

## Designing the Model Of Compassion in the Work Environment (Case Study: Gas Company of Yazd Province)

Research Paper

Received:  
18 July 2022

Accepted:  
11 November 2022

P.P: 237-284



### Abstract

considering the direct and indirect effect of compassion on organizational results and consequences, the aim of the current research is to design a model for compassion in the working environment of Gas Company of Yazd province. The method of conducting this research is qualitative in terms of data collection and fundamental in terms of purpose. In order to reach a more accurate and realistic answer, in addition to reviewing the research literature, 12 experts, including managers, engineers and high-ranking experts of the gas company, were conducted in the form of purposeful sampling, semi-structured interviews were conducted, and the data obtained from the documents and interviews were analyzed and coded using the database method. . The results and factors identified from the codings showed that the antecedents of compassion (causal factors) were extracted from the research literature including personal context, relational context, organizational context and moral context, and from reports and interviews, in addition to the mentioned factors, the context of national culture was also extracted.

**Keywords:** Organizational Compassion, Work Environment, Positive Psychology, Yazd Gas Company.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.7.4

1. Corresponding author: Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.  
Mdehghanizade@pnu.ac.ir

2. MA in Business Administration, Organizational Behavior and Human Resources, Faculty of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.



## طراحی مدل شفقت در محیط کار (مورد مطالعه: شرکت گاز استان یزد)

مرضیه دهقانی زاده<sup>۱</sup> | مرضیه بابایی زاده<sup>۲</sup>

### چکیده

شفقت یک سازه مثبت و جدید است و از طریق روانشناسی مثبت‌گرا وارد محیط کاری سازمان‌ها شده است. با توجه به تأثیر مستقیم و غیرمستقیم شفقت روی نتایج و پیامدهای سازمانی، هدف پژوهش حاضر، طراحی مدلی برای شفقت در محیط کاری شرکت گاز استان یزد است. روش انجام این پژوهش از نظر گردآوری داده‌ها، کیفی و از نظر هدف، بنیادی است. به‌منظور رسیدن به پاسخ دقیق و واقعی‌تر علاوه بر بررسی ادبیات پژوهش، از ۱۲ نفر خبرگان، شامل مدیران، مهندسیین و کارشناسان رده‌بالای شرکت گاز، به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام و تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از اسناد و مصاحبه‌ها، به روش داده‌بنیاد کدگذاری شد. نتایج و عوامل شناسایی شده حاصل از کدگذاری‌ها نشان داد که پیشایندهای شفقت (عوامل علی)، از ادبیات پژوهش شامل بافت شخصی، بافت رابطه‌ای، بافت سازمانی و بافت اخلاقی و از گزارش و مصاحبه‌ها علاوه بر عوامل ذکر شده، بافت فرهنگ ملی نیز استخراج شد.

**کلیدواژه‌ها:** شفقت سازمانی؛ محیط کار؛ روانشناسی مثبت‌گرا؛ شرکت گاز استان یزد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.7.4

۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

Mdehghanizade@pnu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران،

## مقدمه

در سال‌های اخیر محققان به‌طور فزاینده‌ای اذعان داشتند که سازمان‌ها عرصه‌های احساسی هستند (فینمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ داتون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۲۸۷) و اعضای سازمان دچار رنج می‌شوند و چنین تجربیاتی، تأثیری ماندگار در نتایج سازمانی دارد (راینز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ شهزاد و مولر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۱۴۴). امروزه کارکنان ساعات بیشتری را کار می‌کنند و بیش از هر زمان دیگر از طریق فناوری به کار متصل می‌شوند که این خود می‌تواند باعث ایجاد تکنواسترس در آن‌ها شود (کالیف و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰؛ پیرکالاین و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹؛ چترجی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱: ۳) و با مواردی مانند تعاملات سمی بین کارکنان، کارفرمایان و مشتریان (کان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹؛ مک کلند و وگاس<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱: ۵۶)؛ احتمال از دست دادن شغل، فشار روانی برای حفظ بهره‌وری سازمان و تعارض بین کار و زندگی روبه‌رو شوند (واکر و اولدفورد<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰). پس جای تعجب نیست که کارکنان در داخل و خارج از محل کار خود، دچار رنج شوند (فرنس و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸؛ همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۲: ۲). درد ناشی از این رنج‌ها به‌عنوان رنج جسمی، روانی یا احساسی و بحران مالی ظاهر می‌شود (بانکر و بهال<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰: ۲) که اثرات نامطلوبی بر توانایی کارکنان برای انجام کار به دنبال دارد (مک کلند و وگاس، ۲۰۲۱: ۵۶). با اینکه این رنج‌ها شخصی هستند، ولی می‌تواند تعادل زندگی حرفه‌ای فرد را به هم بزند (فراست و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۶؛ بانکر و بهال، ۲۰۲۰: ۳) و بین کار و زندگی شخصی آن‌ها تضاد به وجود بیاید. رنج در محل کار می‌تواند؛ منجر

1. Fineman
2. Dutton et al
3. Rynes et al
4. Shahzad & Muller
5. Califf et al
6. Pirkkalainen et al
7. Chatterjee et al
8. Kahn
9. McClelland & Vogus
10. Walker & Oldford
11. French et al
12. Guzzo et al
13. Banker & Bhal
14. Frost et al

به استرس و نارضایتی شغلی شود که این رنج‌ها، ظرفیت آن را دارد تا آسیب بزرگی به کارکنان و خود سازمان وارد کند (داتون و همکاران، ۲۰۰۷؛ لیلیوس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ هور و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱۰۸) و در نهایت منجر به فرسودگی شغلی، غیبت‌های طولانی و مکرر و در نهایت ترک محل خدمت شود (کلمیکی و سینگر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ بانکر و بهال، ۲۰۲۰: ۳). همه این موارد، هزینه‌های غیرقابل جبرانی را برای سازمان به همراه دارد؛ و طی برآوردی، سازمان‌ها سالانه، به خاطر حوادث مربوط به رنج و غم کارکنان و از دست دادن آن‌ها، میلیاردها دلار هزینه می‌کنند (لیلیوس و همکاران، ۲۰۱۲؛ گیوزو و همکاران، ۲۰۲۲: ۱). این موارد، در محیط در حال تغییر و پویا، مانع رشد و شکوفایی سازمان‌ها می‌شود؛ بنابراین لزوم چیزی که بتواند فشار این چالش‌های کاری را بر کارکنان کمتر کند و توجه همه‌جانبه هم بر بعد جسمی و هم بر بعد روحی، عاطفی، هیجانی، اخلاقی، انسانی و معنوی کارکنان داشته باشد؛ ضروری و بااهمیت به نظر می‌رسد. همین مسئله باعث شد که توجه سازمان‌ها به سمت سرمایه روان‌شناختی کارکنان جلب شود. در واقع سرمایه روان‌شناختی، از طریق روانشناسی مثبت‌گرا که به‌تازگی وارد محیط کاری سازمان‌ها شده بود، شناخته شد. سرمایه روان‌شناختی تأکید زیادی بر رفتارهای مثبت کارکنان و رهبران دارد و با ایجاد فضایی مثبت در سازمان، باعث کاهش عوامل مخرب سازمانی و بهبود کیفیت زندگی کاری افراد سازمانی (کو و چوی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱: ۱۴)؛ خشنودی از شغل و زندگی (مهرداد و طحانیان، ۱۳۹۷)؛ بهزیستی روان‌شناختی (امینی و همکاران، ۱۳۹۹؛ کورت و دمیربولات<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹)؛ تعهد به تغییر (زاهد بابلان و کریمیان‌پور، ۱۳۹۷؛ چیپفوپا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱)؛ شادی در محیط کار (استادی و عشقی آبنکناری، ۱۳۹۸؛ باسین اسکا و روز کویتال اسکا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲)؛ تسهیم دانش (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۵)؛ توانایی حل مسئله (عسکری و همکاران، ۱۴۰۰)؛ خلاقیت کارکنان (میرمحمدی و رحیمیان، ۱۳۹۳؛ اسباری و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱)؛ اشتیاق شغلی (کریمی و مردانی، ۱۳۹۹)؛ کاهش ترک شغل، کاهش فرسودگی شغلی، افزایش عملکرد شغلی (خواججه‌پور و همکاران، ۱۳۹۴)؛

1. Lilius et al
2. Hur et al
3. Klimecki & Singer
4. ko & Choi
5. Kurt & Demirbolat
6. Chipfupa et al
7. Basinska & Rozkwitalska
8. Asbari et al

آباس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ و افزایش شفقت در محیط کار (رادکا و هیکس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰) می‌شود. مثبت‌گرایی نیز بیشتر بر روی حالات و صفات مثبت کارکنان و رهبران سازمانی تأکید دارد و باعث می‌شود که افراد سازمان، یک چالش و مشکل سازمان را با هویتی مثبت ببینند و به آن به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و درک بهتر شرایط، نه یک موقعیت استرس‌زا و ناامیدکننده نگاه کنند؛ و این امر باعث شد که آن‌ها راحت‌تر با آن مشکل یا چالش کنار بیایند و حتی مولد و خلاق‌تر نیز عمل کنند (هور و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۰۹؛ هور و همکاران، ۲۰۱۸: ۶۳۴) و بدین‌گونه باعث شکوفایی کارکنان به‌عنوان انسان شد (چترجی و همکاران، ۲۰۲۱: ۴)؛ لذا تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها، رفته‌رفته با رفتن به سمت مثبت‌گرایی افزایش یافت (چترجی و همکاران، ۲۰۲۱: ۵).

بنابراین، مثبت‌گرایی و توجه به سرمایه روان‌شناختی کارکنان که سرزندگی و شکوفایی سازمان‌ها را به دنبال داشت؛ باعث شکل گرفتن شفقت به‌عنوان کانون برجسته سازمان‌ها و ابزاری با هدف کاهش و تسکین درد و رنج دیگری و کمک به آن‌ها شد (مادن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ کالوو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ شهزاد و مولر، ۲۰۱۶: ۱۴۶؛ چترجی و همکاران، ۲۰۲۱: ۴) و سرمایه روان‌شناختی را می‌توان به‌عنوان عامل مهم و کلیدی برای ارتقای شفقت در سازمان‌ها به‌شمار آورد (رادکا و هیکس، ۲۰۲۰). سرمایه روان‌شناختی باعث توانمندسازی افراد سازمان در موقعیت‌های استرس‌زا می‌شود (فردریکسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳) و نگرش‌ها و رفتارهای کاری افراد سازمان را در جهت شفقت سوق می‌دهد (آوی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). در ادبیات رفتار سازمانی مثبت، سرمایه روان‌شناختی به وضعیت رشد روان‌شناسی مثبت فرد اشاره دارد و شامل خودکارآمدی، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی می‌باشد و هدف از اصطلاح سرمایه در آن، برجسته کردن ماهیت این سازه به‌عنوان منبعی که می‌تواند تلاش سازمان را در دستیابی به سرمایه‌گذاری بیشتر بهبود دهد؛ می‌باشد (لوتانز و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). افراد با سرمایه روان‌شناختی بالا، دارای احساسات مثبت

1. Abbas et al
2. Radeka & Hicks
3. Madden et al
4. Calvo et al
5. Fredrickson
6. Avey et al
7. Luthans et al

بیشتری هستند و از ظرفیت و تاب‌آوری بیشتری در موقعیت‌های استرس‌زا برخوردار هستند. پژوهش‌های بانو و تالیافرو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، نیز نشان داده است که سرمایه روان‌شناختی با افزایش شفقت رابطه مثبت دارد. سرمایه روان‌شناختی به عنوان یک عامل مثبت قوی برای ایجاد شفقت و یک عامل محافظتی در برابر استرس و چالش‌ها عمل می‌کند (فردریکسون، ۲۰۱۳). در واقع توسعه و کیفیت سرمایه روان‌شناختی برای ارتقا و ایجاد شفقت مهم است و به بهزیستی روان‌شناختی و حرفه‌ای افراد سازمان کمک می‌کند (رادکا و هیکس، ۲۰۲۰). البته لازم به ذکر است که رابطه بین شفقت و سرمایه روان‌شناختی رابطه‌ای دوطرفه است و سرمایه روان‌شناختی باعث ایجاد شفقت و شفقت نیز باعث ایجاد سرمایه روان‌شناختی در سازمان می‌شود (رادکا و هیکس، ۲۰۲۰؛ کو و چوی، ۲۰۱۹). شفقت که یکی از پیامدهای سرمایه روان‌شناختی است، دارای سابقه فکری و اخلاقی بسیار طولانی است (رینز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ بانکر و بهال، ۲۰۲۰: ۲) و در بحث‌های نظری، اعتقادی، روش‌شناختی و ادیان، به عنوان فضیلت اصلی انسان چه در سطح فردی و چه در سطح اجتماعی شناخته شده است (دالایی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵؛ آرمسترانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ شهزاد و مولر، ۲۰۱۶: ۱۴۶)، باین حال شفقت به تازگی وارد زندگی سازمانی شده است (داتون و همکاران، ۲۰۰۲؛ شهزاد و مولر، ۲۰۱۶: ۱۴۶) و توجه متون علمی را به خود جلب کرده است (سیمپسون و برتی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۴۳۴). شفقت چیزی فراتر از همدردی و همدلی است؛ شفقت یک حس همدلی عمیق است که افراد را مجبور به پاسخگویی و اقدام، در جهت کاهش و تسکین رنج آن‌ها در محیط کاری می‌کند (بانکر و بهال، ۲۰۲۰: ۲) و همچنین پاسخی بافضیلت که از طریق درک رابطه و عمل، به دنبال رسیدگی به رنج و نیاز یک فرد است، می‌دهد (سیمپسون و همکاران، ۲۰۲۰: ۳۴۴؛ سینکلر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). شفقت برای اقدام در تسکین رنج، محدودیتی ندارد و دامنه کاملی از اقدامات، برای پاسخ به رنج افراد را در برمی‌گیرد و می‌تواند به شکل حمایت عاطفی؛ مادی؛ اعطای وقت و انعطاف‌پذیری؛ گوش دادن؛ در آغوش گرفتن (لیلیوس و همکاران، ۲۰۱۲؛ استرادا

