



Designing the Model of Organizational Kindness by Grounded Theory Approach

Elham Afsharzada 

PhD Candidate, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: eli.afsharzada@ase.ui.ac.ir

Ali Shaemi Barzoki * 

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: shaemi@ase.ui.ac.ir

Hadi Teimouri 

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

Abstract

Objective

Since hospitals are inherently stressful environments, and hospital employees have a heightened need for kind behavior, promoting a culture of organizational kindness in hospitals is essential. Organizational kindness is a critical issue for all hospitals, as it contributes to creating an image of the hospital as a desirable place to work, positively influencing employees and thereby helping to attract and retain high-potential talent. Competent and talented individuals are drawn to—and will remain in—organizations where they hold a positive perception of the work environment. Therefore, the objective of the present study is to design a model for organizational kindness in hospitals in Herat Province. This study is applied in terms of its purpose and exploratory in nature.

Methods

The research method is qualitative, grounded in the interpretive paradigm and grounded theory approach. Data were collected through semi-structured interviews with 19 participants

Citation: Afsharzada, Elham; Shaemi Barzoki, Ali & Teimouri, Hadi (2025). Designing the Model of Organizational Kindness by Grounded Theory Approach. *Journal of Public Administration*, 17(2), 456-488. (in Persian)



selected purposefully, following the theoretical saturation rule. Interview data were analyzed using MAXQDA 2024 software. The validity and reliability of the study were confirmed through established qualitative research criteria.

Results

After analyzing the data, 572 concepts were identified during the open coding process. Subsequently, 70 subcategories emerged during the axial coding phase, which were grouped into six core categories: causal conditions, phenomenon (core category), contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. The result of the interview analysis and three-stage coding was the development of an organizational kindness model for hospitals in Herat Province.

In this model, causal conditions were identified in two domains: individual dimensions (such as maturity and literacy level, personality traits, and mental health), and organizational factors (such as organizational climate, organizational goals, and legal jurisdiction of individuals).

The core phenomenon of organizational kindness was found to consist of three main components: cognitive kindness, emotional kindness, and behavioral kindness. Contextual conditions were categorized into individual factors (e.g., individuals' capacity to accept and support kindness) and organizational factors (e.g., appropriate and participatory organizational structures, a rich culture of kindness, organizational justice, supportive and motivating factors, and work-life balance).

Intervening conditions affecting organizational kindness include individual factors (e.g., emotional exhaustion and family problems), organizational factors (e.g., flawed competitive systems, organizational inertia, poor leadership, organizational injustice, and chauvinism), and external factors beyond the organization (e.g., socio-cultural, economic, and political influences).

Strategies for promoting organizational kindness were identified at three levels:

- Individual level: self-management and other-management strategies
- Group level: effective group formation and establishment of group norms
- Organizational level: HR actions, building organizational trust, reengineering structures and processes, training programs, supportive policies, fostering a kindness-oriented culture, managing leisure time, leadership role modeling, and conflict resolution strategies

The consequences of organizational kindness were observed across four levels:

- Individual level: personal development and enhanced well-being
- Group level: group synergy and knowledge sharing
- Organizational level: increased job satisfaction, stronger employee engagement and belonging, improved conflict management, reduced burnout, enhanced creativity and innovation, decreased turnover intentions, reduced job stress, higher organizational commitment, more organizational citizenship behavior, better organizational health, improved customer satisfaction, and increased productivity

Intra-organizational level: overflow of kindness to the broader society and other organizations.

Conclusion

The findings of this study can enhance managers' awareness of the importance of organizational kindness in hospitals and deepen their understanding of the key factors that affect kindness in organizational settings. Identifying the causal and contextual conditions of organizational kindness offers a strong foundation for planning and implementing strategies to foster and manage this positive phenomenon. Furthermore, by recognizing the potential outcomes of organizational kindness, managers may better appreciate its value and become more proactive in creating an environment where kindness is practiced and encouraged..

Keywords: Kindness, Organizational kindness, Kindness at workplace, Grounded theory approach.



طراحی الگوی مهربانی سازمانی بر اساس رویکرد داده‌بنیاد

الهام افشارزاده

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: eli.afsharzada@ase.ui.ac.ir

علی شائمی برزکی*

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: shaemi@ase.ui.ac.ir

هادی تیموری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

چکیده

هدف: بیمارستان‌ها محل کاری و محیط پُرتنش و استرس‌زایی هستند و کارکنان بیمارستان‌ها به رفتار مهربانانه نیاز بیشتری دارند؛ از این رو ترویج فرهنگ مهربانی سازمانی در بیمارستان‌ها، امری ضروری به حساب می‌آید. مهربانی سازمانی با ایجاد تصویری از بیمارستان‌ها به‌عنوان بهترین مکان برای کار، با هدف تأثیر مثبت بر کارکنان فعلی و آتی، به‌منظور حفظ و جذب کارکنان با پتانسیل بالا، برای تمام بیمارستان‌ها مسئله‌ای حیاتی به حساب می‌آید؛ از این رو زمانی کارکنان نخبه و با استعداد، جذب این سازمان می‌شوند و کار خود را در آن خواهند داد که به محیط و شرایط آن سازمان و کارفرمایان نگرش مثبتی داشته باشند. پژوهش حاضر درصدد طراحی الگوی مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات، با هدف جذب و حفظ کارکنان با استعداد اجرا شده است.

روش: این مطالعه از نظر هدف توسعه‌ای است و ماهیت اکتشافی دارد. روش پژوهش کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیری و نظریه داده‌بنیاد است. به این منظور، ضمن انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۱۹ مشارکت‌کننده به روش هدفمند و رعایت قاعده اشباع نظری، داده‌ها جمع‌آوری شد. داده‌های خام حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۴ تجزیه و تحلیل شدند. روایی و پایایی این پژوهش بررسی شد و به تأیید رسید.

یافته‌ها: پس از تحلیل داده‌ها در روند کدگذاری باز، ۵۷۲ مفهوم و در مرحله کدگذاری محوری ۷۰ مقوله فرعی شناسایی شد که در قالب ۶ مقوله اصلی عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راه‌کارها و پیامدها دسته‌بندی شده است. در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی، یکایک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح و نظریه خلق شد. بررسی‌های حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری‌های سه

استناد: افشارزاده، الهام؛ شائمی برزکی، علی و تیموری، هادی (۱۴۰۴). طراحی الگوی مهربانی سازمانی بر اساس رویکرد داده‌بنیاد. مدیریت دولتی، ۱۷(۲)، ۴۵۶-۴۸۸.

مرحله‌ای، به طرح الگوی مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات منجر شد. در این مدل، عوامل علی در دو بُعد فردی (سطح بلوغ و سواد اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی و سلامت روحی - روانی) و عوامل سازمانی (جو سازمانی، اهداف سازمانی و حیطه صلاحیت قانونی افراد) شناسایی شد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که پدیده مهربانی سازمانی متشکل از سه مؤلفه اصلی مهربانی‌شناختی، مهربانی عاطفی و مهربانی رفتاری می‌باشد. عوامل زمینه‌ای نیز در دو دسته عوامل فردی (ظرفیت پذیرش و حمایت از مهربانی) و عوامل سازمانی (ساختار سازمانی متناسب و مشارکتی، فرهنگ سازمانی غنی و حامی مهربانی، عدالت سازمانی، عوامل حمایتی و انگیزشی و تعادل بین کار و زندگی) شناسایی شدند. یافته‌ها بیانگر این است که عواملی در جهت ممانعت از ترویج مهربانی سازمانی عمل می‌کنند که عبارت‌اند از: عوامل فردی (خستگی هیجانی و مشکلات خانوادگی)، عوامل سازمانی (سیستم رقابتی نادرست، اینرسی سازمانی، رهبری ناشایست، بی‌عدالتی سازمانی و غوغاسالاری) و همچنین، فراتر از مرزهای سازمان، عوامل فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و سیاسی نیز می‌توانند مداخله‌گر باشند. راهبردها و اقدام‌های لازم برای ترویج مهربانی سازمانی در سه سطح فردی (راهبرد خودمدیریتی و دیگر مدیریتی)، گروهی (گروه‌سازی اثربخش و تعیین هنجارهای گروهی حامی مهربانی) و سازمانی (اقدامات حوزه منابع انسانی، اعتماد سازمانی، بازمهندسی ساختار سازمانی و فرایندهای کاری، تدابیر آموزشی، سیاست کلان سازمان، اقدامات فرهنگ مدیریت اوقات فراغت، اقدامات الگوسازی مدیران ارشد و مدیریت تعارض) شناسایی شدند. یافته‌ها همچنین حاکی است که پدیده مهربانی سازمانی، می‌تواند به پیامدهای بسیاری در ابعاد فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی منجر شود. در سطح فردی (توسعه فردی و بهزیستی فردی)، در سطح گروهی (هم‌افزایی گروهی و اشتراک و همه‌گیرشدن دانش)، در سطح سازمانی (افزایش رضایت شغلی، تقویت تعلق و درگیری ذهنی - عاطفی کارکنان، تسهیل مدیریت تعارض، کاهش میزان فرسودگی شغلی، افزایش خلاقیت و نوآوری، کاهش تمایل به ترک خدمت، کاهش استرس شغلی، افزایش تعهد سازمانی، آوآ دادن به سکوت، افزایش رفتار شهروندی، سلامت سازمانی، افزایش رضایت مشتریان و افزایش بهره‌وری سازمان) و در سطح فراسازمانی (سرریز مهربانی به جامعه و سازمان‌های دیگر) شناسایی شده‌اند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش می‌تواند آگاهی مدیران در ارتباط با چرایی الزام شکل‌گیری این پدیده در بیمارستان‌ها را افزایش دهد و شناخت آن‌ها را از عوامل مؤثر بر مهربانی در سازمان‌ها بهبود بخشد. شناسایی عوامل علی و زمینه‌ای مهربانی سازمانی، همچنین بستر مناسبی برای برنامه‌ریزی و اجرای اقدام‌های لازم در جهت ترویج و مدیریت این پدیده در سازمان‌ها فراهم می‌کند. شناسایی پیامدهای مهربانی سازمانی نیز می‌تواند اهمیت موضوع را به مدیران گوشزد کند و حساسیت آن‌ها را به تسهیل و مدیریت این پدیده مثبت افزایش دهد.

کلیدواژه‌ها: مهربانی، مهربانی سازمانی، مهربانی در محیط کار، نظریه داده‌بنیاد.

مقدمه

تنش‌های امروز سازمان‌های جهانی در محیط پُر تلاطم رقابتی، گاهی آن‌ها را از مسیر درست تحقق هدف غایی که همانا کسب مزیت رقابتی از طریق تعالی سرمایه انسانی است، دور می‌کند. مهربانی از مهم‌ترین گرایش‌های اصیل در وجود منابع انسانی است که می‌تواند عالی‌ترین منبع انگیزش برای تبدیل‌شدن به سرمایه انسانی در بین سازمان باشد.

انسان در حین کار، موجود اجتماعی است و از طریق نیازهای عاطفی برانگیخته می‌شود و می‌کوشد که نیازهای روان‌شناختی سطح بالای خود را از جمله تحسین به خاطر انجام کار، سپاسگزاری و قدردانی، موفقیت و خودشکوفایی برآورده سازد (بورل و مورگان^۱، ۱۹۷۹: ۲۵۶). طی چند سال اخیر، مهربانی به عنوان موضوعی مهم در زمینه سازمان و محیط کار مطرح بوده است و در مطالعات انجام شده در حوزه رابطه مهربانی با خروجی‌های مورد هدف در محل کار، به عنوان ویژگی مهم افراد در روابط کاری شناخته شده است (گیب و رحمان^۲، ۲۰۱۸). امروزه دنیا حول محور مهربانی می‌چرخد و رفتار مهرآمیز در محل کار، به وظیفه اخلاقی مدیران تبدیل شده است (کپتین^۳، ۲۰۲۲). در سازمان‌های نوین کنونی، انسان‌ها دیگر منابع انسانی یا هزینه‌هایی نیستند که سازمان به فکر حداقل کردن آن‌ها باشد، آن‌ها برای سازمان‌ها سودآور هستند و فراتر از منبع ایجاد سود، ارزش معنوی دارند؛ از این رو هر کارمندی شایسته برخورد مهربانانه است (کالدول^۴، ۲۰۱۷). یکی از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی حمایتی، نوعی فضای تعاملی و ارتباطی است که با همدلی سازمانی، اعتماد و متناسب‌سازی ارزش‌های فردی و سازمانی همراه باشد و مؤلفه‌های دیگر، توانمندسازی و حمایت روان‌شناختی است که با تشویق و تقدیر، شبکه‌سازی اجتماعی و حالات روانی مثبت توأم باشد (رسولی، موسی خانی، الوانی و عظیمی، ۱۴۰۳).

