



University of Tehran Press

Social Capital Management

Home Page: <https://jscm.ut.ac.ir/>

Online ISSN: 2423-6233

Empathy as an Important Capital in Organizational Context: A Phenomenological Analysis of Human Interactions

Belal Panahi^{1*} | Hossein Abbasi² | Aylar Kangari³

1. Corresponding Author, Department of Public Management, Payam Noor University, Tehran, Iran .E-mail: b.panahi@pnu.ac.ir

2. Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran. E-mail: H.Abbasi@tabrizu.ac.ir

3. Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Ailarkangariiii@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Article History:

Received: July 21, 2025

Revised: August 06, 2025

Accepted: August 18, 2025

Published online: September 08, 2025

Keywords:

Organizational empathy,
Human interactions,
Phenomenology.

ABSTRACT

This research was conducted to explore the lived experience of organizational empathy. The study was applied in purpose and qualitative in methodology, adopting a phenomenological approach. The research strategy was thematic analysis, based on inductive coding. Data was collected through semi-structured interviews. The statistical population consisted of 16 senior managers and experts from East Azerbaijan Health Insurance, selected through purposive and snowball sampling. Data analysis was performed using thematic analysis at three levels: basic themes, organizing themes, and global themes. The analysis yielded 382 general concepts, which were categorized into 121 basic themes. Subsequently, 50 organizing themes were identified around the main categories, ultimately leading to five global themes: empathetic managers, empathetic structure, empathy culture, empathetic employees, and empathetic society. The results of this study indicated that organizational empathy in East Azerbaijan Province health insurance is a dynamic process that is influenced by internal and external factors. Moreover, organizational justice, transparency, training, and managerial support are among the most important factors in strengthening empathy in health insurance. Furthermore, to institutionalize organizational empathy, management policies, organizational structure, and work culture must be designed in a way that strengthens trust, justice, and constructive interaction.

Cite this article: Panahi, B.; Abbasi, H. & Kangari, A. (2025). Empathy as an Important Capital in Organizational Context: A Phenomenological Analysis of Human Interactions. *Social Capital Management*. 12 (3), 253-265. <http://doi.org/10.22059/jscm.2025.399080.2612>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jscm.2025.399080.2612>

Publisher: University of Tehran Press.



همدلی به مثابه سرمایه مهم در بافت سازمانی: تحلیل پدیدارشناختی تعاملات انسانی

بلال پناهی^{۱*} | حسین عباسی^۲ | آیلار کنگری^۳

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: b.panahi@pnu.ac.ir
۲. گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. رایانامه: H.Abbaasi@tabrizu.ac.ir
۳. گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Ailarkangarii@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۱۷

کلیدواژه:

پدیدارشناسی،

تعاملات انسانی،

همدلی سازمانی.

پژوهش حاضر با هدف درک تجربه زیسته همدلی سازمانی اجرا شده است. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش شناختی تحقیق کیفی است و با راهبرد پدیدارشناختی انجام شده است. استراتژی پژوهش از نوع تحلیل مضمون و مبتنی بر کدگذاری و به روش استقرایی بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۶ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد بیمه سلامت استان آذربایجان شرقی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون در سه سطح مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده، و مضامین فراگیر کدگذاری شد. در نتیجه تحلیل داده‌ها، ۳۸۲ مفهوم کلی به دست آمد که با دسته‌بندی این مفاهیم ۱۲۱ مضمون پایه شکل گرفت و در مرحله بعدی ۵۰ مضمون سازمان‌دهنده درباره مقوله اصلی تعیین و در نهایت پنج مضمون فراگیر شامل مدیران همدل، ساختار همدل، فرهنگ همدلی، کارکنان همدل، و جامعه همدل دسته‌بندی شدند. نتایج این تحقیق نشان داد که همدلی سازمانی در بیمه سلامت استان آذربایجان شرقی یک فرایند پویاست که تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی قرار دارد و عدالت سازمانی، شفافیت، آموزش، و حمایت مدیریتی از مهم‌ترین عوامل تقویت همدلی در بیمه سلامت هستند. همچنین برای نهادینه‌سازی همدلی سازمانی باید سیاست‌های مدیریتی، ساختار سازمانی، و فرهنگ کار به گونه‌ای طراحی شوند که اعتماد، عدالت، و تعامل سازنده را تقویت کنند.

استناد: پناهی، بلال؛ عباسی، حسین و کنگری، آیلار (۱۴۰۴). همدلی به مثابه سرمایه مهم در بافت سازمانی: تحلیل پدیدارشناختی تعاملات انسانی. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۲ (۳): ۲۴۵-۲۶۵. <http://doi.org/10.22059/jscm.2025.399080.2612>

© نویسندگان. ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jscm.2025.399080.2612>



مقدمه / بیان مسئله

در دنیای پس از سال ۲۰۲۰، اهمیت سلامت و تغییرات بی‌سابقه در شیوه‌های کاری، به‌ویژه در حوزه اقتصاد، بیش از پیش آشکار شده است. در این شرایط، رهبری همدلانه به عنوان یک توانایی کلیدی برای موفقیت رهبران در محیط‌های کاری چندفرهنگی و جهانی شده مطرح می‌شود. چون این رویکرد نه تنها از فرسودگی شغلی کارکنان جلوگیری می‌کند، بلکه انعطاف‌پذیری، عملکرد، و رفتار سازمانی را بهبود می‌بخشد (Mukherjee, 2023). همدلی یک شایستگی اجتماعی است که باعث می‌شود کارکنان در محیط کار به افراد ماهری تبدیل شوند و داشتن کارکنانی با چنین شایستگی اجتماعی بسیار مهم است. مثلاً، همدلی می‌تواند به بازبایی وفاداری مشتریان پس از وقوع شکست در خدمات کمک کند (Elche et al., 2020). همدلی نه تنها نیروی محرکه رفتارهای اجتماعی شناخته می‌شود، بلکه به عنوان عاملی برای موفقیت در عملکردهای بین‌فردی و پیشرفت سازمانی نیز مطرح است (صانعی و شریعتی، ۱۳۹۶). از نظر محققان همدلی سازمانی تأثیر مثبتی بر متغیرهای مهم سازمانی دارد؛ مثل یادگیری سازمانی و هویت سازمانی (Meechan et al., 2022; Masubelele, 2024)، رضایت شغلی کارکنان و حس تعلق و رضایت حرفه‌ای (Qadeer et al., 2025)، ارتباطات سازمانی و ایجاد اعتماد و مشروعیت در حکمرانی (Dolamore et al., 2021)، بهبود عملکرد سازمانی (Arghode et al., 2022)، ایجاد محیط کاری امن و پایدار در دوران تغییرات و بحران‌ها (Mukherjee, 2023)، مسئولیت اجتماعی (Tang & Gray, 2021; Lemos Lourenço et al., 2022)، کاهش قصد ترک کار کارکنان (Zivkovic, 2022)، افزایش رضایت شغلی (Parra Vargas et al., 2022; C Jocson, 2022)، کاهش فرسودگی شغلی (C Jocson, 2022)، سلامت روان و عملکرد کارکنان (Widayati et al., 2022)، رفتار شهروندی سازمانی (Elche et al., 2020). نیاز به همدلی در نیازهای اجتماعی-عاطفی و فکری انسان‌ها ریشه دارد و شواهد آن در ساختار سلولی ما نهفته است. تحقیقات در زمینه تصویربرداری عصبی ثابت می‌کند که مغز انسان دارای سلول‌هایی است که باعث می‌شوند ما تجربیات دیگران را منعکس کنیم (Dolamore et al., 2021). همدلی قابل یادگیری است و این موضوع آن را جذاب‌تر می‌کند. اگر زمان و حمایت کافی وجود داشته باشد، افراد می‌توانند مهارت‌های همدلی خود را از طریق مربیگری یا آموزش یا فرصت‌های توسعه‌ای بهبود بخشند (C Jocson, 2022). سازمان و کارکنان دو عنصر متقابل و وابسته به یکدیگر هستند. اگر کارکنان در پیشبرد سازمان موفق باشند، هر دو طرف از مزایای آن بهره‌مند خواهند شد. برای کارکنان موفقیت به عنوان تحقق پتانسیل‌های فردی و فرصتی برای برآورده‌سازی نیازهایشان در نظر گرفته می‌شود. از سوی دیگر، برای سازمان‌ها موفقیت کارکنان به عنوان عاملی برای رشد و توسعه سازمانی محسوب می‌شود و همدلی عنصر مهمی است که در این ارتباط نقش بسزایی ایفا می‌کند (Widayati et al., 2022).

