits with organizational norms and institutional policies. The present study addresses this gap by investigating the lived experiences of public sector employees and managers in Iran to identify practical strategies for fostering empathy at multiple levels.

Objectives

The primary objective was to identify operational strategies for strengthening empathy across the individual, organizational, and institutional levels in Iranian public sector organizations. The secondary aims were to redefine empathy as a multilevel organizational capability and propose a tripartite framework for its institutionalization.

2. Methods

This qualitative study adopted a descriptive–interpretive phenomenological approach guided by Lincoln and Guba's (1985) trustworthiness criteria. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews with 50 employees and managers from 18 diverse Iranian government institutions, supplemented by organizational documents, including HR policies and training reports. Purposive maximum-variation sampling ensured diversity in gender, organizational level—including senior, middle, and frontline positions—years of service, institution type, and geographic region.

Interviews lasted between 30 and 45 minutes, with an average duration of 38 minutes. Of the interviews, 74% were conducted virtually and 26% in person. All interviews were audio-recorded with informed consent, transcribed verbatim, and analyzed using inductive thematic analysis following Graneheim and Lundman (2004). Approximately 1,850 meaning units were condensed into 874 initial codes, which were grouped into 42 subcategories, 14 main categories, and three overarching themes. Data saturation was reached after 43–45 interviews. Trustworthiness was ensured through triangulation of interviews and documents, member checking involving summary feedback from 12 participants, peer debriefing involving independent coding by two researchers with 88% agreement, and reflexive journaling.

3. Results

Beyond personality traits, leadership behaviors, human resource practices—including recruitment, training, and performance appraisal—and organizational norms significantly shaped empathetic behaviors. Three interconnected levels emerged:

1. Individual level: Self-awareness, emotional regulation, and perspective-

taking were foundational to empathy but were often constrained by workload and stress.

2. Organizational level: A supportive culture characterized by psychological safety, peer coaching, participatory decision-making, systematic emotional-development programs—including empathy workshops, Balint groups, and interdepartmental projects—and inclusive norms fostered collective empathy.
3. Institutional level: Policies promoting diversity, the representation of marginalized groups, and citizen-centered service design helped institutionalize empathy as a systemic capacity.

The study redefines empathy as a multilevel organizational ability and proposes a tripartite framework comprising: (1) creating a supportive and positive organizational culture; (2) institutionalizing systematic emotional-development practices; and (3) strengthening workforce inclusion and diversity.

4. Conclusion

These findings align with global literature emphasizing empathy's role in reducing burnout, enhancing resilience, and promoting inclusive governance (e.g., Mussagulova, 2024; Beck & Ranchordás, 2025). In Iran, cultural values, including collectivism and ethical-religious

norms, alongside bureaucratic challenges, amplify the need for multilevel interventions. The proposed framework offers practical guidance for public leaders seeking to integrate empathy into HR systems, leadership training, and policy design, thereby humanizing services, improving responsiveness, and rebuilding trust. This study represents the first systematic Iranian effort to treat empathy as an institutional capacity, contributing to theories of human-centered governance and addressing gaps in developing-country contexts.

Investing in empathy at multiple levels is foundational to building more humane, adaptive, and trustworthy public institutions in complex, digitally mediated, and socially fragmented environments. Future research should include comparative studies, longitudinal evaluations of empathy interventions, and explorations of empathy in digital public services.

Funding

There is no funding support

Authors' contribution

All the authors contributed equally to writing the article

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest

Acknowledgments

The authors consider it necessary to thank the editor and referees of the magazine for providing constructive and scientific opinions.

علمی پژوهشی

واکاوی راهبردهای ارتقاء همدلی در میان کارکنان در بخش دولتی ایران: مطالعه کیفی

حسن دانایی فرد^۱ ID، ثمانه یزدانی^۲ ID*

^۱استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
^۲استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه ملی مهارت، تهران، ایران.

doi: [10.22080/jem.2026.31161.4029](https://doi.org/10.22080/jem.2026.31161.4029)

چکیده

همدلی به عنوان شایستگی کلیدی در اداره امور عمومی، با افزایش پیچیدگی‌های اجتماعی، قطبی‌سازی و کاهش اعتماد شهروندان به نهادهای دولتی، اهمیت راهبردی یافته است. موفقیت سازمان‌های بخش عمومی در مواجهه با مسائل عاطفه محور، مانند مدیریت بحران و تنوع فرهنگی، بیش از کارایی رویه‌های اداری، به حکمرانی هوشمند عاطفی وابسته است. باوجود تأکید سیاست‌گذاری‌ها بر پرورش رهبری همدلانه، مطالعات تجربی محدودی به شکل‌گیری و نهادینه‌سازی همدلی در ساختارهای بوروکراتیک پرداخته‌اند و اغلب آن را صرفاً ویژگی فردی دانسته‌اند. این پژوهش با هدف شناسایی راهبردهای عملیاتی تقویت همدلی در سطوح فردی، سازمانی و نهادهای سازمان‌های بخش عمومی ایران انجام شد. روش پژوهش، کیفی و مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون بود و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۵۰ نفر از کارکنان و مدیران ۱۸ نهاد دولتی گردآوری شد. نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع، به منظور تأمین تنوع در سطوح سازمانی، سابقه خدمت و نوع نهادها، به کار گرفته شد. یافته‌ها نشان داد که علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی، عوامل رهبری، رویه‌های منابع انسانی و هنجارهای سازمانی نیز بر رفتارهای همدلانه تأثیرگذارند. سه سطح به هم پیوسته، شامل سطوح فردی، سازمانی و نهادی، در پرورش همدلی شناسایی شد. این مطالعه، همدلی را به عنوان توانایی چندسطحی سازمانی بازتعریف کرده و چارچوبی سه‌گانه پیشنهاد می‌دهد که شامل ایجاد فرهنگ حمایتی، آموزش نظام‌مند توسعه عاطفی و تقویت فراگیری و تنوع است. براین اساس، پژوهش حاضر چارچوبی سه‌بعدی برای تقویت همدلی در بخش عمومی ارائه می‌دهد که شامل ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی، آموزش نظام‌مند توسعه عاطفی و تقویت فراگیری و تنوع در ساختارهای نهادی است. این چارچوب می‌تواند برای رهبران عمومی، سیاست‌گذاران و متخصصان منابع انسانی، در جهت انسانی‌تر، پاسخ‌گوتر و اعتمادسازتر شدن خدمات عمومی، راهگشا باشد.

تاریخ دریافت:

۱۳ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۱۱ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ انتشار:

۲۵ اسفند ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

همدلی، سازمان‌های بخش عمومی، فرهنگ سازمانی، آموزش همدلی، رهبری همدلانه، حکمرانی انسان‌محور.

1 مقدمه

همدلی، به معنای توانایی درک و تجربه موقعیت عاطفی دیگران، به سرعت به یکی از شایستگی‌های

راهبردی و اخلاقی در حکمرانی بخش عمومی تبدیل شده است. در شرایطی که جوامع معاصر با پیچیدگی‌های فزاینده اجتماعی، قطبی شدن دیدگاه‌ها و کاهش اعتماد شهروندان به نهادهای

* نویسنده مسئول: ثمانه یزدانی
آدرس: دانشگاه ملی مهارت، تهران، ایران.

ایمیل: s-yazdani@tvu.ac.ir

سازمان‌ها کمک کند (دسیتی و کاول^۵، ۲۰۱۴؛ اشکاناسی و هامفری^۶، ۲۰۱۱؛ واسالو و همکاران^۷، ۲۰۲۳). افزون بر این، در تیم‌های ناهمگن، همدلی موجب تقویت توانایی «دیدگاه‌گیری» می‌شود؛ قابلیت‌هایی که پیش‌نیاز مهمی برای نوآوری و انعطاف‌پذیری در محیط‌های عمومی در حال تغییر به شمار می‌رود (هوور و همکاران^۸، ۲۰۱۲؛ کالوارد و همکاران^۹، ۲۰۲۱).

باوجود این، بسیاری از سازمان‌های بخش عمومی همچنان در ادغام نظام‌مند رویکردهای مبتنی بر هوش عاطفی در ساختارها و فرایندهای اداری خود با چالش مواجه‌اند. ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت‌گیرانه، جمود رویه‌های اداری و تمرکز کوتاه‌مدت بر کارایی عملیاتی، اغلب مانعی در برابر شکل‌گیری مهارت‌های بین‌فردی لازم برای تعامل همدلانه ایجاد می‌کنند (هاگت^{۱۰}، ۲۰۱۸؛ رانچورداس^{۱۱}، ۲۰۲۲؛ کلت و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۲). در ایران نیز مطالعات نشان می‌دهند که این موانع می‌توانند به کاهش تعلق سازمانی و افت روحیه کارکنان در سازمان‌های دولتی منجر شوند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۸؛ حاجی‌کریمی و همکاران، ۱۳۹۰). چنین شکافی میان ظرفیت‌های عاطفی کارکنان و انتظارات نقش سازمانی ممکن است پیامدهایی مانند کاهش انگیزش، تضعیف رهبری پاسخ‌گو و افت کیفیت خدمات عمومی را در پی داشته باشد (گردس و سگال^{۱۳}، ۲۰۰۹؛ بک و رانچورداس، ۲۰۲۵).

در سال‌های اخیر، توجه علمی به نقش همدلی در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش تاب‌آوری در برابر فشارهای شغلی و ارتقای بهزیستی محیط کار افزایش یافته است (للیوس و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۱؛ سکرا

دولتی مواجه‌اند، این قابلیت رابطه‌ای به ابزاری مهم برای بهبود نظام ارائه خدمات عمومی، تقویت اعتماد مدنی و پاسخ‌گویی مؤثر به نیازهای متنوع شهروندان بدل شده است (موساگولوا^۱، ۲۰۲۴؛ بک و رانچورداس^۲، ۲۰۲۵).

در این میان، همدلی در سازمان‌های دولتی می‌تواند نقش مهمی در پیوند میان الزامات بوروکراتیک و ارزش‌های انسانی حکمرانی ایفا کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که در سازمان‌های دولتی ایران، ازجمله سازمان سنجش آموزش کشور، همدلی سازمانی می‌تواند به‌عنوان «سرمایه‌ای مهم در بافت سازمانی» عمل کند و از طریق تعامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی تقویت شود (شهراسبی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین، برخی مطالعات داخلی نشان می‌دهند که همدلی سازمانی می‌تواند پلی میان ساختارهای سلسله‌مراتبی بوروکراتیک و ارزش‌های فرهنگی - اخلاقی، مانند رحمت و عدالت، ایجاد کرده و به کاهش فاصله میان دولت و شهروندان کمک کند (قهرمانی و عزیزاکرم، ۱۳۹۵؛ شهراسبی و همکاران، ۱۳۹۸). در چنین بستری، هم‌راستایی عاطفی کارکنان بخش عمومی - که در مرز میان اجرای رویه‌های بوروکراتیک و تحقق ابعاد انسانی حکمرانی قرار دارند - نه تنها سودمند، بلکه برای مشارکت معنادار شهروندان و اجرای سیاست‌های فراگیر ضروری است (بوزمن و سو^۳، ۲۰۱۵؛ زاکی^۴، ۲۰۱۴).

پژوهش‌های پیشین نیز نقش مثبت همدلی را در ارتقای عملکرد سازمانی برجسته کرده‌اند. این مطالعات نشان می‌دهند که همدلی می‌تواند از طریق افزایش همکاری کارکنان در حل مسائل، کاهش تعارض‌های بین‌فردی و هم‌راستاسازی اهداف فردی با مأموریت‌های سازمانی، به بهبود عملکرد

⁸ Hoever et al

⁹ Calvard et al

¹⁰ Hoggett

¹¹ Ranchordás

¹² Kellett et al

¹³ Gerdes & Segal

¹⁴ Lilius et al

¹ Mussagulova

² Beck & Ranchordás

³ Bozeman & Su

⁴ Zaki

⁵ Decety & Cowell

⁶ Ashkanasy & Humphrey

⁷ Vassallo et al.