1. Bao & Taliaferro
2. JKO
3. Dalai
4. Armstrong
5. Simpson & Berti
6. Sinclair et al

و همکاران ۱، ۲۰۲۱: ۴)؛ رفتار اجتماعی؛ یا رفتار شهروند سازمانی در آید (گیوزو و همکاران، ۲۰۲۲: ۴). تحقیقات سازمانی نشان داده است، وقتی سازمان‌ها میزان شفقت را به‌طور سیستماتیک، در هنجارها، ارزش‌ها و فرآیندهای سازمانی خود قرار می‌دهند و اعضای سازمان به‌طور جمعی از طریق روابط محبت‌آمیز برای تسکین و کاهش رنج و درد یک همکار تلاش می‌کنند؛ مزایای قابل توجهی برای افراد و سازمان‌ها به دنبال دارد که شامل ایجاد احساس اعتماد، غرور، تعلق و مراقبت در محل کار، تعهد به سازمان، افزایش عملکرد، خلاقیت، انگیزه و انسجام اجتماعی می‌شود (کامرون و کازا، ۲۰۰۴؛ شهزاد و مولر، ۲۰۱۶: ۱۴۵؛ سیمپسون و برتی، ۲۰۲۰: ۴۳۵؛ کونا و همکاران ۳، ۲۰۱۹). شفقت در بین همکاران، می‌تواند ارتباطات و اتصالات عاطفی و دوستی قوی را در کار تقویت کند و باعث مشارکت شغلی، تبادل ایده‌ها به شیوه‌ای قابل اعتماد (ریاض و کاشف ۴، ۲۰۲۰: ۸۰۴؛ استرادا و همکاران، ۲۰۲۱: ۳) و تقویت توانایی افراد در عملکرد سازمانی به‌عنوان کارکنانی مولد و خلاق شود (هور و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۰۸؛ سیمپسون و برتی، ۲۰۲۰: ۴۳۳) و کارکنان حس ارزشمندی و نزدیکی بیشتر، نسبت به کار و سازمانشان پیدا کنند (کو و جوی، ۲۰۲۱: ۱۶؛ استرادا و همکاران، ۲۰۲۱: ۶)؛ بنابراین شفقت در محیط کاری، باعث بسیاری از پیامدهای روان‌شناختی مثبت، مانند انگیزه درونی بالا در کار؛ خلاقیت (هور و همکاران، ۲۰۱۸: ۶۳۴؛ سیمپسون و همکاران، ۲۰۲۰: ۳۴۴)؛ حل تعارضات بین فردی، حل مسئله سازنده، بهزیستی کارکنان، رفتار شهروند سازمانی (گیوزو و همکاران، ۲۰۲۲: ۵)، کاهش افسردگی، اضطراب و استرس در محیط کار؛ افزایش توان خودتنظیمی، خودکارآمدی، هوشیاری، پذیرش دیدگاه فرد مقابل؛ درک، همدلی و دوستی بیشتر (ریاض و کاشف، ۲۰۲۰: ۸۰۴؛ استرادا و همکاران، ۲۰۲۱: ۳)؛ تحمل احساسات منفی و بخشش بیشتر، مرگ‌ومیر کمتر و بهبود ایمنی (سیمپسون و برتی، ۲۰۲۰: ۴۳۳) می‌شود. لازم به ذکر است که شفقت‌ورزی را می‌توان به افراد سازمانی آموزش داد و آن را به مؤلفه‌های کاملاً عینی، قابل سنجش و قابل آموزش تجزیه کرد و از آن در جهت درمان مشکلات بین فردی و رفتارهای ضداجتماعی استفاده کرد (اصلاتی و اسکندری، ۱۳۹۷: ۳۵۰؛ بانکر و بهال، ۲۰۲۰: ۴)؛ بنابراین اگر سازمان‌ها بتوانند، به کارکنان خود شفقت را بیاموزند و آن را

1. Estrada et al
2. Cameron & Caza
3. Cunha et al
4. Riaz & Kashif

در محیط کاری خود فرهنگ‌سازی کنند؛ و این میسر نمی‌شود مگر با ایجاد عدالت سازمانی، قدردانی در سازمان و افزایش مسئولیت اجتماعی (مون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۵۱)؛ آنگاه کارکنان مشکلات و عوامل استرس‌زای موجود در سازمان را به‌جای موانع به‌عنوان فرصت‌هایی در نظر می‌گیرند که نه تنها برای موفقیت سازمان لازم‌اند بلکه سعی می‌کنند در هنگام مواجهه با مشکلات سازمانی به‌جای استرس زیاد به‌طور کارآمدتر عمل کنند و از منابع موجود بیشترین بهره را ببرند (هور و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۱۰؛ چترجی و همکاران، ۲۰۲۱: ۵). شفقت نه تنها ظرفیت روبه‌رو شدن با مشکلات و کاستی‌ها در سازمان را افزایش می‌دهد، بلکه روحیه کارگروهي، رقابت سالم و صبوری در برابر کاستی‌ها و نواقص خود و همکاران را افزایش می‌دهد و سازمان‌هایی که بیشترین حد شفقت را در بین کارکنان دارند به رشد و شکوفایی بیشتری می‌رسند و در برابر چالش‌ها انعطاف‌پذیرتر می‌شوند. پس تمرین شفقت به‌عنوان یک پادزهر مهم برای پیامدهای ناگوار احتمالی و همچنین برای دستیابی به تاب‌آوری سازمانی، مهم و ضروری است (چترجی و همکاران، ۲۰۲۱: ۶) و به دلیل اینکه، منابع انسانی، جزء منابعی هستند که قابل تقلید توسط رقبا نبوده و سرمایه اصلی سازمان محسوب می‌شوند (نیکنام و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۵۸) و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین راه‌های حفظ مزیت رقابتی سازمان (افتخاری و نادى، ۱۴۰۰: ۲۰۲) و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان هستند، نیاز هست که به درد و رنج کارکنان توجه شود و برای رفع آن اقدام شود؛ بنابراین به دلیل اهمیت شفقت در محیط کار و تأثیر مستقیم و غیرمستقیم شفقت روی نتایج و پیامدهای سازمانی و انجام نشدن پژوهش‌های جامع در زمینه شفقت در محیط کار، این پژوهش سعی دارد تا با بررسی ادبیات پژوهش و انجام مصاحبه در شرکت گاز استان یزد، به طراحی مدل شفقت در شرکت گاز استان یزد، با پاسخ دادن به شش سؤال زیر بپردازد.

عوامل علی اثرگذار (پیشایندها) بر شفقت در محیط کار شرکت گاز کدام‌اند؟

۱. ابعاد و مؤلفه‌های شفقت در محیط کار شرکت گاز کدام‌اند؟
۲. راهبردهای حفظ و تداوم شفقت سازمانی در شرکت گاز کدام‌اند؟
۳. عوامل مداخله‌گر اثرگذار (شرایط عام) بر شفقت در محیط کار شرکت گاز کدام‌اند؟
۴. عوامل زمینه‌ای اثرگذار (شرایط خاص) بر شفقت در محیط کار شرکت گاز کدام‌اند؟

۱. Moon et al



۵. پیامدها (آثار و نتایج) شفقت در محیط کار شرکت گاز کدام‌اند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱- مفهوم شفقت

شفقت مفهومی جدید در حوزه منابع انسانی است و تاکنون مطالعات محدودی برای تقویت شفقت در سطح فردی و سازمانی انجام شده است (پاکانن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۱۰۹۵). اگرچه مفهوم شفقت قرابت نزدیکی با واژه‌ها و سازه‌هایی همچون همدردی، محبت، دوستی، سخاوت‌مندی و همدلی دارد و اغلب به جای همدیگر استفاده می‌شوند؛ ولیکن هیچ کدام از این واژه‌ها، به طور کامل مفهوم شفقت را نمی‌رسانند و می‌توان گفت که مفهوم شفقت، مفهومی فراتر از سایر مفاهیم مثبت است (بانکر و بهال، ۲۰۲۰: ۲). اینزبرگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) همدردی را به عنوان یک احساس اندوه، نسبت به فرد نیازمند و دچار مشکل تعریف می‌کنند که با توجه به مقایسه موقعیت و شرایط فردی با فرد دیگر تجربه می‌شود. درحالی که همدلی، چنین تجربه احساسی و هیجانی که در همدردی به وجود می‌آید، را ندارد و بیشتر در همدلی، خودمان را به جای فرد مبتلا به رنج می‌گذاریم تا بتوانیم شرایط او را درک کنیم؛ اما شفقت پا را فراتر گذاشته و همدلی را برای عمل درگیر می‌کند (استردا و همکاران، ۲۰۲۱: ۵) و به عنوان یک فرایند بین فردی که شامل توجه، حس نگرانی همدلانه، عمل و ایجاد حسی که باعث تسکین رنج شخص دیگر می‌شود، تعریف می‌شود (پاکانن و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۰۹۶؛ استردا و همکاران، ۲۰۲۱: ۳؛ مک کلند و وگاس، ۲۰۲۱: ۵۶). پس در همدلی و همدردی، انگیزه و میل کمک به دیگری ایجاد نمی‌شود. ولی در شفقت، عنصر میل کمک، به دیگری وجود دارد؛ بنابراین همدلی و همدردی به تنهایی نمی‌توانند جامعه را به سمت رشد و شکوفایی ببرند، به دلیل اینکه، در هیچ کدام، عنصر انگیزشی در جهت تسکین رنج هم‌نوع وجود ندارد. اگرچه ولپ و براون<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) اظهار دارند که همدلی و شفقت هر دو می‌توانند به یک اندازه، انگیزه کمک کردن داشته باشند، اما تعهد به انجام عملی تسکین‌بخش، جزء همدلی نیست ولی لازمه شفقت‌ورزی است. همدلی و همدردی،

1. Paakkanen et al

2. Eisenberg et al

3. Welp & Brown

افسردگی، اضطراب و استرس فرد را برطرف نمی‌کند؛ ولی در شفقت به دلیل اینکه، با هدف کاهش و تسکین رنج فرد انجام می‌گیرد؛ باعث رفع افسردگی، اضطراب و استرس فرد می‌شود (گیلبرت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴)؛ بنابراین، این که خود را به جای دیگری بگذاریم و احساس کردن به جای آن‌ها و همدرد شدن با آن‌ها، فقط نتیجه یک تمرین فکری انحصاری نیست، بلکه بیشتر موضوع درگیری اخلاقی مطرح است. ولی در شفقت علاوه بر درگیری اخلاقی، ایستادگی اخلاقی در برابر حوادث ناگوار هم وجود دارد تا فرد به اثرگذار بودن خود در آن موقعیت، متعهد شود؛ بنابراین آموزش شفقت‌ورزی، آموزش یک زندگی اخلاقی است (روییز و والجوس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹؛ اصلانی و اسکندری، ۱۳۹۷: ۳۵۱). شفقت یک احساس اخلاقی، با انگیزه نوع‌دوستانه در جهت رفع نگرانی، برای بهزیستی دیگران است (گیوزو و همکاران، ۲۰۲۲: ۵؛ استرادا و همکاران، ۲۰۲۱: ۶). شفقت یک واکنش احساس همدلانه نسبت به درد یا رنج دیگری است؛ که افراد را وادار می‌کند، به گونه‌ای عمل کنند تا شرایط فرد مبتلا را راحت‌تر و قابل تحمل‌تر کنند (کانو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ استرادا و همکاران، ۲۰۲۱: ۵). در جای دیگر گیلبرت (۲۰۱۰) و ویسپ<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) نه تنها شفقت را به‌عنوان تشخیص رنج و کمک به فرد مبتلا مفهوم‌سازی می‌کنند؛ بلکه در شفقت، فرد حامی نباید فرد مبتلا را مقصر در رنج بداند و بدون هیچ قضاوتی باید در جهت تسکین رنج او اقدام کند و همچنین او باید بتواند به هنگام مواجهه با رنج دیگران، احساسات دردناک خود را که بعد از دیدن رنج؛ در او به وجود می‌آید را نیز کنترل کند (کنترل هیجانات پریشان)؛ تا بتواند اقدام مؤثری در جهت رفع رنج داشته باشد. به میزانی که فرد مشفق قادر باشد احساسات دردناک خود را از مشاهده رنج دیگران تحمل و مدیریت کند و به عبارتی از خودتنظیمی عاطفی و رفتاری بالاتری برخوردار باشد؛ بر چالش‌ها و محیط، کنترل بیشتری دارد و علاوه بر عزت‌نفس بالاتر، نگرش مثبت نسبت به خود و اطرافیان دارد؛ بنابراین شفقت، احساس واقعی نگرانی برای بهزیستی دیگران و ارتباط نزدیکی با توانایی مدیریت احساسات خود و دیگران دارد (استرادا و همکاران، ۲۰۲۱: ۵). شفقت، یک جهت‌گیری ذهنی است و ظرفیت روبه‌رو شدن با درد را به همراه مهربانی، همدلی، همدردی، انصاف و شکیبایی در برابر درد را تصدیق می‌کند. گواتر و

1. Gilbert et al
2. Ruiz & Vallejos
3. Kanov et al
4. Wispé

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) شفقت را شامل حساسیت به درد و رنج به همراه انگیزه‌ای در جهت تسکین دادن رنج می‌دانند؛ لذا، شفقت، خود را معطوف به رنج دیگران و حمایت در جهت تسکین رنج نشان می‌دهد (سیمپسون و برتی، ۲۰۲۰: ۴۳۳)، بنابراین به نظر می‌رسد بر این که شفقت، احساسات افراد را برای فرد مبتلا که دچار رنج شده تحریک می‌کند و نیز در جهت رها شدن فرد از رنج؛ گامی برداشته می‌شود، توافق عمده‌ای وجود دارد (گواتز و همکاران، ۲۰۱۰). با توجه به مطالب ذکر شده، شفقت یک فرایند چهاربعدی فردی و اجتماعی شامل اطلاع از رنج همکار (توجه)، همدردی با ناراحتی همکار (احساس نگرانی همدلانه)، ارزیابی برای درک آن و علل رنج همکار (حس‌سازی) و پاسخگویی یا اقداماتی با هدف کاهش رنج همکار (اقدام) می‌باشد (پاکانن و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۰۹۶؛ داتون و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۷۸؛ سیمپسون و همکاران، ۲۰۲۰: ۳۴۲؛ استرادا و همکاران، ۲۰۲۱: ۴)، بنابراین شفقت به دلیل این که دارای بعد اقدام در جهت تسکین رنج است؛ لذا تفاوتی اساسی با همدردی و همدلی دارد و به سلامت روان و روابط بین‌فردی افراد، کمک می‌کند و می‌توان از آن در جهت درمان مشکلات بین‌فردی و رفتارهای اجتماعی استفاده کرد (گیلبرت، ۲۰۱۵؛ سیمپسون و برتی، ۲۰۲۰: ۴۳۳؛ استرادا و همکاران، ۲۰۲۱: ۵) و شفقت راهی است که با دیگران در ارتباط بوده و به‌عنوان پاسخ همدلانه نسبت به کسی که رنج دارد توضیح داده می‌شود و می‌توان آن را آموزش داد (بانکر و بهال، ۲۰۲۰: ۳). در کل شفقت یعنی «دیدن فرد با چشم دیگران»؛ «شنیدن با گوش دیگران»؛ «احساس با قلب دیگران»؛ و «اقدام به روشی که شفقت خود را آشکار می‌کند»، تعریف می‌شود (مون و همکاران، ۲۰۱۴: ۵۲)؛ بنابراین، شفقت یک واکنش احساس همدلانه نسبت به درد یا رنج دیگری است؛ که افراد را وادار می‌کند، به گونه‌ای عمل کنند تا شرایط فرد مبتلا را راحت‌تر و قابل‌تحمل‌تر کنند (کانو و همکاران، ۲۰۰۴؛ استرادا و همکاران، ۲۰۲۱: ۵)، شفقت، نشان‌دهنده جهت‌گیری مثبت نسبت به رنج دیگران است و باعث ایجاد احساسات مثبت در افراد می‌شود؛ که این به نوبه خود بر سلامت و بهزیستی روان‌شناختی آن‌ها تأثیر قابل‌توجهی دارد (چن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱)، همچنین پژوهش‌های انجام شده از هومن<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)؛ و زسین و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) نشان داده‌اند که خود شفقت‌ورزی و سرمایه

1. Goetz et al  
2. Kanov et al  
3. Chen  
1. Homan

روان‌شناختی، نیز در سلامت و بهزیستی روان‌شناختی افراد، نقش مؤثر و بسزایی دارند. خود شفقت‌ورزی به مراقبت و توجه به خود در هنگام مواجهه با رنج اشاره دارد به گونه‌ای که خود، مشکلات و رنج‌های خود را بدون انتقاد از خود، قابل تحمل‌تر نماید. همچنین خود شفقت‌ورزی به معنای داشتن رفتار صبورانه و مهربانانه و برخورداری از رابطه‌ای غیرقضاوت‌گرانه با دیگران نیز تعریف می‌شود (نفر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) و نقش مهمی در کاهش افسردگی، اضطراب، نشخوار فکری و سرکوب فکری و در نتیجه افزایش سلامت روانی ایفا می‌کند، بنابراین افرادی که با خود مهربان هستند و خود شفقت‌ورزی بیشتری دارند، نسبت به افرادی که خود شفقت‌ورزی کمتری دارند از سلامت روانی بیشتری برخوردارند. سرمایه روان‌شناختی نیز به دلیل داشتن ابعاد خودکارآمدی و خوش‌بینی باعث بهزیستی روان‌شناختی افراد می‌شود (گل‌پرور و مصاحبی، ۱۳۹۴: ۵۹)؛ لذا می‌توان گفت علاوه بر شفقت، سرمایه روان‌شناختی و خود شفقت‌ورزی نیز می‌توانند به عنوان عامل کلیدی در عملکرد روانی افراد مؤثر باشند.