سازمان‌هایی که سطح بالاتری از همدلی دارند کارکنان باانگیزه‌تر و مولدتری دارند که این موضوع به سطح بالاتری از رضایت شغلی منجر می‌شود. همدلی سازمانی مستقیماً با عملکرد شغلی مرتبط است و به کارکنان کمک می‌کند تا دیدگاه‌ها و نظرات دیگران را بهتر درک کنند که این امر محیط کار را لذت‌بخش‌تر و مولدتر می‌سازد. همدلی نشان‌دهنده‌شده توسط رهبران می‌تواند به رضایت شغلی ذاتی و بیرونی کارکنان کمک کند که این رضایت با فرصت‌های رشد شخصی و دستاوردهای شغلی مرتبط است (C Jocson, 2022). همچنین همدلی به طور معناداری با کاهش اضطراب و افسردگی و ناتوانی روان‌شناختی در کارکنان مرتبط است (Qadeer et al., 2025). نگرش و رفتار همدلانه یک رهبر می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و روابط بین رهبر و پیرو منجر شود و فرهنگ سازمانی باید از رشد و هماهنگی و عملکرد مؤثر کارکنان حمایت کند تا اثربخشی سازمانی افزایش یابد (Arghode et al., 2022). فقدان همدلی و شفقت در محیط کار به رنج کارکنان و نتایج ضعیف سازمانی منجر می‌شود، درحالی‌که حضور آن‌ها منافع فردی و سازمانی دارد (Meechan et al., 2022). همچنین ارتباط همدلانه سرپرستان در یک سازمان باعث افزایش اعتماد عاطفی کارکنان به سرپرستان و بهبود کیفیت رابطه کارمند-سازمان می‌شود که در نهایت قصد ترک کار را کاهش می‌دهد. همچنین ارتباطات همدلانه در مدیریت تغییرات سازمانی و تأثیر آن بر رفتار و روابط کارکنان نقش بسزایی دارد (Zivkovic, 2022). این در حالی است که در طراحی سازمان‌ها اغلب ضعف‌ها و کاستی‌هایی مشاهده می‌شود که با هدف رفع این ضعف‌ها مدیریت و رهبری می‌توانند با ایجاد هماهنگی بین اعضا و فعالیت‌ها به تقویت همدلی سازمانی کمک

کنند. بدین ترتیب رهبران، با ترکیب اهداف سازمانی و فردی، انگیزه و اشتیاق کارکنان را برای دستیابی به اهداف افزایش می‌دهند (نظرزاده و همکاران، ۱۴۰۰). در ایران، مطالعات پراکنده‌ای در زمینه همدلی سازمانی انجام شده است که عمدتاً با رویکرد اثباتی و کمی‌گرا بوده‌اند (بهمنی و همکاران، ۱۴۰۰؛ احمدی زهرانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ رحیمی کلور و همکاران، ۱۴۰۰؛ نظرزاده و همکاران، ۱۴۰۰؛ و ...). این مطالعات نشان می‌دهند که همدلی سازمانی نقش مهمی در افزایش بهره‌وری و کاهش موانع سازمانی دارد. با این حال، پژوهش‌های کیفی کمتری در این زمینه انجام شده است. با توجه به اینکه همدلی سازمانی به عنوان یک پدیده چندبعدی نقش مهمی در بهبود روابط انسانی، افزایش بهره‌وری، و کاهش تعارض‌های سازمانی ایفا می‌کند، این پژوهش با استفاده از روش پدیدارشناسی به دنبال درک عمیق‌تری از تجربه کارکنان سازمان بیمه سلامت از همدلی سازمانی است و می‌تواند به ارائه راهکارهایی برای تقویت این مفهوم در سازمان‌ها کمک کند. بنابراین هدف اصلی این پژوهش بررسی پدیدارشناسی همدلی سازمانی در سازمان بیمه سلامت و درک کارکنان نسبت به این پدیده است. سؤال اصلی پژوهش این است که همدلی سازمانی در سازمان بیمه سلامت چگونه است و کارکنان چه درکی از این مفهوم دارند؟ ابعاد و ساختار پدیده همدلی سازمانی در بیمه سلامت استان آذربایجان شرقی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه تجربی

همدلی یعنی توانایی درک و اشتراک احساسات دیگران که به عنوان عاملی کلیدی در افزایش رضایت کارکنان و موفقیت سازمانی مطرح شده است (Mehra & Srivastava, 2024). همچنین همدلی به عنوان توانایی درک انگیزه‌ها، ارزش‌ها، و احساسات دیگران تعریف می‌شود که مستلزم پذیرش دیدگاه دیگران است (Elche et al., 2020). همدلی از نظر محققان مفهومی چندبعدی است و سه بعد مهم به ساخت همدلی کمک می‌کنند: شناختی، عاطفی، رفتاری (Muss et al., 2025). همدلی، به عنوان ظرفیت درونی افراد، رفتارهای اجتماعی را برمی‌انگیزد و به انسجام گروهی کمک می‌کند (Mohammad Shafi et al., 2015). همدلی، به عنوان یک شایستگی کلیدی در رهبری چابک، نقش مهمی در کاهش فرسودگی شغلی و افزایش انعطاف‌پذیری و عملکرد کارکنان ایفا می‌کند. در محیط‌های کاری چندفرهنگی و پرتنش رهبران همدل می‌توانند اعتماد را حفظ و رفتارهای سازمانی مثبت را تقویت کنند (Mukherjee, 2023). مفهوم همدلی نه تنها در سطح فردی، بلکه در سطح گروهی و سازمانی نیز قابل بررسی است و به عنوان یک ارزش عمومی در سازمان‌ها مطرح می‌شود (Ponomariov & McCabe, 2017).