نتایج پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که مهربانی سازمانی، باعث سرایت آن به همکاران، کاهش فرسودگی شغلی و غیبت کارکنان، افزایش رفاه کارکنان، افزایش رضایت شغلی، تقویت عزت‌نفس کارکنان، معنادارشدن زندگی کاری، بهبود خودارزیابی، افزایش احساسات مثبت، تقویت احساس مفیدبودن کارکنان (سیزر، نولت و کلین^۵، ۲۰۲۱)؛ ایجاد حس شادی سازمانی و تقویت معنویت در محل کار و انگیزه‌بخشی به کارکنان (لیانتو^۶، ۲۰۲۳)؛ تقویت سلامت و رفاه کارکنان (توماسون^۷، ۲۰۲۲)؛ افزایش انگیزه کاری و ظرفیت عاطفی (ماسترس واج، رب، تاو و باندارا^۸، ۲۰۲۲)؛ بهبود عملکرد سازمان و تاب‌آوری کارکنان می‌شود (بارغوتی، گینو و چیوا^۹، ۲۰۲۳) و امکان پویایی را در سطح سازمان فراهم می‌کند (گیب و رحمان، ۲۰۱۸). خلاصه اینکه مهربانی مسری است و فرهنگ مهربانی سازمانی، زندگی شخصی کارکنان را در فراتر از مرزهای محل کار تحت تأثیر قرار می‌دهد (کر^{۱۰}، ۲۰۰۸). مهربانی یک استراتژی مؤثر

1. Burrell & Morgan

2. Gibb & Rahman

3. Kaptein

4. Caldwell

5. Sezer, Nault & Klein

6. Lianto

7. Thomason

8. Masters-Waage, Reb, Tov & Bandara

9. Barghouti, Guinot & Chiva

10. Kerr

برای انعطاف‌پذیری و افزایش سازگاری کارکنان با استرس شغلی در محل کار و در نتیجه، افزایش ارزش کارکنان به‌شمار می‌رود (کویرک و ایوتزان^۱، ۲۰۱۷).

بیمارستان‌ها محیط کاری پُراسترسی هستند. همهٔ ذی‌نفعان، از جمله کارکنان، قسمتی از آن استرس را در تعاملات خود بروز می‌دهند. استرس زیاد آثار مخرب متعددی برای کادر درمان و اداری مراکز بهداشت و درمان به‌جای می‌گذارد؛ حتی به‌صورت حاد، می‌تواند بر عملکرد شناختی تأثیر منفی بگذارد، تیزبینی تشخیصی، تصمیم‌گیری و حل مسئله را دچار ضعف کند و سودمندی کار را کاهش دهد که باعث خطاهای پزشکی حیاتی و جبران‌ناپذیری در بیمارستان‌ها می‌شود. استرس، می‌تواند به فرسودگی شغلی و پیامدهای شدیدتر سلامت روان، از جمله افسردگی و خودکشی منجر شود. مهربانی ارتباطات بین‌فردی مثبتی ایجاد می‌کند که استرس را از بین می‌برد و تاب‌آوری را تقویت می‌کند و باعث ماندگاری استعدادها می‌شود؛ بنابراین مهربانی سازمانی در بیمارستان‌ها، فقط یک امر عادی نیست، بلکه از جمله الزامات و راه‌کارهای مفید برای مهار استرس محیط‌های کاری پُرتنش بیمارستان‌ها به‌شمار می‌رود و نگرانی در جهت ترویج فرهنگ مهربانی در بیمارستان‌ها بسیار منطقی است (فرایبرگ^۲، ۲۰۲۳). کار در بیمارستان‌ها، به‌دلیل خستگی و فشار روانی بالای کارکنان، فرهنگ مهربانی را ایجاب می‌کند. رهبران بیمارستان‌های مطرح دنیا، با آگاهی از شواهدی که نشان می‌دهد مهربانی سازمانی چقدر در جهت کیفیت ارائه خدمات به بیماران و کنترل هزینه مهم است، به‌دنبال راه‌حل‌های استراتژیک برای بهبود فرهنگ مهربانی سازمانی هستند تا راه‌حل‌های خلاقانهٔ ترویج مهربانی بین کارکنان، تغییر فرهنگ سازمانی را منجر شود (لاندري، بیسون، کوک و موریسون^۳، ۲۰۱۸).

مشارکت و تعامل سازنده در محیط کاری بیمارستان‌ها، نقطه مقابل فرسودگی شغلی است و با مهربانی، فداکاری و جو صمیمی، نمود پیدا می‌کند (شانافلت و نوزورتی^۴، ۲۰۱۷). مهربانی می‌تواند توانایی کارکنان و کادر درمان را برای مقابله با شرایط استرس‌زا، به‌ویژه در مواقع بحرانی، تقویت کند (دیویدسون، گراهام، مونتروس توماس، نورکراس و زربی^۵، ۲۰۱۷). تعاملات بین‌فردی منفی می‌تواند استرس را افزایش دهد، در حالی که رفتار مهربانانه، استرس را از بین می‌برد (ایزنبرگر و کول^۶، ۲۰۱۲). مهربانی در مطالعات مدیریتی و سازمانی می‌تواند فراتر از تئوری عمل کند و استفاده از آن در محیط کاری بیمارستان‌ها، برای حمایت از سلامت و رفاه کارکنان، راه‌کار مناسبی به حساب می‌آید (توماسون^۷، ۲۰۲۲). علی‌رغم اینکه مهربانی در زمینه رهبری و مدیریت بیمارستان‌ها، امری ضروری است، در ادبیات سازمان و مدیریت، مفهومی در حال ظهور است و تلاش برای توسعه و اعتبار بخشیدن به تعریف نظری این مفهوم، ضرورت دارد (دیار، ماتیک و گریفیتس^۸، ۲۰۲۴).

1. Quirk & Ivztan
2. Fryburg
3. Landry, Bisson, Cook & Morrison
4. Shanafelt & Noseworthy
5. Davidson, Graham, Montross-Thomas, Norcross & Zerbi
6. Eisenberger & Cole
7. Thomason
8. Dyar, Mattick & Griffiths

با توجه به تحولات رو به رشد در روان‌شناسی مثبت، علاقه و نیاز شدیدی به مطالعه در زمینهٔ مهربانی اجتماعی احساس می‌شود؛ اما با وجود این نیاز، مطالعهٔ جامع و کامل در رابطه با آن کمتر صورت گرفته است (یانگز، یانوا و کانتر^۱، ۲۰۲۳). مهربانی سازمانی مهارت اجتماعی - عاطفی ارزشمندی است و برنامه‌های ترویج مهربانی و آموزش آن، مقولهٔ روبه‌رشد است؛ اما مطالعات اندکی در این رابطه انجام پذیرفته است (کاپلان، دیلوئیس، دومینگز و والش^۲، ۲۰۱۶). اصطلاح چتر مهربانی شامل احساسات و رفتارهای اجتماعی متعددی از جمله مراقبت، سخاوت، نوع‌دوستی، همدلی، قدردانی و شفقت است؛ اما تعریف دقیق پدیدهٔ «مهربانی سازمانی» تاکنون در ادبیات سازمان و مدیریت کمتر بیان شده است (هارت و هارت^۳، ۲۰۲۳).

برای درک بیشتر مهربانی در سازمان‌های اجتماعی و حوزهٔ کسب‌وکار تحقیقات بیشتری لازم است (ویلیس^۴، ۲۰۲۱). ریشهٔ مهربانی در دوران باستان است و در ضمیر افراد جامعه وجود دارد و فقط باید زمینهٔ ابراز آن در محیط‌های سازمانی فراهم شود؛ ولی در سازمان‌های امروزی کمتر در کانون توجه قرار گرفته است؛ از این رو سازمان‌ها باید سیاست‌های خود را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که مهربانی را عادی‌سازی کنند (توماسون^۵، ۲۰۲۲). برای بسیاری از افراد در محل کار، مهربانی سازمانی یکی از نکات برجسته زندگی اداری به حساب می‌آید. حتی ابراز مهربانی با تعریف و تمجید برای کارکنانی که دورکاری انجام می‌دهند، می‌تواند محل کار دور از سازمان را متحول کند (سیزر و همکاران، ۲۰۲۱).

در مطالعات انجام شده به ابعاد مهربانی‌مدیران (گیب و رحمان، ۲۰۱۸)، مدل‌سازی مهربانی در حوزهٔ اقتصاد (دوفنبرگ و کیرشتایگر^۶، ۲۰۱۹)، مؤلفه‌های مهربانی (مالتی^۷، ۲۰۲۱)، سبک رهبری کارآفرینانه مبتنی بر مهربانی (آرانگا، مونتسینوس و دلوال نونز^۸، ۲۰۲۳)، راه‌های ترویج مهربانی با استفاده از تقویت رفتار مثبت رهبر در محل کار (فراایبرگ، ۲۰۲۳)، کشف باورها، نگرش‌ها و هنجارهای اساسی که سرمنشأ رفتار مهربانانه در محیط کار است (ماره^۹، ۲۰۲۳) و نقش مهربانی در محیط کار و سرایت آن به زندگی شخصی کارکنان (کر، ۲۰۰۸) اشاره شده است. پژوهش‌های انجام‌شده به بررسی نقش مهربانی در محیط کار (ریزر^{۱۰}، ۲۰۱۹؛ جاگرید، منسون و اودال^{۱۱}، ۲۰۲۰)، نقش مهربانی در تعلیم و تربیت (نیکو نژاد، رضایی و سیفی، ۱۳۹۹)، نقش مهربانی در شیوه‌های آموزش حرفه‌ای هوش عاطفی برای کارکنان (لاورنس^{۱۲}، ۲۰۲۰)، نقش مهربانی رفتاری در سازمان‌های اسلامی (غفاری و قنبری، ۱۳۹۷)، نقش مهربانی در ارتباط با ذی‌نفعان (کپتین، ۲۰۲۲)، نقش مهربانی در جامعه‌پذیری سازمانی (هارت و هارت، ۲۰۲۳)، نقش مهربانی در عجین شدن

1. Youngs, Yaneva & Canter
2. Kaplan, deBlois, Dominguez & Walsh
3. Hart & Hart
4. Willis
5. Thomason
6. Dufwenberg & Kirchsteiger
7. Malti
8. Aránega Montesinos & del Val Núñez
9. Maré
10. Reizer
11. Jägrdy, Månsson & Ödahl
12. Lawrence

با شغل و تاب‌آوری (لاندری و همکاران، ۲۰۱۸) و نقش میانجیگر مهربانی سازمانی در رابطه بین آرامش خاطر و رفتار شهروندی سازمانی (آریا و پراتویتایگون^۱، ۲۰۱۴)، پرداخته‌اند. البته این پژوهش‌ها به‌صورت پراکنده به مهربانی در حوزه منابع انسانی پرداخته‌اند و موضوع طراحی الگوی پارادایمی مهربانی سازمانی به‌روش داده‌بنیاد، در پژوهش‌های قبلی مسکوت مانده است. به این منظور، در این پژوهش تلاش شده است که خلأ مطالعاتی مذکور پوشش داده شود. حساسیت و ظرافت شغلی و همچنین استرس بسیار شغلی در فضای بیمارستان‌های استان هرات، نیاز بیشتر کارکنان این حوزه را به بازیابی جسمی و ذهنی در محل کار الزامی می‌سازد؛ از این رو وجود مهربانی سازمانی، ابزار مناسبی در جهت کاهش آثار منفی استرس و تنش در محل کار این بیمارستان‌ها خواهد بود. بر این اساس و با توجه به نقش مهربانی سازمانی در بیمارستان‌ها، این پژوهش به دنبال طراحی الگوی مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات با هدف مدیریت استرس و فرسودگی شغلی، کاهش خطاهای پزشکی فاجعه‌بار و جبران ناپذیر و جذب و حفظ استعدادها است.

پیشینه نظری

تعریف مهربانی

کلمه «مهربانی»^۲ از رابطه «خویشاوندی»^۳ یا نگرانی برای «هم‌نوع»^۴ نشئت می‌گیرد و پیوندی بین فرد مهربان و دیگران است. مهربانی مفهومی دست‌نیافتنی است، تشخیص آن ساده، اما تعریف آن دشوار است و آن را می‌توان به‌عنوان یک فضیلت مفهوم‌سازی کرد که در پیوند با اشکال دیگر رفتار اجتماعی، مانند «دل‌سوزی»^۵ و «نوع‌دوستی»^۶ قرار می‌گیرد. در حالی که یک وظیفه متضمن یک الزام نسبت به دیگران بوده و به‌عنوان یک قانون رفتاری تلقی می‌شود، یک فضیلت بخشی از ویژگی اخلاقی یک فرد است (جفری^۷، ۲۰۱۶).

صاحب‌نظران معتقدند از منظر اخلاقی مهربانی را می‌توان نوعی فضیلت تعریف کرد که جزء لاینفک اخلاق و نشان‌دهنده قدردانی از کرامت انسانی است. در فلسفه، مهربانی به‌عنوان یک نگرانی واقعی و عمیق برای دیگران بیان شده است (مالتی^۸، ۲۰۲۱). ارکان مهربانی، شامل مهربانی با خود، مهربانی با هم‌نوعان و مهربانی با محیط زیست است (بولتر، اوروزکو مورالس، پرنسیب و تیلسد^۹، ۲۰۲۳).