## ۲- مفهوم شفقت در سازمان و محیط کار

اگرچه بیشتر تحقیقات به مطالعه شفقت در سطح فردی پرداخته‌اند (اتکینز و پارکر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲) ولی تحقیقات اخیر بر شفقت، به عنوان یک پدیده پویا و یک فرایند اجتماعی و ارتباطی که شامل اطلاع‌رسانی جمعی، احساس نگرانی همدلانه و پاسخ به رنج دیگران در سطح سازمان و محیط کار می‌باشد، پرداخته‌اند (شهزاد و مولر، ۲۰۱۶: ۱۴۶). در سازمان‌ها و محیط کار، شفقت به دلیل این که افراد را قادر می‌سازد که از کمک کردن به دیگران لذت ببرند و کار خود را حفظ کنند، لازم و ضروری است. شفقت مانع از ناامیدی و خستگی بیش‌ازحد در محیط کار که در نهایت می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی شود، می‌گردد و استقامت، تمایل به همدلی با مشتریان، افزایش ظرفیت حرفه‌ای و انگیزه برای کمک و خدمت به دیگران را در سازمان فراهم می‌نماید (پلون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). شفقت در کار به صورت مجموعه‌ای از شناخت‌ها، احساسات و رفتارهای مثبت تجلی می‌یابد. درک شفقت در محل کار، توسط کارکنان، آن‌ها را قادر می‌سازد که صمیمیت، حمایت

1. Zessin et al
2. Neff
3. Atkins & Parker
4. Pelon

و شادی بیشتری به دست آورند و این به نوبه خود باعث می شود که کارکنان از نظر انرژی روانی، یعنی سرمایه روان شناختی، مثبت تر شوند (هیو و همکاران، ۲۰۱۸). شفقت در سازمان به یک جنبه جمعی اشاره دارد، جایی که افراد، متوجه رنج در میان یک یا چند همکار می شوند، با آن‌ها همدلی می کنند، به درک علت رنج می پردازند و در نهایت به طور جمعی در زمینه کاهش رنج عمل می کنند (چترجی و همکاران، ۲۰۲۱: ۵). در مطالعه‌ای دیگر، شفقت سازمانی را یک فرایند جمعی و اجتماعی تعریف می کنند که در آن کارکنان وجود درد و رنج را در سازمان تصدیق می کنند؛ آنگاه همدلی خودشان را با ارائه دیدگاه‌ها و اطلاعات یکدیگر به اشتراک می گذارند، به این صورت به رنج به صورت جمعی پاسخ می دهند و آن را در سازمان برطرف یا کاهش می دهند (لیلیوس و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۷۴؛ سیمپسون و برتی، ۲۰۲۰: ۴۳۳). بر اساس نظریه رویدادهای عاطفی، ادراک رویدادهای کاری بر واکنش احساسی کارکنان تأثیر می گذارد، یعنی در محیط کاری، اتفاقاتی برای افراد می افتد که افراد اغلب نسبت به آن‌ها واکنش احساسی نشان می دهند که این امر، تأثیر مستقیمی بر نگرش و رفتار آن‌ها دارد (مون و همکاران، ۲۰۱۴: ۵۳). شفقت در کار به عنوان یک فرایند بین فردی پویا یا مجموعه‌ای از فرایندهای فرعی است (کانو و همکاران، ۲۰۰۴؛ شهزاد و مولر، ۲۰۱۶: ۱۴۸). شفقت در محل کار را می توان پاسخ احساسی کارکنان به شرایط و رویدادهای سازمانی که نیاز به هماهنگی همدلانه دارد، تعریف کرد (گیوزو و همکاران، ۲۰۲۲: ۴). شفقت در محیط کار، شرایطی را در سازمان ایجاد می کند که به کارکنان کمک می کند تا دیدگاه‌های خلاقانه و مبتکرانه‌ای برای تعریف و درک مشکلات ایجاد شود و آن‌ها را به سمت ارائه راه‌حل‌های خلاقانه در جهت منافع جمعی سوق می دهد (هور و همکاران، ۲۰۱۸: ۶۳۲). طرفداران شفقت سازمانی ادعا می کنند که سازمان‌های معاصر نیازمند مدل‌های اداری انسان-محور هستند که در آن‌ها احساس خویشاوندی و تعلق به سازمان توسط کارکنان برجسته تر شود (شهزاد و مولر، ۲۰۱۶: ۱۴۵) و شفقت، نقش محوری در زندگی سازمانی با کاهش درد دیگران در محل کار بازی می کند (کانو و همکاران، ۲۰۰۴، داتون و همکاران، ۲۰۰۶؛ فراست و همکاران، ۲۰۰۶؛ مک کلند و وگاس، ۲۰۲۱: ۵۶) و مزایای قابل توجهی برای افراد و سازمان‌ها ایجاد می کند. شفقت در محل کار، بر نگرش و رفتارها، با شکل دادن به ادراکات خود در مورد

سازمانی که به آن تعلق دارند و همکاری که با آن‌ها کار می‌کنند، تأثیر می‌گذارد (هور و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۰۹). شفقت سازمانی، منابع ارتباطی را ایجاد کرده؛ برای مشارکت‌پذیری ارزش قائل شده و آن را تقویت کرده؛ و مهارت‌های ارتباطی انتقادی و شبکه‌های اجتماعی پرشور را نیز پرورش می‌دهد (اینچاوستی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ توروس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰؛ سیمپسون و برتی، ۲۰۲۰: ۴۳۴). شفقت فعالیتی نیست که یک‌بار صورت بگیرد، بلکه باید به صورت یک فرایند مستمر در سازمان‌ها باشد. همچنین سازمان‌ها به دلیل محدودیت‌ها و منابع خود به یک شیوه، شفقت را پیاده‌سازی نمی‌کنند و از سازمان به سازمان دیگر و از فردی به فرد دیگر متفاوت است (بانکر و بهال، ۲۰۲۰: ۸). در شفقت سازمانی، نیت‌های فردی و منابع سازمانی موردنیاز است؛ تا دست‌به‌دست هم دهند تا بتواند شفقت را نشان دهد و رفتارهای شفقت‌مندانه در محیط کار، قابل آموزش هستند و کارکنان می‌توانند با مشاهده نحوه تعامل افراد در سازمان آن را یاد بگیرند (بانکر و بهال، ۲۰۲۰: ۵)؛ بنابراین ادبیات شفقت سازمانی، بر نقش مدیریت سازمان در پرورش تجربه مثبت از شفقت جمعی در سازمان‌ها تأکید می‌کند (شهزاد و مولر، ۲۰۱۶: ۱۴۶؛ چترجی و همکاران، ۲۰۲۱: ۵).

## پیشینه پژوهش

با بررسی پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج کشور، پژوهش خاصی مبنی بر طراحی مدل شفقت در محیط کاری یافت نشد، اما مطالعات و پژوهش‌هایی که در مورد شفقت موجود بود، در ذیل ارائه می‌شود. شاهنده و پرده‌نشین (۱۴۰۰) پژوهشی با هدف شفقت درمانی مبتنی بر قدردانی بر بهباشی زنان مطلقه انجام دادند و نتایج تحلیل کوواریانس تک متغیره نشان داد که بین نمرات بهباشی گروه شفقت درمانی مبتنی بر قدردانی و گواه تفاوت معناداری وجود دارد و شفقت درمانی مبتنی بر قدردانی موجب افزایش بهباشی شده است؛ بنابراین شفقت به خود و قدردانی به دلیل تأثیری که بر بهباشی هیجانی، روان‌شناختی و اجتماعی دارد موجب افزایش بهباشی زنان مطلقه می‌شوند.

1. Inchausti et al
2. Torous et al

سید جعفری و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با هدف اثربخشی شفقت درمانی بر میزان تاب آوری و امید به زندگی افراد مبتلا به دیابت نوع دو انجام دادند و یافته‌های تحقیق نشان داد که درمان متمرکز بر شفقت بر میزان تاب آوری و امید به زندگی افراد مبتلا به دیابت نوع دو تأثیر معنادار دارد و بیمارانی که در جلسات شفقت درمانی شرکت کرده بودند تاب آوری بیشتر و امید به زندگی بیشتری داشتند.

اصلانی و اسکندری (۱۳۹۷) در پژوهشی به مروری بر اهمیت شفقت ورزی در امنیت جامعه پرداختند و دیدگاهی کلی راجع به نقش شفقت در امنیت جامعه ارائه شد، همچنین در رابطه با نقش وراثت و تربیت، ویژگی انطباقی بودن و تحول شفقت ورزی طی دوران رشد و رابطه آن با سبک‌های دل‌بستگی مورد بحث و تأیید قرار داده‌اند و در نهایت به موانع و مقاومت‌ها در برابر شفقت نیز مختصری به آن اشاره کرده‌اند.

گیوزو و همکاران (۲۰۲۲) درک مسئولیت اجتماعی کارکنان از سازمان با نقش مهم قدردانی و شفقت در ایجاد بهزیستی کارکنان و رفتار شهروند سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. داده‌های نظرسنجی از دو نمونه مستقل نشان داد که ادراک کارکنان از مسئولیت اجتماعی تأثیر مستقیم بر بهزیستی رشد شخصی، می‌گذارد؛ ولی بر بهزیستی رضایت از زندگی، به‌طور مستقیم تأثیر نمی‌گذارد و می‌باید عامل قدردانی و شفقت به‌عنوان عوامل واسطه نیز باشند تا به بهزیستی رضایت از زندگی، منجر شود.

هون کو و چوی (۲۰۲۱) در مقاله خود، به بررسی نقش واسطه‌ای شفقت و احساسات مثبت در ارتباط بین رهبری مثبت‌نگر و هویت سازمانی پرداختند. لذا طبق تحقیقات انجام شده بر روی ۳۱۲ کارمند تمام‌وقت در ۱۰ شرکت بزرگ واقع در کره جنوبی این نتایج حاصل شد؛ که رهبری مثبت‌نگر باعث افزایش هویت سازمانی کارکنان می‌شود و احساسات مثبت در محل کار به‌نوبه خود منجر به هویت سازمانی بالاتر می‌شود و مهم‌تر از همه نتایج نشان داد که هم شفقت و هم احساسات مثبت در محل کار واسطه رابطه مثبت بین رهبری مثبت‌نگر و هویت سازمان است.

چترجی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی ایجاد محل کار شفقت‌مندانه با استفاده از فناوری اطلاعات؛ ملاحظات برای تحقیق سیستم‌های اطلاعاتی پرداختند. در این مقاله برای نشان دادن این که چرا جامعه فناوری اطلاعاتی برای انجام تحقیقات در مورد شفقت، ارزشمند و

ضروری است؛ یک چارچوب ادغام احتمالی که پدیده شفقت را در ارتباط با تحقیقات فناوری اطلاعات است را پیشنهاد و در نهایت از این چارچوب یکپارچه برای توسعه برخی دستورالعمل‌ها برای انرژی بخشیدن به تحقیقات فناوری اطلاعات در مورد شفقت استفاده کردند.

بانکر و بهال (۲۰۲۰) مقاله کیفی شفقت را از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۱۰ نفر از مدیران میانی و ارشد چند سازمان تجاری با رویکرد کدگذاری، مورد تحقیق و پژوهش قرار دادند. در این مقاله توانمندی‌ها و ضعف‌ها و فشارهای سازمان‌های مختلف که بر روی شفقت تأثیر می‌گذارد را در قالب چرخه فضیلت و شرور به نمایش گذاشتند و عواملی که باعث افزایش و کاهش شفقت در سازمان می‌شوند و بر آن مؤثر هستند را مورد بررسی قرار دادند.

پاکانن و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای تحت عنوان بیداری شفقت در مدیران و اهمیت مهارت‌های احساسی برای بهبود شفقت در مدیران را مورد بررسی قرار دادند. هدف آن‌ها بررسی این موضوع بود که آیا می‌توان با بهبود احساسات مدیران، شفقت را افزایش داد یا خیر؛ که طی کارآزمایی کنترل شده شبه تصادفی با طرح پیش‌آزمون و پس‌آزمون دریافتند که مهارت‌های احساسی واسطه‌ای تأثیرگذار در شفقت است. لذا برآورد این نتایج نشان می‌دهد که شفقت به‌جای ذاتی بودن، مهارتی است که می‌توان آن را آموزش داد و با آموزش مهارت‌های احساسی می‌توان شفقت را در مدیران تقویت کرد.

ریاض و کاشف (۲۰۲۰) اثرات مثبت رهبری هم‌نوا و دوستی در محل کار و فرهنگ مراقبت و حمایت از کارکنان بر تعهد سازمانی از طریق نقش واسطه‌ای شفقت را مورد بررسی قرار دادند و بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها دریافتند که رهبری هم‌نوا، فرهنگ خدمت‌رسانی و مراقبت و دوستی در محل کار، بر تعهد هنجاری در میان کارکنان خط مقدم مراقبت‌های بهداشتی با نقش واسطه‌ای شفقت تأثیر می‌گذارد.