همدلی درباره ارتباط برقرار کردن و اهمیت دادن به دیگران است و به عنوان یک سازه روان‌شناختی و توانایی درک و اشتراک احساسات دیگران تعریف می‌شود. موجودات مختلف می‌توانند احساسات سایر موجودات را درک کنند، بدون اینکه مستقیم آن تجربیات را داشته باشند. ولی انسان‌ها موجوداتی که این ظرفیت را به قوی‌ترین شکل دارند شناخته می‌شوند و باید توجه داشت که همدلی از طریق درک و قدردانی حاصل می‌شود، نه صرفاً از طریق دریافت اطلاعات سطحی (Widayati et al., 2022). بنابراین همدلی شامل پاسخ به اطلاعات عاطفی دریافت‌شده در مواجهه با دیگری است و به معنای واداشتن خود به عمل کردن به شیوه‌ای است که با فرد دیگر هم‌خوانی دارد (Dolamore et al., 2021). همدلی و شفقت در سازمان‌ها اغلب نادیده گرفته می‌شوند، درحالی‌که عدم توجه به این مفاهیم می‌تواند به سلامت روانی و رفاه کارکنان آسیب برساند (Meechan et al., 2022). همدلی یکی از عوامل انسجام درونی سازمان است و نه تنها باعث کاهش تعارض‌های منفی می‌شود، بلکه روح پویایی، خلاقیت، و نشاط را در سازمان تقویت می‌کند (Davis, 2009). در زمینه سازمانی، همدلی به عنوان توانایی درک و شناسایی احساسات دیگران در واحدهای سازمانی تعریف می‌شود که هدف آن بهبود بهره‌وری و رفاه اعضای سازمان است. نظریه احساسات بین گروهی بیان می‌کند که احساسات اجتماعی و همدلی می‌توانند به شکل جمعی درآیند و این احساسات جمعی تأثیرات قوی‌تری نسبت به احساسات فردی دارند و باعث افزایش حس همکاری و انگیزه در اعضای گروه می‌شوند تا به صورت جمعی و هماهنگ عمل کنند (C. Jocson, 2022). بهمنی و همکارانش (۱۴۰۰) در تحقیق خود تحت عنوان «تبیین نقش میانجی همدلی سازمانی در ارتباط بین داستان‌سرایی و موفقیت سازمانی» نشان دادند که داستان‌سرایی تأثیر مثبت و معناداری بر همدلی سازمانی دارد. همچنین همدلی سازمانی بر موفقیت سازمانی کارکنان بیمارستان‌های دولتی شیراز تأثیر مثبت دارد. احمدی

زهرانی و همکارانش (۱۴۰۰) در تحقیق خود نشان دادند که تفاوت معنی‌داری در نمرات حس همدلی گروه‌های تحصیلی متفاوت در کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان اصفهان وجود دارد. تفاوت معنی‌داری در پاسخ‌دهی هیچ‌یک از گروه‌های پاسخگو با سابقه‌های شغلی متفاوت در متغیرهای تعهد سازمانی، عزت‌نفس، و حس همدلی در کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان اصفهان وجود ندارد و رابطه بین عزت‌نفس و تعهد سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر حس همدلی کارکنان تأیید شد.

رحیمی کلور و همکارانش (۱۴۰۰) در تحقیق خود نشان دادند که جو اخلاقی نیروی فروش بر شادکامی سازمانی، همدلی، و هویت سازمانی تأثیر معنادار مثبتی دارند. شادکامی سازمانی در رابطه بین جو اخلاقی نیروی فروش و هویت سازمانی نقش میانجی دارد. همچنین همدلی در رابطه بین جو اخلاقی نیروی فروش و هویت سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

موس^۱ و همکارانش (۲۰۲۵) در تحقیق خود اثر رهبران همدل در سازمان‌ها را در نه دسته شامل: عاطفه، نگرش‌ها، همدلی، برابری، روابط بین‌فردی، عملکرد رهبری، ادراک، عملکرد، رفاه- خلاصه می‌کنند. امباه^۲ و همکارانش (۲۰۲۵) تجلی رهبری همدلانه در شرایط بحرانی را مطالعه کردند که مطابق با نتایج آن‌ها رهبران با اذعان به شدت وضعیت و ابراز همدلی برای حمایت از جامعه خود می‌پردازند.

کوک^۳ و همکارانش (۲۰۱۹) ارتباط متقابل رهبری و همدلی را مطالعه و نقش حیاتی رهبران را در درک و ارزش‌گذاری تجربیات دیگران برجسته کردند. مطابق با نظر آن‌ها تمرکز اصلی رهبری همدلانه حول تقویت پیوند عاطفی بین رهبران و پیروان است.

راین^۴ و همکارانش (۲۰۲۲) در تحقیق خود نشان دادند که رفتار همدلانه و دلسوزانه بر انگیزه و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. ارتباط عمودی باز، صادقانه، و به‌موقع باعث افزایش اعتماد می‌شود. حمایت از استقلال کارکنان بر رفاه آن‌ها تأثیر می‌گذارد. تشویق شایستگی و خودکارآمدی در کارکنان و ترویج روابط مثبت و سالم با نشان دادن همدلی بر سلامت روان و در نتیجه عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد.

آزمی^۵ و همکارانش (۲۰۲۴) نقش مهم همدلی در سبک رهبری را در تحقیق خود بررسی کردند. طبق نظر آن‌ها رهبران همدل دارای مهارت‌هایی هستند که برای انطباق با روندهای جهانی و ایجاد محیط کاری حمایت‌کننده، به‌ویژه در تطبیق تغییرات سازمانی، حیاتی است. همچنین بهزیستی کارکنان به طور قابل توجهی تحت تأثیر رهبری همدلانه با درک عدالت توزیعی است که منجر به رضایت شغلی بالاتر، تعهد سازمانی، و بهبود کلی کار می‌شود. در جدول ۱ مهم‌ترین پیشینه‌های مرتبط با موضوع تحقیق به صورت خلاصه آمده است.

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد همدلی به عنوان متغیر و عاملی کلیدی در ارتباط با برخی متغیرهای مهم سازمانی و به‌ویژه در مباحث رهبری و فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته و نتایج برخی از مطالعات هم در پیشینه اشاره شد. با این حال، به‌رغم تحقیقات انجام‌شده قبلی، ابعاد و ارتباطات ناشناخته مهمی در این زمینه احساس می‌شود و در این زمینه شکاف‌های پژوهشی موجود شامل نیاز به بررسی تأثیر همدلی در صنایع و فرهنگ‌های مختلف، تحلیل مکانیسم‌های دقیق تأثیر آن بر عملکرد بلندمدت سازمان، و مطالعه تفاوت‌های فرهنگی در اثربخشی رهبری همدلانه است. همچنین، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های همدلی سازمانی، طراحی مدل‌های عملیاتی برای تلفیق همدلی با متغیرهای مهمی مثل سرمایه اجتماعی، مسئولیت اجتماعی، و یافتن راهکارهای مؤثر برای کاهش حجم کار در کنار تقویت عدالت سازمانی از جمله زمینه‌های نیازمند پژوهش‌های جدید به شمار می‌روند. بنابراین این پژوهش به دنبال بررسی ابعاد و مؤلفه‌های همدلی سازمانی با رویکرد کیفی است که در مطالعات قبلی با این رویکرد مطالعه نشده است و خلأ تحقیقاتی در این زمینه احساس می‌شود.