1. Ariyabuddhiphong & Pratchawittayagorn

2. Kindness

3. Kin

4. Kind

5. Compassion

6. Altruism

7. Jeffrey

8. Malti

9. Boulter, Orozco Morales, Principe & Tilsed

مفهوم‌شناسی مهربانی سازمانی

صاحب‌نظران از منظر اخلاقی تعاریف متفاوتی برای مهربانی سازمانی ارائه داده‌اند؛ از جمله مهربانی سازمانی رفتار توأم با ادب^۱ و نزاکت^۲ در محل کار است (آرانگا و همکاران، ۲۰۲۳). مفهوم رهبری اخلاقی و مبتنی بر معنویت، احترام و انصاف در رابطه با کارکنان و عنصر اصلی اعتماد به نفس کارکنان و حساب‌های بانکی عاطفی نزد کارکنان است (کالدول، ۲۰۱۷: ۱۳). عمل داوطلبانه‌ای به نفع کارکنان است و انگیزه آن پاداش یا مجازات خارجی نیست (کانتی و بانرجی، ۲۰۱۹). مهربانی سازمانی شامل احساسات، رفتارها و حضور خیرخواهانه توأم با مراعات و عامل انگیزشی در جهت انجام رفتار دیگرپذیری^۴ در بین سازمان است. اصطلاح مهربانی سازمانی، چتر گسترده‌ای دارد و شامل احساسات و رفتارهای اجتماعی متعددی از جمله مراقبت^۵، سخاوت^۶، نوع‌دوستی^۷، همدلی^۸، قدردانی^۹ و شفقت^{۱۰} در محیط‌های کاری است (هارت و هارت، ۲۰۲۳). مهربانی سازمانی کلیدی برای ارائه حمایت عاطفی، کمک به رشد زیردستان، در اولویت قرار دادن زیردستان و رفتار اخلاقی است (بوکارنیا، هنسون، هوئیزینگ، ماهان و وینستون، ۲۰۱۸) و به‌عنوان عاملی توانمند در به‌کارگیری قابلیت‌ها در پروژه‌های نوآوری و بروز رفتار نوآورانه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مفید عمل می‌کند (لنت، ۲۰۱۹).

سازمان‌هایی که مسئولیت‌پذیری اجتماعی بالایی دارند، در می‌کوشند تا از طریق تأمین نیازهای ذی‌نفعان مختلف خود، بقا و بهره‌وری پایدار خود را در محیط‌های رقابتی حفظ کنند (خلعتبری معظم، یزدانی و عسگری، ۱۴۰۳). یکی از مهم‌ترین وظایف سازمانی که در اولویت قرار دارد، مهربانی سازمانی است؛ زیرا سایر وظایف ممکن است با هم در تضاد و تعارض باشند و این مهربانی است که دوراهی اخلاقی را در این قبیل مواقع تعیین می‌کند که خود تحت تأثیر فرهنگ سازمانی و ارزش‌های اخلاقی حاکم در سازمان است. در سازمان‌ها باید مهربانی به‌عنوان یک وظیفه اخلاقی پیاده‌سازی شود تا این پدیده مثبت بتواند سرمایه روان‌شناختی را بارور و تاب‌آور کند (کپتین، ۲۰۲۲). سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان سازه اصلی رفتار سازمانی مثبت‌گرا، باعث کاهش آسیب‌های شغلی از جمله فرسودگی شغلی می‌شود (رئیزی‌فر و ملتی، ۱۳۹۳). رفتار مدیریتی توأم با نامهربانی، جزء رفتار ناشایستی است که باعث نارضایتی کارکنان می‌شود (شاددل، تسلیمی و لسانی فشارکی، ۱۴۰۲).

هسته رهبری خدمتگزار، فضیلتی است تحت عنوان مهربانی دل‌سوزانه به زیردستان که این نگرش رهبر را به

1. Courtesy
2. Politeness
3. Cotney & Banerjee
4. Prosociality behavior
5. Caring
6. Generosity
7. Altruism
8. Empathy
9. Gratitude
10. Compassion
11. Bocarnea, Henson, Huizing, Mahan & Winston.
12. Lent

فروتنی، ارج‌گزاری، بخشش و نوع‌دوستی تشویق می‌کند و موجب بروز رفتار رهبری خدمتگزار می‌شود (ون درندونک و پترسون^۱، ۲۰۱۵). رهبری مثبت‌گرا، ارتباطات مثبت، روابط انسانی مثبت و جوّ مثبت را در اولویت‌های استراتژیک خویش قرار می‌دهد (مهدی‌زاده، رجایی‌پور و سیادت، ۱۴۰۲). مهربانی به خودی خود نیز می‌تواند یک استراتژی مفید در کاهش استرس کارکنان زن و کارگران یقه‌سفید در محیط کار باشد (جاگرید و همکاران، ۲۰۲۰).

مهربانی سازمانی در بیمارستان‌ها

مجموعه‌ای از شواهد به سرعت در حال رشد نشان می‌دهد که مهربانی برای سلامتی و رفاه انسان حیاتی است. اگر ارائه مراقبت‌های بهداشتی در بیمارستان‌ها توأم با مهربانی باشد، به افزایش کیفیت خدمات و رضایت شغلی منجر می‌شود (ماره، ۲۰۲۳). اکثر کارکنان بیمارستان مسئولیت‌های شغلی بی‌شماری دارند و تحت استرس فوریت‌های پزشکی کار می‌کنند و بسیاری از آن‌ها در شیفت‌های طولانی در واحدهایی کار می‌کنند که به‌طور مزمن با کمبود کارمند مواجهند. با وجود این، در مواجهه با موانع، برخی از کارکنان بیمارستان‌ها توسط همکاران و بیماران، به‌عنوان افرادی مهربان و دل‌سوز شناخته و ارزیابی می‌شوند. به‌یقین ابراز همدردی و اقدام‌های مثبت آن‌ها نشان‌دهنده مهربانی است (گراپر و میتشم^۲، ۲۰۰۸). کارکنان بیمارستان می‌توانند در معرض خطر استرس و فرسودگی شغلی قرار بگیرند. حمایت عاطفی از طریق اعمال محبت‌آمیز عمدی، استرس ناشی از کار را کاهش می‌دهد و در نهایت می‌تواند احساس رضایت شغلی را بهبود بخشد. مهربانی سازمانی مبتنی بر رابطه است. کیفیت روابط کاری کارکنان بیمارستان‌ها، به بیماران و خانواده‌های آن‌ها و کل جامعه گسترش می‌یابد. اگر کارکنان بیمارستان‌ها به‌عنوان ارائه‌دهندگان مراقبت‌های بهداشتی، تحت استرس باشند، ممکن است که محیط بیمارستان که باید برای بیماران و خانواده‌هایشان یک محیط شفاف‌بخش باشد، به محیط تشنج‌زا تبدیل شود. بنابراین، روابط کاری مثبت و جوّ توأم با مهربانی در بیمارستان، می‌تواند حس مراقبت را در میان کارکنان افزایش دهد و در نهایت به کارکنان اجازه دهد تا ظرفیت لازم را برای مراقبت واقعی از بیماران ایجاد کنند (دیویدسون و همکاران، ۲۰۱۷).

پیشینه تجربی

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تحقق مزایای ملموس و ناملموس مهربانی در محل کار، به توجه و شرایط مختلفی نیازمند است که بر فرایند و نتایج مهربانی در حوزه منابع انسانی، تأثیر می‌گذارد. در همین راستا، محققان مختلفی به بررسی اجمالی این پدیده پرداخته‌اند. با توجه به بدیع بودن موضوع، پیشینه پژوهشی داخلی تاکنون اندک است؛ اما در پیشینه خارجی، پژوهشگر به مطالعات مرتبط بیشتری دست یافته است. در ادامه به خلاصه‌ای از پیشینه‌های داخلی و خارجی مهم، در قالب جدول ۱ اشاره می‌شود.

جدول ۱. مهم‌ترین یافته‌های پیشینه تجربی در حوزه مهربانی سازمانی

ردیف	پژوهشگران (سال)	نتایج پژوهش
۱	غفاری و قنبری (۱۳۹۷)	فضیلت سازمانی و رفتار مهربانانه مبتنی بر آموزه‌های اسلامی با میانجیگری سازمان شاداب، بر تحقق سازمان متعالی اثر می‌گذارد.
۲	پرادهان، جاندو، هاتی و پاندا ^۱ (۲۰۲۴)	عواطف مثبت ارتباط بین مهربانی و شادی در محل کار برای کارکنان را در جهت مثبت تعدیل می‌کند.
۳	دیار و همکاران (۲۰۲۴)	مهربانی در زمینه رهبری و مدیریت مراقبت‌های بهداشتی هنوز مفهوم بالفی نیست و برای اعتبار بخشیدن به تعریف نظری این مقوله، مطالعات علمی بیشتری لازم است.
۴	یانتی و کاهیادی ^۲ (۲۰۲۴)	هر شکل از زبان مهربانی می‌تواند در محیط کار بر انگیزه کارکنان، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی داشته باشد.
۵	میشل، فم تان و تانر ^۳ (۲۰۲۴)	یکی از نقش‌های مهربانی سازمانی و هوش هیجانی، ایجاد انگیزه در تیم است.
۶	مالونی و همکاران ^۴ (۲۰۲۴)	تعهد سازمانی، حمایت سازمانی و رهبری معتبر ممکن است استرس‌های مرتبط با کار پزشکان را کاهش دهد.
۷	فرایبرگ (۲۰۲۳)	مهربانی سازمانی ارتباطات بین فردی مثبتی ایجاد می‌کند، استرس را از بین می‌برد و تاب‌آوری را تقویت می‌کند. کارکنان را نشاط می‌بخشد، فشار روانی و استرس را کاهش می‌دهد و شادی، آرامش و تعامل سازنده را افزایش می‌دهد.
۸	آرانگا و همکاران (۲۰۲۳)	کارتیمی، انگیزه‌بخشیدن و تشویق به ریسک‌پذیری از توسعه‌یافته‌ترین شایستگی‌هایی هستند که بیشترین تأثیر را بر تقویت سبک رهبری مهربان دارند.
۹	اوردنر، ایواناژ و مسلی ^۵ (۲۰۲۳)	همدلی، فراگیری و به رسمیت شناختن تلاش، سه مؤلفه اصلی مهربانی در محل کار را تشکیل می‌دهند که رفتارهای مثبت در محل کار را تقویت می‌کنند.
۱۰	ماره (۲۰۲۳)	به شش دسته مجزا از رفتار مهربانانه و باورهای نگرشی، هنجاری و کنترلی رفتارهای مهربانانه در محل کار دست یافت. در این پژوهش، نگرش و ظرفیت، به عنوان قوی‌ترین عوامل و ابزار تعیین‌کننده قصد انجام رفتار مهربانانه در کار به تأیید رسید.
۱۱	هارت و هارت (۲۰۲۳)	در پژوهشی با عنوان «جامعه‌پذیری سازمانی و مهربانی» به هدف تعیین شکاف بین این دو مقوله پرداختند.
۱۲	بارغوتی و همکاران (۲۰۲۳)	مهربانی در محل کار، به جوی مبتنی بر نوع دوستی منجر می‌شود که عملکرد سازمان را با استفاده از انعطاف‌پذیری سازمانی به طور غیرمستقیم افزایش می‌دهد.
۱۳	لیو و همکاران ^۶ (۲۰۲۲)	مهربانی نوع دوستی کارکنان را افزایش می‌دهد و در کاهش عاطفه منفی و پنهان کاری دانشی، تأثیر بسزایی دارد.
۱۴	کپتین (۲۰۲۲)	درک بهتر رهبران از مهرورزی، به عنوان یک وظیفه اخلاقی آن‌ها در محیط کار، می‌تواند کمک‌های امیدوارکننده‌ای به نظریه سهام‌داران، نظریه‌های رهبری و نظریه‌های اخلاقی به طور کلی و نظریه‌های اخلاق کسب و کار به طور خاص ارائه دهد.

1. Pradhan, Jandu, Hati & Panda

2. Yanthi & Cahyadi

3. Michel, Pham-Tan & Tanner

4. Maloney et al.

5. Ordener, Ivanaj & Mesly

6. Liu et al.

ردیف	پژوهشگران (سال)	نتایج پژوهش
۱۵	هاشم، زین‌الدین، امین‌الدین، غزالی و واردو ^۱ (۲۰۲۲)	در مطالعه مروری نشان داده‌اند که مجموعه‌ای از اعمال و رفتار محبت‌آمیز باعث افزایش شادی و رضایت شغلی در محل کار و سرریز شدن آن به محیط خانه کارکنان می‌شود.
۱۶	فیدرستون و هاروی ^۲ (۲۰۲۱)	فرهنگ رهبری خدمتگزار را بر اساس مهربانی و همکاری بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که چارچوب این رهبری ایستادگی در برابر ظلم است.
۱۷	لورنس ^۳ (۲۰۲۰)	از طریق شیوه‌های آموزشی می‌توان مهربانی و هوش عاطفی را به صورت حرفه‌ای به مدیران و کارکنان آموزش داد که باعث رضایت کارکنان و ماندگاری آنها در سازمان خواهد شد.
۱۸	دام و گرین باثوم ^۴ (۲۰۱۹)	اگر مهربانی پادرمیانی کند، ترس از رهبر هم اثربخشی و وفاداری کارکنان را کاهش نخواهد داد.
۱۹	گیب و رحمان (۲۰۱۸)	به کشف ادراکات و تجربه‌های مهربانی در بین همکاران پرداختند. نتایج نشان داد که چهار شاخص مهربانی بین همکاران در سطح افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها، امکان پویایی (نوآوری و کارآفرینی) را در سازمان فراهم می‌کند.
۲۰	کالدول (۲۰۱۷)	مهربانی به مفهوم رهبری اخلاقی، برای متخصصان منابع انسانی که به دنبال تعهد، افزایش اعتماد کارکنان و اهداف سازمان هستند، الزامی است.