همدلی در سازمان‌های بخش عمومی را نشان می‌دهد: ایجاد فرهنگ‌سازمانی حمایتی، نهادینه‌سازی برنامه‌های توسعه عاطفی و تقویت فراگیری و تنوع در نیروی کار (مایر و همکاران^۵، ۲۰۰۰؛ ویلا ری^۶، ۲۰۲۱؛ ناکامورا و تاناکا^۷، ۲۰۲۳).

این پژوهش با مفهوم‌سازی همدلی به‌عنوان قابلیت چندسطحی - شامل سطوح فردی، سازمانی و سیستمی - به توسعه ادبیات رهبری عمومی، طراحی نهادی و ارزش عمومی کمک می‌کند. همچنین، تلاش می‌کند راهنمایی‌هایی برای ادغام ظرفیت‌های عاطفی در معماری سازمانی و رویه‌های روزمره مدیریتی ارائه دهد (آلنگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ موساگولوا، ۲۰۲۴). در شرایطی که مسائل عمومی پیچیده‌تر شده، شکاف‌های اجتماعی افزایش یافته و نظارت دیجیتال بر عملکرد دولت‌ها گسترش یافته است، توجه به این بُعد رابطه‌ای می‌تواند نقشی اساسی در تقویت مشروعیت نهادی، ایمنی روان‌شناختی کارکنان و ارائه خدمات عمومی انسانی‌تر و پاسخ‌گوتر ایفا کند (سینگر و لام^۸، ۲۰۰۹؛ هاویک و همکاران^۹، ۲۰۲۴؛ بک و رانچورداس، ۲۰۲۵).

۲ چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم همدلی به‌عنوان توانایی درک و تجربه عواطف دیگران، یکی از ویژگی‌های بنیادین سازمان‌های بخش عمومی است که ظرفیتی تحول‌آفرین در حوزه‌های رهبری، ارائه خدمات و تعامل با شهروندان دارد (ویلا ری، ۲۰۲۱؛ موساگولوا، ۲۰۲۴). در بافت ایران، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که همدلی سازمانی در نهادهای دولتی به‌عنوان سرمایه‌ای راهبردی عمل کرده و از طریق بهبود جو سازمانی، عدالت و فرهنگ مشارکتی قابل تقویت است (شهراسبی و همکاران، ۱۳۹۸). ساختارهای سنتی اداره امور عمومی غالباً بر

و فردریکسون^۱، ۲۰۱۸؛ ادیس و همکاران^۲، ۲۰۲۲). بااین‌حال، بسیاری از ابتکارات موجود در سازمان‌های عمومی پراکنده و مقطعی بوده و کمتر در قالب برنامه‌های منسجم یادگیری و توسعه‌سازمانی ادغام شده‌اند (برونرو و همکاران^۳، ۲۰۱۰؛ لاجانته و همکاران^۴، ۲۰۲۳). در همین راستا، برخی پژوهش‌های داخلی نیز نشان می‌دهند که تقویت همدلی سازمانی در ایران مستلزم توجه همزمان به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، عوامل مدیریتی و ارزش‌های اخلاقی - اعتقادی است (جعفری و همکاران).

باوجود تأکید گسترده ادبیات بر پیامدهای مثبت همدلی در عملکرد خدمات عمومی، پژوهش‌های موجود غالباً پراکنده‌اند و چارچوبی جامع برای تبیین چگونگی نهادینه‌سازی همدلی به‌عنوان ظرفیتی سازمانی و نهادی در بخش عمومی ارائه نمی‌کنند (موساگولوا، ۲۰۲۴). بخش عمده این مطالعات بر سطح فردی یا تعاملات مستقیم میان کارکنان و شهروندان تمرکز داشته و کمتر به سطوح سازمانی و سیستمی - مانند فرهنگ سازمانی، هنجارها، ساختارها، سیاست‌گذاری و طراحی خدمات عمومی - توجه کرده‌اند. این خلأ نظری و تحلیلی، به‌ویژه در زمینه‌های غیرغربی و بوروکراسی‌های سلسله‌مراتبی مانند ایران، برجسته‌تر است.

براین‌اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردهای عملیاتی برای تقویت و نهادینه‌سازی همدلی در سازمان‌های بخش عمومی ایران انجام شده است. این مطالعه با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون و بر پایه مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی، تلاش می‌کند ابعاد مختلف این پدیده را از منظر تجربه‌های زیسته کارکنان بررسی کند. یافته‌های پژوهش، سه راهبرد اصلی برای تقویت

⁶ Villari

⁷ Nakamura & Tanaka

⁸ Singer & Lamm

⁹ Howick et al

¹ Sekerka & Fredrickson

² Addiss et al

³ Brunero et al

⁴ Lajante et al.

⁵ Mayer, Caruso & Salovey

آموزش و پرورش نشان می‌دهد که تقویت این ظرفیت نیازمند توانمندسازی روان‌شناختی و پیوند با ارزش‌های اخلاقی - اعتقادی است (جعفری و همکاران، ۱۴۰۰). رهبری همدلانه با کاهش فرسودگی شغلی و افزایش ماندگاری کارکنان، تیم‌هایی تاب‌آور ایجاد می‌کند (لوسونگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ مایر و همکاران، ۲۰۲۲). سازمان‌های دارای فرهنگ همدلانه، در محیط‌های بوروکراتیک پرفشار از انسجام و انعطاف‌پذیری بالاتری برخوردارند (ویلا ری، ۲۰۲۱) و ارزش افزوده اجتماعی را از طریق خدمات هوشمند عاطفی افزایش می‌دهند (فریس و همکاران، ۲۰۱۶). در سطح نهادی/سیستمی، همدلی پلی میان سیاست‌گذاری انتزاعی و اجرای عملی است. این ابزار به کارکنان کمک می‌کند تا خدمات را نسبت به واقعیت‌های اجتماعی متنوع حساس نگه دارند (ویلا ری، ۲۰۲۱). چنین تعاملاتی مشروعیت نهادها را از طریق جلب مشارکت و اعتماد شهروندان تقویت می‌کند (تانگ و گری، ۲۰۲۱). با ظهور حکمرانی انسان‌محور، همدلی به رکن تصمیم‌گیری‌های اخلاقی و فراگیر تبدیل شده است (کالوارد و همکاران، ۲۰۲۱) و به سیاست‌گذاران در درک و کاهش پیامدهای نابرابر سیاست‌ها کمک می‌کند (ادیس و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین در عصر دیجیتالی‌شدن، همدلی به‌عنوان پادزهر انسانیت‌زدایی، به طراحی سکوهای فراگیر و هوشمند عاطفی منجر می‌شود (رانچورداس، ۲۰۲۲؛ بک و رانچورداس، ۲۰۲۵). رویکردهای هم‌آفرینی و تفکر طراحی نیز از این طریق، توسعه فناوری‌های کاربرمحور را تسهیل می‌کنند (واسالو و همکاران، ۲۰۲۳).

باوجود این پیشرفت‌ها، مرور ادبیات نشان می‌دهد که دانش موجود همچنان پراکنده است. مرور ۶۵ مقاله توسط موساگولووا (۲۰۲۴) تأیید می‌کند که ادبیات فعلی فاقد نظریه‌ای جامع برای ادغام همدلی در فرایندهای عمومی است. بیشتر مطالعات بر رفتارهای فردی خط مقدم تمرکز دارند و به سطوح

کارایی و بی‌طرفی رسمی تأکید داشته و جنبه‌های رابطه‌ای و عاطفی خدمات را نادیده گرفته‌اند (جانسون و مک‌کندلس^۱، ۲۰۲۲؛ رانچورداس، ۲۰۲۲). این غفلت در سازمان‌های دولتی ایران نیز مشهود است و چالش‌هایی اخلاقی و ساختاری در مسیر پیوند دولت و ملت ایجاد می‌کند (قهرمانی و عزیزاکرم، ۱۳۹۵). با این حال، پژوهش‌های متأخر همدلی را عاملی کلیدی در افزایش اعتماد، فراگیری و پاسخگویی حکمرانی معرفی کرده‌اند (مایر و همکاران، ۲۰۲۲؛ ادیس و همکاران، ۲۰۲۲). برای سازماندهی نظام‌مند ادبیات، همدلی در این پژوهش در سه سطح مفهومی بررسی می‌شود: سطح فردی (ابعاد شناختی - عاطفی)، سطح سازمانی (فرهنگی و تیمی) و سطح نهادی/سیستمی (حکمرانی و سیاست‌گذاری). این دسته‌بندی بر پایه مدل چندسطحی روبرژ (۲۰۱۳) و مرور سیستماتیک موساگولووا (۲۰۲۴) استوار است که نشان می‌دهند ادبیات موجود عمدتاً بر سطح فردی متمرکز مانده و سطوح کلان‌تر کمتر توسعه یافته‌اند.

در سطح فردی، همدلی توانمندی عاطفی - شناختی است که دو بعد متمایز دارد: همدلی شناختی یا توانایی درک دیدگاه دیگری (دسیتی و جکسون^۲، ۲۰۰۴) و همدلی عاطفی یا تجربه رزونانس احساسی با دیگران (دسیتی و کاول^۳، ۲۰۱۴). زاکی (۲۰۱۴) با رویکردی انگیزشی، همدلی را فرایندی پویا و متأثر از عوامل موقعیتی و نهادی می‌داند. این دیدگاه بر قابلیت آموزش‌پذیری همدلی تأکید دارد و آن را از یک ویژگی صرفاً ذاتی متمایز می‌کند؛ امری که برای برقراری روابط معنادار با جوامع حاشیه‌ای در خدمات عمومی ضروری است (ویلا ری، ۲۰۲۱؛ موساگولووا، ۲۰۲۴). در سطح سازمانی، همدلی از یک ویژگی فردی به ظرفیتی تیمی و فرهنگی ارتقا می‌یابد. روبرژ (۲۰۱۳) با ارائه مدلی چندسطحی، امکان پرورش همدلی را به‌عنوان مهارتی گروهی در سازمان‌ها تبیین می‌کند. در ایران نیز مطالعات وزارت

⁴ Lousung et al⁵ Ferris et al⁶ Vassallo et al.¹ Johnson & McCandless² Decety & Jackson³ Decety & Cowell

سازمانی (هنجارها) و نهادی (سیاست‌گذاری) توجه اندکی کرده‌اند. شکاف اصلی پژوهشی، نبود تحلیل‌های چندسطحی و فقدان الگوهای عملیاتی برای نهادهای سازشی نظام‌مند همدلی در ساختارهای بوروکراتیک است. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ، راهبردهای ادغام همدلی در سطوح مختلف حکمرانی را بررسی کرده و آن را به‌عنوان عنصری بنیادین در قابلیت‌های راهبردی سازمان‌های بخش عمومی بازتعریف می‌کند.

دیدگاه‌های نظری درباره همدلی در اداره امور عمومی

در اداره امور عمومی معاصر، همدلی به‌عنوان مفهومی محوری برای پیشبرد حکمرانی انسانی‌تر، اخلاقی‌تر و پاسخ‌گوتر مطرح شده است.

همدلی به‌عنوان شایستگی فردی

همدلی جزء ضروری هوش عاطفی است و به فرد امکان می‌دهد با ذی‌نفعان مختلف - از شهروندان تا همکاران - ارتباطی مؤثر و معنادار برقرار کند. این ارتباط، پایه اعتماد، کیفیت خدمات و مشروعیت نهادی را تشکیل می‌دهد (گولمن، ۲۰۱۳؛ مایر و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس مطالعات پیش‌گام دیویس (۱۹۹۴) و باتسون (۲۰۱۱)، همدلی فرایندی دو بُعدی، شناختی - عاطفی، است که همدلی شناختی، همدلی عاطفی و مهارت‌های اجتماعی را در برمی‌گیرد. این ابعاد، به‌ویژه برای هم‌راستاسازی اقدامات بوروکراتیک با تجربه‌های زیسته شهروندان، ضروری‌اند؛ موضوعی که نظریه هوش عاطفی و مداخلات سازمانی مبتنی بر همدلی نیز آن را تأیید می‌کنند (زاک، ۲۰۱۴؛ بین و همکاران، ۲۰۱۲؛ کالوارد و همکاران، ۲۰۲۱).