جدول ۱. مهم‌ترین پیشینه‌های مرتبط با موضوع تحقیق

محقق / سال	عنوان تحقیق	خلاصه یافته‌ها و نتایج
Mehra & Srivastava (2024)	نقش رهبری همدلانه در رضایت شغلی و عملکرد سازمانی	این تحقیق نشان می‌دهد همدلی به عنوان عاملی کلیدی در رهبری و فرهنگ سازمانی اهمیت یافته است. همدلی باعث افزایش رضایت کارکنان و موفقیت سازمانی می‌شود. رهبری همدلانه و فرهنگ همدلی در سازمان‌ها تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی دارد. این مطالعه تأثیر عمیق همدلی بر محیط کار را تأیید می‌کند.
Masubelele (2024)	بررسی رابطه بین همدلی سازمانی (OE) و یادگیری سازمانی (OL) و نقش میانجیگری متوالی هویت سازمانی (OI) و رفتار کمک‌کننده سازمانی (OHB)	یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که همدلی سازمانی به طور مثبت با یادگیری سازمانی مرتبط است و هویت سازمانی و رفتار کمک‌کننده سازمانی به صورت متوالی این رابطه را میانجیگری می‌کنند. این مطالعه به درک بهتر تأثیر همدلی سازمانی بر نتایج سازمانی کمک می‌کند.
Qadeer et al. (2025)	بررسی ارتباط پیچیده بین رهبری همدلانه و رضایت شغلی در سازمان‌های غیردولتی	یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری همدلانه به طور مثبت با رضایت شغلی کارکنان مرتبط است و رفتارهایی مانند گوش دادن فعال و درک و حمایت عاطفی نقش کلیدی در ایجاد حس تعلق و رضایت حرفه‌ای دارند.
Dolamore et al. (2021)	بررسی نقش همدلی در سلامت روان و عملکرد کارکنان مراقبت‌های بهداشتی در پنج شهر پاکستان	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که همدلی به طور معناداری با کاهش اضطراب، افسردگی، و ناتوانی روان‌شناختی مرتبط است و نقش میانجیگری کلیدی در سلامت روان و عملکرد سازمانی دارد. تفاوت‌های منطقه‌ای نیز در سلامت کارکنان بهداشتی مشاهده شد.
Arghode et al. (2022)	مفهوم‌سازی فرهنگ سازمانی و رهبری همدلانه و تأثیرات آن بر سازمان	این تحقیق نشان می‌دهد که نگرش و رفتار همدلانه رهبران می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و روابط بین رهبر و پیرو منجر شود. فرهنگ سازمانی باید از رشد، هماهنگی، و عملکرد مؤثر کارکنان حمایت کند تا اثربخشی سازمانی افزایش یابد.
Lemos Lourenço et al. (2022)	بررسی رابطه بین همدلی و مسئولیت اجتماعی (SR) در یک سازمان دانشگاهی در برزیل طی همه‌گیری کووید-۱۹	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری سازمان با اتخاذ رفتار همدلانه، اقدامات مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در جهت حمایت از کارکنان، دانشجویان، و جامعه انجام می‌دهد. این اقدامات شامل حفظ شغل کارکنان، ارائه حمایت‌های فناورانه و روانی به دانشجویان، و کمک به سالمندان بود که نشان‌دهنده ظهور فرهنگ همدلانه در سازمان است.
Meechan et al. (2022)	بررسی رابطه بین همدلی سازمانی (OE) و یادگیری سازمانی (OL) و نقش میانجیگری هویت سازمانی (OI)، و رفتار کمک‌کننده سازمانی (OHB)	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که همدلی سازمانی به طور مثبت با یادگیری سازمانی مرتبط است و هر دو متغیر OI و OHB به صورت جداگانه و سریالی این رابطه را میانجیگری می‌کنند. همدلی سازمانی به عنوان یک عامل کلیدی در تنظیم رفتارها و روابط بین فردی و دستیابی به اهداف سازمانی شناخته شده است.
Zivkovic (2022)	بررسی تأثیر ارتباط همدلانه سرپرستان بر قصد ترک کار کارکنان در طول تغییرات سازمانی ناشی از کووید - ۱۹	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که ارتباط همدلانه سرپرستان باعث افزایش اعتماد عاطفی کارکنان به سرپرستان و بهبود کیفیت رابطه کارمند-سازمان می‌شود که در نهایت قصد ترک کار را کاهش می‌دهد. این تحقیق بر اهمیت نقش ارتباطات همدلانه در مدیریت تغییرات سازمانی و تأثیر آن بر رفتار و روابط کارکنان تأکید می‌کند.
C Jocsion (2022)	بررسی عوامل محافظتی در برابر فرسودگی شغلی (burnout) در پزشکان و پرستاران در طول همه‌گیری کووید - ۱۹	یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای و شناسایی حرفه‌ای به عنوان قوی‌ترین عوامل محافظتی در برابر فرسودگی شغلی عمل می‌کنند، درحالی‌که حجم کار به عنوان یک عامل خطر مهم شناخته شد. این مطالعه بر اهمیت کاهش حجم کار و تقویت عدالت سازمانی و شناسایی حرفه‌ای برای پیشگیری از فرسودگی شغلی تأکید می‌کند.
Parra Vargas et al. (2022)	بررسی رابطه بین همدلی سازمانی و رضایت شغلی معلمان در دوران همه‌گیری کووید - ۱۹	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که معلمان با سطح بالای همدلی سازمانی رضایت شغلی بیشتری دارند و محیط‌های کاری حمایتی و برنامه‌های سلامت روان به بهبود این شرایط کمک می‌کنند.
Tang & Gray (2021)	بررسی رابطه بین همدلی و مسئولیت اجتماعی (SR) در یک سازمان دانشگاهی در برزیل	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری سازمان با رفتار همدلانه اقدامات مسئولیت اجتماعی، مانند حمایت از کارکنان و دانشجویان و جامعه، را انجام داده است. همدلی به عنوان محرک عاطفی برای مشارکت در اقدامات مسئولیت اجتماعی در شرایط بحرانی مانند همه‌گیری شناخته شد و تأثیر متقابل بین همدلی و مسئولیت اجتماعی به عنوان یک رابطه دوسویه تأکید شد.
Widayati et al. (2022)	تأثیر هوش هیجانی، کار تیمی، فرهنگ سازمانی، و همدلی بر عملکرد کارکنان	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که همه متغیرها (هوش هیجانی، کار تیمی، فرهنگ سازمانی، و همدلی) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارند.
Elche et al. (2020)	بررسی رابطه بین رهبری خدمت‌گزار سرپرستان و رفتار شهروندی سازمانی (OCB) کارکنان در هتل‌ها	یافته‌ها این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری خدمت‌گزار سرپرستان به طور غیر مستقیم از طریق همدلی کارکنان و جو خدماتی گروهی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