از گذشته تا کنون پژوهش‌های متعددی در باب مهربانی در محل کار مشاهده شده است؛ اما پژوهشی که به دنبال طراحی الگوی پارادایمی مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات باشد، مشاهده نشده است؛ به همین دلیل این پژوهش، تلاشی برای برطرف کردن خلأ مطالعاتی موجود است. با استناد به اینکه مطالعات مذکور، فقط به بررسی اجمالی مهربانی در محل کار پرداخته‌اند و به تدوین سیاست‌های کلی و فراهم‌سازی زیرساخت‌های مدیریتی ترویج مهربانی سازمانی در محل کار، کمتر توجه کرده‌اند، استفاده از روش کیفی و ارائه مدل پارادایمی مهربانی سازمانی متناسب با فرهنگ و بستر اجتماعی، می‌تواند علاوه بر از بین بردن خلأ تئوری و عمل، با ارائه راه کارهایی برای اجرای برنامه‌های استراتژیک سازمان کمک کند. این مطالعه با هدف تبیین مدل مهربانی سازمانی متناسب با فرهنگ و بستر اجتماعی بیمارستان‌های استان هرات و با پشتوانه نظری و استدلال علمی به تبیین الگوی مهربانی سازمانی در محیط کاری این بیمارستان‌ها پرداخته است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف توسعه‌ای و به لحاظ ماهیت، اکتشافی است. با توجه به ماهیت پژوهش و ماهیت داده‌ها که بر نظرها و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان متکی است، مطالعه حاضر به لحاظ روش، کیفی است. در این پژوهش از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد^۵، از نوع رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین^۶ (۱۹۹۸)، برای طراحی الگوی مهربانی سازمانی

1. Hashim, Zainuddin, Aminuddin, Ghazali & Wardono
2. Featherstone & Harvey
3. Lawrence
4. Dahm & Greenbaum
5. Grounded Theory
6. Strauss & Corbin

استفاده شده است که به شیوه استقرایی و با به کارگیری فرایند نظام مند، درصدد طراحی الگوی موضوع مورد بررسی است. رویکرد داده بنیاد، زمانی استفاده می شود که در ارتباط با یک موضوع مشخص و چگونگی شکل گیری پدیده، نظریه روشنی وجود نداشته باشد. با توجه به اینکه مهربانی سازمانی موضوعی است که تا کنون مدل پارادایمی در جهت تبیین آن ارائه نشده است، رویکرد داده بنیاد می تواند در راستای درک موضوع، با تحلیل نظرهای مشارکت کنندگان، به تولید علم و نظریه در ارتباط با موضوع مدنظر اقدام کند.

جامعه پژوهش کادر درمان و اداری بیمارستان های استان هرات و متخصصان دانشگاهی بوده است. برای تعیین مشارکت کنندگان، از روش نمونه گیری هدفمند (نظری)^۱ بر اساس قاعده شبکه متخصصان (گلوله برفی)^۲ به معنای ارجاع زنجیره ای استفاده شد. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقیده ها و نگرش های مشارکت کنندگان باشد، با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، می توان از ۱۰ تا ۲۵ مشارکت کننده برای انجام مصاحبه استفاده کرد. در این پژوهش با ۲۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی مصاحبه انجام شد که البته انتخاب ایشان با بهره گیری از تکنیک گلوله برفی و معرفی صاحب نظران، یکی پس از دیگری بود که در مجموع ۱۹ مصاحبه تحلیل شد و چون ۲ مصاحبه، اطلاعات مورد نیاز این پژوهش را فراهم نکرد، از بررسی خارج شد. ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در جدول ۲ ارائه شده است. فرایند مصاحبه در یک دوره زمانی، از پاییز تا زمستان ۱۴۰۲ انجام شده است. برای گردآوری داده های مورد نیاز، از مصاحبه های نیمه ساختاریافته انفرادی استفاده شد و هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید. در فرایند مصاحبه ها با توجه به اصول داده بنیاد، سؤال ها در ۶ بُعد اصلی مطرح شد و به منظور حفظ تمامی داده ها، پس از حصول اطمینان مصاحبه شوندگان، مبنی بر محرمانه بودن مباحث و جلب رضایت آنان، به ضبط مصاحبه ها اقدام شد.

جدول ۲. ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

مصاحبه شوندگان	سطح تحصیلات	مرتبۀ علمی/موقف سازمانی	جنسیت	سابقه خدمت
خبرگان دانشگاهی (۷ نفر)	دکتری تخصصی (۱۵ نفر)	استادیار (۴ نفر)	مرد (۱۱ نفر)	کمتر از ۵ سال (۳ نفر)
		دانشیار (۳ نفر)		
		پزشک متخصص (۵ نفر)		
خبرگان سازمانی (۱۲ نفر)	کارشناسی ارشد (۳ نفر)	مدیر منابع انسانی بیمارستان (۲ نفر)	زن (۸ نفر)	۵ تا ۱۰ سال (۶ نفر)
		مدیر بخش (۲ نفر)		
	دانشجوی تخصصی (۱ نفر)	رزیدنت جراحی (۱ نفر)		۱۱ تا ۲۰ سال (۸ نفر)
		پرستار (۱ نفر)		
		کادر اداری (۱ نفر)		بیش از ۲۰ سال (۲ نفر)
۱۹ نفر	۱۹ نفر	۱۹ نفر	۱۹ نفر	۱۹ نفر

1. Purposive Sampling
2. Network/ Snowball

به‌منظور تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، قاعده اشباع نظری^۱ داده‌ها مورد توجه قرار گرفت؛ به این صورت که مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافتند که پس از آن حاوی داده‌های تکراری باشند و انجام مصاحبه‌های جدید، داده‌های تازه‌ای را در اختیار پژوهشگر قرار ندهد. همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، در این فرایند، پس از انجام ۱۷ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد؛ اما به‌منظور اطمینان بیشتر، فرایند انجام مصاحبه ادامه یافت و در مجموع با ۱۹ نفر مصاحبه شد.



شکل ۱. نمودار اشباع نظری داده‌ها

به‌منظور ارزیابی روایی پژوهش، ۱۵ نفر از خبرگان به‌روش هدفمند انتخاب شد. برای ارزیابی روایی محتوا^۲، از دو شیوه استفاده شد: ۱. نسبت روایی محتوا^۳، برای سنجش ضرورت یا عدم ضرورت مقوله‌ها؛ ۲. شاخص روایی محتوا^۴، جهت بررسی مرتبط یا نامرتب بودن مقوله‌ها با پدیده مورد بررسی. برای تعیین نسبت روایی محتوا، مقوله‌های شناسایی‌شده در قالب پرسش‌نامه‌ای تنظیم و از مشارکت‌کنندگان درخواست شد که هرکدام را بر اساس سه مقیاس «ضروری»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیرضروری» امتیاز دهند؛ سپس نتایج مطابق با رابطه ۱ تحلیل شد.

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2} \quad \text{رابطه ۱}$$

در این رابطه n_e تعداد افرادی است که به‌گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و N تعداد کل مشارکت‌کنندگان است. با توجه به این موضوع که حداقل مقدار نسبت روایی محتوا برای تعداد مشارکت‌کنندگان ۱۵ نفری طبق جدول تصمیم‌گیری لاوشه^۵ ۰/۴۹ است، در این مرحله روایی محتوا برای سه مقوله مرتبط با عوامل مداخله‌گر و یک مقوله مرتبط با عوامل علی، کمتر از حد مجاز بوده و این موارد از کدهای نهایی حذف شده‌اند^۶. شاخص روایی محتوا نیز با

1. Theoretical Saturation
2. Content Validity
3. Content Validity Raito (CVR)
4. Content Validity Index (CVI)
5. Lawshe

۶. به‌دلیل محدودیت صفحات در آیین‌نامه نشریه و طولانی بودن جداول، از ذکر جزئیات محاسبات اجتناب شده است.

استفاده از رابطه ۲ محاسبه شد که برای تمامی مقوله‌های شناسایی شده بالاتر از ۰/۷۹ بود؛ بنابراین تمامی مقوله‌ها تأیید شدند.

$$CVR = \frac{N_b}{N} \quad \text{رابطه ۲}$$

در این رابطه، N تعداد کل خبرگان و N_b تعداد خبرگانی است که به گویه نمره‌های ۱ و ۲ داده‌اند. به‌منظور ارزیابی اعتبار (پایایی)^۱ پژوهش، از روش توافق درون موضوعی (توافق بین دو کدگذار)^۲ استفاده شد. در این ارتباط، از یک دانش‌آموخته دکتری مدیریت، درخواست شد که به‌عنوان همکار در فرایند کدگذاری باز به همکاری با پژوهشگران بپردازد.

با توجه به رابطه ۳، در این روش توافق درون موضوعی حداقل ۷۰ درصد، به‌عنوان پایایی پذیرفته می‌شود که نتایج بیانگر قابلیت اعتبار (پایایی) یافته‌هاست.

$$\text{رابطه ۳} \quad 100 \times \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

جدول ۳. نتایج بررسی پایایی داده‌ها

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	درصد پایایی
۱	۲	۳۴	۱۵	۸۸
۲	۷	۱۹	۹	۹۴
۳	۱۲	۲۴	۱۰	۸۳
	پایایی کل	۷۷	۳۴	۸۸

یافته‌های پژوهش

در فرایند انجام مصاحبه‌ها، پس از پایان هر مصاحبه، مباحث به‌دقت بررسی و به تحلیل و کدگذاری عبارتهای مستخرج از هر مصاحبه اقدام شد. در این مرحله، طی فرایند کدگذاری باز، پژوهشگران ۵۷۲ کد باز را شناسایی کردند؛ به این ترتیب که ۱۰۱ کد باز برای عوامل علی، ۶۶ کد باز برای مؤلفه‌ها، ۷۵ کد باز برای بستر و زمینه مناسب، ۱۰۱ کد باز برای عوامل مداخله‌گر، ۱۰۴ کد باز برای راه‌کارها و ۱۲۵ کد باز برای پیامدهای مهربانی شناسایی شد. جدول ۴ بخشی از فرایند کدگذاری باز برای کشف مفاهیم اولیه از متن مصاحبه را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز برای دستیابی به کدهای اولیه

عبارات یا گزاره‌های خبری	کشف مفاهیم (کدهای اولیه)
داشتن پُست اجرایی در سازمان، می‌تواند یکی از عوامل علی باشد. مثلاً هرگاه یکی از همکاران به من مراجعه کند و بگوید که من با ماهیت شغلم مشکل دارم و یا فلان مشکل بیمه‌ای را دارم. من به‌عنوان کارمند ساده، فقط می‌توانم با او ابراز همدردی کنم؛ ولی اگر من مدیر منابع انسانی باشم و این مشکل را مطرح کند، من اختیارات دارم، ابزار دارم و در جهت حل مشکل دستم باز است.	داشتن صلاحیت و قدرت قانونی
یکی دیگر از خوبی‌های مهربانی سازمانی این است که فرد ابتدا به آرامش می‌رسد؛ یعنی وقتی من مهربان باشم، یک حدی از آرامش را در خودم حس می‌کنم و باعث می‌شود که به اصطلاح استرس‌های کاری و شغلی‌ام کم شود که باز این آرامش هم می‌تواند در موفقیت‌های شغلی‌ام تأثیر بگذارد.	افزایش کیفیت زندگی کاری

در مرحله کدگذاری محوری، این کدهای باز یا همان مفاهیم مستخرج از متن مصاحبه‌ها، به‌لحاظ مشابهت معنایی در مقوله‌های انتزاعی‌تر و کلی‌تری دسته‌بندی شدند و در نهایت ۷۰ مقوله فرعی به‌دست آمد؛ بدین ترتیب که در ۶ مقوله فرعی برای عوامل علی، ۶ مقوله فرعی برای مؤلفه‌های مهربانی سازمانی، ۶ مقوله فرعی برای عوامل بستر ساز، ۱۹ مقوله فرعی برای عوامل مداخله‌گر، ۱۳ مقوله فرعی برای راه‌کارها و ۲۰ مقوله فرعی برای پیامدها به‌صورت کدگذاری محوری طبقه‌بندی شدند. جدول‌های ۵ تا ۱۰ تعداد کدهای باز استخراجی و نحوه مقوله‌بندی محوری مربوط به هریک از عوامل الگوی پارادایمی مهربانی سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. دسته‌بندی کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) عوامل علی در قالب مقوله‌بندی محوری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مقوله‌بندی محوری)	کدگذاری باز
مقوله اصلی	مقوله فرعی	فراوانی کدهای اولیه
عوامل علی	فردی	۱۹ سطح بلوغ و سواد اجتماعی افراد داخل سازمان
		۳۹ ویژگی‌های شخصیتی
		۹ سلامت روحی و روانی
	سازمانی	۲۰ جو سازمانی
		۸ اهداف سازمانی
		۶ حیطه صلاحیت و پست/مقام قانونی

جدول ۶ نحوه استخراج کدهای باز و نحوه مقوله‌بندی محوری مربوط به مؤلفه‌های مهربانی سازمانی را نشان

می‌دهد.