رویکردهای علوم اعصاب، به‌ویژه آثار دسیتی (۲۰۱۱)، تفاوت میان همدلی، همدردی و سرایت استرس را روشن می‌سازند و بر اهمیت خودتنظیمی عاطفی و شناسایی عواطف، به‌عنوان عوامل کلیدی کنش‌های خیرخواهانه اجتماعی در نهادها، تأکید دارند. درگیری

همدلانه، پیوند عاطفی با شهروندان را تقویت کرده و معناداری شغلی و اعتماد مدنی را بهبود می‌بخشد (جانسون و مک‌کندلس، ۲۰۲۲؛ مایر و همکاران، ۲۰۲۲). پژوهش‌ها در محیط‌های خدماتی نشان می‌دهند که تعاملات همدلانه به کاهش فرسودگی شغلی، افزایش رضایت و بهبود شناسایی سازمانی منجر می‌شوند (فنلی، ۲۰۲۲؛ لوسونگ و همکاران، ۲۰۲۱).

همدلی به‌عنوان قابلیت رهبری

نظریه رهبری تحول‌آفرین، همدلی را پایه شیوه‌های رهبری پایدار معرفی می‌کند. رهبران همدل، محیطی امن از نظر روان‌شناختی ایجاد کرده، ارتباطات باز را تسهیل می‌کنند و به کارکنان الهام می‌بخشند (اشکاناسی و هامفری، ۲۰۱۱؛ سولارس منگازو و همکاران، ۲۰۱۵). مطالعات اخیر تأیید می‌کنند که رهبری مبتنی بر همدلی برای ترویج عدالت اجتماعی، مدیریت تناقض‌های اخلاقی و ایجاد فرهنگ‌های فراگیر در نهادهای دولتی حیاتی است (تانگ و گری، ۲۰۲۱؛ رانچورداس، ۲۰۲۲؛ موساگولوا، ۲۰۲۴).

در بحران‌ها، مانند همه‌گیری کووید-۱۹، رهبری همدلانه عامل کلیدی سازگاری سازمانی و حفظ بهزیستی کارکنان خط مقدم بوده است. این رویکرد، همدلی را از یک مهارت نرم به ظرفیتی تاکتیکی در حکمرانی مبتنی بر تاب‌آوری ارتقا می‌دهد (زاک، ۲۰۱۴؛ بوزمن و سو، ۲۰۱۵؛ موساگولوا، ۲۰۲۴). همدلی نه تنها در تیم‌ها، بلکه در تعامل با شهروندان نیز به کار گرفته می‌شود و محیط‌های مشارکتی و دلسوزانه را در ارائه خدمات عمومی امکان‌پذیر می‌سازد (فریس و همکاران، ۲۰۱۶). از منظر انگیزش خدمت عمومی، همدلی با ارزش‌های درونی کارکنانی که به خیر عمومی متعهدند، هم‌خوانی دارد و انگیزه‌های خیرخواهانه اجتماعی را تقویت می‌کند (دسیتی و کاول، ۲۰۱۴؛ استیورز و واشینگتن، ۲۰۲۲).

همدلی به‌عنوان اصل طراحی نهادی

³ Stivers & Washington

¹ Bayne et al

² Soler-Mengazo et al

(هوش عاطفی و نظریه تبادل اجتماعی) و حکمرانی عمومی، همدلی به عنوان خیر عمومی چندسطحی مفهوم‌پردازی می‌شود و به عنوان کلید ایجاد نهادهای عمومی انطباق‌پذیر، مورد اعتماد و عادلانه شناخته می‌شود (بوزمن و سو، ۲۰۱۵؛ تانگ و گری، ۲۰۲۱؛ موساگولووا، ۲۰۲۴).

همدلی در حکمرانی دیجیتال

در عصر دیجیتالی شدن خدمات عمومی، میانجی‌گری فناوری تهدیدی جدی برای حفظ بُعد انسانی تعاملات ایجاد کرده است. انتقال خدمات به سکوی آنلاین می‌تواند به انسانیت‌زدایی منجر شود؛ مگر آنکه همدلی به طور آگاهانه در طراحی خدمات دیجیتال - به ویژه فناوری‌های کاربرمحور و پاسخ‌گو به عواطف - ادغام شود (رانچورداس، ۲۰۲۲؛ بک و رانچورداس، ۲۰۲۵).

همدلی دیجیتال به مدیران عمومی کمک می‌کند تا تعاملات را شخصی‌تر، اعتمادسازتر و فراگیرتر سازند (مایر و همکاران، ۲۰۲۲؛ زیوکوویچ، ۲۰۲۲). این رویکرد، با تبدیل همدلی به عنوان پادزهری برای انسانیت‌زدایی، نوآوری را با ارزش‌های انسانی هم‌راستا می‌کند و تضمین می‌کند که سکوی دیجیتال، قابل‌دسترس، فراگیر و هوشمند عاطفی باشند. این امر، همدلی را به عنوان ارزشی عمومی برای غلبه بر آسیب‌پذیری اداری و انسانی‌سازی مجدد دولت دیجیتال معرفی می‌کند (بک و رانچورداس، ۲۰۲۵).

سیاست‌های منابع انسانی، گزارش‌های آموزشی و برنامه‌های توسعه کارکنان مرتبط با مهارت‌های عاطفی و بین‌فردی، تکمیل گردید. استفاده از این منابع مکمل با هدف مثلث‌سازی داده‌ها و افزایش اعتبار یافته‌ها صورت گرفت.

جامعه هدف پژوهش شامل کارکنان و مدیران شاغل در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران

یکی از مهم‌ترین چارچوب‌های نظری مرتبط، نظریه تبادل اجتماعی است که همدلی را منبعی رابطه‌ای و کلیدی می‌داند؛ منبعی که تبادل متقابل، همبستگی و اعتماد را در محیط کار تقویت می‌کند. همدلی، فرهنگ‌های سازمانی قوی را بر پایه احترام متقابل و روابط مبتنی بر اعتماد، حمایت می‌کند (اشکاناسی و هامفری، ۲۰۱۱؛ نگوین و همکاران، ۲۰۲۱). عدالت اجتماعی بدون همدلی ممکن نیست؛ زیرا همدلی به سیاست‌گذاران امکان می‌دهد نیازهای جمعیت‌های حاشیه‌ای را درک کرده و سیاست‌های فراگیری طراحی کنند (حسین، ۲۰۲۱؛ ادیس و همکاران، ۲۰۲۲).

حکمرانی همدلانه، مشروعیت نهادهای همبستگی اجتماعی و مسئولیت دموکراتیک را تقویت می‌کند (اشکاناسی و هامفری، ۲۰۱۱؛ موساگولووا، ۲۰۲۴). در جوامع چندفرهنگی، همدلی در تحقق کثرت‌گرایی فرهنگی و ارائه خدمات فراگیر، نقشی محوری ایفا می‌کند (روبرژ، ۲۰۱۳؛ مایر و همکاران، ۲۰۲۲). در سطح ساختاری‌تر، همدلی می‌تواند از طریق نوآوری عمومی مبتنی بر تفکر طراحی و هم‌آفرینی مشارکتی نهادینه شود؛ رویکردهایی که ظرفیت دیدگاه‌گیری سازمانی را ارتقا می‌دهند (کالوارد و همکاران، ۲۰۲۱؛ واسالو و همکاران، ۲۰۲۳). بدین ترتیب، همدلی سازمانی به فعالیتی فرهنگی و مقیاس‌پذیر تبدیل می‌شود.

در نهایت، با تلفیق دیدگاه‌های روان‌شناختی (دیویس و باتسون)، علوم اعصاب (دسیتی)، سازمانی

۳ روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه با رویکرد کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون القایی انجام شد تا تجربه‌های زیسته کارکنان و مدیران درباره شکل‌گیری، تجربه و تقویت همدلی در سازمان‌های بخش عمومی ایران بررسی شود. داده‌های پژوهش عمدتاً از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد و با بررسی اسناد سازمانی، از جمله آیین‌نامه‌ها،

¹ Nguyen et al

بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با حداکثر تنوع انجام شد تا تنوع مشارکت‌کنندگان از نظر جنسیت، سطح سازمانی (مدیران ارشد، مدیران میانی، کارشناسان و کارکنان خط مقدم)، سابقه خدمت، نوع سازمان و منطقه جغرافیایی لحاظ شود. نمونه نهایی شامل ۵۰ نفر از ۱۸ نهاد دولتی بود. انتخاب مشارکت‌کنندگان تا دستیابی به اشباع مضمونی ادامه یافت؛ بدین معنا که مصاحبه‌های جدید، مضمون یا راهبرد تازه‌ای به تحلیل اضافه نمی‌کردند.

از میان مشارکت‌کنندگان، ۳۷ نفر (۷۴ درصد) به صورت تلفنی یا از طریق سکوه‌های ارتباطی مجازی و ۱۳ نفر (۲۶ درصد) به صورت حضوری مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که راهنمای آن بر اساس مرور ادبیات و اهداف پژوهش طراحی شد. پرسش‌های اصلی به صورت باز تنظیم شدند و موضوعاتی مانند درک مفهوم همدلی در محیط کار، تأثیر حضور یا فقدان همدلی بر روابط سازمانی و اقدامات رسمی یا غیررسمی سازمان برای تقویت رفتارهای همدلانه را دربرمی‌گرفتند. همچنین، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد نمونه‌های واقعی از تجربه رفتارهای همدلانه یا فقدان آن را در محیط کاری خود شرح دهند.

برای تعمیق داده‌ها، پرسش‌های پیگیری، نظیر «می‌توانید این موقعیت را بیشتر توضیح دهید؟»،

«احساس شما در آن لحظه چه بود؟»، «به نظر شما چه عواملی موجب بروز این رفتار شد؟» و «پیامد آن چه بود؟»، به صورت پویا و متناسب با پاسخ‌ها مطرح شدند. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه کتبی یا شفاهی مشارکت‌کنندگان ضبط شدند. مدت زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه متغیر بود و به طور میانگین حدود ۳۸ دقیقه به طول انجامید. فایل‌های صوتی بلافاصله پس از هر مصاحبه پیاده‌سازی و برای اطمینان از دقت داده‌ها بازبینی شدند.

تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوای کیفی به شیوه القایی و بر اساس چارچوب گرنهیم و لوندمن (۲۰۰۴) انجام گرفت. در مرحله نخست، هر ۵۰ مصاحبه به طور کامل پیاده‌سازی و چندین بار مطالعه شدند تا درک کلی از داده‌ها حاصل شود. سپس، حدود ۱۸۵۰ واحد معنایی شناسایی و پس از فشرده‌سازی، به ۸۷۴ کد اولیه تبدیل شدند. در ادامه، کدها پس از حذف موارد تکراری یا هم‌پوشان، در ۴۲ زیرمقوله و سپس در ۱۴ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. در نهایت، از طریق مقایسه مستمر داده‌ها و تفسیر آن‌ها در سطحی انتزاعی‌تر، سه مضمون اصلی استخراج شد: ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی، آموزش و توسعه عاطفی و ترویج فراگیری و تنوع.

جدول ۱: نمونه کدگذاری و فراوانی برخی مقوله‌ها

شماره کد	کد اولیه	زیرمقوله	مقوله اصلی	فراوانی تقریبی	نقل قول از مصاحبه
۱۵-۱	گوش‌دادن فعال و تأیید احساسات	مهارت‌های ارتباطی همدلانه	برنامه‌های آموزشی	۴۲	شرکت‌کننده ۹: وقتی از صمیم قلب گوش می‌دهم، افراد احساس درک و ارزشمندی می‌کنند و با هر مشکلی پیش من می‌آیند.
۳۰-۱۶	قدردانی علنی از کمک همکاران	شناسایی رفتارهای همدلانه	الگوسازی رهبری	۳۱	شرکت‌کننده ۲: وقتی مدیر یکی را جلوی همه تشویق کرد، کمک به یکدیگر عادی شد و همدلی ارزش مشترک گردید.