روش و ابزار تحقیق

با توجه به ماهیت تحقیق حاضر، این تحقیق بر اساس هدف از نوع توسعه‌ای است و به لحاظ طبقه‌بندی بر حسب روش اکتشافی و از نوع کیفی است. رویکرد روش‌شناختی این مطالعه رویکردی پدیدارشناختی است. در این تحقیق، از منابع کتابخانه‌ای، مرور اسناد و مدارک علمی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به منظور جمع‌آوری داده‌های تحقیق استفاده شده است. ابتدا چارچوب نظری و پیشینه موجود بررسی شد و در ادامه فرایند تحقیق با مصاحبه (نیمه‌ساختاریافته) با جامعه مورد بررسی (مدیران و کارشناسان ارشد بیمه سلامت) انجام گرفت. در نهایت، مصاحبه‌های به‌عمل آمده به وسیله تکنیک تحلیل مضمون تحلیل شد و الگوی نهایی تحقیق ارائه شد. در نهایت در این تحقیق به منظور بررسی روایی از قضاوت خبرگان و برای اطمینان از پایداری داده‌ها از روش بازآزمون و دو کدگذار استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق مشتمل بر مدیران و کارشناسان ارشد بیمه سلامت بود که از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مورد مصاحبه قرار گرفتند. از منظر روش‌شناسی پدیدارشناسی، انتخاب بیمه سلامت آذربایجان شرقی به عنوان جامعه مورد مطالعه مبتنی بر معیارهای هدفمند مانند غنی بودن تجربه زیسته خبرگان در رابطه با ذی‌نفعان متعدد (بیمه‌شدگان، کارکنان، ارائه‌دهندگان خدمات)، تنوع فرهنگی-اجتماعی منطقه، و تجربیات منحصربه‌فرد در مواجهه با چالش‌های بیمه‌ای است. انتخاب این سازمان (به جای سایر مناطق) مبتنی بر نمونه‌گیری هدفمند است. چون آذربایجان شرقی با دارا بودن بافت روستایی-عشایری، مسائل زبانی-فرهنگی، و نیاز به اعتمادسازی بستری ایده‌آل برای بررسی نقش همدلی در ارتقای تعاملات سازمانی فراهم می‌کند. بنابراین این انتخاب با روش نمونه‌گیری ملاک‌محور انجام شد تا بتوان با کاوش عمیق در ادراکات و معانی ذهنی مشارکت‌کنندگان به شناسایی الگوهای مشترک تجربه همدلی در بافت سازمانی دست یافت.

در این پژوهش برای طراحی سؤالات مصاحبه به منظور بررسی مفهوم همدلی سعی شد به صورت منظم اول مرور سیستماتیک پیشینه پژوهش برای آشنایی با مبانی نظری و شناسایی ابعاد همدلی سازمانی و مؤلفه‌های کلیدی مفهوم از ادبیات نظری انجام شود و در ادامه به بررسی مطالعات مرتبط با موضوع و سازمان مورد مطالعه و چالش‌های منحصربه‌فرد آن پرداخته شود. در ادامه هم به طراحی سؤالات بر اساس اهداف پژوهش اقدام شد و در این زمینه سعی شد دقت لازم در چند مورد صورت گیرد: سؤالات تجربه‌محور، تمرکز بر موقعیت‌های عینی؛ سؤالات تفسیری، کاوش معانی ذهنی؛ سؤالات انعکاسی، بررسی تأثیر بافت فرهنگی. در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد. دلیل استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی در این پژوهش این است که در این تحقیق نیازمند دستیابی به یک درک عمیق از دنیای پیرامون از نگاه متخصصان و صاحب‌نظرانی هستیم که مورد مطالعه قرار می‌گیرند تا بتوانیم رفتار انتخابی آن‌ها را مدل‌سازی کنیم. در نهایت پس از شانزده مصاحبه اشباع نظری حاصل شد و این تعداد به عنوان معیار نمونه برای تحقیق در نظر گرفته شد. همچنین به منظور اعتبار هر چه بیشتر مدل ارائه‌شده: ۱. مدیرانی برای مصاحبه انتخاب شد که حداقل سه سال سابقه مدیریتی داشته باشند یا کارشناس در نظام بیمه سلامت باشند و ۲. حداقل پنج نفر از هر دو گروه (مدیران میانی و کارشناسان ارشد) انتخاب شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان

متغیر	فراوانی
جنسیت	زن ۷
	مرد ۹
وضعیت استخدامی	قراردادی ۵
	پیمانی ۴
	رسمی ۷
سنوات شغلی	کمتر از ۱۰ سال ۸
	۱۱ تا ۲۰ سال ۵
	۲۱ سال و بیشتر ۳
سمت شغلی	کارشناس ۱۲
	مدیر ۴