جدول ۶. دسته‌بندی کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) مؤلفه‌های مهربانی سازمانی در قالب مقوله‌بندی محوری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مقوله‌بندی محوری)	کدگذاری باز
مقوله اصلی	مقوله های فرعی	فراوانی کدهای اولیه
مؤلفه‌ها (پدیده محوری)	مهربانی شناختی	ارزش‌های فردی
		نوع نگرش به مهربانی
	مهربانی عاطفی	هوش هیجانی بالا
		داشتن روحیه همکاری
		بهزیستی عاطفی
	مهربانی رفتاری	نمود مهربانی در گفتار، رفتار و اقدامات سازمانی

در جدول ۷ نحوه استخراج کدهای باز و مقوله‌بندی محوری مربوط به عوامل بسترساز مهربانی سازمانی درج شده

است.

جدول ۷. دسته‌بندی کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) بستر و زمینه مناسب در قالب مقوله‌بندی محوری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مقوله‌بندی محوری)	کدگذاری باز
مقوله اصلی	مقوله های فرعی	فراوانی کدهای اولیه
عوامل بسترساز	فردی	ظرفیت پذیرش و حمایت از مهربانی
	سازمانی	وجود ساختار سازمانی متناسب و مشارکتی
		فرهنگ سازمانی غنی و حامی مهربانی
		عدالت سازمانی
		عوامل حمایتی و انگیزشی
		تعادل بین کار و زندگی

جدول ۸ نحوه استخراج کدهای باز و مقوله‌بندی محوری مربوط به عوامل مداخله‌گر مهربانی سازمانی را نشان

می‌دهد.

جدول ۸. دسته‌بندی کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) عوامل مداخله‌گر در قالب مقوله‌بندی محوری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مقوله‌بندی محوری)	کدگذاری باز
مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	فراوانی کدهای اولیه
عوامل مداخله‌گر	فرهنگی - اجتماعی	ارزش‌های فرهنگی خانواده
		ارزش‌های فرهنگی جامعه
	اقتصادی	اقتصاد ملی
		اقتصاد سازمانی
		اقتصاد خانوادگی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مقوله‌بندی محوری)	کدگذاری باز
مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	فراوانی کدهای اولیه
	سیاسی	سیستم امنیتی حاکم در کشور
		قوانین دولتی حاکم بر سازمان
		ضعف نظام
	فردی	خستگی هیجانی
		مشکلات خانوادگی
	سازمانی	سیستم رقابتی برد - باخت حاکم در سازمان
		غوغا سالاری
		قوانین سازمانی
		بی‌عدالتی سازمانی ادراک شده
		سایش اجتماعی (جو مسموم سازمانی)
		سکوت سازمانی
		فرسودگی شغلی
		رهبری زهرآگین
		اینرسی سازمانی

جدول ۹ نحوه استخراج کد باز و مقوله‌بندی محوری مربوط به راه‌کارهای مهربانی سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۹. دسته‌بندی کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) راه‌کارها در قالب مقوله‌بندی محوری

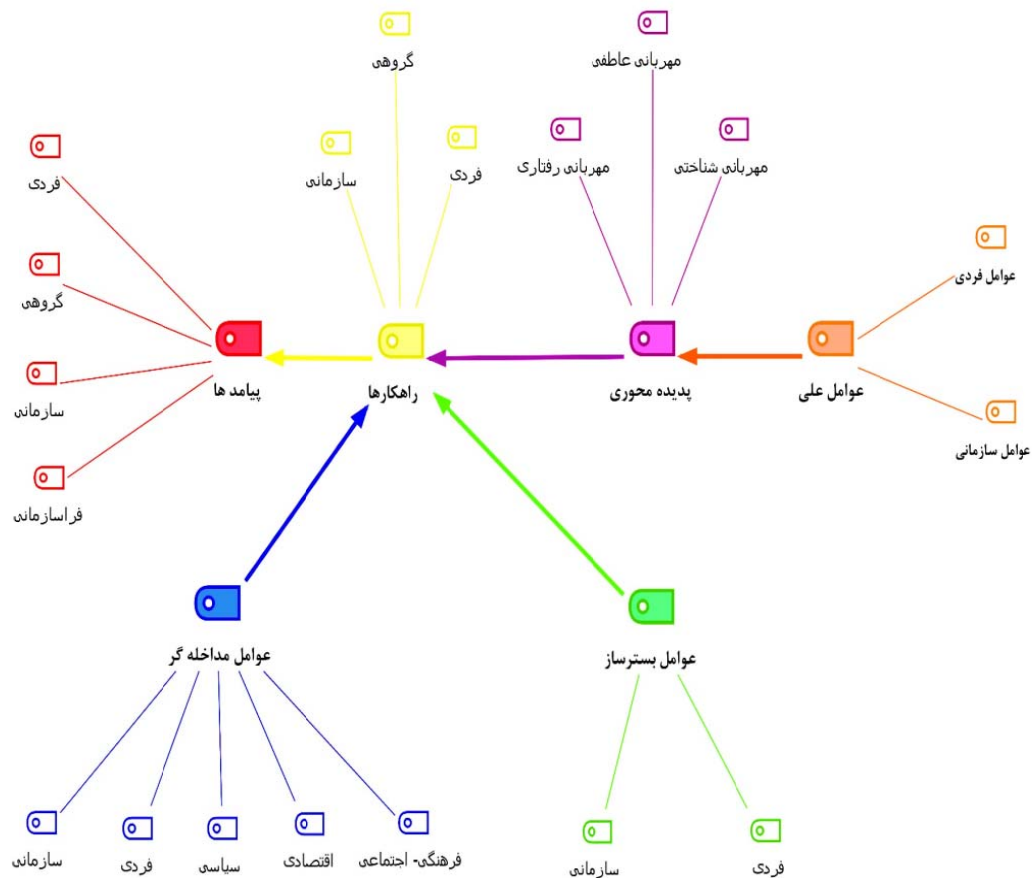
کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مقوله‌بندی محوری)	کدگذاری باز
مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	فراوانی کدهای اولیه
راه‌کارها	فردی	خودمدیریتی
		دیگر مدیریتی
	گروهی	گروه‌سازی اثربخش
		تعیین هنجارهای گروهی حامی مهربانی
	سازمانی	اقدام‌های حوزه منابع انسانی
		اعتمادسازی سازمانی
		بازمهندسی ساختار سازمانی و فرایندهای کاری
		تدابیر آموزشی
		سیاست کلان سازمان
		اقدام‌های فرهنگ‌سازی (ترویج و استقرار فرهنگ مهربانی در سازمان)
		مدیریت اوقات فراغت
		اقدامات الگوسازی مدیران ارشد
		مدیریت تعارض

جدول ۱۰ نحوه مقوله‌بندی محوری راه کارهای مهربانی سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. دسته‌بندی کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) پیامدها در قالب مقوله‌بندی محوری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مقوله‌بندی محوری)	کدگذاری باز
مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	فراوانی کدهای اولیه
پیامدها	فردی	توسعه فردی
		بهریستی فردی
	گروهی	هم‌افزایی گروهی
		اشتراک و همه‌گیر شدن دانش
	سازمانی	افزایش رضایت شغلی
		تقویت تعلق و درگیری ذهنی - عاطفی کارکنان (اشتقاق شغلی)
		تسهیل مدیریت تعارض
		کاهش میزان فرسودگی شغلی
		افزایش خلاقیت و نوآوری
		کاهش تمایل به ترک خدمت
		کاهش استرس شغلی
		افزایش تعهد سازمانی
		آوا دادن به سکوت
		افزایش رفتار شهروندی سازمانی
		سلامت سازمانی
		افزایش رضایت مشتریان
		افزایش بهره‌وری سازمانی
		جذابیت برند کارفرما
	فراسازمانی	جامعه
		سازمان‌های دیگر

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی بر اساس رهیافت نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین، در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی با نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۴ صورت پذیرفت که بدین ترتیب عوامل علی، مؤلفه‌های مهربانی سازمانی، بستر و زمینه مناسب، عوامل مداخله‌گر و بازدارنده، راهبردها و پیامدهای اجرای الگوی مهربانی سازمانی، به شیوه استقرایی از جزء به کل رسید و در نهایت الگوی پارادایمی مهربانی سازمانی ارائه شد. شکل ۲ خروجی نرم‌افزار مکس کیودا را نشان می‌دهد.



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار از نتیجه نهایی کدگذاری‌ها

در مرحله آخر رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین که کدگذاری انتخابی نامیده می‌شود، سعی شد همه مقولات محوری در قالب ابعاد ۶ گانه‌ی الگوی پارادایمی به نام مقولات هسته یا کد انتخابی جای‌گذاری شوند که این مرحله همان فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه و به عبارتی مرحله تولید نظریه یا الگو است. در این مرحله ضمن ایجاد ارتباط بین مقوله‌های شش‌گانه شناسایی شده، نسبت به تدوین الگوی پارادایمی پژوهش در قالب شکل ۳، اقدام شد.

روایت نظری الگوی پژوهش

عوامل علی شناسایی شده مبین عناصری است که می‌توانند به‌عنوان علت، به‌صورت مستقیم بر بروز پدیده مهربانی سازمانی تأثیرگذار باشند. سطح بلوغ و سواد اجتماعی افراد داخل سازمان، ویژگی‌های شخصیتی، سلامت روحی و روانی، جو سازمانی، اهداف سازمانی و حیطه صلاحیت قانونی افراد، عوامل علی شناسایی شده هستند که از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، می‌توانند به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری پدیده مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات، مورد توجه قرار گیرند.



شکل ۳. مدل پارادایمی مهربانی سازمانی

پدیده محوری، توصیف‌کننده ماهیت پدیده در دست بررسی و به عبارت بهتر، ابعاد و ویژگی‌های آن است. نتایج نشان می‌دهد که پدیده مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات، از طریق سه مؤلفه اصلی قابل بررسی است. این مؤلفه‌ها در واقع چگونگی سیر تکامل این پدیده را مشخص می‌کنند. در این ارتباط، ابتدا باور مهربانی سازمانی به‌وجود می‌آید (مهربانی شناختی)، به‌ترتیب احساس مبتنی بر این باور شکل می‌گیرد (مهربانی عاطفی) و این احساس به اقدامات مهربانانه در افراد منجر می‌شود (مهربانی رفتاری) که این خود نتیجه یک فرایند مؤثر است که به ترویج مهربانی سازمانی منتهی می‌شود.

عوامل زمینه‌ای نیز در دو دسته عوامل فردی و سازمانی، بستر شکل‌گیری پدیده مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات را فراهم می‌آورند. تنها عامل شناسایی شده فردی، ظرفیت پذیرش و حمایت از مهربانی

توسط افراد داخل سازمان است. کادر مدیریتی بیمارستان‌های استان هرات می‌تواند با ظرفیت‌سازی فردی، زمینه رشد و ترویج مهربانی سازمانی را فراهم آورد. به همین ترتیب، یافته‌ها نشان می‌دهد که عواملی همچون وجود ساختار سازمانی متناسب و مشارکتی، فرهنگ سازمانی غنی و حامی مهربانی، عدالت سازمانی، عوامل حمایتی و انگیزشی و تعادل بین کار و زندگی نیز، عوامل زمینه‌ای سازمانی مؤثر بر ترویج پدیده مهربانی سازمانی در این بیمارستان‌ها هستند.