مک کلند و وگوس (۲۰۱۹) پژوهشی در مورد حفظ و جبران مجدد شفقت در سازمان‌های بهداشتی از طریق اعمال شفقت‌مندانه انجام دادند. یافته‌ها، نشان داد که از طریق استخدام افراد با روحیه شفقت‌ورزی و اجتماعی؛ حمایت از کارکنان و دادن پاداش می‌توان شفقت را در محیط کار به وجود آورد. همچنین نتایج نشان داد، تزریق سازمان با اعضا و منابع جدید برای ایجاد



شفقت، باعث بهبود و بازیابی بهزیستی کارکنان شده و با انجام مراقبت‌های شفقت‌مندانه، می‌توان شفقت را در سازمان حفظ و نهادینه کرد.

هور و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی اینکه، چگونه درک کارکنان از مسئولیت اجتماعی سازمان، باعث افزایش خلاقیت کارکنان، شفقت و انگیزه ذاتی آن‌ها می‌شود، پرداختند. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که درک کارکنان از مسئولیت اجتماعی سازمان بر خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد و در این رابطه شفقت و انگیزه ذاتی کارکنان نقش واسطه را ایفا می‌کنند. استرادا و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان نقش شفقت و تعامل در آموزش و پرورش برای توسعه پایدار انجام دادند و نشان دادند که هوش هیجانی با شفقت و سطح بالاتری از تعهد، ارتباط مثبت دارد که در نتیجه، منجر به عملکرد تحصیلی بهتر می‌شود. این یافته‌ها علاقه به توسعه هوش هیجانی را نه تنها برای ارزش طولانی‌مدت آن در آموزش شهروندان سالم، بلکه همچنین برای نتایج کوتاه‌مدت آن در کلاس مورد تشویق قرار می‌داد.

شهزاد و مولر (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی، عدالت سازمانی و شفقت در سازمان پرداختند که در این پژوهش، سعی بر این شده که بر اساس استدلال‌های نظری از دیدگاه حسی ثابت کنند که این دو نه تنها با هم ناسازگار نیستند بلکه هر دو در زندگی سازمانی مهم و بااهمیت هستند و می‌توان شفقت و عدالت سازمانی را ادغام کرد، زیرا هر دو از نظر مفهومی ذاتاً پویا هستند و بر اجزای احساسی و شناختی تکیه دارند و بر این اساس در این مقاله مفهوم عدالت سازمانی شفقت‌مندان را پیشنهاد داده‌اند.

هور و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی دیگر، در رابطه این که رنج، استرس، بیماری در سازمان اجتناب‌ناپذیر است و شفقت، در سازمان می‌تواند، نقش مهمی را در تسکین آن ایفا کند و نتایج و پیامدهای مفیدی از جمله افزایش خلاقیت کارکنان، افزایش عملکرد شغلی در آن‌ها و هویت کاری مثبت برای سازمان را به دنبال دارد را مورد بررسی و پژوهش قرار دادند. این پژوهش در فروشگاه بزرگی در کره جنوبی با ابزار پرسشنامه انجام شده و نتایج پژوهش، چشم‌انداز جدیدی که شفقت، عملکرد شغلی کارکنان را بهبود می‌بخشد، ارائه داد.

مون و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی، مسئولیت اجتماعی سازمان و شفقت در محل کار پرداختند که در این پژوهش، نگرش‌ها، رفتارها و عملکرد کارکنان در پاسخ به فعالیت‌های

مسئولیت اجتماعی را مورد بررسی قرار دادند؛ که درک مسئولیت اجتماعی هم عدالت سازمانی (بعد شناختی) و هم تعهد عاطفی (بعد احساسی) کارکنان را درگیر می‌کند و در نهایت درک این دو بعد از سوی کارکنان منجر به شفقت در کار می‌شود را مورد ارزیابی قرار دادند.

## روش‌شناسی پژوهش

مهم‌ترین عنصر در انجام یک طرح پژوهش، سازگاری روش با سؤالات پژوهش است (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۴۳). در واقع ماهیت موضوع، هدف و سؤالات پژوهش، تعیین‌کننده روش تحقیق است. به‌خوبی روشن است که از طریق روش‌های کمی، نمی‌توان؛ به شناسایی و حل مسائل و مشکلات سازمان‌ها، در حیطه سیستم‌های اجتماعی و رفتاری آن‌ها پرداخت و به دلیل ماهیت پیچیده سازمان‌ها، این کار باید با استفاده از روش‌های کیفی صورت بگیرد (سرلک و نوریانی، ۱۳۹۵). پژوهش حاضر، با توجه به موضوع و ماهیتش که مبتنی بر طراحی مدل شفقت در محیط کار؛ در شرکت گاز استان یزد است؛ از لحاظ رویکرد کیفی و از ابزار مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. طول مدت اجرا، مقطعی و به‌صورت میدانی و مربوط به زمان حال و از نقطه‌نظر استراتژی، از نوع اکتشافی است. راهبرد مورد استفاده و نحوه اجرا در این پژوهش، از طریق نظریه داده‌بنیاد است که یکی از روش‌های نظام‌مند و کیفی و بهترین روش برای مسائل انسانی و زمینه‌یابی رفتارها، گرایش‌ها و علائق نهایی است و در آن روابط قابل قبولی بین یک مفهوم و مجموعه‌ای از مفاهیم برقرار می‌شود و روش آن بدین گونه است که با تمرکز بر داده‌های جمع‌آوری شده بر اساس محتوای آن‌ها، به خلق نظریه‌ها می‌پردازد (کرسول، ۲۰۰۵) که این نظریه‌ها را می‌توان در پژوهش بعدی مورد آزمون قرار داد و آن‌ها را بسط و تعمیم داد (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۶). این راهبرد، جزء روش‌های پژوهش استقرایی و اکتشافی محسوب می‌شود و چون ریشه در واقعیت داشته و برای حوادث به همان شکلی که رخ می‌دهند، توضیحاتی ارائه می‌کند، بنابراین به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که به‌جای این که به تئوری‌های موجود و از پیش تدوین شده، متکی باشد؛ خود، به تدوین تئوری و گزاره، به شکلی نظام‌مند و بر اساس داده‌های واقعی اقدام کند (بازرگان، ۱۳۹۱).

## ۱- روش و ابزار جمع آوری داده‌های پژوهش

در این پژوهش از روش میدانی و کتابخانه‌ای به‌طور توأمان جهت طراحی مدل شفقت در شرکت گاز استان یزد استفاده شد و هم‌زمان با مطالعه در خصوص متغیرهای مرتبط با موضوع پژوهش، داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از طریق مصاحبه‌های عمیق استفاده شد. مصاحبه عمیق، گفتگوی هدف‌دار دوجانبه‌ای است، بین مصاحبه‌کننده آموزش‌یافته مجرب و یک مصاحبه‌شونده و هدف آن استنباط عمیق جزئیات غنی و موارد مهمی است که بتوان از آن‌ها در تجزیه و تحلیل استفاده کرد (هومن، ۱۳۸۹: ۱۱۶). پیکربندی مصاحبه شامل دو بخش بود، بدین شکل که ابتدا مقدمه‌ای برای تشریح موضوع پژوهش و تعریف مفاهیم و اصطلاحات آن، در نظر گرفته شد و توضیحاتی در مورد شفقت داده شد. در بخش دوم بدنه اصلی مصاحبه، سؤالات مصاحبه، شامل عوامل علی اثرگذار (پیشایندها)؛ ابعاد و مؤلفه‌های شفقت؛ راهبردهای حفظ و تداوم شفقت؛ عوامل مداخله‌گر اثرگذار (شرایط عام) بر شفقت؛ عوامل زمینه‌ای اثرگذار (شرایط خاص) بر شفقت و پیامدها (آثار و نتایج) شفقت در شرکت گاز؛ آورده شد.

## ۲- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل مدیران ارشد و خبرگان شرکت گاز استان یزد می‌باشند. نمونه مورد نظر، به‌صورت هدفمند از بین خبرگان شرکت گاز استان یزد انتخاب شدند و تا ۱۲ نفر ادامه یافت و به دلیل اینکه در جمع آوری داده‌ها، در مصاحبه ده به بعد تقریباً به اشباع نظری رسیدیم؛ لذا مصاحبه‌ها تا مصاحبه ۱۲ ادامه یافت و به‌منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش، یا توجه به اهمیت موضوع پژوهش تلاش گردید طیفی از خبرگان و آگاهان کلیدی، شامل مدیران، مهندسی و کارشناسان رده‌بالای شرکت گاز، انتخاب شوند. بر این اساس در گام اول، فهرستی از افراد مورد مطالعه در حدود ۲۰ نفر برای مصاحبه انتخاب شدند؛ که از طریق تماس تلفنی و مراجعه حضوری با آن‌ها، در نهایت ۱۲ نفر برای مصاحبه انتخاب شدند. شاخص‌های اصلی که برای انتخاب نمونه‌ها در نظر گرفته شد، شامل تجربه اشتغال در کسب و کارهای مرتبط با واحد منابع انسانی، علاقه‌مندی به مشارکت در پژوهش، داشتن تجربه مستقیم یا غیرمستقیم (نقل از افراد دیگر) در خصوص به کار بردن یا نبردن شفقت، توانایی بیان نظرات و ایده‌ها به‌صورت روان و

## نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

طبقه‌بندی شده بود که برای مصاحبه نیمه ساختاریافته انتخاب شدند و مصاحبه با آنان آغاز شد و در پایان هر مصاحبه، از فرد مصاحبه‌شونده درخواست گردید که پیشنهادهای خود را در زمینه موضوع مورد پژوهش و انجام بهتر مصاحبه‌ها مطرح نمایند. در جدول ۱، سمت و سابقه کاری خبرگان شرکت گاز که در مصاحبه‌ها، مشارکت داشته‌اند، آورده شده است.

جدول ۱. خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه کیفی پژوهش

ردیف	سمت سازمانی	سابقه کاری	ردیف	سمت سازمانی	سابقه کاری
۱۱	رئیس منابع انسانی	۱۵	۷۱	رئیس واحد ستادی	۱۶
۲۱	رئیس امور مالی	۲۶	۸۱	رئیس امور مالی و پشتیبانی	۲۶
۳۱	رئیس خدمات فنی و فروش	۲۰	۹۱	معاون امور بهره‌برداری	۱۶
۴۱	رئیس امور فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲۵	۱۰۱	سرپرست امور پژوهش	۲۱
۵۱	کارشناس روابط عمومی	۱۴	۱۱۱	سرپرست برنامه‌ریزی بهره‌برداری	۱۷
۶۱	امور مهندسی و اجرا	۲۲	۱۲۱	از گفتن سمت ممانعت کردند.	۱۵

## یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها، قلب نظریه داده‌بنیاد می‌باشد (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۶۰) و روح تحلیل، در راهبرد نظریه داده‌بنیاد، تحلیل مقایسه‌ای مستمر داده‌هاست (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰). در این روش، گردآوری و تحلیل داده‌ها هم‌زمان صورت گرفته و پژوهشگر، حین جمع‌آوری داده‌ها، در حال تحلیل داده‌ها نیز می‌باشد، بنابراین مسیر کار به صورت خطی نیست و به صورت رفت و برگشتی می‌باشد (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۶۹) و روش تحلیل داده‌ها بر

اساس راهبرد نظریه داده‌بنیاد، به روش کدگذاری به صورت کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، انجام می‌گردد.

کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند و در این پژوهش، کدگذاری باز، با بررسی ادبیات و مصاحبه‌ها و شناسایی مقوله‌های اولیه داده‌ها بر اساس موضوع، انجام شد و سپس این مفاهیم، در کدگذاری محوری، شناسایی و در طبقه‌ها دسته‌بندی شدند و ارتباط سایر طبقه‌ها، با طبقه محوری یعنی شفقت در شش عنوان، انجام شد، بنابراین در این مرحله، مقوله‌های ایجاد شده در گام قبل، گسترش یافتند و شرایط علی، ابعاد، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در این مرحله پدید آمده‌اند.

مرحله سوم کدگذاری داده‌بنیاد، کدگذاری انتخابی است و پژوهشگر مقوله‌های محوری را به صورت نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ارتباط داده و مدل پژوهش طراحی می‌گردد، در واقع کدگذاری انتخابی، بیانگر روابط تعمیم‌یافته بین مفاهیم استخراج شده و طبقه‌های تدوین شده است. همچنین در پژوهش حاضر، به منظور اطمینان از روایی پژوهش، یافته‌های پژوهش در مرحله کدگذاری باز و محوری، برای مشارکت کنندگان پژوهش فرستاده شد و نقطه نظرات اصلاحی آن‌ها در نسخه نهایی اعمال شد و همچنین برای اطمینان از پایایی پژوهش، کدگذاری توسط دو کدگذار مستقل انجام شد. در ادامه، یافته‌های پژوهش که حاصل کدگذاری ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ها، جهت پاسخ به سؤالات پژوهش می‌باشد، در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. کدگذاری پیش‌بیندها، ابعاد، راهبردها، عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدهای شفقت در محیط کار؛ بر

اساس ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ها

سؤالات	کدگذاری باز	مقولات فرعی	مقولات اصلی	منبع
پیش‌بیندهای شفقت در محیط کار	سبک دل‌بستگی، عنصر احساسی شفقت یعنی احساس نگرانی همدلانه را درگیر می‌کند.	تفاوت‌های فردی (سبک دل‌بستگی)	بافت شخصی	داتون و همکاران (۲۰۱۴)
	احساس شفقت با برون‌گرایی، سازش‌کار و گشودگی ارتباط مثبت دارد.	تفاوت‌های فردی (ویژگی‌های شخصیتی)	بافت شخصی	شیوتا و همکاران (۲۰۰۶)، ۱۱۲

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

اتکینز و پارکر (۲۰۱۲)	بافت شخصی	تفاوت‌های فردی (توانایی‌های فردی مانند انعطاف‌پذیری روان‌شناختی)	انعطاف‌پذیری روان‌شناختی با تمرکز افراد بر لحظه حال، به روش بدون قضاوت به‌طور بالقوه بر همه جنبه‌های شفقت تأثیر می‌گذارد.
پاکان و همکاران (۲۰۲۱)	بافت شخصی	تفاوت‌های فردی (توانایی‌های فردی مانند هوش هیجانی)	مهارت احساسی، باعث تسهیل درک و مدیریت احساسات در خود و دیگران می‌شود و می‌تواند نگرانی‌های هم‌دلانه و در نهایت شفقت را به دنبال داشته باشد.
نف و پامیر (۲۰۱۳)	بافت شخصی	تفاوت‌های فردی (ویژگی‌های جمعیت‌شناختی)	زنان، سطوح بالاتری از شفقت، احساس نگرانی هم‌دلانه و بخشش را در مقایسه با مردان دارند.
داتون و همکاران (۲۰۱۴)	بافت شخصی	تفاوت‌های فردی (سطح دانش و تجربه)	دانش و تجربه فرد حامی از همان رنج، کمک می‌کند که فرد حامی متوجه علائم رنج کشیدن فرد مبتلا شود و شفقت‌مندانه عمل کند.
داتون و همکاران (۲۰۱۴)	بافت شخصی	نقش‌های فردی در سازمان (نقش‌های تخصصی)	افرادی که در انجام وظایفشان، روابط متقابل بالاتری با دیگر افراد دارند، تمایل بیشتری برای کمک به فرد مبتلا دارند.
لیلیوس؛ لویز (۲۰۰۶)	بافت شخصی	نقش‌های فردی در سازمان (نقش‌های احساسی)	بار عاطفی نقش، بر توانایی فرد، در پاسخگویی شفقت‌مندانه تأثیر می‌گذارد.
نف (۲۰۰۳)	بافت شخصی	خود شفقت‌ورزی	خود شفقت‌ورزی، پذیرش خود و آگاهی از رنج خود و کاهش رنج خود می‌باشد.
داتون و همکاران (۲۰۱۴)	بافت رابطه‌ای	شباهت	شباهت، واسطه‌ای میان احساس نگرانی هم‌دلانه و اقدام در شفقت است.
کلارک	بافت رابطه‌ای	نزدیکی	نزدیکی رابطه بین افراد، به طرق