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که بیان شد تحلیل داده‌ها در این تحقیق با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون و کدگذاری در سه مرحله مضامین پایه، سازمان‌دهنده، فراگیر انجام شد. در پایان کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها ۱۲۱ مضمون پایه به دست آمد و در ادامه هم مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌ها از یک‌دیگر تفکیک و دسته‌بندی شدند. در نهایت تعداد ۵۰ مضمون سازمان‌دهنده یا مؤلفه حاصل شد که در نهایت در ۵ بعد یا مضمون فراگیر دسته‌بندی شدند. ۵ گروه اصلی به همراه مؤلفه‌های هر دسته در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده، و پایه همدلی سازمانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
مدیران همدل	تسهیم دانش	اشتراک اطلاعات سازمانی، اشتراک تکنولوژی‌های جدید، توزیع اخبار مهم
	استخدام با دقت	استخدام متناسب با شغل باشد، گزینش اصولی انجام گیرد
	ترویج روحیه کار تیمی	تیم‌سازی، حل مشکلات به وسیله کار تیمی، سوق دادن به سمت تعامل
	ایجاد انگیزه	انگیزش کارکنان، به کارگیری فنون انگیزش مالی و غیر مالی
	عدم تبعیض	فقدان تبعیض در رفتار، عدم تبعیض در تصدی پست‌های سازمانی، عدم تبعیض در دستمزد
	حمایت سازمانی	سازمان حامی کارکنان باشد، سازمان به کارکنان خود اهمیت دهد
	پاداش عادلانه	مزایا عادلانه باشد، جبران خدمات سبب حس بی عدالتی نباشد
	مدیریت استرس	اضطراب کارکنان کنترل شود، استرس کارکنان مدیریت شود، منابع استرس کارکنان شناسایی شود
	مدیریت تعارض	تنش در سازمان کنترل شود، منابع تعارض قابل شناسایی باشد
	جذب و کشف استعداد	استعدادهای سازمان کشف شود، سازمان در پی جذب استعداد باشد
ساختار همدل	تأمین نیازهای کارکنان	نیازهای مالی کارکنان رفع شود، به نیازهای اجتماعی کارکنان توجه شود
	عدالت‌محوری	عدالت در پرداخت‌ها، عدالت در مزایا، عدالت در ارتقای شغلی
	اعتمادسازی	اعتمادسازی در سازمان یک اصل باشد، سازمان بر پایه اعتماد شکل گرفته باشد
	توانایی مدیریت	مدیر توانایی‌های لازم را داشته باشد، مدیر خلاقیت را بروز دهد، مدیر بر کارکردهای منابع انسانی اشراف داشته باشد
	برنامه‌ریزی گروهی	تصمیم‌گیری‌ها در سازمان به صورت مشارکتی باشد، از نظر همه اعضای سازمان بهره گرفته شود
	همدلی در ساختار لحاظ شود	ساختار پشتیبان همدلی باشد، ساختار به گونه‌ای طراحی شود که همدلی سازمانی را ترویج دهد
	تقسیم کار اصولی	تقسیم کار به شیوه صحیح انجام شود، تقسیم کار بر کارایی سازمان بیفزاید، تقسیم کار کارکنان را فرسوده نکند
	شرح شغل مناسب	شرح شغل بهره‌وری سازمان را ارتقا دهد، شرح شغل اصولی طراحی شود
	شفافیت مسیر توسعه شغلی	توسعه شغلی شفاف باشد، مسیر تصدی پست‌های مهم در سازمان واضح باشد
	جو سازمانی مساعد	جو سازمان ناآرام نباشد، خصومت و دشمنی در سازمان وجود نداشته باشد
فرهنگ همدلی	تقویت ارتباطات	ارتباطات صحیح در سازمان ترویج داده شود، مسیرهای ارتباط داخلی در سازمان واضح باشد، سهولت ارتباطات در سازمان
	غنی‌سازی شغلی	شغل‌های سازمان دارای اهمیت باشند، احساس مهم بودن شغل برای کارکنان وجود داشته باشد، مشاغل تا حدودی دارای تفویض اختیار باشند
	جانشین‌پروری	سازمان بر جانشین‌پروری تأکید داشته باشد، جانشین‌پروری در سازمان لحاظ شود
	شایسته‌سالاری	سازمان شایسته‌گزین باشد، سازمان شایسته‌سالار باشد، بر شناسایی افراد شایسته تأکید شود
	یکپارچگی سازمانی	سازمان یک کلیت متحد را شکل دهد، فعالیت‌های سازمان مکمل همدیگر باشد، ساختار سازمانی در جهت اهداف سازمانی طراحی شود
	انعطاف‌پذیری	سازمان تغییرپذیر باشد، ساختار منعطف باشد، ساختار از تغییرات استقبال کند
	شفاف‌سازی	فعالیت‌های سازمان شفاف باشد، اختیارات سازمان شفاف باشد، مسئولیت‌های سازمان شفاف باشد
	فقدان گروه‌های غیر رسمی	گروه‌های غیر رسمی در سازمان شناسایی شود، سازمان در پی انحلال گروه‌های غیر رسمی باشد، گروه‌های غیر رسمی به سوی اهداف سازمانی سوق داده شوند
	وحدت رویه	تمرکز تا حد قابل قبولی بر سازمان حاکم باشد، تصمیم‌گیری‌ها در جهت اهداف سازمانی باشد، وحدت فرماندهی در سازمان حاکم باشد
	ترویج فرهنگ تعامل	فرهنگ همکاری در سازمان برقرار باشد، تعامل از اصول سازمان باشد، روابط متقابل مؤثر بر سازمان حاکم باشد
فرهنگ همدلی	ترویج فرهنگ انطباق‌پذیری	فرهنگ تغییر بر سازمان حاکم باشد، سازمان منعطف باشد، سازمان انطباق‌پذیر باشد
	ترویج فرهنگ خوش‌رویی	خوش‌رویی یک اصل باشد در سازمان، گشاده‌رویی در برخورد با همکاران در سازمان نهادینه باشد
	تکریم ارباب رجوع	ارج نهادن به مراجعه‌کنندگان، احترام به درخواست‌های ارباب رجوع

ادامه جدول ۳.

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	به روز رسانی مهارت های کارکنان	توانایی کارکنان پیوسته به روز شود، بر مهارت های کارکنان افزوده شود، کارکنان با آخرین فناوری های مورد نیاز آشنا شوند
	همدلی کارکنان	اهداف فردی در جهت اهداف سازمانی باشند، کارکنان برای اهداف سازمانی تلاش کنند، کارکنان دارای یک هدف واحد باشند
کارکنان همدل	تعهد عاطفی	کارکنان به سازمان وابسته باشند، هویت سازمان در کارکنان نمایان باشد، کارکنان به سازمان و اهدافش متعهد باشند
	آموزش ضمن خدمت	کارکنان مرتباً آموزش ببینند، کارکنان توسعه یابند، مسیر پیشرفت برای کارکنان مشخص شده باشد
	رفتار برادرانه	رفتار کارکنان دلسوزانه باشد، همکاران مانند برادر باشند
	خودکنترلی	هر کس بر فعالیت های خود ناظر باشد، کارکنان خود را کنترل کنند
	احترام متقابل	احترام بر سازمان حاکم باشد، محترم شمردن همکاران
	تصمیم گیری مشارکتی	برای تصمیم گیری نظرات کارکنان اخذ شود، از ایده ها استقبال شود
	تکریم کارکنان	از کارکنان تقدیر به عمل آید، زحمات کارکنان نادیده گرفته نشود
	آموزش تعامل	همکاری و تعامل آموزش داده شود، از تیم سازی و کار گروهی استقبال به عمل آید
	اخلاق حرفه ای	اخلاق حرفه ای در سازمان برقرار باشد، مدیران بر ترویج اخلاق حرفه ای تأکید داشته باشند
	قوانین دولتی همدلی را در بر گیرند	قوانین دولتی تعارض آفرین نباشد، قوانین دولتی یکپارچه باشد
	ضوابط هم سو با همدلی باشند	رویه ها و دستورالعمل ها متناقض نباشند، آیین نامه ها یکپارچه باشند
جامعه همدل	وجود زیرساخت های مناسب	امکانات مناسب در سازمان وجود داشته باشد، فناوری های لازم در سازمان به کار گرفته شوند
	کاهش بخشنامه ها	عدم تعدد بخشنامه ها، دقت در طراحی بخشنامه ها
	دولت الکترونیک	مؤلفه های دولت الکترونیک در سازمان اجرا شود، بخش پشتیبانی غیر حضوری در سازمان گسترده شود
	عدم تناقض در قوانین	قوانین سازمان مکمل همدیگر باشند، قوانین یکدیگر را نقض نکنند

بحث و نتیجه

نتایج این پژوهش نشان داد همدلی سازمانی یک پدیده چندبعدی است که نیازمند تعامل مدیران، ساختار، فرهنگ، کارکنان، و محیط بیرونی است. عدالت سازمانی، شفافیت، آموزش و حمایت مدیریتی از مهم ترین عوامل تقویت همدلی در بیمه سلامت هستند. تعارضات داخلی، قوانین ناهماهنگ، و ساختارهای غیرمنعطف از موانع اصلی شکل گیری همدلی سازمانی محسوب می شوند. همدلی سازمانی در بیمه سلامت استان آذربایجان شرقی یک فرایند پویا است که تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی قرار دارد. برای نهادینه سازی آن، باید سیاست های مدیریتی، ساختار سازمانی، و فرهنگ کار به گونه ای طراحی شوند که اعتماد، عدالت، و تعامل سازنده را تقویت کنند. با اجرای پیشنهادهای ارائه شده، می توان گام های مؤثری در جهت ارتقای بهره وری و رضایت شغلی در این سازمان برداشت.