نتایج همچنین بیانگر این است که عواملی در جهت ممانعت از رواج مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات عمل می‌کنند که قسمتی از این عوامل به فرد بستگی دارد، مانند خستگی هیجانی و مشکلات خانوادگی؛ اما بخشی از این عوامل خارج از کنترل شخص است و به سازمان بستگی دارد، مانند سیستم رقابتی نادرست، اینرسی سازمانی، رهبری ناشایست، بی‌عدالتی سازمانی، غوغا سالاری و عواملی از این قبیل که به مدیریت نادرست سازمان مرتبط است. فراتر از مرزهای سازمان، عوامل فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و سیاسی نیز می‌توانند در روند ترویج فرهنگ مهربانی سازمانی خلل ایجاد کنند که این عوامل خارج از کنترل سازمان و فرد است؛ ولی سازمان باید در جهت کاهش آثار آن‌ها، تصمیم‌های راهبردی اتخاذ کند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که راهبردها و اقدام‌های لازم در جهت ترویج و تسهیل این پدیده در داخل بیمارستان‌های استان هرات، در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی شناسایی شده است. سطح فردی دو راهبرد خودمدیریتی و دیگر مدیریتی را شامل می‌شود. گروه‌سازی اثربخش و تعیین هنجارهای گروهی حامی مهربانی نیز، به‌عنوان راهبردهای سطح گروهی مطرح هستند. در همین راستا، راه‌کارهایی همچون اقدام‌های حوزه منابع انسانی، اعتمادسازی سازمانی، بازمهندسی ساختار سازمانی و فرایندهای کاری، تدابیر آموزشی، سیاست کلان سازمان، اقدام‌های فرهنگ‌سازی، مدیریت اوقات فراغت، اقدام‌های الگوسازی مدیران ارشد و مدیریت تعارض نیز می‌توانند در سطح سازمان کاربردی مؤثر باشند.

بر اساس نتایج، پدیده مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات، می‌تواند به پیامدهای بسیاری در ابعاد فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی منجر شود؛ برای مثال توسعه فردی و بهزیستی فردی، از جمله بارزترین پیامدهای مثبت فردی مهربانی سازمانی به‌شمار می‌روند. همچنین در سطح گروه‌ها نیز هم‌افزایی گروهی و اشتراک و همه‌گیر شدن دانش، از جمله پیامدهای مثبت و مؤثر این پدیده‌اند. پیامدهای سازمانی متعددی از جمله، افزایش رضایت شغلی، تقویت تعلق و درگیری ذهنی - عاطفی کارکنان، تسهیل مدیریت تعارض، کاهش میزان فرسودگی شغلی، افزایش خلاقیت و نوآوری، کاهش تمایل به ترک خدمت، کاهش استرس شغل، افزایش تعهد سازمانی، آوا دادن به سکوت، افزایش رفتار شهروندی، سلامت سازمانی، افزایش رضایت مشتریان، افزایش بهره‌وری و جذابیت برند کارفرما را برای این سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد. همچنین پیامدهای مهربانی سازمانی، به‌دلیل مسری بودن، می‌تواند در فراسوی مرزهای بیمارستان‌های استان هرات، به جامعه و سازمان‌های دیگر نیز سرریز شود.

نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر به‌منظور واکاوی الگوی مهربانی سازمانی طراحی شد. پژوهش حاضر در ارتباط با چگونگی بروز این پدیده

بینش مناسبی ایجاد کرده و زمینه ترویج آن را برای برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران نظام اداری فراهم آورده است. نتایج به‌دست‌آمده در رابطه با شرایط علی نشان می‌دهد که شخصیت، بلوغ و سلامت روحی افراد و همچنین، جوّ سالم سازمانی، به‌طور قطع، در شکل‌گیری مهربانی سازمانی نقش عمده‌ای را ایفا می‌کند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های لاندی و همکاران (۲۰۱۸)، جاگرید و همکاران (۲۰۲۰)، فرایبرگ (۲۰۲۳)، کلمان و هونگ^۱ (۲۰۱۶) و وانگ، گو، ژنگ، لو و ژنگ^۲ (۲۰۲۴) مطابقت دارد. لاندی و همکارانش (۲۰۱۸) بیان کرده‌اند که کرامت و احترام، تعامل سازنده، همکاری در سطح بالا و نوع‌دوستی اجتماعی، در بروز رفتار مهربانانه در سازمان تأثیر بسزایی می‌گذارد. فرایبرگ (۲۰۲۳) نشان داد که شادی سازمانی، مشارکت کارکنان و سلامتی روحی - روانی، از عوامل تقویت‌کننده مهربانی سازمانی هستند. جاگرید و همکاران (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که ایجاد جوّ پُرنشاط و دوستانه، در ترویج فرهنگ مهربانی مؤثر واقع می‌شود. کلمان و هونگ (۲۰۱۶) نشان دادند که روشن بودن اهداف و چشم‌انداز آینده سازمان و تصویری از وضعیت مطلوب سازمان در آینده، باعث سهولت امر رواج مهربانی سازمانی می‌شود و در نهایت، وانگ و همکاران (۲۰۲۴) معتقدند که سلامت روان اشخاص و نوع نگرش به مهربانی، از عوامل مؤثر بر تقویت مهربانی سازمانی به‌شمار می‌روند.

از یافته‌های به‌دست‌آمده در خصوص مؤلفه‌های مهربانی سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان، ابتدا باید به این باور برسند که مهربانی سازمانی امری پسندیده و خوب است تا به تبع آن، از مهربان بودن احساس خوشی داشته باشند و ناخودآگاه به انجام رفتار مهربانانه اقدام کنند. نتایج به‌دست‌آمده در خصوص مهربانی سازمانی با یافته‌های کپتین (۲۰۲۲)، کالدول و دیوکسون^۳ (۲۰۱۰)، آریا و پراتوتیایگون (۲۰۱۴) و کالدول (۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد. کپتین (۲۰۲۲) مهربانی سازمانی را مجموعه‌ای از تمایلات، احساسات و رفتارهای مثبت به دیگران تعریف می‌کند. کالدول و دیوکسون (۲۰۱۰) مهربانی سازمانی را افتتاح حساب‌های بانکی عاطفی نزد همکاران می‌دانند. به گفته آریا و پراتوتیایگون (۲۰۱۴)، مهربانی سازمانی، به معنای رفتار خیرخواهانه و حسن‌نیت سازمان است. کالدول (۲۰۱۷) شش عنصر مهربانی سازمانی را اصالت، انسانیت، احترام، روشن‌بینی، کمال و شایستگی برشمرده است.

همچنان می‌توان نتیجه گرفت که افراد داخل سازمان می‌توانند با افزایش ظرفیت فردی و بهبود سطح آگاهی رفتاری خویش، زمینه رشد و ترویج مهربانی سازمانی را فراهم آورند. این یافته با نتایج ماره (۲۰۲۳) مطابقت دارد. وی نشان داد که نگرش و ظرفیت، ابزارهای مؤثر و قوی‌ترین عوامل تعیین‌کننده قصد انجام رفتار مهربانانه در محل کار هستند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، بیمارستان‌های استان هرات، می‌توانند با اقدام‌های حمایتی و انگیزشی، زمینه‌ساز محیطی شاد و سالم و توأم با مهربانی سازمانی باشند. در همین راستا، پژوهش‌های دیگری نیز به نتایج مشابهی دست یافته‌اند؛ برای مثال، کلمان و هونگ (۲۰۱۶) نشان دادند که تصمیم‌گیری مشارکتی و فراگیر، تحکیم سبک رهبری الهام‌بخش در سازمان و فرهنگ همکاری و همیاری داوطلبانه، می‌تواند زمینه‌ساز مهربانی سازمانی باشد. میشل و

1. Kelman & Hong

2. Wang, Gu, Zhang, Luo & Zeng

3. Caldwell & Dixon

همکاران (۲۰۲۴) بیان کرده‌اند که رهبران مهربان، مشارکت در تیم‌های کاری را تشویق می‌کنند. کالدول (۲۰۱۷) معتقد است که عدالت تعاملی (برخورد احترام‌آمیز با کارکنان به‌عنوان شرکای ارزشمند) فرهنگ مهربانی سازمانی را ترویج می‌دهد. همچنین به‌گفته مالونی و همکاران (۲۰۲۴) حمایت سازمانی ادراک‌شده، حمایت فراقانونی و اجتماعی در سازمان، اقدام‌های عمده مهربانی، حمایت همتایان و رهبری معتبر، زمینه مهربانی سازمانی را فراهم می‌کند. از نظر یانتی و کهیادی (۲۰۲۴) همدلی و توجه به نیازهای عاطفی کارکنان و حمایت مدیریت، وقت گذاشتن برای گفت‌وگوهای عمیق با کارمندان یا برگزاری جلسه‌های تیمی معنادار، ارائه پاداش در قالب جوایز یا تشویق، کمک به کارمندان در تکمیل وظایف، مشوق‌های پولی و غیرپولی، تقویت مثبت مانند تحسین کلامی، رعایت مرزهای فرهنگی و هنجارهای اجتماعی و حمایت‌های مدیریتی، می‌تواند زمینه‌ساز مهربانی سازمانی باشد. این یافته‌ها، از نتایج پژوهش حاضر پشتیبانی می‌کنند.

از یافته‌های پژوهش چنین استنتاج می‌شود که عواملی در جهت تضعیف و ایجاد خلل در روند ترویج مهربانی سازمانی عمل می‌کنند که یک‌سری از این عوامل را می‌توان کنترل کرد. مدیران بیمارستان‌ها با آگاهی از این عوامل می‌توانند در جهت مدیریت آن، اقدام‌های لازم را به عمل آورند. برای مثال، بیمارستان‌های استان هرات باید بکوشند تا جای ممکن، مسمومیت و ناسلامتی را از محیط سازمان‌ها دور کنند. همان گونه که میشل و همکارانش (۲۰۲۴) بیان کردند، محیط سمی و شرنگ‌آلود سازمان، رهبری زهرآگین، کنترل شدید و عدم تفویض اختیار و اشتراک زبردستان در تصمیم‌گیری‌ها، ساعات کاری بی‌وقفه، کارفرمایان دمدمی مزاج، همکاران سمی، ترس از رهبر یا مقام‌های ارشد، رقابت به‌جای همکاری، رفتارهای سایشی و شایعه‌ها، می‌توانند مانع ترویج مهربانی سازمانی باشند. همچنین ماره (۲۰۲۳) در پژوهش خود بیان کرده است که فرهنگ رقابتی و فردگرایانه، محدودیت‌های محیطی، ضعف در مهارت‌های شناختی و هوش عاطفی افراد، می‌تواند از جمله موانع سد راه مهربانی سازمانی باشد. در همین زمینه، هاشم و همکاران (۲۰۲۲) نیز در پژوهش خود بیان کردند که مهربانی با رفتار فردگرایانه در میان کارکنان، در محل کار فرسایش یافته است. به اعتقاد آرگاندونا^۱ (۲۰۱۱)، دیدگاه اجتماعی به مهربانی سازمانی و تئوری‌های سنتی سازمان، جایی برای مهربانی در سازمان‌های تجاری باقی نمی‌گذارد؛ شاید به این دلیل که تصور می‌شود مهربانی فقط احساس است، نه فضیلت یا این ذهنیت کلیشه‌ای نادرست غالب است که کارایی اقتصادی و سودآوری با عمل مهربانانه ناسازگار است. به همین منوال فیدرستون و هاروی (۲۰۲۱) به این نتیجه دست یافته‌اند که کنترل در تصمیم‌گیری‌ها، عدم مشارکت کارکنان در امور مهم، قلدری، زیرآب‌زنی و آزار و اذیت افراد، از موانع سد راه مهربانی سازمانی به‌شمار می‌روند. فرایبرگ (۲۰۲۳) نشان داد که استرس شغلی، بی‌ادبی و سایش اجتماعی در محیط کار، تصورات نادرست درباره مهربانی، الگوهای فکری نادرست، تصور اشتباه که سرشت ذاتی انسان، خودخواهی است و مهربانی اولویتی دور از ذات آدمی است که از بیرون توسط یک قانون اخلاقی یا دین تحمیل شده است، توجه به جنبه سخت (تکنیکی) کار و غفلت از جنبه نرم (عواطف مثبت) در محل کار، ناآگاهی و منابع علمی ناکافی در رابطه با راه‌آوردهای مفید مهربانی سازمانی و سوءمدیریت رفتار ضد شهروندی، عواملی هستند