گوناگون بر شفقت تأثیر می‌گذارد.				(۱۹۸۷)، ۱۸، ۱۵
ارتباطات، جریان روان اطلاعات را تضمین می‌کند، آگاهی در مورد مشکلات یکدیگر را افزایش و هنجارهای کمک و پشتیبانی را تقویت می‌کند.	کیفیت روابط و ارتباطات	بافت رابطه‌ای	بانکر و بهال (۲۰۲۰)	
قدرت اجتماعی از ویژگی‌هایی محسوب می‌شود که هم بر بیان رنج و هم بر احساس نگرانی همدلانه شفقت تأثیر می‌گذارد.	قدرت اجتماعی	بافت رابطه‌ای	داتون و همکاران (۲۰۱۴)	
قدرت و موقعیت رسمی رهبران به آن‌ها این امکان می‌دهد که همه عوامل سازمانی را در جهت تسهیل یا توقف شفقت به کار ببرند.	سبک رهبری در شفقت	بافت سازمانی	هور و همکاران (۲۰۱۶)، ۱۱۱، ۱۷، ۱۳	
سیاست‌هایی مانند مرخصی، سیاست امنیت و ایمنی، سیاست پاداش و به رسمیت شناختن طرح‌های بیمه و غیره، رویکردهای حمایتی را در محل کار ارائه می‌دهد.	سیاست‌های منابع انسانی مطلوب	بافت سازمانی	بانکر و بهال (۲۰۲۰)، ۱۱۰، ۱۵، ۱۹	پیشانی‌های شفقت در محیط کار
شفقت با ساختار کلی و کیفیت روابط بین افراد در سازمان شکل می‌گیرد.	ساختار سازمان	بافت سازمانی	بانکر و بهال (۲۰۲۰)	
وجود شیوه‌های حمایتی سازمان از جمله شیوه‌هایی که حمایت عاطفی و حمایت مادی را ارائه می‌دهند در پرورش شفقت مهم است.	حمایت از اعمال شفقت‌مندان	بافت سازمانی	مک کلند (۲۰۱۲)، ۱۸	
بر اساس نظریه هویت اجتماعی، درک عدالت، در نهایت منجر به شکل‌گیری شفقت در سازمان می‌شود.	عدالت سازمانی	بافت اخلاقی سازمان	شهزاد و مولر (۲۰۱۶)؛ لازاروس و لازاروس	

ویس و همکاران (۱۹۹۹)؛ (۱۹۹۴)؛			
اسوین و ماگنان (۲۰۰۳)	بافت اخلاقی سازمان	مسئولیت اجتماعی سازمان	مسئولیت اجتماعی سازمان، بر رفتار مسئولانه اجتماعی سازمان‌ها، یعنی شفقت در کار تأثیر می‌گذارد.
لی و میچل (۱۹۹۴)؛ لیلیوس و همکاران (۲۰۰۳)	بافت سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد عاطفی، منجر به کاهش استرس و ترک شغل و همچنین در افزایش رفتارهای اجتماعی در سازمان، یعنی شفقت، نقش دارد.
گزارش شرکت گاز استان یزد	بافت فرهنگ ملی	تأثیر فرهنگ کشورها در ایجاد شفقت	فرهنگ موجود در کشورها می‌تواند در به وجود آمدن شفقت در سازمان‌ها تأثیر بسزایی داشته باشد.
16	بافت سازمانی	نقش سازمان مثبت‌گرا در شفقت و توجه به سرمایه اجتماعی	اهمیت به سرمایه روان‌شناختی افراد، به‌عنوان سازه‌ای مثبت در سازمان و اهمیت دادن سازمان به سرمایه اجتماعی، به‌عنوان مهم‌ترین عامل، می‌تواند در پیشبرد اهداف و شفقت سازمانی مؤثر باشد.
11	بافت سازمانی	برگزاری جلسات تخصصی با افراد مبتلا در سازمان	هرچند بسیاری از دردها قابل بیان نیستند؛ اما با بیان درد، توسط افراد در جلسات تخصصی، امکان ایجاد شفقت وجود دارد.
12	بافت سازمانی	مدیریت تغییر به سمت شفقت‌ورزی	توضیح مفاهیم ارزش‌های مربوط به شفقت برای ایجاد انگیزه در کارکنان، برای تغییر و توانمندسازی آن‌ها در شفقت‌ورزی و گرفتن بازخورد آن.
16	بافت اخلاقی	نقش ارزش‌های	ویژگی‌هایی مثل وجود بخشش، اعتماد،



		اخلاقی در سازمان	وفاداری، داشتن تعهد، صداقت و راستی در بین کارکنان و سازمان می‌تواند در ایجاد شفقت مؤثر باشد.	
17	بافت اخلاقی	نقش اعتقادات مذهبی در شفقت	بارور نمودن اعتقادات مذهبی تک‌تک کارکنان و باور به اصل شفقت	
110	بافت سازمانی	جو سازمان	ایجاد جو و فضای آرام و بدون تنش در محل کار می‌تواند در ایجاد شفقت مؤثر باشد.	
گیلبرت (۲۰۱۰)، اصلانی و اسکندری (۱۳۹۷)، 11، 12، 13، 14	عنصر آگاهی شناختی	آگاه شدن از رنج فرد	شفقت را به‌عنوان تشخیص رنج و کمک به فرد مبتلا، مفهوم‌سازی می‌کنند.	
اصلائی و اسکندری (۱۳۹۷)، 11، 12، 15، 16، 18، 111، 112	عنصر عاطفی	درگیر شدن احساس افراد در شفقت	شفقت، یک واکنش هیجانی است.	پیشایندهای شفقت در محیط کار
گوانزو و همکاران (۲۰۱۰)، اصلانی و اسکندری (۱۳۹۷)، 17، 112	عنصر اندیشناکی	آمادگی برای برخورد با رنج	شفقت، یک جهت‌گیری ذهنی است و ظرفیت روبه‌رو شدن با درد را به همراه مهربانی، همدلی، همدردی، انصاف و شکیبایی در برابر درد را تصدیق می‌کند.	ابعاد شفقت در محیط کار
جزایری و همکاران (۲۰۱۳)، 11، 12، 17، 18، 19	عنصر اقدام	اقدام و داشتن آمادگی برای تسکین رنج	شفقت، شامل اقدام، در جهت تسکین و کاهش رنج است.	
ویک و	عنصر	شفقت به شکل	شفقت سازمانی، یک فرایند جمعی و	

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

اجتماعی است.	جمعی	اجتماعی	رابرتز (۱۹۹۳)؛ شهزاد و مولر (۲۰۱۶)، ، ۱۲، ۱۴، ۱۱۱
شیوه سازمانی که به افراد به خاطر کمک به همکار مبتلا، پاداش می‌دهد، شفقت ورزی را افزایش می‌دهد.	پاداش‌دهی سازمان بر اساس کمک به یکدیگر	اقدامات مدیریت منابع انسانی	مک کلند (۲۰۱۲)، ۱۷، ۱۱۰
اقدام شفقت‌مندانه، شامل دادن وقت به فرد مبتلا، انعطاف‌پذیری در کارها، پوشش نوبت کاری همکار و دادن مرخصی استعلاجی می‌باشد.	دادن مرخصی استعلاجی به کارکنان	اقدامات مدیریت منابع انسانی	لیلیوس و همکاران (۲۰۰۸)
با ایجاد ساختار و برنامه‌هایی که امکان مشاهده احساس و پاسخ به رنج را به اجرا درمی‌آورد.	ساختار سازمانی و طراحی مشاغل	اقدامات مدیریت منابع انسانی	لیلیوس و همکاران (۲۰۱۲)، ۱۱، ۱۲
وجود شیوه‌های حمایتی سازمان، مثل حمایت عاطفی و حمایت مادی در پرورش شفقت مهم هستند.	شیوه‌های کمک و حمایت سازمان در جهت شفقت	حمایت سازمانی	مک کلند (۲۰۱۲)، ۱۲، ۱۷، ۱۸، ۱۱۱، گزارش شرکت گاز استان یزد
اگر سازمان در تصمیم‌گیری‌ها از بالادستان کمک بگیرد و کارکنان را در این امر نادیده بگیرد، شفقت در این سازمان وجود ندارد.	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	ساختار غیرمتمرکز	سیمپسون و همکاران (۲۰۱۳)، ۱۳، ۱۱۰، ۱۹، ۱۴
وجود شیوه‌های ارتباطی منابع انسانی برای اطلاع از وضعیت کارکنانی که متحمل آسیب شده‌اند؛ شفقت‌ورزی را تسهیل می‌کند.	نقش ارتباطات و اثر آن بر شفقت	ارتباطات	داتون و همکاران (۲۰۰۲)، ۱۱، ۱۵، ۱۶، ۱۹

راهبردهای شفقت در محیط کار

111، 112				
شهزاد و مولر (۲۰۱۶)، 1، 13، 15، 16، 7، 9	اقدامات مدیریت منابع انسانی	آموزش	آموزش مهارت‌های اجتماعی در کنار تجارب عاطفی - اجتماعی و آموزش فرهنگ اخلاقی، منابعی هستند که در توانمندسازی و رشد شفقت کمک می‌کنند.	
داتون و همکاران (۲۰۱۴)، 112	اقدامات مدیریت منابع انسانی	توجه به ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های اجتماعی در استخدام	شیوه‌های سازمانی در مورد استخدام که بر مبنای مهارت‌های ارتباطی باشد، به احتمال زیاد کارکنان نسبت به یکدیگر توجه و احساس نگرانی همدلانه و شفقت‌مندانه دارند.	
13	مدیریت تغییر	تبیین اثرات مفید شفقت جهت قبول آن توسط کارکنان	تبیین اثرات مفید شفقت سازمانی توسط خبرگان جهت تغییر و انگیزه شفقت‌ورزی در کارکنان.	
15	شفاف‌سازی	نقش شفاف‌سازی در شفقت	یکی از اقدامات و راهبردهای سازمانی در امر شفقت، شفاف‌سازی در همه امور است.	
18	اقدامات مدیریت منابع انسانی	جبران خدمات عادلانه	دادن حقوق و دستمزد عادلانه به کارکنان که خود درگیر مسائل مالی نباشند؛ می‌تواند از شیوه‌های کارکردی سازمان برای شفقت باشد.	راهبردهای شفقت در محیط کار
18	اقدامات مدیریت منابع انسانی	اقدامات مدیریت منابع انسانی در ارزیابی عملکرد شفقت	گزارش عملکرد و گرفتن بازخورد از رفع رنج افراد مددجو بدون ذکری از نام آنها.	
19	مدیریت اوقات فراغت	برگزاری اردوها جهت ارتباط کارکنان	برگزاری اردوها، جشن‌ها و... جهت ارتباط بیشتر کارکنان با یکدیگر در شفقت کمک می‌کند.	
110	اقدامات مدیریت منابع	منصفانه بودن ارزیابی عملکرد	ارزیابی عادلانه و منصفانه عملکرد می‌تواند در ایجاد شفقت نقش داشته	

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

باشد.	کارکنان	انسانی	
هنجارهای سازمانی که منافع شخصی، عقلانیت و کارایی را در اولویت قرار می‌دهند؛ باعث کاهش شفقت در سازمان می‌شوند.	توجه افراد به منفعت شخصی خود در سازمان	رفتارهای سیاسی در سازمان	مولینسکی و همکاران (۲۰۱۲)، 11، 17
تأثیر قدرت اجتماعی همیشه منفی نیست. در برخی شرایط قدرت اجتماعی می‌تواند همدلی را افزایش یا تسهیل کند.	نقش قدرت اجتماعی در تسهیل شفقت	قدرت اجتماعی در سازمان	داتون و همکاران (۲۰۱۴)
تمرکز بیش‌ازحد بر اهداف کوتاه‌مدت، منجر به فقر زمان و فشار کاری بالا می‌شود که در نهایت منجر به کم‌رنگ شدن شفقت در سازمان می‌شود.	تمرکز بیش‌حد بر اهداف کوتاه‌مدت	تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت	بانکر و بهال (۲۰۲۰)
عدم اعتماد در سازمان، مانع نیت فرد از ابراز شفقت می‌شود.	عدم اعتماد کارکنان به سازمان	عدم اعتماد سازمانی	بانکر و بهال (۲۰۲۰)، 11، 111
صرفاً ارزیابی عملکرد فردی، باعث رقابت در بین کارکنان شده و شفقت و کمک کردن را متوقف و کم‌رنگ می‌کند.	ارزیابی عملکرد به صورت فردی	صرفاً ارزیابی عملکرد فردی	بانکر و بهال (۲۰۲۰)
بی‌توجهی و عدم مشارکت زیردستان در تصمیمات سازمان، غم و اندوه را در سازمان اندوخته می‌نماید و شفقت در این سازمان‌ها کم‌رنگ‌تر است.	عدم مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمان	ساختار سازمانی متمرکز	داتون و همکاران (۲۰۰۶)، 19
قدرت و موقعیت رسمی رهبران به آن‌ها این امکان را می‌دهد که ارزش‌های مشترک، شیوه‌های سازمانی، ساختار و کیفیت روابط را در جهت تسهیل یا کند شدن شفقت به کار ببرند.	کند شدن شفقت به دلیل سبک رهبری	سبک رهبری	داتون و همکاران (۲۰۱۴)، 11، 10، 14، 112
نگرانی کارکنان برای نقص	محدودیت‌های	وجود قوانین و	هولمز و

عوامل مداخله‌گر شفقت در محیط کار

همکاران (۲۰۰۲)، راتنر و میلر (۲۰۰۱)، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۹	مقررات محدودکننده	قوانین و مقررات	استانداردهای اخلاقی، ممکن است مانع تمایل آن‌ها برای ابراز شفقت شود.	
داتون و همکاران (۲۰۱۴)، ۱۷، ۱۸	دخیل بودن نوع نقش افراد در کاهش یا تسهیل شفقت	ارتباط نوع نقش افراد، در اجرایی کردن شفقت	نقش فعلی افراد، بسته به ویژگی‌های نقش ممکن است شفقت را محدود کند.	
گالینسکی و همکاران (۲۰۰۶)	قدرت اجتماعی در سازمان	نقش قدرت اجتماعی در کاهش شفقت	افراد با قدرت بیشتر، تمایل کمتر به اتخاذ دیدگاه دیگران دارند و آن‌ها در درک احساسات دیگران، دقت کمتری دارند.	
۱۳، ۱۶	رذایل اخلاقی	غرور، مانعی برای شفقت‌ورزی به دلیل خط قرمز قائل شدن بعضی افراد به حریم خصوصی خود	گاهی غرور و تکبر، مانع از اجرای شفقت، در سازمان می‌شود.	
۱۳	عدم امنیت شغلی	داشتن کار موقت کارکنان در سازمان	وجود پست‌های سازمانی موقت می‌تواند مانع از شفقت‌ورزی در افراد سازمانی شود.	
۱۵، ۱۷، ۱۸، ۱۹	عوامل اقتصادی	وجود مسائل اقتصادی	وجود مسائل اقتصادی و مالی افراد، می‌تواند مانع از شفقت‌ورزی شود	عوامل مانع‌کننده شفقت در محیط کار
۱۵	عدم آموزش کافی در زمینه شفقت	نبود آموزش‌های لازم در زمینه شفقت	عدم وجود نیروهای زبده و آموزش‌دیده از شفقت، در سازمان مانعی برای ایجاد شفقت است.	
۱۶	عوامل فرهنگی	وجود موانع فرهنگی در سازمان	یکی از موانع شفقت‌ورزی، می‌تواند، موانع فرهنگی در سازمان باشد.	