با توجه به تحلیل داده های کیفی و کدگذاری در سه سطح پایه، سازمان دهنده، و فراگیر پنج مضمون اصلی به عنوان ابعاد همدلی سازمانی در بیمه سلامت استان آذربایجان شرقی شناسایی شدند: مدیران همدل، ساختار همدل، فرهنگ همدلی، کارکنان همدل، جامعه همدل. هر یک از این ابعاد دارای مؤلفه های کلیدی هستند که در شکل گیری همدلی سازمانی نقش اساسی ایفا می کنند.

مؤلفه های مدیران همدل عبارت است از: تسهیم دانش و اطلاعات؛ مدیرانی که به اشتراک گذاری دانش و فناوری های جدید اهمیت می دهند فضای اعتماد و همکاری را تقویت می کنند. عدالت محوری و پاداش عادلانه؛ کارکنان زمانی احساس همدلی می کنند که در پرداخت ها و ارتقای شغلی و مزایا عدالت رعایت شود. حمایت سازمانی و مدیریت استرس؛ مدیرانی که منابع استرس را شناسایی و کنترل می کنند به بهره وری و رضایت شغلی کمک می کنند. این نتیجه با نتایج تحقیقات میسرا و سیرواستاوا (۲۰۲۴)، قدیر و همکارانش (۲۰۲۵)، لورس لمونزو (۲۰۲۲)، الچه و همکارانش (۲۰۲۰)، و آرقود و همکارانش (۲۰۲۲) که اشاره به رهبری همدلانه در همدلی سازمانی دارند هم سویی دارد.

مؤلفه های ساختار همدل عبارت است از: شفافیت مسیر توسعه شغلی؛ کارکنان زمانی انگیزه دارند که مسیر پیشرفت شغلی برای آن ها شفاف باشد. انعطاف پذیری و یکپارچگی سازمانی؛ ساختارهای منعطف و هماهنگ با اهداف سازمانی همکاری

بین بخشی را افزایش می دهند. حذف گروه های غیررسمی مخرب؛ مدیریت گروه های غیررسمی و هدایت آن ها به سمت اهداف سازمانی از تعارضات می کاهد. این نتیجه با نتایج پارا ورگاس و همکارانش (۲۰۲۲) که به ارتباط همدلی با محیط های کاری حمایتی اشاره دارند و ویدایاتی و همکارانش (۲۰۲۲) که به ارتباط همدلی با کار تیمی اشاره دارند و سی جکسون (۲۰۲۲) که به عدالت سازمانی اشاره دارد هم سوست.

مؤلفه های فرهنگ همدلی عبارت است از: ترویج فرهنگ تعامل و خوش رویی؛ سازمان هایی که بر احترام متقابل و گشاده رویی تأکید دارند روابط کاری بهتری شکل می دهند. تکریم ارباب رجوع؛ همدلی تنها محدود به کارکنان نیست، بلکه رفتار محترمانه با مشتریان نیز بخشی از فرهنگ سازمانی است. این نتیجه با نتایج تحقیقات میشر و سیرواستاوا (۲۰۲۴) و آرقود و همکارانش (۲۰۲۲) که به ارتباط همدلی با فرهنگ سازمانی اشاره دارند و میچان و همکارانش (۲۰۲۲) و مسوبله (۲۰۲۴) که به ارتباط همدلی با هویت سازمانی اشاره دارند هم سوست.

مؤلفه های کارکنان همدل عبارت است از: تعهد عاطفی و خودکنترلی؛ کارکنانی که به سازمان وابستگی عاطفی دارند عملکرد بهتری از خود نشان می دهند. آموزش مستمر و تصمیم گیری مشارکتی؛ توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش و مشارکت در تصمیم گیری ها حس تعلق سازمانی را تقویت می کند. این نتیجه با نتایج تحقیقات میشر و سیرواستاوا (۲۰۲۴) و قدیر و همکارانش (۲۰۲۵) که به ارتباط همدلی با رضایت کارکنان اشاره دارند و دلمور و همکارانش (۲۰۲۱) که به ارتباط همدلی با کاهش اضطراب و افسردگی و ناتوانی روان شناختی کارکنان اشاره دارند و میچان و همکارانش (۲۰۲۲) که به ارتباط همدلی با یادگیری سازمانی اشاره دارند و زیوکویچ (۲۰۲۲) که اشاره به ارتباط همدلی با افزایش اعتماد عاطفی کارکنان دارد هم سوست.

مؤلفه های جامعه همدل عبارت است از: قوانین دولتی هم سو با همدلی؛ قوانین متناقض و بخشنامه های متعدد مانع شکل گیری همدلی سازمانی می شوند. دولت الکترونیک و زیرساخت های مناسب؛ مطابق این بعد تسهیل فرایندها از طریق فناوری استرس کارکنان را کاهش می دهد. این نتیجه با نتایج تحقیق تانگ و گری (۲۰۲۱) که اشاره به مسئولیت اجتماعی و ارتباط آن با همدلی سازمانی دارند هم سوست.

پیشنهاد

یافته های این تحقیق نشان می دهد همدلی در بیمه سلامت آذربایجان شرقی نه یک ویژگی فردی، بلکه یک قابلیت سازمانی است که نیازمند بازطراحی ساختارها، تحول فرهنگی هدفمند، و هماهنگی سیاست های کلان است و اجرای راهکارهای مختلف در این زمینه می تواند مدل جدیدی از حکمرانی سازمانی در نظام سلامت ارائه دهد که تلفیقی از فناوری و انسان مداری است. بر اساس نتایج به دست آمده از جمله راهکارهای مهم می توان به طراحی سیستمی در زمینه همدلی تحت عنوان سامانه هوشمند همدلی سازمانی، دوره آموزشی برای افراد در زمینه مهارت های ارتباطی غیررسمی با رویکرد بومی و هم سو با همدلی، طراحی داشبورد پویای ارتقای شغلی با شاخص های کمی و کیفی در زمینه همدلی، ادغام شاخص های همدلی در نظام ارزیابی عملکرد سالیانه، طراحی پیشنهادهای سیاستی ویژه بیمه سلامت برای تقویت همدلی، طراحی نظام انگیزشی مبتنی بر کیفیت تعامل و نه فقط کمیت خدمات اشاره کرد. همچنین:

- تدوین برنامه های آموزشی برای مدیریت همدلانه؛ برگزاری دوره های آموزشی در زمینه رهبری عاطفی و مدیریت تعارض و ارتباطات اثربخش برای مدیران؛ آموزش مهارت های هوش هیجانی و گوش دادن فعال به کارکنان.
- اصلاح ساختار سازمانی؛ طراحی مسیر شفاف ارتقای شغلی و اعلام معیارهای عادلانه برای ترفیعات؛ کاهش بوروکراسی و ساده سازی فرایندهای اداری برای افزایش انعطاف پذیری.
- تقویت فرهنگ سازمانی؛ اجرای برنامه های تقدیر از کارکنان نمونه بر اساس شاخص های عینی؛ ترویج کار تیمی و روابط غیررسمی مثبت از طریق برنامه های تفریحی- فرهنگی.
- بهبود تعامل با ذی نفعان، راه اندازی سیستم نظرسنجی الکترونیک برای دریافت بازخورد مستمر از کارکنان و مشتریان؛ توسعه خدمات غیرحضور برای کاهش فشار کاری و افزایش رضایت ارباب رجوع.