که مهربانی را کم‌رنگ می‌کنند. کلمان و هونگ (۲۰۱۶) در مطالعه خود به این اشاره کرده‌اند که بی‌عدالتی ادراک‌شده، نابرابری در مشارکت و تصمیم‌گیری‌ها، اعمال کنترل از طریق اقتدار، مدیریت دستوری و ارباب رعیتی، رقابت ناسالم و تفکر غالب برد - باخت، از جمله عوامل بازدارنده مهربانی سازمانی به‌شمار می‌روند. کر (۲۰۰۸) به این نکات اشاره کرده است که رفتار تحقیرآمیز با کارکنان، قلدری سازمانی، سایش اجتماعی، تعارض بی‌حد و مرز، سوءمدیریت روابط کارکنان، آنومی رفتار سازمانی، محیط کاری ناپایدار و عدم امنیت شغلی، از جمله عوامل بازدارنده مهربانی سازمانی به‌شمار می‌روند. مهاراج و اپریل^۱ (۲۰۱۳) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که ناتوانی در گوش‌دادن، خفه‌کردن ایده‌های چالشی و نوآوری، انسان‌زدایی از کارکنان، توانایی ضعیف در جهت‌الهام بخشیدن به پیروان، ناامنی و قلدری، ماشینی و غیرانسانی بودن رفتار با کارکنان و سلب انرژی مثبت از محیط سازمان، از موانع سد راه مهربانی سازمانی است. به همین ترتیب ماسترس واج و همکاران (۲۰۲۲) به این نکته ظریف اشاره کرده‌اند که تجربه احساسات منفی قوی، مانند غم و اندوه، می‌تواند مهربانی در سازمان را سلب کند. تاسلی^۲ (۲۰۱۹) به این موارد اشاره کرد که داشتن دیدگاه منطقی به مسائل سازمانی، منطقی و اقتصادی عمل کردن، دستوری - منطقی بودن ارزش‌های سازمانی، الگوهای سنتی و اقتصادی نگر فکری حاکم بر سازمان، فشارهای هنجاری سازمان در جهت محدود کردن مهربانی، کار و مهربانی را به‌عنوان ساختارهای غیرهم‌پوش تلقی کردن، از عوامل اخلاک‌گر در ترویج مهربانی سازمانی به‌شمار می‌روند. وانگ و همکاران (۲۰۲۴) بیان کرده‌اند که حجم کار سنگین (مطالبات شغلی)، محل کار نامطلوب، رهبری مخرب، ناامنی شغلی بالا (عدم امنیت شغلی)، نظارت نادرست، کارهای اضافی در زمان‌های خارج از کار، محیط فیزیکی (طراحی واحدها به شکل نادرست)، می‌تواند از بازدارنده‌های مهربانی سازمانی باشد. لاورنس (۲۰۲۰) بیان کرده است که مهربانی، اغلب جای خود را در محل کار باز نمی‌کند؛ زیرا سازمان‌ها فشار را برای رسیدن به موفقیت مالی در اولویت قرار می‌دهند. رفتار غیرمردنی در محل کار، از سوء استفاده لفظی یک مدیر گرفته تا مدیرانی که در اشتباه‌ها همیشه کارمند را مقصر می‌دانند، قوانین خشک و دست‌وپاگیر، ناسازگاری و اهمال‌کاری کارکنان، شایعات، بی‌احترامی‌ها، عدم پاسخ‌گویی و ائتلاف وقت، تمرکز صرف بر افزایش سود مالی به هر قیمتی، رواج فرهنگ بی‌احترامی در سازمان، محل کار نامناسب، بی‌تفاوت یا بی‌اعتنایی کارفرمایان و طرز تفکر سنتی کارفرمایان درباره مهربانی، از موانع و سدهای راه مهربانی سازمانی هستند. کالدول (۲۰۱۷) بیان کرده است که رفتار غیراخلاقی و دور از اصالت رهبران، تحقیر و آزار و اذیت همکاران، سنت‌گرایی بی‌رویه (اینرسی رفتاری)، از جمله بازدارنده‌های مهربانی سازمانی به‌شمار می‌روند.

نتایج این پژوهش شیوه درست اقدام‌ها و راه‌کارهای عملی مناسبی را در جهت تقویت برنامه‌های استراتژیک ترویج مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات روشن کرد. در همین راستا، پژوهش‌های دیگری نیز انجام شده است که یافته‌های این پژوهش را تقویت می‌کند. برای مثال، میشل و همکاران (۲۰۲۴) تقویت مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های نرم و احساس امنیت دادن به افراد را در جهت رواج مهربانی سازمانی مفید دانسته‌اند. لاندري و همکاران (۲۰۱۸) تغییر فرهنگ سازمانی و سرایت مهربانی از مدیریت به کارکنان را از راه‌کارهای بارز ترویج مهربانی سازمانی برشمرده‌اند. هاشم

1. Maharaj & April

2. Tasselli

و همکاران (۲۰۲۲) به بازطراحی محیط فیزیکی سازمان و اصلاح فرهنگ سازمانی و رفتار سرپرستان یا مافوق به‌عنوان شاخص‌ترین راه‌کارها در جهت ترویج مهربانی اشاره کرده‌اند. کلمان و هونگ (۲۰۱۶) به پرورش ویژگی‌های مدیریتی «نرم» مانند به اشتراک‌گذاری اطلاعات و مدیریت تعارض نرم (استفاده از ملایمت در مدیریت تعارض) به‌عنوان راه‌کارهای استراتژیک در جهت ترویج مهربانی سازمانی اشاره کرده‌اند. ماسترس واج و همکاران (۲۰۲۲)؛ کویرک و ایوتزان (۲۰۱۷)؛ لیو و همکاران (۲۰۲۲)؛ لاورنس (۲۰۲۰) بر آموزش مهربانی سازمانی و تمرین متفکرانه افراد در جهت افزایش مهارت مهربانی سازمانی تأکید کرده‌اند.

همچنین در این راستا میشل و همکاران (۲۰۲۴) به بهبود عملکرد شغلی، افزایش انگیزه کارکنان، افزایش رضایت مشتریان، بهبود سلامت جسمی و روحی کارکنان و کاهش استرس و فرسودگی شغلی به‌عنوان پیامدهای مهربانی اشاره کرده‌اند. ماره (۲۰۲۳) سلامتی و رفاه کارکنان، بهبود ارتباطات اجتماعی مثبت در محل کار، افزایش شادی سازمانی و تقویت احساس ارزشمند بودن افراد را از جمله پیامدهای مهربانی سازمانی برشمرده است. لاندري و همکاران (۲۰۱۸) رضایت مشتریان، نتایج مالی مثبت و کنترل هزینه‌های سازمانی را از جمله پیامدهای مهربانی سازمانی دانسته‌اند. هاشم و همکاران (۲۰۲۲) افزایش شهرت و بهبود عملکرد سازمان، افزایش شادی و رضایت شغلی در محل کار و سرایت مهربانی به محیط زندگی شخصی کارکنان را از پیامدهای مهربانی سازمانی می‌دانند. آرانگا و همکاران (۲۰۲۳) تقویت تعاملات رهبران و پیروان، شادی ذهنی، رضایت از زندگی، شکوفایی و سلامت روانی افراد، احساس شایستگی و مفید بودن و افزایش عزت‌نفس کارکنان را از جمله پیامدهای مهربانی برشمرده‌اند. آرگاندونا (۲۰۱۱) افزایش جذابیت برند کارفرما و محبوبیت سازمان را از جمله پیامدهای مهربانی سازمانی دانسته‌اند. کالدول و دیوکسون (۲۰۱۰) بهبود عملکرد شغلی، افزایش ابتکار و مسئولیت‌پذیری کارکنان، افزایش تعهد و وفاداری، توانمندسازی کارکنان، افزایش خودکارآمدی، بهبود عملکرد بلندمدت سازمان‌ها و رسیدن سازمان به سطح تعالی را از پیامدهای بارز مهربانی سازمانی دانسته‌اند. دیویدسون و همکاران (۲۰۱۷) مقابله با فرسودگی شغلی و کاهش استرس شغلی را ره‌آورد مفید مهربانی سازمانی دانسته است. فرایبرگ (۲۰۲۳) از پیامدهای مهربانی به افزایش عملکرد تیم‌ها، شکوفایی و هم‌افزایی تیم‌ها اشاره کرده است. جاگرید و همکاران (۲۰۲۰) کاهش استرس شغلی و کاهش ترس از ارزیابی منفی همکاران را به‌عنوان پیامدهای مهربانی سازمانی شناسایی کرده‌اند. کپتین (۲۰۲۲) سطح بالاتر رضایت کارکنان، اعتماد بیشتر در بین کارکنان، رفتار بهتر از قبل و بهبود رفاه افراد و بارور شدن احساس مفید بودن در کارکنان را از پیامدهای مهربانی دانسته است. کلمان و هونگ (۲۰۱۶) به افزایش انگیزه شغلی، بهبود عملکرد شغلی، تداوم وفاداری به سازمان، افزایش نوآوری و ایده‌پردازی به‌عنوان پیامدهای مهربانی سازمانی اشاره کرده‌اند. مهاراج و اپریل (۲۰۱۳) مهربانی سازمانی را عاملی در جهت افزایش مزیت رقابتی، بستری برای خودشکوفایی کارکنان، بهبود توانایی تصمیم‌گیری برتر و حل مسئله دانسته‌اند. سیزر و همکاران (۲۰۲۱) به پیامدهای افزایش شادی محیط کار، کاهش فرسودگی و غیبت کارکنان، بهبود و تقویت عزت‌نفس و اعتمادبه‌نفس کارکنان، بهبود خودارزیابی و احساس مفید بودن، تقویت ارتباطات بین‌فردی، افزایش رفتار شهروندی سازمانی، تسهیل فرهنگ همکاری و نوآوری اشاره داشته‌اند. لیو و همکاران (۲۰۲۲) بیان داشته‌اند که مهربانی سازمانی پنهان‌کاری دانشی

کارکنان را کاهش داده (افزایش اشتراک دانش)، باعث جلوگیری از هدر رفتن دانش و کاهش مقاومت در برابر پنهان کردن دانش توسط کارکنان خواهد شد. نتایج پژوهش‌های ذکر شده با پیامدهای شناسایی شده در این پژوهش، هم‌راستا است.

پیشنهاها

- با توجه به یافته‌های پژوهش، مهم‌ترین پیشنهادها به شرح ذیل مطرح می‌شود:
- با توجه به اینکه یافته‌های پژوهش مشخص کرد که ساختار مشارکتی، بستر مناسبی برای ترویج فرهنگ مهربانی سازمانی مهیا می‌کند، به بیمارستان‌های استان هرات پیشنهاد می‌شود که در جهت بازمهندسی ساختار سازمانی و فرایندهای کاری، اقدام‌های لازم را به عمل آورند؛
 - با توجه به الگوی به دست آمده از بیمارستان‌های استان هرات، پیشنهاد می‌شود که این مدل به عنوان الگوی اصلی مهربانی سازمانی، در این سازمان‌ها آزمون و گنجانده شود.
 - از این جهت که یافته‌های پژوهش مشخص کرد که فرهنگ سازمانی غنی و حامی مهربانی، زمینه لازم را برای ترویج مهربانی سازمانی مهیا می‌کند، به مدیران منابع انسانی این بیمارستان‌ها پیشنهاد می‌شود که به فرهنگ‌سازی مهربانی، توجه بیشتری کنند؛
 - با توجه به یافته‌های پژوهش که ظرفیت پذیرش و حمایت از مهربانی، بستر مناسبی در جهت تقویت مهربانی سازمانی فراهم می‌سازد، به بیمارستان‌های استان هرات پیشنهاد می‌شود که در جهت تدابیر آموزشی در حوزه مهربانی سازمانی برای کارکنان، اقدام‌های لازم را به عمل آورند.
 - با توجه به مدل به دست آمده از مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که در راستای این حوزه مطالعاتی، پژوهش‌هایی انجام دهند و نتایج آن‌ها را با بیمارستان‌های استان مقایسه کنند.

محدودیت‌ها

انجام هر پژوهش با یک سری موانع و محدودیت‌هایی مواجه است، پژوهش حاضر نیز از این اصل مستثنا نبوده و با محدودیت‌های زیر مواجه بوده است:

۱. تجزیه و تحلیل‌های انجام شده، به بیمارستان‌های استان هرات محدود بوده است؛ بنابراین در تعمیم یافته‌ها بایستی احتیاط شود؛ زیرا ممکن است نتایج این پژوهش، برای سایر مناطق اعتبار نداشته باشد.
۲. با توجه به بدیع بودن موضوع پژوهش در کشورهای فارسی‌زبان، نبود منابع کتابخانه‌ای کافی در حوزه مهربانی سازمانی به زبان فارسی، باعث شد که پژوهشگران، در جهت ترجمه منابع لاتین، وقت زیادی را صرف کنند.
۳. هماهنگی و همکاری برخی مشارکت‌کنندگان که از استادان دانشگاه و پزشکان پرمشغله ذهنی و شغلی بودند، برای شرکت در فرایند مصاحبه محدودیت به شمار می‌رود.

منابع

- خلعتری معظم، مریم؛ یزدانی، حمید رضا و عسگری، ناصر (۱۴۰۳). فراترکیب اقدام‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی با رویکرد ذی‌نفعان برون‌سازمانی. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۲)، ۴۲۲-۴۵۴.
- رسولی، حسین؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ الوانی، مهدی و عظیمی، پرهام (۱۴۰۳). طراحی مدل منابع انسانی نوآور مبتنی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی قزوین). *مدیریت دولتی*، ۱۶(۲)، ۳۷۷-۴۲۱.
- رئیزی فر، کامیار و ملتی، علیرضا (۱۳۹۳). نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در پیشگیری از آسیب‌های شغلی: بررسی رابطه میان سرمایه روان‌شناختی و فرسودگی شغلی. *مدیریت دولتی*، ۶(۴)، ۷۰۵-۷۲۳.
- شاددل، امیرحسین؛ تسلیمی، محمد سعید و لسانی فشارکی، محمدعلی (۱۴۰۲). مسئولیت‌های سازمانی مدیران در امرورنهی به کارکنان در پرتو قرآن کریم. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۲)، ۲۰۸-۲۲۹.
- غفاری، رحمان و قنبری، مژگان (۱۳۹۷). سیمای سازمان اسلامی متعالی در پرتو فضیلت سازمانی و رفتار محبت‌آمیز دینی: کهن الگوی سازمان شاداب. *مدیریت اسلامی*، ۶۲(۳)، ۱۰۵-۱۲۶.
- مهدی زاده، ایرج؛ رجایی پور، سعید و سیادت، سید علی (۱۴۰۲). پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۱)، ۶۷-۹۳.
- نیکو نژاد، مریم؛ رضایی، محمد هاشم و سیفی، محمد (۱۳۹۹). تدوین و اعتباریابی الگوی مطلوب محبت و مهرورزی در تعلیم و تربیت. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۴ (ویژه نامه)، ۵۲۵-۵۴۶.