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

13	عدم مسئولیت اجتماعی	عدم توجه به آمیزه‌های دینی و فرهنگی و بی‌تفاوتی نسبت به درد افراد	عدم توجه به آمیزه‌های دینی و فرهنگی، باعث می‌شود که سازمان، در برابر افراد سازمان بی‌تفاوت باشند و غیرمسئولانه رفتار کنند که این می‌تواند مانعی برای شفقت باشند.	عوامل زمینه‌ای شفقت در محیط کار
110	بی‌عدالتی سازمانی	وجود قوانین ناعادلانه در سازمان	پایه‌ریزی و اجرای یک سری قوانین ناعادلانه و غیرمنصفانه در سازمان، مانعی برای شفقت می‌باشد.	
بولبی 14، (۱۹۸۲)	عوامل اجتماعی	نقش خانواده در شکل‌گیری شفقت	بین سبک دل‌بستگی یک فرد که در دوران کودکی شکل می‌گیرد و حس شفقت در طول زندگی او پیوندی برقرار است.	
فاکس (۲۰۰۶)	عوامل اجتماعی	نقش جامعه در شفقت ورزی و امنیت جامعه	جامعه با فراهم‌سازی فضای ایمن، همراه با احترام و پذیرش افراد و فراهم کردن بستر مناسب و عادلانه به شفقت‌ورزی کمک می‌نماید.	
اصلائی و اسکندری (۱۳۹۷)	عوامل اجتماعی	اهمیت آموزش شفقت در دوران کودکی	شفقت ورزی به‌ویژه در آموزش‌های اخلاقی کودکان می‌تواند به درمان خشونت و بی‌رحمی در جامعه کمک کند.	
اوریلی و چتمن 11، (۱۹۹۶)، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 10، 11، 12	فرهنگ‌سازی	نقش ارزش‌های مشترک سازمان در شفقت	ارزش‌های سازمانی که بیان می‌کنند «آنچه مهم است بیان کنید» باعث ایجاد انگیزه برای انواع اقدامات شفقت می‌شود.	
داتون 11، (۱۹۹۸)، ۲۰۰۳، میلر	احساسات مثبت در کار	ارتباط شفقت با احساسات مثبت در سازمان	زمانی که افراد شفقت را در محل کار احساس می‌کنند؛ احساس ارتباط با یکدیگر در آن‌ها افزایش می‌یابد که	

12، 13، 15، 18، 112			به نوبه خود انواع مختلفی از احساسات مثبت را ایجاد می کند.
لیلیوس و همکاران (۲۰۰۳)	کاهش استرس شغلی و ترک خدمت	داشتن استرس کمتر در محیط کار و کاهش انگیزه ترک خدمت	شفقت بر احساسات مثبت تأثیر می گذارد و در نهایت باعث کاهش استرس شغلی و ترک خدمت می شود.
هور و همکاران (۲۰۱۸)، 14، 15، 16، 110، 112	تعهد سازمانی	ارتباط شفقت با تعهد هنجاری در سازمان	عوامل سازمانی به تنهایی نمی توانند تعهد هنجاری را ایجاد کنند؛ مگر این که احساس مراقبت و کمک به دیگران (شفقت) در بین کارکنان ایجاد شود.
هور و همکاران (۲۰۱۶)، 112	انگیزش ذاتی	ارتباط شفقت با ایجاد انگیزه ذاتی در کارکنان	محیط کاری مثبت و مملو از اعمال شفقت مندان در بین کارکنان، انگیزه ذاتی آن ها را برمی انگیزاند تا رفتارهای خلاقانه خود را بهبود بخشند.
جزایری و راک (۲۰۲۱)، 16	بهبودی روان شناختی	ارتباط شفقت در بالا رفتن توانایی، ظرفیت تحمل در کارکنان	شفقت ورزی و احساسات مثبت باعث می شود که فرد مبتلا توانایی بیشتر برای کنترل درد پیدا کند و می تواند در محل کار خود راحت تر حاضر شود.
اصلانی و اسکندری (۱۳۹۷)	هوش هیجانی	ارتباط شفقت، در بالا رفتن توانایی کنترل هیجانات در کارکنان	شفقت ورزی نقش پایه ای در تنظیم هیجانات دارد و افرادی که از دسترسی به هیجانات خود ترس دارند، بهبودی هیجانی کمی را تجربه می کنند.
گیوزو و همکاران (۲۰۲۲)	رفتار شهروند سازمانی	ارتباط شفقت با احساس قدردانی و رفتار شهروند سازمانی	در واقع تبادل اجتماعی مثبت بین کارکنان و سازمان می تواند احساسات قدردانی و شفقت را در سازمان ایجاد کند که در نهایت منجر به رفتار شهروند سازمانی می شود.
هور و همکاران	خلاقیت	تأثیر شفقت در ایجاد خلاقیت	اقدامات شفقت در سازمان، با ایجاد تأثیرات و احساسات مثبت در ادراک

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

(۲۰۱۶)		کارکنان	کارکنان، بر روی انگیزه ذاتی و خلاقیت آن‌ها تأثیر می‌گذارد.	پیامدهای شفقت در محیط کار
هور و همکاران (۲۰۱۶)	هویت کاری مثبت	ارتباط شفقت و هویت کاری مثبت نسبت به سازمان	کارکنانی که احساس شفقت بیشتری می‌کنند، دیدگاه هویت کاری مثبت بیشتری را توسعه می‌دهند.	
مایر و آلن (۱۹۹۱)	هویت سازمانی	ارتباط شفقت و هویت کاری مثبت نسبت به سازمان	شفقت در کار کمک می‌کند که کارکنان انگیزه ذاتی برای دستیابی سازمان به اهدافش داشته باشند و احساسات مثبت بیشتری نسبت به سازمان پیدا کنند.	
مون و همکاران (۲۰۱۴)، سیمپسون و همکاران (۲۰۱۳)	وفاداری سازمانی	ارتباط شفقت و حس نزدیکی کارکنان به سازمان	شفقت در سازمان باعث می‌شود کارکنان، حس نزدیکی به کار داشته باشند و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان پیدا کنند و در زمانی که سازمان به کمک آن‌ها نیاز دارد، بیش‌ازحد انتظار، کار کنند.	
پائولی (۲۰۰۹)، 1، 19	کیفیت ارتباطات	ارتباط قوی با همکاران	شفقت از نظر روان‌شناختی افراد را به هم متصل می‌کند و حس ارتباط قوی‌تری بین همکاران را به وجود می‌آورد.	
داتون و همکاران (۲۰۱۴)، 1، 3، 4، 5، 11، 16	عملکرد سازمان	شفقت و جلوگیری از ضررهای مالی در سازمان	اگر کارکنان دچار عدم انگیزه، استرس و افسردگی شوند؛ پیامد مالی برای سازمان به دنبال دارد.	
هور و همکاران (۲۰۱۶)	عملکرد شغلی	ارتباط شفقت با خلاقیت و عملکرد شغلی	شفقت در محل کار باعث ایجاد حس خلاقیت در کارکنان می‌شود که خلاقیت در کار، منجر به افزایش عملکرد شغلی آن‌ها نیز می‌شود.	
اصلائی و اسکندری	توانمندسازی کارکنان	توانمندتر شدن کارکنان	شفقت‌ورزی در سازمان باعث تعادل بین زندگی کاری و شخصی و	



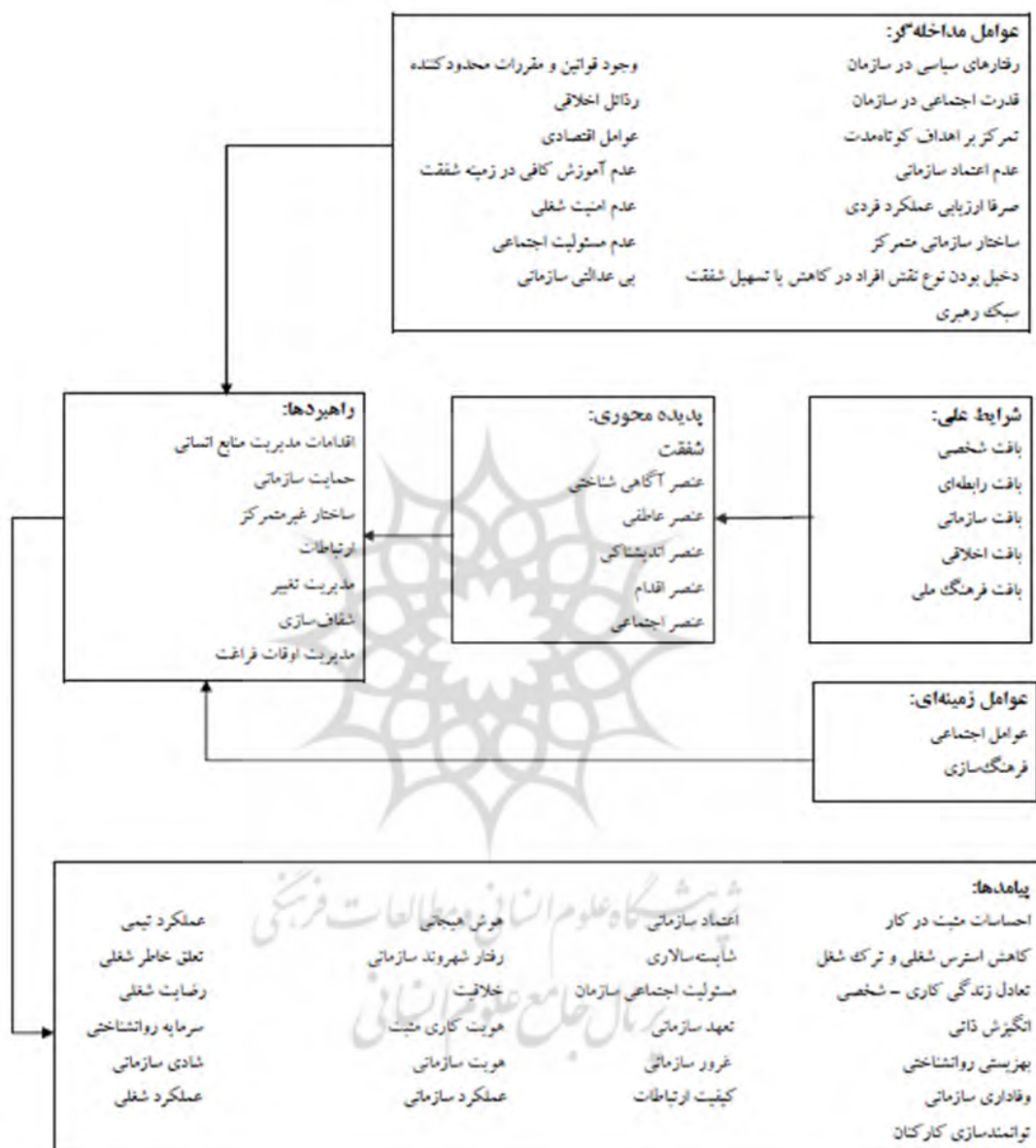
(۱۳۹۷)			توانمندسازی کارکنان می شود.	
اصلائی و اسکندری (۱۳۹۷)	اعتماد سازمانی	اعتماد در کارها	شفقت ورزی در سازمان باعث فراهم آوردن اعتماد برای انجام کارها می شود.	
اصلائی و اسکندری (۱۳۹۷)	شایسته سالاری	تقسیم مسئولیت بر اساس شایستگی	شفقت ورزی در سازمان باعث تقسیم مسئولیت بر اساس شایستگی می شود.	
لیلیوس و همکاران (۲۰۰۳)	تعادل زندگی کاری - شخصی	حفظ تعادل زندگی کاری و شخصی	شفقت در کار به کارکنان کمک می کند تا تعادل زندگی کاری و شخصی خود را حفظ کنند و تعارضات بین نقش ها را کاهش می دهد.	
لیلیوس و همکاران (۲۰۰۸)، 16	رضایت شغلی	افزایش احساس رضایت و تعهد در سازمان	شفقت باعث می شود؛ کارکنان احساس رضایت و تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند.	
اصلائی و اسکندری (۱۳۹۷)	سرمایه روان شناختی	شفقت و بالا رفتن ظرفیت وجودی کارکنان	افراد شفقت ورز، از توان خود تنظیمی، خودکارآمدی، دریافت دیدگاه فرد مقابل، درک و همدلی، توانایی تحمل احساسات منفی خود و از قضاوت اخلاقی بالایی برخوردارند.	
18، 16، 13، 11	شادی سازمانی	روحیه شاد در افراد	افزایش شادی در روحیه افراد می تواند از پیامدهای شفقت باشد.	
11	مسئولیت اجتماعی سازمان	کمک به تمام ذینفعان و جامعه	بالا رفتن فرهنگ ناب اسلامی و اخلاقی سازمان و کمک به اقشار جامعه و ذینفعان، از پیامدهای شفقت می باشد.	
17، 12	غرور سازمانی	شفقت و حس غرور در کارکنان	شفقت باعث می شود کارکنان، در کارهایی که در آن ترحم و شفقت بیشتری دارند؛ بیشتر راغب شوند و این باعث ایجاد حس غرور در آنها و افتخار به سازمانشان می شود.	

نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

15	عملکرد تیمی	شفقت و پیشرفت در کارهای تیمی	شفقت در سازمان باعث افزایش همدلی و پیشرفت در کارهای تیمی می‌شود.
19	تعلق خاطر شغلی	احساس تعلق به شغل و سازمان	شفقت در کار باعث می‌شود که کارکنان احساس تعلق بیشتری نسبت به شغل و سازمان پیدا کنند.