شرکت‌کننده ۱۰: کارگاه‌های حل تعارض برگزار شد، اما مدیران ارشد آن را جدی نگرفتند و تغییری ایجاد نشد.	۲۷	چالش‌های آموزش همدلی	موانع ساختاری آموزش	مقاومت مدیران به آموزش عاطفی	۴۵-۳۱
شرکت‌کننده ۱۲: کوچینگ هم‌تایان خوب بود، اما برخی ترسیدند ضعف‌هایشان آشکار شود و اقتدارشان کم شود.	۲۲	تعارضات قدرت در یادگیری	مقاومت در برابر کوچینگ هم‌تایان	ترس از افشای ضعف کوچینگ در	۶۰-۴۶
شرکت‌کننده ۱۶: استخدام افراد از اقوام مختلف خوب است، اما مدیران ارشد هنوز از گروه خودشان حمایت می‌کنند.	۳۵	چالش‌های فراگیری و تنوع	موانع فرهنگی	تعصب قومی/جنسیتی در استخدام	۷۵-۶۱
شرکت‌کننده ۱۷: ساعات کاری انعطاف‌پذیر خوب است، اما بودجه و قوانین اداری اجازه نمی‌دهند اجرا شود.	۲۸	موانع سیاست‌های حمایتی	محدودیت‌های اداری سیاست‌ها	فشار بودجه‌ای برای سیاست‌های انعطاف‌پذیر	۹۰-۷۶

از چهار معیار اصلی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد.

اعتبار از طریق مثلث‌سازی منابع داده، شامل مصاحبه‌ها و اسناد، مقایسه مستمر، ارائه نقل‌قول‌های مستقیم و گسترده برای پشتیبانی از هر مقوله و مضمون و بازبینی هم‌تایان تأمین شد. قابلیت انتقال با توصیف دقیق و غنی ویژگی‌های زمینه‌ای مشارکت‌کنندگان، سازمان‌ها و فرایند نمونه‌گیری افزایش یافت تا خواننده بتواند درباره زمینه‌های مشابه قابل انتقال بودن یافته‌ها قضاوت کند.

قابلیت اتکا از طریق مستندسازی تمام مراحل پژوهش در قالب مسیر بازرسی تأمین شد تا امکان بررسی و تکرار پژوهش توسط پژوهشگران دیگر فراهم باشد. تأییدپذیری نیز از طریق بازاندیشی پژوهشگر، نگهداری یادداشت‌های بازتابی درباره

جدول ۱ نمونه‌ای از کدگذاری و فراوانی برخی مقوله‌ها بر اساس ۵۰ مصاحبه را ارائه می‌دهد. فراوانی، نشان‌دهنده تعداد تکرار هر کد در کل داده‌هاست.

تحلیل داده‌ها به صورت دستی انجام شد تا کنترل کامل بر فرایند تفسیری حفظ شود. برای افزایش استحکام روش‌شناختی، کدگذاری اولیه به طور مستقل توسط دو پژوهشگر دیگر نیز انجام گرفت. اختلاف‌ها از طریق بحث گروهی و دستیابی به اجماع برطرف شدند و میزان توافق بین کدگذاران حدود ۸۸ درصد برآورد شد.

اشباع مضمونی در مصاحبه‌های ۴۳ تا ۴۵ حاصل شد؛ بدین معنا که پنج مصاحبه پایانی، هیچ مضمون یا راهبرد جدیدی به تحلیل اضافه نکردند و صرفاً نقش تأییدی داشتند. برای تضمین کیفیت پژوهش،

از میان آنان، ۹ نفر پاسخ دادند؛ بنابراین، نرخ پاسخ‌گویی ۷۵ درصد بود. هفت نفر یافته‌ها را به طور کامل تأیید کردند و دو نفر پیشنهادهای جزئی برای تأکید بیشتر بر موانع فرهنگی - سازمانی ارائه دادند که در تحلیل نهایی لحاظ شد. عدم پاسخ‌گویی سه نفر عمدتاً به دلیل محدودیت زمانی گزارش شد. این فرایند نشان داد که تفسیر پژوهشگر عمدتاً با تجربه‌های زیسته مشارکت‌کنندگان هم‌راستا بوده و به افزایش اعتبار و تأییدپذیری یافته‌ها کمک کرده است.

پیش‌فرض‌ها و تأثیرات شخصی، کدگذاری مستقل توسط دستیاران پژوهش و تمرکز بر داده‌ها، نه پیش‌فرض‌های پژوهشگر، تضمین گردید.

بازاندیشی پژوهشگر به طور نظام‌مند در طول پژوهش انجام شد و در یادداشت‌های میدانی به ثبت رسید تا تأثیر احتمالی پیشینه حرفه‌ای و ارزش‌های پژوهشگر بر تفسیر داده‌ها شفاف شود. همچنین، برای تقویت اعتبار یافته‌ها، خلاصه یافته‌های اولیه، شامل مضامین اصلی و سه راهبرد پیشنهادی، به همراه چند نقل‌قول کلیدی، در قالب گزارشی کوتاه برای ۱۲ نفر از مشارکت‌کنندگان، معادل ۲۴ درصد نمونه، ارسال شد.

شکل ۱: فرایند گام‌به‌گام تحلیل داده‌ها در پژوهش



4 یافته‌های پژوهش

مشارکت‌کنندگان آن‌ها را به‌عنوان تسهیل‌کننده‌های کلیدی رفتارهای همدلانه در محیط کار معرفی کردند. این سه راهبرد در سطوح مختلف سازمانی به یکدیگر پیوند می‌خورند: در سطح فردی، بر رشد مهارت‌های عاطفی و ارتباطی تمرکز دارند؛ در سطح سازمانی، به ایجاد فرهنگ و ساختارهای حمایتی

تحلیل داده‌های حاصل از ۵۰ مصاحبه نشان داد که تقویت همدلی در سازمان‌های بخش عمومی ایران از طریق سه راهبرد اصلی امکان‌پذیر است: ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی، آموزش و توسعه همدلی و ترویج فراگیری و تنوع. هر یک از این راهبردها شامل مجموعه‌ای از برنامه‌ها و اقدامات عملی است که

سازمانی، فشارهای اقتصادی و محدودیت‌های اداری اشاره کرد.

افزون بر این، برخی مشارکت‌کنندگان به چالش‌های فرهنگی، نظیر فردگرایی فزاینده، تعصب‌های قومی یا جنسیتی و فرهنگ رسمی‌گرایی اداری، اشاره کردند که می‌توانند مانع شکل‌گیری تعاملات همدلانه شوند. به باور بسیاری از مشارکت‌کنندگان، در صورت مدیریت‌نشدن این موانع، راهبردهای پیشنهادی ممکن است به اقداماتی نمادین محدود شده و با مقاومت سازمانی مواجه شوند. جدول ۲ خلاصه‌ای از راهبردها، برنامه‌ها و اقدامات کلیدی شناسایی‌شده در تحلیل داده‌ها را ارائه می‌دهد.

می‌پردازند؛ و در سطح نهادی، بر سیاست‌های فراگیر و طراحی خدمات تأکید می‌کنند. در مجموع، این یافته‌ها چارچوبی چندسطحی برای نهادینه‌سازی همدلی به‌عنوان شایستگی سازمانی و نظام‌مند در بخش عمومی ارائه می‌دهند.

باوجود این، مشارکت‌کنندگان به طور گسترده به موانع ساختاری و فرهنگی اشاره کردند که اجرای این راهبردها را در محیط بوروکراتیک دولتی ایران با دشواری مواجه می‌سازند. ازجمله مهم‌ترین این موانع می‌توان به سلسله‌مراتب سخت‌گیرانه، اولویت‌دادن به کارایی عملیاتی کوتاه‌مدت بر روابط انسانی، مقاومت برخی مدیران در برابر تغییرات عاطفی - رابطه‌ای، تعارض‌های قدرت میان سطوح

جدول ۲- راهبردهای تقویت همدلی در سازمان‌های بخش عمومی

راهبرد	برنامه	اقدام
ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی	الگوسازی رهبری	نشان‌دادن همدلی از طریق ارتباط
		شناسایی و قدردانی از رفتارهای همدلانه
	کانال‌های ارتباطی باز	فضاهای امن بازخورد
		جلسات منظم
	فعالیت‌های تیم‌سازی	کارگاه‌های توسعه همدلی
		تمرین‌های همکاری بین وظیفه‌ای
		گردهمایی‌های غیررسمی اجتماعی
آموزش و توسعه همدلی	برنامه‌های آموزشی ساختاریافته همدلی	مبانی هوش عاطفی
		مهارت‌های گوش‌دادن فعال
		مهارت‌های حل تعارض و ارتباط
	مربی‌گری و کوچینگ	مربی‌گری متمرکز بر همدلی
		کوچینگ هم‌تایان
	یادگیری مستمر و تأمل	دسترسی به منابع همدلی
		کارگاه‌های تأمل
ترویج فراگیری و تنوع	تشویق نیروی کار متنوع	شیوه‌های استخدام فراگیر
		نماینده‌گری در رهبری

سیاست‌های حمایتی و فراگیر	ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر
همکاری بین وظیفه‌ای	پروژه‌های بین‌بخشی
	جلسات اشتراک دانش

راهبرد ۱: ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی

ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی، یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری رفتارهای همدلانه در سازمان‌های بخش عمومی شناخته شد. مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که چنین فرهنگی زمانی شکل می‌گیرد که رهبران سازمانی رفتارهای همدلانه را الگوسازی کنند، ارتباطات باز را تسهیل نمایند و فرصت‌هایی برای تعاملات غیررسمی و همکاری تیمی فراهم سازند. این شرایط به کارکنان امکان می‌دهد احساس کنند شنیده می‌شوند، ارزشمند هستند و به سازمان تعلق دارند. بر اساس تحلیل داده‌ها، این راهبرد در سه برنامه اصلی نمود می‌یابد: الگوسازی رهبری، ایجاد کانال‌های ارتباطی باز و فعالیت‌های تیم‌سازی.

برنامه ۱: الگوسازی رهبری

الگوسازی رهبری به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در شکل‌گیری فضای سازمانی همدلانه مطرح شد. مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که رفتارهای همدلانه رهبران - به‌ویژه در نحوه تعامل و ارتباط با کارکنان - نقش مهمی در شکل‌دهی هنجارهای رفتاری تیم دارند. هنگامی که رهبران به طور آشکار رفتارهای همدلانه را نشان می‌دهند و برای آن‌ها ارزش قائل می‌شوند، این رفتارها به‌تدریج در سراسر سازمان گسترش می‌یابند و به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل می‌شوند.