References

- Aránega, A. Y., Montesinos, C. G. & delVal Núñez, M. T. (2023). Towards an entrepreneurial leadership based on kindness in a digital age. *Journal of Business Research*, 159, 113747. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113747>
- Argandoña, A. (2011). Beyond contracts: Love in firms. *Journal of Business Ethics*, 99, 77-85. DOI: 10.1007/s10551-011-0750-z
- Ariyabuddhiphongs, V. & Pratchawittayagorn, A. (2014). Peace of mind and organizational citizenship behavior: The mediating effect of loving kindness. *Archive for the Psychology of Religion*, 36(2), 233-252. URL: https://brill.com/view/journals/arp/36/2/article-p233_5.xml
- Barghouti, Z., Guinot, J. & Chiva, R. (2023). Compassion and altruism in organizations: a path for firm survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1-19. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2021-0266>
- Bocarnea, M.C., Henson, J., Huizing, R.L., Mahan, M., Winston, B.E. (2018). The practice of helpfulness: Leading with kindness. In: *Evaluating Employee Performance through Christian Virtues. Christian Faith Perspectives in Leadership and Business* (69-82). Palgrave Macmillan, Cham. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-74344-8_6

- Boulter, J., Orozco Morales, M. L., Principe, N. & Tilsed, C. M. (2023). What is kindness in science and why does it matter? *Immunology and Cell Biology*, 101(2), 97-103. DOI: <https://doi.org/10.1111/imcb.12580>
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315609751>
- Caldwell, C. (2017). Understanding kindness: A moral duty of human resource leaders. *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(2), 8. DOI: <https://doi.org/10.22543/0733.102.1188>
- Caldwell, C. & Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93, 91-101. DOI 10.1007/s10551-009-0184-z
- Cotney, J. L. & Banerjee, R. (2019). Adolescents' conceptualizations of kindness and its links with well-being: A focus group study. *Journal of Social and Personal Relationships*, 36(2), 599-617. DOI: 10.1177/0265407517738584
- Dahm, P. C. & Greenbaum, B. E. (2019). Leadership through love and fear: An effective combination. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 326-338. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2018-0346>
- Davidson, J. E., Graham, P., Montross-Thomas, L., Norcross, W. & Zerbi, G. (2017). Code Lavender: Cultivating intentional acts of kindness in response to stressful work situations. *Explore*, 13(3), 181-185. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.explore.2017.02.005>
- Dufwenberg, M. & Kirchsteiger, G. (2019). Modelling kindness. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 167, 228-234. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.07.014>
- Dyar, R., Mattick, K. & Griffiths, A. (2024). Kindness in healthcare leadership and management: An evaluation and analysis of the concept. *BMJ leader, leader-2023*. DOI: <https://doi.org/10.1136/leader-2023-000742>
- Eisenberger, N. I. & Cole, S. W. (2012). Social neuroscience and health: Neurophysiological mechanisms linking social ties with physical health. *Nature neuroscience*, 15(5), 669-674.
- Featherstone, J. & Harvey, W. S. (2021). Tough and kind leadership among the Konyaks of Nagaland. *Journal of Global Responsibility*, 12(1), 52-61. DOI:10.1108/JGR-05-2020-0054
- Fryburg, D. A. (2023). Kindness isn't just about being nice: The value proposition of kindness as viewed through the lens of incivility in the healthcare workplace. *Behavioral Sciences*, 13(6), 457. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs13060457>
- Ghaffari, R. & Ghanbari, M. (2018). The features of excellent Islamic organizations by the inspiration of organizational virtue and religious affectionate behavior: the archetype of cheerful organizations. *Scientific Journal of Islamic Management*, 26(3), 105-126. DOR: 20.1001.1.22516980.1397.26.3.6.1 (in Persian)
- Gibb, S. & Rahman, S. (2018). Kindness among colleagues; identifying and exploring the gaps in employment contexts. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 582-595. DOI: 10.1108/IJOA-02-2018-1357

- Graber, D. R. & Mitcham, M. D. (2008). Compassionate clinicians: Exemplary care in hospital settings. *The science of compassionate love: Theory, research, and applications*, 345-372.
- Hart, R. & Hart, D. (2023). Untying the text: Organizational prosociality and kindness. *Behavioral Sciences*, 13(2), 186. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs13020186>
- Hashim, G. R., Zainuddin, A. Z., Aminuddin, Z. M., Ghazali, A. R. & Wardono, P. (2022). A scoping review on kindness in the work environment. *Environment-Behavior Proceedings Journal*, 7(20), 409-414. DOI: 10.21834/ebpj.v7i20.3304
- Jägryd, Z., Månsson, J. & Ödahl, H. (2020). *Appraise stress with kindness: an exploration of predictors to perceived stress in white-collar workers*. (Bachelor Thesis, Lunds University). URL: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9023031&fileId=9023051>
- Jeffrey, D. (2016). A duty of kindness. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 109(7), 261-263. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0141076816643333>
- Kaplan, D. M., deBlois, M., Dominguez, V. & Walsh, M. E. (2016). Studying the teaching of kindness: A conceptual model for evaluating kindness education programs in schools. *Evaluation and program planning*, 58, 160-170. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.06.001>
- Kaptein, M. (2022). The moral duty to love one's stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 813-827. DOI:10.1007/s10551-021-04897-y
- Kelman, S. & Hong, S. (2016). "Hard," "soft," or "tough love" management: What promotes successful performance in a cross-organizational collaboration? *International Public Management Journal*, 19(2), 141-170. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1114546>
- Kerr, D. L. (2008). *The Impact of Kindness in the Workplace* (Doctoral dissertation, Royal Roads University).
- Khalatbari Moazam, M., Yazdani, H. & Asgari, N. (2024). Meta-synthesizing of practices of corporate social responsibility: External stake-holders approach. *Journal of Public Administration*, 16(2), 422-454. doi: 10.22059/jipa.2023.360041.3336 (in Persian)
- Landry, S., Bisson, K., Cook, C. & Morrison, L. (2018). How a culture of kindness can improve employee engagement and patient experience--and five ways to get there. *Nursing Leadership (1910-622X)*, 31(3). DOI: 10.12927/cjnl.2018.25678
- Lawrence, C. Y. (2020). *Linking Kindness to Emotional Intelligence for Employee Satisfaction & Retention through Professional Development Training*. (Dissertation Defense Paper for the Degree of Doctor of Educational Leadership in Lynn University). URL: <https://spiral.lynn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1355&context=etds>
- Lent, B. (2019). Affection as an enabler in capabilities deployment in innovation projects. *ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies (ICTM)*, 152.
- Lianto, L. (2023). Spirituality at workplace: A brief literature review. *Journal of Social Research*, 2(2), 271-280. DOI: 10.55324/josr.v2i2.551

- Liu, C., Chen, H., Liang, Y. C., Hsu, S. E., Huang, D. H., Liu, C. Y. & Chiou, W. K. (2022). The effect of loving-kindness meditation on employees' mindfulness, affect, altruism and knowledge hiding. *BMC psychology*, 10(1), 138. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00846-0>
- Maharaj, N. & April, K. A. (2013). Self-Love & Leadership: Tapping the heart of Employee Engagement. In *International Research Conference 3 ('Multigenerational Challenges: Integrating Younger and Older Ages in Managing the Organization')* (pp. 1-30).
- Maloney, L. M., Hoffman, J., Peralta, E., Princi, R., Thode Jr, H. C., DiDonato, C., ... & Williams, S. (2024). Informal peer support and intentional acts of kindness may attenuate the impact of work-related stressors on compassion satisfaction, secondary traumatic stress, and burnout of emergency medical services clinicians. *Air Medical Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.amj.2024.03.005>
- Malti, T. (2021). Kindness: A perspective from developmental psychology. *European Journal of Developmental Psychology*, 18(5), 629-657. DOI:10.1080/17405629.2020.1837617
- Maré, J. L. (2023). *Kindness in Hospitals: A Mixed-Methods Reasoned Action Approach to Understanding Prosocial Communication in Healthcare* (Doctoral dissertation, The University of Arizona). DOI: <http://hdl.handle.net/10150/670251>
- Masters-Waage, T. C., Reb, J., Tov, W. & Bandara, U. (2022). An initial examination of state and longitudinal effects of loving-kindness practice on affective and motivational states at work. *Mindfulness*, 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12671-021-01781-8>
- Mehdizadeh, I., Rajaeepor, S. & Siadat, S. A. (2023). Organizational silence and positive leadership strategies: the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Public Administration*, 15(1), 67-93. doi: 10.22059/jipa.2022.348537.3213 (in Persian)
- Michel, J., Pham-Tan, O. & Tanner, M. (2024). Kindness leadership needed now more than ever, in global health and beyond? *Journal of Global Health*, 14. DOI: 10.7189/jogh.14.03013
- Nikoonejhad, M., Rezaei, M. & Seifi, M. (2020). Explaining the basics of kindness and compassion in the education and presentation of the desired pattern. *Journal of Research in Educational Systems*, 14(Special Issue), 525-546. DOI: 10.22034/jiera.2020.199791.2036 (in Persian)
- Ordener, S., Ivanaj, S. & Mesly, O. (2023). Developing a scale to measure kindness in the workplace based on empathy, inclusivity, and recognition of effort. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 130(4), 51-72.
- Pradhan, R. K., Jandu, K., Hati, L. & Panda, M. (2024). Being nice goes long way: Manifesting compassion for others enacts in experiencing positive emotions and workplace happiness for the employees. *Business Perspectives and Research*, 12(2), 208-223. DOI: <https://doi.org/10.1177/22785337221113157>
- Quirk, M. J. & Ivztan, I. (2017). Soft is hard: Building resilience with loving kindness meditation at work. *Yoga Phys Ther Rehabil: YPTR-137*. DOI, 10. DOI: <http://doi.org/10.29011/YPTR-137.%20000037>

- Raeisifar, K. & Melati, A. (2014). The role of positive OB in preventing job pathologies: Investigating the relationship between PsyCap and Job Burnout. *Journal of Public Administration*, 6(4), 705-723. doi: 10.22059/jipa.2014.52763 (in Persian)
- Rasouli, H., Mousakhani, M., Alvani, M. & Azimi, P. (2024). Designing an innovative human resources model based on perceived organizational support case study of Qazvin's Government organizations. *Journal of Public Administration*, 16(2), 377-421. doi: 10.22059/jipa.2024.366683.3411 (in Persian)
- Reizer, A. (2019). Bringing self-kindness into the workplace: Exploring the mediating role of self-compassion in the associations between attachment and organizational outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 1148. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01148>
- Sezer, O., Nault, K. & Klein, N. (2021). *Don't underestimate the power of kindness at work*. Available at <https://hbr.org/2021/05/dont-underestimate-the-power-of-kindness-at-work>
- Shaddel, A. H., Taslimi, M. S. & Lessani Fesharaki, M. A. (2023). Organizational responsibilities of managers in commanding and forbidding employees based on the Holy Quran. *Journal of Public Administration*, 15(2), 208-229. doi: 10.22059/jipa.2023.356107.3305 (in Persian)
- Shanafelt, T. D. & Noseworthy, J. H. (2017, January). Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 92, No. 1, pp. 129-146). Elsevier. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. SAGE Publications, Inc.
- Tasselli, S. (2019). Love and organization studies: Moving beyond the perspective of avoidance. *Organization Studies*, 40(7), 1073-1088. DOI:10.1177/0170840617747924
- Thomason, M. (2022), Conceptualizing and constructing kindness, Thomason, M. (Ed.) *Kindness in management and organizational studies (Kindness at Work)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 171-186. DOI: 10.1108/978-1-80262-157-020221012
- Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128, 119-131. DOI: DOI 10.1007/s10551-014-2085-z
- Wang, R., Gu, X., Zhang, Y., Luo, K. & Zeng, X. (2024). Loving-kindness and compassion meditations in the workplace: A meta-analysis and future prospects. *Stress and Health*, 40(1), e3273. DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.3273>
- Willis, E. (2021). Performance and radical kindness. *Performance Paradigm*, (16), 1-19.
- Yanthi, N. P. D. & Cahyadi, N. D. P. (2024). Employee performance through the love language in the workplace. *Tennessee Research International of Social Sciences*, 6(1), 74-82. URL: <https://triss.org/index.php/journal/article/view/50>
- Youngs, D. E., Yaneva, M. A. & Canter, D. V. (2023). Development of a measure of kindness. *Current Psychology*, 42(7), 5428-5440. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01882-6>