پس از جمع‌بندی کدهای اصلی از ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان و مدیران ارشد شرکت گاز، در زمینه شفقت در محیط کار، در نهایت مدل پارادایمی آن، به صورت ذیل شکل گرفت.





شکل ۱. مدل پارادایمی شفقت در محیط کار در شرکت گاز استان یزد (منبع: یافته‌های پژوهش)

## اعتبارسنجی پژوهش: روایی و پایایی پژوهش

در این پژوهش به منظور برازش روایی کیفی، پژوهشگر جهت اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها، گزارش نهایی را برای دو نفر از خیرگان ارسال کرد و گزارش نهایی مرحله نخست فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده، توسط آن‌ها بازبینی شد و نظرات و پیشنهادهای آن‌ها در مرحله کیفی محوری اعمال شد. همچنین برای اطمینان بیشتر، پژوهش به صورت مشارکتی انجام شد و بدین منظور، به طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در مصاحبه نیز در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

همچنین در این پژوهش، برای محاسبه پایایی تحلیل مضمون از روش هولستی استفاده شد و برای به دست آوردن پایایی، از دو کدگذار مستقل استفاده شد و ضریب پایایی  $0/۸۶۵$  به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب برای تحلیل مضمون می‌باشد.

$$\text{PAO} = 2M / (n1+n2) \quad \text{فرمول (۱)}$$

$$\text{PAO} = 2 * 40 / (484 + 440) = 0/۸۶۵$$

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش‌های اخیر، لزوم و اهمیت شفقت که سازه‌ای مثبت و جدید است و به‌تازگی از طریق روانشناسی مثبت‌گرا وارد محیط کاری سازمان‌ها شد را مورد تأکید قرار دادند، به طوری که امروزه، اهمیت ایجاد و حفظ شفقت برای سازمان‌ها به اثبات رسیده است و متوجه شده‌اند که برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و بقا باید شفقت را در سازمان خود پیاده کنند و برای حفظ و انجام آن تلاش کنند. امروزه به خاطر پیشرفت فناوری و محیط کاری پراسترس، ایجاد محیط کاری مثبت و مملو از همکاری و کمک به افراد سازمان که به هر دلیلی دچار رنج می‌شوند، لازم و ضروری است و این امر با ایجاد شفقت و سعی بر حفظ آن در سازمان محقق می‌شود. در واقع شفقت باعث می‌شود که افراد، متوجه رنج دیگران در محیط کاری شوند و ضمن همدلی با آن‌ها، بدون قضاوت شخصی در مورد فرد مورد نظر، علت رنج را ریشه‌یابی کنند و در نهایت در جهت کاهش رنج، اقداماتی را انجام دهند، بنابراین به دلیل این که شفقت در جهت رفع رنج افراد گام

برمی‌دارد، ضرورت بهره‌گیری از این ابزار کارآمد، در محیط کاری سازمان‌ها احساس می‌شود. از آنجایی که ایجاد شفقت در سازمان، نیازمند یک سری اقدامات و اصلاحات اساسی است و همه افراد باید دست‌به‌دست هم بدهند تا آن را در سازمان به اجرا دریاورند، در این پژوهش به طراحی مدل شفقت در محیط کار در شرکت گاز استان یزد پرداخته شد. بدین منظور، با استفاده از روش کیفی داده‌بنیاد به شناسایی عوامل مؤثر بر شفقت و موانع آن پرداخته شد و در نهایت مدل پارادایمی آن در شرکت گاز استان یزد طراحی شد. نتایج پژوهش نشان داد عوامل علی اثرگذار بر شفقت در محیط کار که از ادبیات پژوهش استخراج شدند، شامل بافت شخصی، بافت رابطه‌ای، بافت سازمانی، و بافت اخلاقی و از گزارش و مصاحبه‌ها، علاوه بر عوامل ذکر شده، بافت فرهنگ ملی استخراج شد. ابعاد و مؤلفه‌های شفقت در محیط کار که از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ها استخراج شدند، شامل عنصر آگاهی شناختی، عنصر عاطفی، عنصر اندیشناکی، عنصر اقدام، و عنصر اجتماعی بودند. راهبردهای حفظ و تداوم شفقت در محیط کار که از ادبیات پژوهش استخراج شدند، شامل اقدامات مدیریت منابع انسانی، حمایت سازمانی، ساختار غیرمتمرکز، و ارتباطات و از مصاحبه‌ها، علاوه بر عوامل ذکر شده، عوامل مدیریت تغییر، شفاف‌سازی، و مدیریت اوقات فراغت، شناسایی شدند. عوامل مداخله‌گر شفقت از ادبیات پژوهش شامل قدرت اجتماعی در سازمان، رفتارهای سیاسی در سازمان، تمرکز بیش از حد بر اهداف کوتاه‌مدت، بی‌عدالتی سازمانی، عدم اعتماد سازمانی، صرفاً ارزیابی عملکرد فردی، عدم مسئولیت اجتماعی، ساختار سازمانی متمرکز، سبک رهبری، وجود قوانین و مقررات محدودکننده، دخیل بودن نوع نقش در کاهش یا تسهیل شفقت، و از مصاحبه‌ها، علاوه بر عوامل ذکر شده، رذایل اخلاقی، عدم امنیت شغلی، عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی، و عدم آموزش کافی در زمینه شفقت شناسایی شدند. عوامل زمینه‌ای شفقت در محیط کار که از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ها استخراج شدند شامل عوامل اجتماعی، و فرهنگ‌سازی بودند و در نهایت پیامدهای شفقت در محیط کار که از ادبیات پژوهش استخراج شدند شامل احساسات مثبت در کار، کاهش استرس شغلی، کاهش ترک شغل، تعهد سازمانی، انگیزش ذاتی، بهزیستی روان‌شناختی، هوش هیجانی، رفتار شهروند سازمانی، خلاقیت، هویت کاری مثبت، هویت سازمانی، وفاداری سازمانی، کیفیت ارتباطات، عملکرد سازمانی، عملکرد شغلی، توانمندسازی کارکنان، اعتماد سازمانی،

شایسته‌سالاری، تعادل زندگی کاری- شخصی، رضایت شغلی، و سرمایه روان‌شناختی و از مصاحبه‌ها، علاوه بر عوامل ذکر شده، شادی سازمانی، مسئولیت اجتماعی سازمان، غرور سازمانی، عملکرد تیمی، و تعلق خاطر شغلی شناسایی شدند. در این راستا با توجه به نتایج احصاء شده، پیشنهادهایی به منظور ارتقای شفقت در شرکت گاز استان یزد ارائه می‌گردد. با توجه به اینکه می‌توان گفت، کیفیت ارتباطات، لازمه شفقت‌ورزی است و کیفیت ارتباطات در سازمان باعث می‌شود که کارکنان برای بیان رنج خود، به همکاران خود اعتماد کنند و در نتیجه حامیان و سازمان، راحت‌تر متوجه تغییر وضعیت آن‌ها شده و در جهت رفع رنجشان قدم برمی‌دارند و در واقع کیفیت ارتباطات در یک سازمان، همبستگی و پیوند عاطفی بین اعضای سازمان را بیشتر می‌کند و افراد از لحاظ احساسی به یکدیگر وابسته‌تر می‌شوند و آن‌ها را به این درک می‌رساند که همه افراد شبیه هم هستند و وجود کانال‌های ارتباطی قوی، در سازمان باعث می‌شود افراد، رنج دیگران را زودتر تشخیص دهند و در جهت رفع آن اقداماتی انجام دهند، بنابراین شرکت گاز، برای ایجاد شفقت در محیط کار، باید یک سری اقدامات و تغییراتی در سطح سازمان، جهت ارتباطات مؤثر بین کارکنان انجام دهد. از جمله آن اقدامات، می‌توان به سبک رهبری مدیران ارشد اشاره کرد. سبک رهبری، نقش محوری در تسهیل یا کاهش شفقت دارد، به طوری که مدیران در سبک رهبری مثبت‌گرا، هم‌نوا و مشارکتی، برخلاف سبک رهبری آمرانه و دموکراسی با به وجود آوردن فضایی مثبت در سازمان نزدیکی و ارتباطات مؤثر قوی را در بین کارکنان به وجود می‌آورند و به هر میزان کارکنان با یکدیگر رابطه دوستانه و صمیمی داشته باشند و خلیات و ویژگی‌های همدیگر را به خوبی بشناسند، همبستگی و تبادل اجتماعی مثبت بیشتری بین آن‌ها به وجود خواهد آمد و در نهایت باعث می‌شود که آن‌ها راحت‌تر از مشکلات و نیازهای یکدیگر آگاه شوند و در جهت رفع آن گام بردارند. در کل ابتدا باید مدیران و رهبران شرکت گاز، شفقت را از خود شروع کنند و اعتقاد و باور راسخ به شفقت و انسانیت داشته باشند و این که کارکنان بتوانند به راحتی هر چیزی را در سازمان بیان کنند، تا نهایتاً جزء ارزش‌های شرکت شود. همچنین رهبران باید خود را مثل زیردستان ببینند و به نیازهای کارکنان توجه داشته باشند و از آن‌ها در برابر مشکلاتشان حمایت کنند تا کارکنان احساس کنند که سازمان در مواقع سختی حامی آن‌ها است. همچنین ایجاد ساختار غیرمتمرکز، برخلاف ساختار متمرکز در سازمان باعث می‌شود که کارکنان

بتوانند در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های شرکت مشارکت کنند و این نتیجه را به دنبال خواهد داشت که آن‌ها، سازمان را از آن خود و متعلق به خود بدانند و در این صورت، مشکلات خود را راحت‌تر در میان می‌گذارند و این امر راه را برای شفقت‌ورزی باز می‌کند، بنابراین لازم است که رهبران روابط رسمی را در سازمان کاهش دهند و با ایجاد روابط غیررسمی، دوستانه و ارتباط بیشتر با کارکنان، فرهنگ حمایتی و مراقبتی و خدمت‌رسان را در سازمان پیاده کنند. همچنین از آنجا که شفقت در سازمان از فردی به فرد دیگر سرایت می‌کند، کارکنان با مشاهده رفتارهای پرشور و شفقت‌آمیز مدیران و کارکنان آن را در سازمان یاد می‌گیرند. این یادگیری و تکرار رفتار مطلوب در بین کارکنان در نهایت منجر به فرهنگی می‌شود که در آن افراد به یکدیگر اهمیت می‌دهند، به نیازهای یکدیگر توجه می‌کنند و در مواقع رنج و نیاز به حمایت به یکدیگر کمک کرده و شفقت‌ورزی را پیشه خود قرار می‌دهند. راه دیگر برای ایجاد ارتباط بیشتر افراد در سازمان، این است که شرکت، اوقات فراغت کارکنان را مدیریت کند و برنامه‌های اردویی داشته باشد تا فرصتی باشد که کارکنان با هم بیشتر آشنا شده و احساس نزدیکی بیشتری کنند و با اعتماد و شناختی که از یکدیگر به دست می‌آورند، راحت‌تر از رنج خود حرف بزنند. البته سیاست‌ها و اقدامات حمایتی واحد مدیریت منابع انسانی شرکت نیز در ایجاد شفقت مهم است. مثلاً این واحد می‌تواند، افرادی را استخدام کند که دارای روحیه شفقت‌ورزی بیشتری هستند و برون‌گرا و اجتماعی هستند. یا در حضور کارکنان، به افراد شفقت‌ورز، پاداش دهند تا مشوقی برای سایر افراد باشد و این را جزو هنجارهای شرکت قرار دهند؛ همچنین برای این که شرکت، کارکنان خود را به شفقت‌ورزی تشویق کند، ابتدا باید خود حامی و پشتیبان آن‌ها باشد تا آن‌ها هیچ دغدغه ذهنی نداشته باشند و ذهن آن‌ها برای کمک کردن آزاد باشد، بدین منظور می‌تواند واحد مجزایی که فقط به نیاز کارکنان توجه دارد، به نام واحد مددکاری با حضور مشاور در شرکت در نظر بگیرد. طبق گفته مدیران شرکت گاز، اگر نقش افراد سازمانی سخت و پرفشار باشد، باعث می‌شود که آن‌ها درگیری ذهنی و شغلی زیادی داشته باشند و در نتیجه زمانی برای شفقت‌ورزی و توجه به دیگران نداشته باشند، بنابراین شرکت باید، برای مرخصی استعلاجی، دورکاری و انعطاف‌پذیری شغلی برای کارکنانی که نمی‌توانند بعضی از روزها در سازمان حاضر شوند، تدابیری بیندیشد و می‌تواند برای مشکل اقتصادی آن‌ها که خود مانعی برای شفقت‌ورزی است، نیز صندوق تأمین

مالی ایجاد کند تا در مواقع ضروری به افراد نیازمند مالی کمک شود، در واقع شرکت با این اقدامات، استراتژی سازش با کارکنان را در پیش می‌گیرد. همچنین شرکت گاز می‌تواند با برگزاری کلاس‌های آموزش شفقت آن را در کارکنان، تقویت و رشد دهد و این باعث رشد ارزش‌های اخلاقی در شرکت می‌شود. در واقع وجود ارزش‌های اخلاقی در شرکت منجر به وضع سیاست‌گذاری‌های مطلوب منابع انسانی در جهت حمایت از کارکنان می‌شود. همچنین اخلاقیات در شرکت گاز باعث می‌شود که سازمان، مسئولیت اجتماعی خود را فراموش نکند و با توجه به فعالیت مهم و خطیر شرکت گاز، در سلامت و ایمنی هم‌وطنان و جامعه، به این امر آگاه باشد که نه تنها در قبال کارکنان خود، بلکه نسبت به همه اقشار جامعه و ذینفعان، منافع ملی و حتی محیط‌زیست، مسئول است و کارکنانی که سازمانشان به مسئولیت اجتماعی اهمیت می‌دهند، احساس عدالت و تعهد بیشتر نسبت به سازمان می‌کنند و تمایل دارند با سازمان خود همزادپنداری کنند و یاد می‌گیرند که نسبت به مشکلات دیگران بی‌تفاوت نباشند و صرفاً به نفع خود کار نکنند که این در نهایت اعتماد آن‌ها را جلب می‌کند و در نتیجه نگرش و رفتارهای آن‌ها در جهت شفقت سوق داده می‌شود. در واقع اعتماد کارکنان به سازمان خیلی مهم است و باعث تشویق آن‌ها به شفقت می‌شود. احساس عدالت در شرکت نیز باعث ایجاد اعتماد و تعهد بیشتر و در نتیجه روابط اجتماعی قوی‌تر می‌شود که این امر می‌تواند در شفقت‌ورزی مؤثر باشد. اگر افراد سازمان به‌ویژه مدیران میانی که مجریان سیاست در سازمان هستند، فقط به فکر منفعت شخصی خود باشند و برای به دست آوردن ارتقا و کسب قدرت حاضر باشند، دست به رفتارهای سیاسی مخرب در سازمان بزنند، این خودمحوری و منفعت شخصی آنان باعث می‌شود که کارکنان، نسبت به سازمان و کارفرمایان خود بی‌اعتماد و ناراضی شوند و در نتیجه، از مشارکت کردن، کمک کردن و شفقت‌ورزی دوری کنند. همچنین، وجود فرهنگ اقتدارگرایی و سلسله‌مراتبی، خویشاوندگرایی و عدم شایسته‌سالاری باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند که سازمان برای آن‌ها ارزشی قائل نیست و این بی‌اعتمادی نسبت به سازمان، مانعی برای شفقت‌ورزی می‌گردد. عامل مهم دیگر در شفقت‌ورزی، موضوع شفاف‌سازی در سازمان است. اگر شرکت گاز، مراحل روند کار و اطلاعات مورد نیاز کارکنان را به صورت شفاف در اختیار آن‌ها قرار دهد، در این صورت، آن‌ها نسبت به سازمانشان، اعتماد بیشتری پیدا می‌کنند و برای امور سازمان اهمیت بیشتری قائل‌اند و