اقدام ۱٫۱: نشان‌دادن همدلی از طریق ارتباط

بسیاری از مشارکت‌کنندگان بر اهمیت گوش‌دادن همدلانه و توجه واقعی رهبران به تجربه‌های کارکنان تأکید داشتند. چنین رفتارهایی احساس احترام و ارزشمندی ایجاد می‌کنند و زمینه‌ای برای شکل‌گیری

روابط مبتنی بر اعتماد فراهم می‌آورند. نمونه‌ای از این تجربه در گفته یکی از مشارکت‌کنندگان بازتاب یافته است: «وقتی رئیس وقت می‌گذارد و می‌پرسد کارم چطور است یا آیا مشکل شخصی دارم، احساس می‌کنم فقط به عملکردم فکر نمی‌کند، بلکه به من به‌عنوان انسان اهمیت می‌دهد. این کار حس تعلق ایجاد می‌کند و ارزش‌های همدلانه را تقویت می‌کند.» (مشارکت‌کننده ۱)

اقدام ۱٫۲: شناسایی و قدردانی از رفتارهای همدلانه

پاداش‌دادن به رفتارهای همدلانه نیز به‌عنوان عاملی مهم در تقویت فرهنگ حمایتی مطرح شد. قدردانی علنی از چنین رفتارهایی می‌تواند اثر زنجیره‌ای در سازمان ایجاد کند و کارکنان را به حمایت متقابل تشویق نماید. «از وقتی مدیران یکی از اعضای تیم را جلوی همه به‌خاطر کمک به همکارش در زمان ضرب‌الاجل تشویق کرد، نحوه تعامل ما تغییر کرد. این قدردانی باعث شد کمک به یکدیگر عادی شود و همدلی به ارزش مشترک تبدیل گردد.» (مشارکت‌کننده ۲)

برنامه ۲: کانال‌های ارتباطی باز

در روایت بسیاری از مشارکت‌کنندگان، ارتباطات باز به‌عنوان ستون اصلی شکل‌گیری فرهنگ همدلانه در سازمان معرفی شد. فراهم‌کردن فضاهای امن برای بازخورد و برگزاری جلسات منظم، اعتماد، شفافیت و ایمنی روان‌شناختی را تقویت می‌کند. هنگامی که کانال‌های ارتباطی فراگیر و در دسترس باشند، کارکنان با اطمینان بیشتری نگرانی‌های خود را بیان می‌کنند، ایده‌هایشان را به اشتراک می‌گذارند و در حل مسائل به‌صورت مشارکتی مشارکت می‌کنند. این فرایند به‌تدریج زمینه شکل‌گیری تعاملات

اقدام ۳/۱: کارگاه‌های توسعه همدلی

کارگاه‌های توسعه همدلی به‌عنوان برنامه‌هایی ساختاریافته معرفی شدند که هدف آن‌ها تقویت مهارت‌های ارتباط همدلانه، آشنایی با دیدگاه‌های متنوع و مدیریت تعارض‌های بین‌فردی است. این برنامه‌ها به افزایش هوش عاطفی کارکنان کمک می‌کنند و زمینه‌ساز شکل‌گیری فرهنگ‌سازمانی همدلانه می‌شوند. یکی از مشارکت‌کنندگان تجربه خود را چنین توصیف کرد: «در یک تمرین همدلی، به طور تصادفی نقش یکی از اعضای جوان‌تر تیم را بازی کردم و مجبور شدم نگرانی‌های کاری‌ام را به «مدیر» بگویم. در آن لحظه فهمیدم که ناخواسته چالش‌های روزانه تیم را نادیده می‌گرفتم. بعد از آن سعی می‌کنم مرتب با اعضای تیم صحبت کنم و در موارد حساس، حتی ضرب‌الاجل‌ها را هم تعدیل کنم.» (مشارکت‌کننده ۵)

اقدام ۳/۲: تمرین‌های همکاری بین وظیفه‌ای

فعالیت‌هایی که کارکنان بخش‌ها یا واحدهای مختلف را در پروژه‌های مشترک درگیر می‌کنند، درک متقابل از نقش‌ها و چالش‌های کاری را افزایش می‌دهند. چنین تعاملاتی می‌توانند احترام و همدلی میان واحدهای سازمانی را تقویت کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «وقتی در پروژه مشترک با بخش‌های دیگر کار کردیم، تازه فهمیدم آن‌ها با چه مشکلاتی روبه‌رو هستند. حالا با صبر و درک بیشتری مسائل را پیگیری می‌کنم.» (مشارکت‌کننده ۶)

اقدام ۳/۳: گردهمایی‌های غیررسمی اجتماعی

فعالیت‌های اجتماعی غیررسمی - مانند ناهارهای تیمی، برنامه‌های تفریحی یا گردهمایی‌های پس از کار - می‌توانند فاصله‌های سلسله‌مراتبی را کاهش دهند و روابط انسانی میان کارکنان را تقویت کنند. این تعاملات غیررسمی فرصت شناخت متقابل را فراهم می‌آورند و در شرایط فشار کاری، زمینه بروز رفتارهای همدلانه را افزایش می‌دهند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره اظهار داشت: «ناهار

همدلانه را در سطوح مختلف سازمان فراهم می‌سازد.

اقدام ۲/۱: فضاهای امن بازخورد

ایجاد سازوکارهای محرمانه و غیر قضاوتی برای ارائه بازخورد، به کارکنان امکان می‌دهد دیدگاه‌های خود را آزادانه بیان کنند. چنین فضاهایی احساس امنیت روانی را افزایش می‌دهند و محیطی ایجاد می‌کنند که در آن دلسوزی و درک متقابل تقویت می‌شود. یکی از مشارکت‌کنندگان تجربه خود را چنین بیان کرد: «قبلاً جعبه پیشنهاد داشتیم، اما کسی از آن استفاده نمی‌کرد؛ چون باور نداشتند پیشنهادهای جدی گرفته شود. وقتی مدیر تصمیم گرفت هر پیشنهاد را بدون نام در جلسات مطرح کند، فضا کاملاً تغییر کرد و محیط مثبت‌تر شد.» (مشارکت‌کننده ۳)

اقدام ۲/۲: جلسات منظم

جلسات منظم، چه به‌صورت فردی و چه تیمی، به‌عنوان ابزاری مؤثر برای تقویت اعتماد و کاهش فاصله‌های ارتباطی معرفی شدند. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که این جلسات فرصت مناسبی برای طرح مشکلات، تبادل دیدگاه‌ها و تقویت روابط حرفه‌ای فراهم می‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره گفت: «مدیرم نه‌تنها درباره عملکرد کاری سؤال می‌کند، بلکه درباره مشکلات شخصی هم می‌پرسد. این کار اعتماد ایجاد می‌کند و ارتباط صادقانه‌ای شکل می‌دهد که پایه همدلی در تیم است.» (مشارکت‌کننده ۴)

برنامه ۳: فعالیت‌های تیم‌سازی

مشارکت‌کنندگان فعالیت‌های تیم‌سازی را ابزاری مؤثر برای تقویت همدلی از طریق ایجاد تجربه‌های مشترک و تعاملات بین‌فردی عمیق‌تر دانستند. این فعالیت‌ها فرصت شناخت بهتر همکاران، درک دیدگاه‌های متفاوت و تقویت همکاری را فراهم می‌کنند. در نتیجه، روابط کاری از تعاملات صرفاً رسمی فراتر می‌روند و زمینه برای شکل‌گیری اعتماد و حمایت متقابل فراهم می‌شود.

تیمی ماهانه باعث شد بیشتر همدیگر را بشناسیم. وقتی همکاران را به عنوان انسان می بینیم، نه فقط ماشین کار، در زمان استرس راحت تر خودمان را جای آن ها می گذاریم.» (مشارکت کننده ۷)

درعین حال، مشارکت کنندگان به موانع ساختاری و فرهنگی قابل توجهی اشاره کردند که اجرای این راهبرد را در بوروکراسی دولتی ایران با دشواری مواجه می کنند. سلسله مراتب سخت گیرانه و فرهنگ رسمی گرایی اداری، اغلب مانع الگوسازی واقعی رفتارهای همدلانه توسط مدیران می شوند. برخی مدیران ارشد، تعاملات عاطفی را نشانه ضعف مدیریتی یا اتلاف وقت تلقی می کنند و ترجیح می دهند فاصله اقتدار خود را حفظ کنند. افزون بر این، تمرکز سازمان ها بر کارایی عملیاتی کوتاه مدت و فشارهای کاری بالا، اغلب باعث می شود فضاهای بازخورد یا فعالیت های تیم سازی در اولویت پایین تری قرار گیرند. تعارض های قدرت میان سطوح مختلف سازمانی نیز می توانند مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی ایجاد کنند و کارکنان را از بیان آزادانه نگرانی هایشان بازدارند. این یافته ها نشان می دهند که بدون مدیریت فعال این مقاومت های ساختاری و فرهنگی، تلاش برای ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی ممکن است به اقداماتی نمادین محدود شود.

راهبرد ۲: آموزش و توسعه همدلی

این راهبرد بر اهمیت برنامه های ساختاریافته برای پرورش مهارت های همدلانه کارکنان تأکید دارد. مشارکت کنندگان بیان کردند که آموزش، مربی گری و فرصت های یادگیری مستمر، نقش مهمی در نهادینه سازی همدلی به عنوان بخشی از رشد حرفه ای ایفا می کنند، نه صرفاً به عنوان ویژگی فردی یا ذاتی. به باور آنان، سرمایه گذاری سازمان یافته در این حوزه می تواند به شکل گیری نیروی کاری با هوش عاطفی بالاتر، ارتباطات مؤثرتر و همکاری سازمانی قوی تر منجر شود.

برنامه ۱: برنامه های آموزشی ساختاریافته همدلی

مشارکت کنندگان آموزش های ساختاریافته همدلی را یکی از مهم ترین ابزارهای تبدیل همدلی به شایستگی محوری سازمانی دانستند. این برنامه ها با هدف تقویت هوش عاطفی، افزایش خودآگاهی و توسعه مهارت های مدیریت تعارض طراحی می شوند و به کارکنان راهبردهای عملی برای تعامل مؤثرتر با همکاران و شهروندان ارائه می دهند. به باور مشارکت کنندگان، نهادینه سازی این آموزش ها پیام روشنی به کارکنان منتقل می کند که همدلی بخشی ضروری از رفتار حرفه ای در خدمات عمومی است، نه رفتاری اختیاری یا حاشیه ای. آنان همچنین تأکید کردند که اجرای فراگیر این آموزش ها می تواند همدلی را به بخشی از تعاملات روزمره سازمان تبدیل کند و در نهایت به حکمرانی انسانی تر و پاسخ گوتر بینجامد.

اقدام ۱/۱: آموزش مبانی هوش عاطفی

آموزش هوش عاطفی به کارکنان کمک می کند خودآگاهی، خودتنظیمی و توانایی درک احساسات دیگران را توسعه دهند. مشارکت کنندگان معتقد بودند که شناخت بهتر الگوهای عاطفی فردی، توانایی مدیریت واکنش ها و برقراری ارتباط مؤثر را افزایش می دهد. یکی از مشارکت کنندگان اظهار داشت: «آگاهی از الگوهای عاطفی ام به من کمک کرده است در موقعیت های استرس زا بیشتر فکر کنم و واکنش مناسب تری نشان دهم.» (مشارکت کننده ۸)

اقدام ۱/۲: مهارت های گوش دادن فعال

گوش دادن فعال به عنوان یکی از مهارت های بنیادین همدلی معرفی شد. در این آموزش ها بر تکنیک هایی مانند قطع نکردن صحبت، حفظ تماس چشمی و استفاده از پرسش های شفاف ساز تأکید می شود تا درک دقیق تری از تجربه و دیدگاه طرف مقابل شکل گیرد. یکی از مشارکت کنندگان بیان کرد: «گوش دادن فعال فقط یک مهارت رهبری نیست؛ یک نگرش است. وقتی واقعاً گوش می دهم، نه فقط کلمات، بلکه فرد پشت کلمات را هم درک می کنم. همین

واقعاً گوش می‌دهد و شرایط مرا درک می‌کند، باعث شد همان رفتار را با تیم خودم داشته باشم. مربی‌گری همدلانه ابتدا الگوسازی می‌کند، سپس فرصت تمرین می‌دهد و در نهایت، رهبران همدل پرورش می‌دهد.» (مشارکت‌کننده ۱۱)

اقدام ۲/۲: کوچینگ همتایان

جلسات کوچینگ همتایان، فضایی غیررسمی و برابر برای تبادل تجربه و دریافت بازخورد فراهم می‌کنند. مشارکت‌کنندگان اشاره کردند که این جلسات به آنان کمک کرده است چالش‌های یکدیگر را با درک و صبوری بیشتری ببینند. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «کوچینگ همتایان به من یاد داد صبورتر باشم و دیدگاه‌های متفاوت را بپذیرم. صحبت آزادانه درباره چالش‌های رهبری و شنیدن بازخورد همکاران، به بهبود عملکرد تیمم کمک کرد.» (مشارکت‌کننده ۱۲)

برنامه ۳: یادگیری مستمر و تأمل

یادگیری مستمر و تفکر تأملی به‌عنوان عناصر کلیدی حفظ و تقویت همدلی در سازمان شناخته شدند. مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که مهارت‌های همدلانه باید به طور مداوم بازبینی و متناسب با شرایط جدید کاری به‌روزرسانی شوند. به باور آنان، ادغام یادگیری مستمر در فرهنگ سازمانی موجب می‌شود همدلی به‌عنوان قابلیت پویا و بلندمدت در نظر گرفته شود؛ قابلیتی که هم در رشد حرفه‌ای و هم در توسعه فردی نقش دارد.