پیشنهاد برای محققان و پژوهش‌های آتی

برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های میان‌رشته‌ای مثل طراحی چارچوب عصب‌شناسی سازمانی همدلانه انجام گیرد؛ نیز مطالعات طولی با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها در زمینه همدلی، بررسی و پیش‌بینی عوامل فروپاشی همدلی سازمانی بر اساس شاخص‌های مختلف کمی و کیفی، بررسی اثر سیاست‌های مختلف بر تقویت یا فروپاشی همدلی سازمانی، بررسی تطبیقی همدلی سازمانی در بیمه سلامت با سایر سازمان‌های بیمه‌ای ایران، تکمیل این پژوهش با روش‌شناسی کمی و با روش‌های پیمایشی و آزمون مدل‌های همدلی سازمانی، تحلیل طولی به صورت بررسی تأثیر همدلی سازمانی بر عملکرد مالی و رضایت مشتریان در بلندمدت.

منابع

- احمدی زهرانی، مریم و برات، محمدرضا (۱۴۰۰). بررسی رابطه عزت نفس و تعهد سازمانی با توجه به نقش تعدیلگری حس همدلی کارکنان (مورد مطالعه: سازمان فنی و حرفه‌ای استان اصفهان). *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۲(۳)، ۱۶۹ - ۱۸۶.
- بهمنی، اکبر؛ غلامی، رمضان و فتحی‌زاده، علی‌رضا (۱۳۹۸). تبیین نقش میانجی همدلی سازمانی در ارتباط بین داستان‌سرایی و موفقیت سازمانی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت)*، ۱۱(۲)، ۱۴۱ - ۱۵۶.
- رحیمی کلور، حسین؛ کاظمی، زهرا و بیگی فیروزی، الله‌یار (۱۳۹۹). تأثیر جو اخلاق نیروی فروش بر هویت سازمانی: نقش میانجی شادکامی سازمانی و همدلی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۵(۴)، ۱۸۱ - ۱۸۵.
- نظرزاده، مریم؛ نیک‌پی، ایرج و معدن‌دار آرانی، عباس (۱۴۰۰). بررسی مقایسه‌ای مدیریت کوانتومی، بهره‌وری منابع انسانی و همدلی سازمانی در آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های لرستان و علوم پزشکی لرستان). *مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۳(۱)، ۱۰۹ - ۱۳۸.
- Ahmadi Zahrani, M. & Barat, M.R. (2021). Investigating the relationship between self-esteem and organizational commitment with regard to the moderating role of employees' empathy (case study: Isfahan Province Technical and Vocational Organization). *A New Approach to Educational Management*, 12(3), 169-186. (in Persian)
- Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., & McLean, G. N. (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 239-256.
- Azeemi, S. F., Ashfaq, F., & Rana, K. S. (2024). Empathetic Influence: Charting a Course for Employee Well-being through Leadership in the Service Sector. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(1).
- Bahmani, A., Gholami, R., & Fathizadeh, A.R. (2019). Explaining the mediating role of organizational empathy in the relationship between storytelling and organizational success. *Journal of Management Research*, 11(2), 141-156. (in Persian)
- C Jocson, S. (2022). Level of organizational empathy and job satisfaction among teachers amidst pandemic. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 11(4(s)), 257.
- Davis, MA. (2009). A perspective on cultivating clinical empathy. *Complement Therap Clin Pract*, 15(2), 76-79.
- Dolamore, S., Lovell, D., Collins, H., & Kline, A. (2021). The role of empathy in organizational communication during times of crisis. *Administrative Theory & Praxis*, 43(3), 366-375.
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035-2053.
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236.
- Lemos Lourenço, M., Rosalia Ribeiro Silva, M., & Santana Galvão Oliveira, R. (2022). University social responsibility and empathy in organizations during COVID-19 pandemic in Brazil. *Social Responsibility Journal*, 18(4), 806-824.
- Masubelele, E. (2024). The role of empathetic leadership in fostering employee job satisfaction in the non-governmental organization.
- Mbah, M. F., Milani, S. Z., & Kushnir, I. (2025). The exercise of empathetic leadership at universities. *Cogent Education*, 12(1), 2450999
- Meechan, F., McCann, L., & Cooper, C. (2022). The importance of empathy and compassion in organizations: Why there is so little, and why we need more. In *Research handbook on the sociology of organizations* (pp. 145-163). Edward Elgar Publishing.
- Mehra, V. & Srivastava, S. (2024). The Role of Empathy in Leadership on Employee Satisfaction and Organizational Performance: A Qualitative Analysis. *Economic Sciences*, 20(2), 107-115.
- Mohammad Shafi'i, M., Haghshenas, A., & Afrough, A. (2015). Empathy in the organization with a focus on the role of spirituality in the workplace with a spiritual leadership style approach (Case study: Isfahan University staff). National Conference on Management Research and Humanities in Iran. Tehran.
- Mukherjee, T. (2023). The power of empathy: rethinking leadership agility during transition. In *Agile Leadership for Industry 4.0* (pp. 175-191). Apple Academic Press.
- Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, 1-37.
- Nazarzadeh, M., Nikpay, I., & Madandar Arani, A. (2021). A Comparative Study of Quantum Management, Human Resource Productivity, and Organizational Empathy in Higher Education (Case Study: Lorestan University and Lorestan University of Medical Sciences). *Journal of Management and Education Perspective*, 3(1), 109-138. (in Persian)

- Parra Vargas, E., García Delgado, A., Torres, S. C., Carrasco-Ribelles, L. A., Marín-Morales, J., & Alcañiz Raya, M. (2022). Virtual reality stimulation and organizational neuroscience for the assessment of empathy. *Frontiers in Psychology*, 13, 993162.
- Ponomariov, B. & McCabe, B. (2017). Professionalism vs. Public service motivation: Can public administration education alleviate the tension?. *Administrative Theory & Praxis (M.E. Sharpe)*, 39(2), 80–99.
- Qadeer, A., Amin, A., Aziz, A., Aurangzaib, S., Muzaffar, S., Batool, R., & Rahman, A. U. (2025). Neuroscience of Empathy: Bridging Neurophysiology and Organizational Well-being. *Dialogue Social Science Review (DSSR)*, 3(1), 55-68.
- Rahimi Klor, H., Kazemi, Z., & Beigi Firouzi, A. (2020). The effect of sales force ethical climate on organizational identity: The mediating role of organizational happiness and empathy. *Ethics in Science and Technology*, 15(4), 181-185. (in Persian)
- Raina, R. (2022). Moving crisis to opportunities: A corporate perspective on the impact of compassionate empathic behaviour on the well-being of employees. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 17(2), 239-255.
- Tang, S. & Gray, K. (2021). Feeling empathy for organizations: Moral consequences, mechanisms, and the power of framing. *Journal of Experimental Social Psychology*, 96, 104147.
- Widayati, C. C., Arijanto, A., Magita, M., & Septiana, D. (2022). The Effect of Emotional Intelligence, Teamwork, Organizational Culture and Empathy on Employee Performance. In 4th Social and Humanities Research Symposium (SoRes 2021) (pp. 584-588). Atlantis Press.
- Zivkovic, S. (2022). Empathy in leadership: how it enhances effectiveness. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 454-467.