اقدام ۳/۱: دسترسی به منابع همدلی

دسترسی به کتاب‌ها، دوره‌های آنلاین و منابع آموزشی مرتبط، یادگیری خود را رهبر را تسهیل می‌کند و امکان توسعه مداوم مهارت‌های همدلانه را فراهم می‌آورد. یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: «منابع آموزشی سازمان به من کمک کرد در زمان خودم درباره همدلی بیشتر یاد بگیرم و دیدگاه دیگران را بهتر درک کنم. این منابع نشان می‌دهند که سازمان برای یادگیری مداوم ارزش قائل است.» (مشارکت‌کننده ۱۳)

باعث شده است افراد احساس ارزشمندی کنند و راحت‌تر مشکلاتشان را مطرح کنند.» (مشارکت‌کننده ۹)

اقدام ۱/۳: مهارت‌های حل تعارض و ارتباط

آموزش حل تعارض به کارکنان کمک می‌کند اختلاف‌ها را به شیوه‌ای سازنده و همدلانه مدیریت کنند. مشارکت‌کنندگان اشاره کردند که این آموزش‌ها آنان را قادر ساخته است احساسات اولیه خود را بهتر کنترل کنند و بر یافتن راه‌حل‌های مشترک تمرکز داشته باشند. یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: «کارگاه‌های حل تعارض به ما یاد داد چگونه آرام‌تر با مشکلات برخورد کنیم و به جای تمرکز بر اختلاف‌ها، به دنبال نقاط مشترک باشیم. این آموزش نگاه من به تعارض‌های کاری را کاملاً تغییر داد.» (مشارکت‌کننده ۱۰)

برنامه ۲: مربی‌گری و کوچینگ

برنامه‌های مربی‌گری و کوچینگ به‌عنوان یکی از مؤثرترین روش‌های یادگیری تجربی برای تقویت همدلی معرفی شدند. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که این برنامه‌ها به کارکنان فرصت می‌دهند رفتارهای همدلانه را در تعامل مستقیم با مربیان یا همکاران باتجربه تمرین کنند. به باور آنان، مربی‌گری و کوچینگ می‌توانند اعتماد، احترام متقابل و ایمنی روان‌شناختی را تقویت کنند و به کارکنان کمک نمایند مسائل بین‌فردی را با حساسیت عاطفی بیشتری مدیریت کنند. همچنین، این فرایندها فرهنگ یادگیری و تأمل را در سازمان گسترش می‌دهند و همدلی را به بخشی از روابط روزمره کاری تبدیل می‌کنند.

اقدام ۲/۱: مربی‌گری متمرکز بر همدلی

در این رویکرد، کارکنان تحت هدایت مربیانی قرار می‌گیرند که رفتارهای همدلانه را در عمل الگوسازی می‌کنند. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که این نوع مربی‌گری، تحمل دیدگاه‌های متفاوت و توانایی گوش‌دادن فعال را تقویت می‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: «داشتن کسی که

اقدام ۳،۲: کارگاه‌های تأمل

کارگاه‌های تأمل به کارکنان فرصت می‌دهند تجربه‌های کاری خود را بازبینی کنند و درباره تعاملاتشان با دیگران گفت‌وگو نمایند. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که این فرایند حساسیت آنان را نسبت به احساسات و تجربه‌های دیگران افزایش می‌دهد. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «بازخوانی تعاملات در گروه باعث شد بهتر بفهمم دیگران چه احساسی دارند و چگونه می‌توانم درک بیشتری نشان دهم. این کارگاه‌ها کمک می‌کنند همدلی را در تعاملات روزمره تمرین کنیم.» (مشارکت‌کننده ۱۴)

درعین‌حال، مشارکت‌کنندگان به موانع مهمی در اجرای این راهبرد اشاره کردند. کمبود منابع مالی و محدودیت زمانی برای برگزاری برنامه‌های آموزشی، از چالش‌های اصلی مطرح‌شده بود. افزون بر این، برخی مدیران میانی، آموزش همدلی را موضوعی «نرم» و کم‌اهمیت تلقی می‌کنند و در برابر سرمایه‌گذاری در این حوزه مقاومت نشان می‌دهند. مشارکت‌کنندگان همچنین بیان کردند که تعارض‌های قدرت و نگرانی از افشای ضعف‌های فردی می‌توانند مشارکت در برنامه‌های کوچینگ هم‌تایان را محدود کنند. فشارهای اقتصادی، افزایش فردگرایی و فرسودگی شغلی نیز انگیزه کارکنان برای مشارکت فعال در یادگیری مستمر را کاهش می‌دهند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که بدون حمایت پایدار رهبری ارشد و تخصیص منابع کافی، برنامه‌های آموزشی همدلی ممکن است به اقداماتی پراکنده و کوتاه‌مدت محدود شوند و نتوانند تغییر عمیقی در فرهنگ سازمانی ایجاد کنند.

راهبرد ۳: ترویج فراگیری و تنوع

مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که تقویت همدلی در سازمان‌های بخش عمومی، مستلزم ترویج فراگیری و تنوع در محیط کار است. نیروی کار متنوع، با ارائه طیفی از تجربه‌های زیسته و دیدگاه‌های مختلف، امکان درک عمیق‌تر دیگران را فراهم می‌کند و از این

طریق، زمینه رشد رفتارهای همدلانه را تقویت می‌نماید. این راهبرد شامل تعهد سازمانی به شیوه‌های استخدام عادلانه، سیاست‌های حمایتی متناسب با نیازهای گوناگون کارکنان و برنامه‌هایی برای تقویت همکاری بین وظیفه‌ای است. ادغام اصول تنوع و فراگیری در فرهنگ سازمانی می‌تواند محیط‌های کاری بخش عمومی را به فضاهایی تبدیل کند که در آن‌ها همدلی به طور طبیعی شکل می‌گیرد و تقویت می‌شود.

برنامه ۱: تشویق نیروی کار متنوع

ترویج تنوع در نیروی کار به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تقویت همدلی در سازمان‌های بخش عمومی شناخته شد. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که حضور افراد با پیشینه‌ها، هویت‌ها و تجربه‌های متفاوت، امکان دیدگاه‌گیری و درک متقابل را افزایش می‌دهد؛ دو فرایندی که در شکل‌گیری رفتارهای همدلانه نقش اساسی دارند. تنوع دیدگاه‌ها می‌تواند پیش‌فرض‌های رایج را به چالش بکشد، انعطاف‌پذیری عاطفی کارکنان را افزایش دهد و محیطی فراگیرتر ایجاد کند. اقدامات مرتبط با این برنامه شامل ایجاد فرصت‌های استخدامی برابر، نظام‌های ارتقای عادلانه و تلاش برای افزایش نمایندگی گروه‌های متنوع در سطوح مختلف سازمان، به‌ویژه در مدیریت ارشد، است.

اقدام ۱،۱: شیوه‌های استخدام فراگیر

شیوه‌های استخدام فراگیر برای شکل‌دهی تیم‌هایی متنوع و نماینده گروه‌های مختلف اجتماعی ضروری تلقی شدند. فرایندهای استخدامی بدون تعصب می‌توانند تنوع مهارت‌ها، تجربه‌ها و دیدگاه‌ها را افزایش دهند و پایه‌ای برای شکل‌گیری فرهنگ همدلانه در سازمان فراهم آورند. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «وقتی افراد با پیشینه‌های متفاوت وارد تیم می‌شوند، دیدگاه‌های تازه‌ای به مسائل می‌آورند. یاد می‌گیریم از زاویه‌های مختلف به مشکلات نگاه کنیم و همین موضوع همدلی را تقویت می‌کند.» (مشارکت‌کننده ۱۵)

اقدام ۱/۲: نمایندگی در رهبری

به‌عنوان انسان می‌بیند، نه فقط کارمند.»
(مشارکت‌کننده ۱۷)

برنامه ۳: همکاری بین وظیفه‌ای

همکاری بین وظیفه‌ای به‌عنوان یکی از مؤثرترین روش‌ها برای تقویت همدلی در سازمان‌های بخش عمومی مطرح شد. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که مشارکت کارکنان در پروژه‌های بین‌دپارتمانی یا فعالیت‌های حل مسئله مشترک، درک بهتری از نقش‌ها، محدودیت‌ها و چالش‌های واحدهای مختلف ایجاد می‌کند. این تعاملات می‌توانند سیلوهای سازمانی را کاهش دهند، احترام متقابل را تقویت کنند و به شکل‌گیری محیط کاری همکاری‌محور و همدلانه کمک نمایند.

اقدام ۳/۱: پروژه‌های بین‌بخشی

پروژه‌های مشترک میان واحدهای مختلف سازمان، کارکنان را با چالش‌ها و محدودیت‌های سایر بخش‌ها آشنا می‌کنند. این تجربه‌ها موجب افزایش درک متقابل و توسعه نگرش‌های همدلانه در تعاملات سازمانی می‌شوند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره گفت: «مدیریت پروژه‌ای که چند دپارتمان را درگیر می‌کرد، باعث شد محدودیت‌های هر بخش را بهتر درک کنم. همین شناخت کمک کرد راه‌حل‌هایی پیدا کنیم که نیازهای همه را در نظر بگیرد.» (مشارکت‌کننده ۱۸)

اقدام ۳/۲: جلسات اشتراک دانش

جلسات اشتراک دانش نیز به‌عنوان ابزاری برای افزایش فهم متقابل میان کارکنان معرفی شدند. این جلسات به افراد فرصت می‌دهند نقش‌ها، مسئولیت‌ها و چالش‌های کاری خود را با دیگران در میان بگذارند و از این طریق، احترام و همدلی میان اعضای سازمان تقویت شود. یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: «وقتی همکارانم از چالش‌هایی که با آن‌ها روبه‌رو هستم آگاه می‌شوند، همکاری بیشتری نشان می‌دهند. این کار حس همبستگی ایجاد می‌کند.» (مشارکت‌کننده ۱۹)

تنوع در سطوح رهبری سازمان نیز به‌عنوان عاملی مهم در تقویت فرهنگ همدلانه مطرح شد. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که حضور رهبرانی با پیشینه‌های متفاوت، دیدگاه‌های متنوعی را وارد فرایند تصمیم‌گیری می‌کند و الگوی رفتارهای فراگیر و همدلانه را از سطح مدیریت به کل سازمان انتقال می‌دهد. یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: «وقتی در سطح مدیریت افرادی با پیشینه‌های مشابه خودم می‌بینم، احساس ارزشمندی می‌کنم. این نشان می‌دهد سازمان به دیدگاه‌های مختلف اهمیت می‌دهد.» (مشارکت‌کننده ۱۶)

برنامه ۲: سیاست‌های حمایتی و فراگیر

مشارکت‌کنندگان سیاست‌های حمایتی و انطباق‌پذیر را برای نهادینه‌سازی همدلی در محیط کار ضروری دانستند. چنین سیاست‌هایی با در نظر گرفتن شرایط و نیازهای متنوع کارکنان، حس تعلق و احترام متقابل را تقویت می‌کنند. اقداماتی مانند ساعات کاری انعطاف‌پذیر، سیاست‌های خانواده‌محور و حمایت از کارکنان در مراحل مختلف زندگی می‌توانند نشان‌دهنده توجه سازمان به رفاه و شرایط انسانی کارکنان باشند. این حمایت‌های ساختاری کمک می‌کنند همدلی از سطح تعاملات فردی فراتر رود و به بخشی از فرهنگ عملیاتی سازمان تبدیل شود.

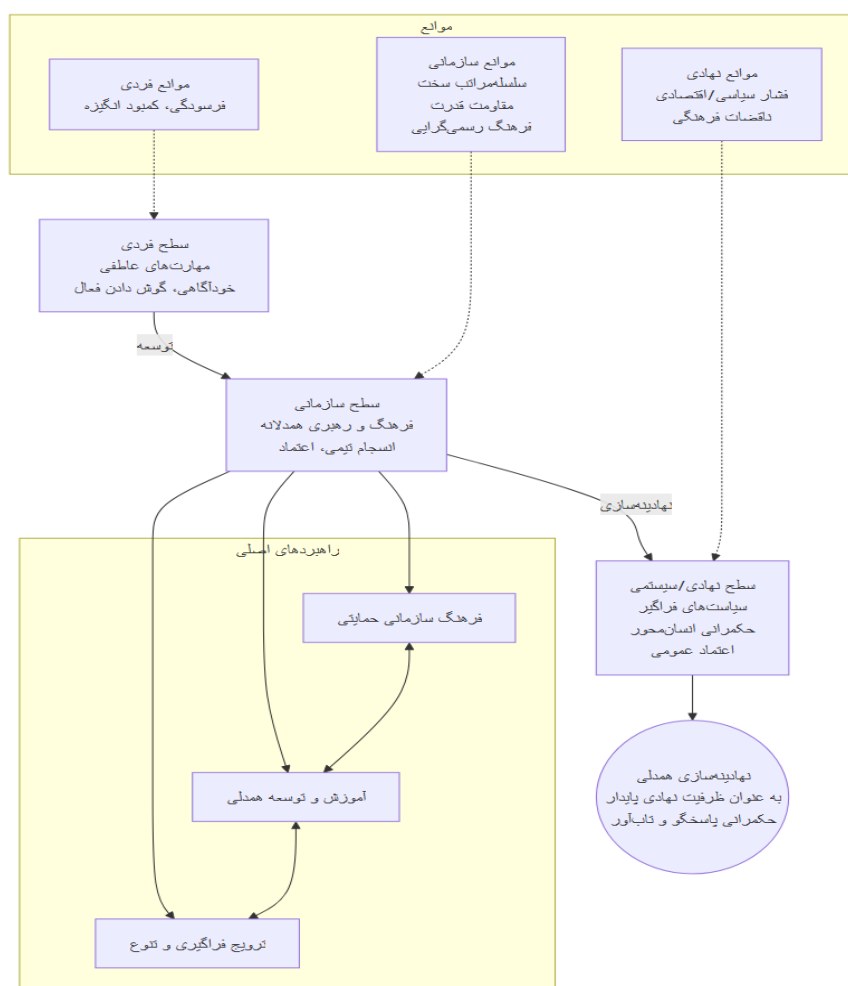
اقدام ۲/۱: ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر

ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، مانند ساعات کاری متغیر یا امکان دورکاری، به سازمان‌ها اجازه می‌دهند شرایط فردی کارکنان را بهتر در نظر بگیرند. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که چنین سیاست‌هایی نشان می‌دهند سازمان کارکنان را صرفاً به‌عنوان نیروی کار نمی‌بیند، بلکه به شرایط انسانی آنان توجه دارد. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «انعطاف‌پذیری در کار نه تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهد، بلکه نشان می‌دهد سازمان ما را

وظیفه‌ای را دشوار می‌کند و سیلوهای سازمانی را تقویت می‌نماید. سیاست‌های حمایتی نیز در برخی موارد، به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای یا اداری، در اولویت پایین‌تری قرار می‌گیرند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که بدون اصلاحات ساختاری و فرهنگی عمیق، تلاش برای ترویج فراگیری و تنوع ممکن است به اقداماتی نمادین محدود شود و نتواند به تقویت پایدار همدلی در سازمان‌های بخش عمومی منجر گردد.

با این حال، مشارکت‌کنندگان به موانع مهمی در اجرای این راهبرد نیز اشاره کردند. تعصب‌های فرهنگی مرتبط با قومیت، جنسیت یا پیشینه منطقه‌ای می‌توانند پذیرش واقعی تنوع را در برخی سازمان‌ها محدود کنند. همچنین، مقاومت در برابر افزایش نمایندگی گروه‌های متنوع در سطوح مدیریتی و فشار برای حفظ ساختارهای سنتی، از چالش‌های مطرح‌شده بودند. افزون بر این، رقابت میان واحدهای سازمانی گاهی همکاری بین

شکل ۲: مدل مفهومی نهاده‌سازی همدلی در بخش عمومی ایران



5 نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بخش عمومی، هم در سطح جهت‌گیری‌های راهبردی و هم در سطح اقدامات تاکتیکی، بود. بر پایه شواهد کیفی حاصل از ۵۰ مصاحبه عمیق با کارکنان و

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین راهبردهای عملی برای نهادهای سازش‌محور در سازمان‌های

ایجاد فرهنگ حمایتی از طریق سازوکارهایی مانند کوچینگ، بازخورد همتایان و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌تواند همدلی فردی را به ظرفیتی سازمانی تبدیل کند (نگوین و همکاران، ۲۰۲۱). در سطح کلان، همدلی به‌عنوان اهرمی برای تقویت عدالت اجتماعی، اعتماد عمومی و حکمرانی فراگیر مطرح می‌شود. رفتارهای همدلانه می‌توانند توزیع عادلانه‌تر خدمات عمومی را تسهیل کرده و مشروعیت رویه‌های اداری را در نگاه شهروندان افزایش دهند؛ بینشی که با مطالعات اخیر هم‌خوانی دارد (تانگ و گری، ۲۰۲۱؛ موساگولوا، ۲۰۲۴). در این سطح، نهادینه‌سازی همدلی از طریق سیاست‌های فراگیر، تقویت نمایندگی تنوع در سطوح مدیریتی و طراحی خدمات دیجیتال شهروند محور می‌تواند به انسانی‌تر شدن پایدار خدمات دولتی در عصر اتوماسیون و دیجیتالی‌شدن کمک کند (رانچورداس، ۲۰۲۲؛ بک و رانچورداس، ۲۰۲۵).

در زمینه ایران، جایی که فرهنگ جمع‌گرا، ارزش‌های مذهبی - اخلاقی همچون رحمت و عدالت و ساختار بوروکراتیک نسبتاً سلسله‌مراتبی به طور هم‌زمان حضور دارند، همدلی می‌تواند پلی میان انتظارات رسمی اداری و روابط انسانی ایجاد کند. یافته‌ها نشان می‌دهند که تقویت همدلی در چنین بستری، نه تنها فاصله دولت - شهروند را کاهش می‌دهد، بلکه در شرایط بحران و تحریم نیز به افزایش تاب‌آوری سازمانی و اعتماد عمومی کمک می‌کند؛ موضوعی که در ادبیات مربوط به کشورهای درحال‌توسعه کمتر موردتوجه قرار گرفته است.

نوآوری اصلی این پژوهش در سه حوزه قابل جمع‌بندی است. نخست، مفهوم‌سازی همدلی به‌عنوان ظرفیتی چندسطحی در سطح سازمانی و نهادی و ارائه چارچوبی عملیاتی، شامل سه محور فرهنگ حمایتی، آموزش نظام‌مند همدلی و فراگیری و تنوع، بر پایه داده‌های تجربی بومی؛ چارچوبی که فراتر از تمرکز ادبیات بر سطح فردی یا بین‌فردی حرکت می‌کند (موساگولوا، ۲۰۲۴). دوم، کمک به پرکردن خلأ مطالعاتی در زمینه کشورهای

مدیران ۱۸ نهاد دولتی در ایران، یافته‌ها نشان می‌دهند که همدلی پدیده‌ای چندسطحی و به‌هم‌پیوسته است که در سه سطح تجلی می‌یابد: سطح خرد فردی، سطح میانی سازمانی و سطح کلان نهادی - سیستمی. این سطوح یکدیگر را تقویت می‌کنند و در نهایت به حکمرانی پاسخ‌گوتر، عادلانه‌تر و تاب‌آورتر منجر می‌شوند.

این مطالعه همدلی را نه صرفاً ویژگی فردی یا مهارت بین‌فردی، بلکه به‌عنوان ظرفیتی چندبعدی در سطح سازمانی مفهوم‌سازی می‌کند که توانایی ایجاد تحول در فرهنگ نهادی و عملکرد سازمانی را دارد. در سطح خرد، همدلی به بهبود شرایط روان‌شناختی محیط کار، ارتقای کیفیت خدمات خط مقدم و افزایش اعتماد شهروندان کمک می‌کند. این نتایج با پارادایم روبه‌رشد حکمرانی انسان‌محور هم‌راستا هستند؛ پارادایمی که هوش عاطفی و آگاهی اخلاقی را ابزارهایی کلیدی برای مواجهه با پیچیدگی‌های اجتماعی، تنوع فرهنگی و مسائل ارزش‌محور در حوزه عمومی می‌داند (رانچورداس، ۲۰۲۲؛ ناکامورا و تاناکا، ۲۰۲۳؛ موساگولوا، ۲۰۲۴).

یافته‌ها همچنین نقش همدلی را در بهبود ارتباطات بین‌فردی، مدیریت تعارض، کاهش فرسودگی شغلی، افزایش رضایت شغلی و تقویت جهت‌گیری خدماتی کارکنان تأیید می‌کنند؛ نتایجی که با مطالعات پیشین هم‌خوانی دارند (کراسنر و همکاران، ۲۰۰۹؛ گولمن، ۲۰۱۳؛ هان و کیم، ۲۰۲۱؛ نگوین و همکاران، ۲۰۲۱). در سطح میانی سازمانی، همدلی در هنجارهای فرهنگی، رفتارهای رهبری و پویایی‌های تیمی سازمان تجلی می‌یابد. مشارکت‌کنندگان نقش رهبری همدلانه را در ایجاد ایمنی روان‌شناختی، انسجام تیمی و تقویت اعتماد سازمانی برجسته کردند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی هم‌راستا هستند که همدلی را مهارتی آموزش‌پذیر و قابل نهادینه‌سازی در آیین‌ها و رویه‌های سازمانی می‌دانند (کالوارد و همکاران، ۲۰۲۱؛ سولارس منگازو و همکاران، ۲۰۱۵).

شمار می‌آید. با تلفیق داده‌های تجربی بومی با نظریه‌های جهانی مرتبط با هوش عاطفی، رهبری فراگیر و اخلاق خدمت عمومی، این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه همدلی می‌تواند به یکی از شایستگی‌های بنیادین در خدمات عمومی تبدیل شود. در نهایت، یافته‌های پژوهش به نیاز فزاینده برای شکل‌گیری «دولت عاطفاً هوشمند» در شرایط بحران‌های اجتماعی، نااطمینانی‌های فزاینده و پیچیدگی‌های حکمرانی معاصر پاسخ می‌دهد و به توسعه دانش نظری و عملی در حوزه اداره امور عمومی و حکمرانی مردم‌محور کمک می‌کند.

از زمینه نمونه را پوشش نداده باشد. از منظر بازانديشی پژوهشی، نویسندگان نسبت به نقش تفسیری خود در فرایند تحلیل آگاه بودند و با بهره‌گیری از بازبینی همتایان، کدگذاری چند پژوهشگری و ایجاد مسیرهای بازرسی تحلیلی، تلاش کردند سوگیری‌ها را کاهش دهند. بااین‌حال، پیشینه حرفه‌ای و فرضیات پژوهشگران ممکن است به طور نامحسوس بر تفسیر داده‌ها اثر گذاشته باشد؛ موضوعی که بر اهمیت شفافیت و بازانديشی در پژوهش‌های کیفی تأکید می‌کند.

این مطالعه می‌تواند در چندین جهت گسترش یابد. نخست، انجام پژوهش‌های تطبیقی فراملی برای بررسی تأثیر عوامل فرهنگی، سیاسی و نهادی بر ادراک، بیان و پیامدهای همدلی در اداره امور عمومی، ضروری به نظر می‌رسد. دوم، پژوهش‌های طولی و شبه‌آزمایشی می‌توانند آثار پایدار برنامه‌های آموزش همدلی را بر بهزیستی کارکنان، کاهش فرسودگی شغلی و رضایت شهروندان در حوزه‌های خدماتی مختلف ارزیابی کنند. سوم، بررسی نقش همدلی در تقویت تاب‌آوری سازمانی، به‌ویژه در شرایط پساکریس یا در مواجهه با استرس‌های مزمن سازمانی، می‌تواند بینش‌های تازه‌ای درباره حکمرانی انطباق‌پذیر ارائه دهد.

در نهایت، باتوجه به دیجیتالی‌شدن فزاینده خدمات عمومی، پژوهش درباره ادغام همدلی در طراحی

در حال توسعه و بوروکراسی‌های سلسله‌مراتبی، با تمرکز بر ایران؛ جایی که همدلی می‌تواند با ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی محلی هم‌راستا شود و در شرایط بحران به تقویت تاب‌آوری نهادی کمک کند. سوم، ارائه راهنمایی‌های کاربردی برای مدیران بخش عمومی، متخصصان منابع انسانی و سیاست‌گذاران، به‌منظور ادغام همدلی در سطوح مختلف حکمرانی: آموزش‌های هدفمند در سطح خرد، رهبری همدلانه و فرهنگ تیمی در سطح میانی و سیاست‌های فراگیر در سطح کلان. در مجموع، این پژوهش تلاشی نظام‌مند برای تبیین و عملیاتی‌سازی همدلی به‌عنوان ظرفیتی نهادی در بخش عمومی ایران به

محدودیت‌های پژوهش

باوجود اهمیت یافته‌های این پژوهش، مطالعه حاضر با چند محدودیت همراه است. نخست، ماهیت تک‌کشوری پژوهش - که به نهادهای دولتی ایران محدود است - قابلیت تعمیم نتایج به زمینه‌های اداری، فرهنگی و سیاسی متفاوت را محدود می‌کند؛ به‌ویژه باتوجه به ویژگی‌های خاص فرهنگ سیاسی - مذهبی و ساختار بوروکراتیک ایران.

دوم، احتمال سوگیری نمایل اجتماعی وجود دارد؛ زیرا داده‌ها مبتنی بر خودگزارشی هستند و مشارکت‌کنندگان ممکن است رفتارهای سازمانی را مثبت‌تر از واقعیت گزارش کرده باشند. افزون بر این، در زمینه فرهنگی - سیاسی ایران که بیان دیدگاه‌ها درباره مسائل سازمانی ممکن است تحت تأثیر انتظارات اجتماعی یا حرفه‌ای قرار گیرد، احتمال سوگیری تمایل اجتماعی و حتی خودسانسوری در توصیف موانع همدلی وجود دارد. این موضوع بر ضرورت استفاده از روش‌های ترکیبی، ازجمله مشاهده مستقیم و داده‌های رفتاری، در پژوهش‌های آینده تأکید می‌کند.

سوم، رویکرد کیفی این مطالعه، باوجود فراهم کردن درکی عمیق از تجربه‌های سازمانی، امکان استنتاج علی یا تعمیم آماری به جامعه گسترده‌تر را فراهم نمی‌کند و ممکن است برخی راهبردهای بالقوه خارج

- دولت، از اولویتهای مهم پژوهشی به شمار می آید.

خدمات دیجیتال، به منظور تضمین حساسیت عاطفی، فراگیری و اعتمادسازی در تعاملات شهروند

سهم نویسندگان

سهم نویسندگان برابر است.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

تشکر و قدردانی از اساتید و خبرگانی که در این مسیر به ما یاری رساندند.

منابع

- Ashikali, T. (2023). Unraveling determinants of inclusive leadership in public organizations. *Public Personnel Management*, 52(1), 30–50. <https://doi.org/10.1177/00910260231123456>
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Affective events and emotions in the workplace. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 191–204. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.007>
- Batson, C. D. (2011). *Altruism in humans*. Oxford University Press.
- Bayne, H. B., Pusateri, C., & Dean-Nganga, L. (2012). The use of empathy in human services: Strategies for diverse professional roles. *Journal of Human Services*, 32(1), 72–88.
- Beck, M., & Ranchordás, S. (2025). Empathy as a public value: Overcoming administrative vulnerability and rehumanizing (digital) government. In J. Goossens, E. Keymolen, & A. Stanojević (Eds.), *Public governance and emerging technologies: Values, trust and compliance by design* (pp. 291–314). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-84748-6_13
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public value and public administration: Theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 927–944. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu013>
- Brunero, S., Lamont, S., & Coates, M. (2010). A review of empathy education in nursing. *Nursing Inquiry*, 17(1), 65–74. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1800.2009.00482.x>
- Calvard, T. S., Cherlin, E., Brewster, A. L., & Curry, L. (2021). Building perspective-taking as an organizational capability: A change intervention in a health care setting. *Journal of Management Inquiry*, 30(4), 425–439. <https://doi.org/10.1177/10564926211013694>
- Danayi Fard, H., Delkhah, J., & Eslami, A. (2019). Exploring citizens' expectations from government organizations in Iran: An exploratory mixed-methods approach. *Organizational Behavior Studies*, volume/issue, pages. (In Persian)
- Davis, M. H. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. Westview Press.
- Decety, J. (2011). Dissecting the neural mechanisms mediating empathy. *Emotion Review*, 3(1), 92–108. <https://doi.org/10.1177/1754073910374662>
- Decety, J., & Cowell, J. M. (2014). The neuroscience of empathy: Implications for public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 191–210.
- Decety, J., & Jackson, P. L. (2004). The functional architecture of human empathy. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3(2), 71–100. <https://doi.org/10.1177/1534582304267187>
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 498–508.

- Dolamore, S., Lovell, D., Collins, H., & Kline, A. (2020). The role of empathy in organizational communication during times of crisis. *Administrative Theory & Praxis*, 43(3), 366–375. <https://doi.org/10.1080/10841806.2020.1830661>
- Fenley, V. M. (2022). Empathy in public administration: Promoting fairness and equity. *Public Administration Review*, 82(4), 405–416. <https://doi.org/10.1111/puar.13472>
- Ferris, L. J., Lenton, A. P., & Sanders, G. S. (2016). The Florence Nightingale effect: Organizational identification explains the peculiar link between others' suffering and workplace functioning in the homelessness sector. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(9), 510–519. <https://doi.org/10.1111/jasp.12382>
- Gentry, W. A., Weber, T. J., & Sadri, G. (2016). Empathy in the workplace: A tool for effective leadership [White paper]. Center for Creative Leadership. <https://doi.org/10.35613/ccl.2016.1070>
- Gerdes, K. E., & Segal, E. A. (2009). The role of empathy in social work practice: Bridging the theory-practice divide. *Social Work*, 54(2), 141–148. <https://doi.org/10.1093/sw/56.2.141>
- Goleman, D. (2013). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (10th anniversary ed.). Bantam Books. (Original work published 1995)
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96.
- Haji Karimi, A. A., Rezaeian, A., & Hadi, A. (2011). Investigating the impact of emotional, cognitive, and social intelligence competencies on human resource managers' competencies in Iran's public sector. *Strategic Management Thought*, issue, pages. (In Persian)
- Han, J., & Kim, T. (2021). Empathic capability and burnout among public employees. *Public Personnel Management*, 50(1), 26–47. <https://doi.org/10.1177/009102602093552>
- Holt, L. (2020). The role of empathy in organizational effectiveness: A case study. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 209–223.
- Howick, J., et al. (2024). Beyond empathy training for practitioners: Cultivating empathic healthcare systems and leadership. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/jep.13745>
- Husain, Y. (2021). Cultivating empathy through communication: Understanding others to improve relationships. *Journal of Public Representative and Society Provision*, 1(2), 71–79. <https://doi.org/10.55885/jprsp.v1i2.242>
- Jafari, M. T., Ranji Jafroudi, N., & Hazrati, M. (2021). Identifying factors influencing the strengthening of organizational empathy in the Ministry of Education. *Educational Leadership and Management*, volume/issue, pages. (In Persian)
- Kannai, R., Krantal, S., Freud, T., & Biderman, A. (2024). Balint groups: An effective tool for improving health professionals' perceived well-being. *Israel Journal of Health Policy Research*, 13, Article 31. <https://doi.org/10.1186/s13584-024-00618-8>

- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 523–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00142-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00142-X)
- Kim, T. (2018). Identifying stakeholders and interactions in the Dementia Café in Seongju through empathic service design approaches. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(4), 51. <https://doi.org/10.3390/joitmc4040051>
- Krasner, M. S., Epstein, R. M., Beckman, H., Suchman, A. L., Chapman, B., Mooney, C. J., & Quill, T. E. (2009). Association of an educational program in mindful communication with burnout, empathy, and attitudes among primary care physicians. *JAMA*, 302(12), 1284–1293. <https://doi.org/10.1001/jama.2009.1384>
- Lajante, M., Van Vaerenbergh, Y., & Ladhari, R. (2023). Empathy training for service employees: A mixed-methods systematic review. *Journal of Service Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2022-0376>
- Lilius, J. M., et al. (2011). The role of empathy in public administration: Implications for practice and research. *Public Administration Review*, 71(1), 16–27. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02343.x>
- Losung, R. K., Day, A., & Howell, A. (2021). The role of empathy in professional quality of life: A study on Australian police officers. *Police Practice and Research*, 23(5), 525–538. <https://doi.org/10.1080/15614263.2021.1907774>
- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 320–342). Jossey-Bass.
- Meyer, S. J., Johnson, R. G., & McCandless, S. (2022). Meet the new Es: Empathy, engagement, equity, and ethics in public administration. *Public Integrity*, 24(4–5), 422–431. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2089476>
- Mottaz, C. J. (2021). The role of empathy in transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 15–28. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0365>
- Mussagulova, A. (2024). How is empathy used in public service? A systematic literature review. *Public Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.xxxxxx>
- Nakamura, Y., & Tanaka, H. (2023). Inclusive leadership via empathic communication. *Organizational Dynamics*, 52(2), 100857. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100857>
- Nguyen, P., Nguyen, L., Doan, K. H. N., & Tran, H. Q. (2021). Enhancing emotional engagement in the public sector. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 7(4), 409–429. <https://doi.org/10.1504/IJP-SPM.2021.118518>
- Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44(5),

- 1085–1100.
<https://doi.org/10.5465/3069391>
- Ranchordás, S. (2022). Empathy in the digital administrative state. *Duke Law Journal*, 71(6), 1341–1389.
- Riget, K., & Svendsen, G. (2018). Empathy in crisis management: A case study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 39–51.
- Roberge, M. É. (2013). A multi-level conceptualization of empathy. *Academy of Management Review*, 38(2), 294–314.
<https://doi.org/10.5465/amr.2011.0044>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sekerka, L. E., & Fredrickson, B. L. (2018). Empathy and positive organizational culture. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 540–550.
<https://doi.org/10.1002/job.2287>
- Shahrasbi, R., Moghli, A., & Ahmadi, S. A. (2019). Explaining and presenting a model for improving organizational empathy in the National Organization for Educational Assessment with a grounded theory approach. *Research in Educational Systems*, volume/issue, pages. (In Persian)
- Showry, M., & Manasa, K. V. L. (2014). Self-awareness and leadership. *The IUP Journal of Soft Skills*, 8(1), 15–26.
- Solares Menegazzo, J., Cruz-Ortiz, V., Ortega-Maldonado, A., & Salanova, M. (2015). Positive institutions and transformational leadership. *Universitas Psychologica*, 14(4), 1297–1310.
- Stivers, C., & Washington, R. (2022). Fostering inclusive cultures through empathy. *Administration & Society*, 54(6), 789–805.
- Tang, S., & Gray, K. (2021). Feeling empathy for organizations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 96, 104147.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2021.104147>
- Thomas, J., Walker, R., & Campbell, S. (2022). Empathy-driven policies in public administration. *Public Administration Review*, 82(3), 239–255.
<https://doi.org/10.1111/puar.13877>
- Vassallo, J. P., Banerjee, S., Zaman, H., & Prabhu, J. C. (2023). Design thinking and public sector innovation. *Research Policy*, 52(6), 104768.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104768>
- Villari, B. (2021). The empathic (r)evolution. *Strategic Design Research Journal*, 14(1), 187–198.
<https://doi.org/10.4013/sdrj.2021.141.16>
- Wilkinson, H., Whittington, R., Perry, L., & Eames, C. (2017). Examining the relationship between burnout and empathy in healthcare professionals: A systematic review. *Burnout Research*, 6, 18–29.
<https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.06.003>
- Zaki, J. (2014). Empathy: A motivated account. *Psychological Bulletin*, 140(6), 1608–1647. <https://doi.org/10.1037/a0037679>
- Zivkovic, S. (2022, April). Empathy in leadership: How it enhances effectiveness. In A. Lorga, D. Tipuric, & A. Grzinic (Eds.), *Proceedings of the 80th International Scientific Conference on Economic and Social Development: Diversity, Equity and Inclusion* (pp. 454–467). Varazdin

Development and Entrepreneurship
Agency (VADEA) & University North.