مشارکت بیشتری در امور شرکت کرده که باعث می‌شود انگیزه شفقت‌ورزی در آن‌ها تقویت شود. همچنین اگر شرکت بخواهد، سازمان خود را به سمت شفقت‌ورزی تغییر دهد، ابتدا باید این امر را با کارکنان خود در میان بگذارد و شرایط را برای پذیرش آن، در کارکنان خود به وجود آورد، در غیر این صورت، برای اجرای برخی راهبردها در جهت ایجاد شفقت در محیط کار با مقاومت برخی از کارکنان روبه‌رو می‌شود، زیرا شفقت یک فرایند جمعی است و موافقت همه افراد در سازمان لازم و ضروری است، برای این امر، مدیران ارشد ابتدا باید از پیامدهای مفید شفقت در سازمان صحبت کنند تا بدین ترتیب، شرایط را برای تغییر و ایجاد انگیزه شفقت‌ورزی در کارکنان به وجود آورند. البته گاهی ممکن است بعضی از دستورالعمل‌ها مانع شفقت شوند، سازمان باید به این دسته قوانین و دستورالعمل‌ها توجه کند و آن‌ها را مورد بازبینی قرار داده و آن‌ها را در جهت تسهیل شفقت اصلاح کند و قوانینی مربوط به بیان آزادانه احساسات و شفقت را در سازمان وضع کند و با فراهم آوردن فضای امن روانی برای بیان احساسات، باعث شود که افراد از بیان احساسات خود نترسند و به راحتی احساسات مثبت و منفی خود را آشکار کنند، که این امر به ایجاد شفقت در سازمان کمک می‌کند. همچنین شرکت گاز باید بر روی اهداف و چشم‌انداز بلندمدت خود تمرکز کند، به دلیل این که تمرکز بیش از حد بر اهداف کوتاه‌مدت باعث می‌شود که کارکنان را وادار به انجام کارهای سخت با فشار کاری بالا در زمان کوتاه کند و در نتیجه، آن‌ها بیش از حد، مشغول کار و تحت فشار باشند و در این صورت، زمانی برای معاشرت، کمک کردن و شفقت‌ورزی نداشته باشند و همچنین سازمان مجبور است برای تشویق بیشتر کارکنان به کار بیشتر در یک برهه‌ای از زمان تعیین شده، ارزیابی عملکرد و پاداش افراد را به صورت فردی انجام دهد، که این باعث می‌شود که کارکنان به جای کار گروهی و مشارکتی که لازمه شفقت‌ورزی است، کارها را به صورت فردی انجام دهند که نتیجه آن، ایجاد رقابت ناسالم در بین کارکنان سازمان، نادیده گرفته شدن درد و رنج دیگران و توجه بیشتر به منافع شخصی خود می‌شود. یکی دیگر از عواملی که مانع شفقت‌ورزی می‌شود، عدم امنیت شغلی است. افرادی که در سازمان به صورت موقت کار می‌کنند و هیچ تضمین و پشتوانه‌ای برای ماندن در سازمان ندارند، این حس را دارند که آن‌ها، متعلق به سازمان نیستند و هر لحظه ممکن است کار خود را از دست بدهند، بنابراین نسبت به اهداف و خواسته‌های سازمان و کارکنان آن سازمان، بی‌تفاوت می‌شوند و

روحیه شفقت‌ورزی در آن‌ها کم خواهد شد. لازم به ذکر است که عوامل اجتماعی مانند خانواده و جامعه نیز می‌توانند بستر و زمینه‌ای مناسب را برای شفقت‌ورزی فراهم کنند. خانواده‌ها با فراهم آوردن فضای ایمن، و جامعه نیز با فراهم‌سازی فضای ایمن و بستر مناسب و عادلانه برای همکاری کردن و رقابت سالم و کنترل رفتارهای خشونت‌آمیز، می‌توانند موانع و مقاومت‌ها را در برابر شفقت‌ورزی کاهش دهند. در نهایت، شرکت‌گاز با ایجاد شفقت در محیط کار می‌تواند، شرکت و کارکنان خود را از پیامدهای مفید شفقت در محیط کار، از جمله، داشتن احساسات مثبت در محیط کار، کاهش استرس شغلی، کاهش ترک شغل، داشتن تعهد بیشتر به سازمان و شغل، به وجود آمدن انگیزش ذاتی در کارکنان، ارتقای بهزیستی روان‌شناختی کارکنان، افزایش رفتار شهروند سازمانی، افزایش خلاقیت، به وجود آمدن هویتی مثبت از کار و شرکت، افزایش وفاداری، ارتباطات باکیفیت‌تر، عملکرد شغلی و سازمانی بالاتر، توانمندسازی کارکنان، به وجود آمدن تعادل زندگی کاری- شخصی، رضایت شغلی، شاد بودن فضای کاری، احساس غرور، افزایش اعتماد در شرکت، تقسیم وظایف بر اساس شایسته‌سالاری، احساس تعلق خاطر بیشتر به شرکت، افزایش همدلی، و پیشرفت بیشتر در کارهای تیمی و هم‌افزایی، بهره‌مند سازد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

- استادی، مریم و عشقی آبکناری، سمیه. (۱۳۹۸). پیش‌بینی شادی توسط سرمایه روان‌شناختی و هدف در زندگی کارمندان سازمان زمین‌شناسی شهر تهران. *رویش روانشناسی*، ۸(۱)، ۶۹-۷۶.
- اصلائی، سعید و اسکندری، حسین. (۱۳۹۷). مروری بر اهمیت شفقت ورزی در امنیت جامعه. *رویش روانشناسی*، ۱۱(۳۲)، ۳۴۱-۳۵۴.
- افتخاری، زهرا و نادى، محمدعلی. (۱۴۰۰). ارائه مدل جذب و آموزش نیروی انسانی در نظام پیش‌دستانی مبتنی بر مدل مدارس کسب‌وکار در کشورهای منتخب با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۱)، ۲۰۱-۲۲۴.
- امینی، مرضیه؛ شهنی ییلاق، منیجه و حاجی یخچالی، علی‌رضا. (۱۳۹۹). رابطه علی سرمایه روان‌شناختی با بهزیستی روان‌شناختی و عملکرد تحصیلی با میانجیگری سرمایه اجتماعی. *پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت*، ۶(۲)، ۱-۱۶.
- بازرگان، علی. (۱۳۹۱). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته*. تهران: نشر دیدار.
- حسین پور، داوود؛ ارمندی، مریم و ولدی، رضا. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر تسهیم دانش با میانجی احساس امنیت روان‌شناختی؛ مورد: دانشگاه صنعتی شریف. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۲(۴)، ۱۳۳-۱۵۴.
- خواجه پور، نسیم؛ بشلیده، کیومرث و بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۴). رابطه علی سرمایه روان‌شناختی با قصد ترک شغل، فرسودگی شغلی و عملکرد شغلی: نقش میانجی‌گر استرس شغلی. *مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، ۲(۲)، ۶۱-۸۲.
- دانایی فرد، حسن و اسلامی، آذر. (۱۳۹۰). *ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی*. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- زاهد بابلان، عادل و کریمیان پور، غفار. (۱۳۹۷). اثر رهبری وزیعی و سرمایه روان‌شناختی بر تعهد به تغییر با میانجیگری خودکارآمدی تغییر. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱۰(۲)، ۱-۲۰.
- سرلک، محمدعلی و نوریانی، محمدحسین. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر جریان‌های شکافنده سازمان‌های دولتی با استفاده از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۸(۴)، ۵۷۰-۵۵۳.
- سید نقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا؛ قربانی زاده، وجه الله؛ و افکانه، محمد. (۱۳۹۶). الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۲(۲۲)، ۱۱-۲۶.
- عسکری، فهیمه؛ تجربه کار، مهشید و توحیدی، افسانه. (۱۴۰۰). نقش سرمایه روان‌شناختی بر توانایی حل مسئله اجتماعی با میانجیگری ترجیحات فکری. *پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت*، ۷(۲)، ۷۳-۸۸.

کریمی، فرهاد و مردانی، محمد. (۱۳۹۹). رابطه رهبری اصیل و اشتیاق شغلی کارکنان آموزش و پرورش با میانجیگری سرمایه روان‌شناختی. *فصلنامه خانواده و پژوهش*، ۱۷(۲)، ۳۲-۷.

گل پرور، محسن و مصاحبی، محمدرضا. (۱۳۹۴). پیش‌بینی بهزیستی معنوی سالمندان از طریق مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی. *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۱۶(۳)، ۴-۱۲.

مهرداد، علی و طحانیان، فهیمه. (۱۳۹۷). نقش میانجی‌گرانه سرمایه روان‌شناختی در تأثیر رهبری قابل‌اعتماد بر خشنودی از شغل و خشنودی از زندگی. *پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت*، ۱۷(۱)، ۷۹-۹۲.

میرمحمدی، سید محمد و محمد، رحیمیان. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۸(۳)، ۱۸۱-۲۰۳.

نیکنام، امیدعلی؛ علی‌پور درویشی، زهرا؛ محمدی‌مقدم، یوسف و صالحی صدقیانی، جمشید (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد (مطالعه‌ای در کسب‌وکارهای مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۱۵۷-۱۸۹.

هومن، علی‌اکبر. (۱۳۸۹). *راهنمای عملی پژوهش کیفی*. تهران: انتشارات سمت.

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenoghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of management*, 40(7), 1813-1830.
- Armstrong, M. (2011). *How to Be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills*. London: Kogan Page.
- Asbari, M., Prasetya, A. B., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2021). From creativity to innovation: The case of female employee's psychological capital. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 66-77.
- Atkins, P. W., & Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*, 37(4), 524-546.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430-452.
- Alkanakli, V., & Alkanakli, T. (2020). The mediating role of psychological capital in the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior: A perspective: Vicious and virtuous forces in business organizations. *Global Business Review*, 21(1), 262-278.
- Bao, S., & Taliaferro, D. (2015). Compassion fatigue and psychological capital in nurses working in acute care settings. *International Journal for Human Caring*, 19(2), 35-40.
- Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M. (2022). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology*, 41 (1), 549-562.
- Bowlby, J. (1982). Attachment and loss: retrospect and prospect. *American journal of Orthopsychiatry*, 52(4), 664.
- Califf, C. B., Sarker, S., & Sarker, S. (2020). The Bright and Dark Sides of Technostress: A Mixed Methods Study Involving Healthcare IT. *MIS Quarterly*, 44(2), 809-856.

- Calvo, R. A., Peters, D., & D'Mello, S. (2015). When technologies manipulate our emotions. **Communications of the ACM**, 58(11), 41-42.
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2004). Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. **American Behavioral Scientist**, 47(6), 731-739.
- Chatterjee, S., Chakraborty, S., Fulk, H. K., & Sarker, S. (2021). Building a compassionate workplace using information technology: Considerations for information systems research. **International Journal of Information Management**, 56(4), 11(4), 1-27.
- Chen, P. L. (2021). Comparison of psychological capital, self-compassion, and mental health between with overseas Chinese students and Taiwanese students in the Taiwan. **Personality and Individual Differences**, 183(4), 111131.
- Chipfupa, U., Tagwi, A., & Wale, E. (2021). Psychological capital and climate change adaptation: Empirical evidence from smallholder farmers in South Africa. **Jambá: Journal of Disaster Risk Studies**, 13(1), 1-12.
- Clark, C. (1987). Sympathy biography and sympathy margin. **American Journal of Sociology**, 93(2), 290-321.
- Creswell, j.W. (2005). Educational Research: Planinig, Conducting, and Evaluating. **Quantitative And Qualitative Research** (2nd edition).
- Cunha, M. P., Rego, A., Simpson, A. V., & Clegg, S. (2019). **Positive organizational behaviour: Management as a force for good**. Routledge
- Dalai, L. (1995). **The World of Tibetan Buddhism: An Overview of its Philosophy and Practice**. Boston, MA: Wisdom Publisher.
- Dutton, J. E. (2003). **Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work**. John Wiley & Sons.
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. **Harvard business review**, 80(1), 54-61.
- Dutton, J., Lilius, J.M. and Kanov, J.M. (2007), **The transformative potential of compassion at work**. in Cooperrider, D., Fry, R. and Piderit, S. (Eds), Handbook of Transformative Cooperation: New Designs and Dynamics (pp. 107-126), Stanford University Press, Palo Alto, CA.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2006). Explaining compassion organizing. **Administrative Science Quarterly**, 5(1), 59-96.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1(1), 277-304.
- Eisenberg, N., VanSchyndel, S., & Hofer, C. (2015). The association of maternal socialization in childhood and adolescence with adult offspring's sympathy. **Developmental Psychology**, 5(1), 7-16.
- Estrada, M., Monferrer, D., Rodríguez, A., & Moliner, M. Á. (2021). Does emotional intelligence influence academic performance? The role of compassion and engagement in education for sustainable development. **Sustainability**, 13(4), 1721.
- Fineman S. (2000). Emotion in Organizations. London: Sage. 2nd ed. Fiske ST. 1993. Controlling other people: the impact of power on stereotyping. **Am. Psychol.** 48(6), 621-28
- Fox, M. A. (2006). Compassion as an antidote to cruelty. **Behavioral and Brain Sciences**, 29(3), 229-230.
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. Academic Press. **Advances in experimental social psychology**, 47(1), 1-53.
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. **Psychological Bulletin**, 144(3), 284-314.

- Frost PJ, Dutton JE, Maitlis S, Lilius JM, Kanov JM, Worline MC. (2006). Seeing organizations differently: three lenses on compassion. In *The Sage Handbook of Organization Studies*, ed. **SR Clegg, C Hardy, TB Lawrence, WR Nord** (pp. 843–66). London: Sage.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. **Psychological science**, 17(12), 1068-1074.
- Gilbert, P. (2010). **Compassion focused therapy**. New York: Routledge.
- Gilbert, P., McEwan, K., Catarino, F., & Baiao, R. (2014). Fears of Compassion in a Depressed Population Implication for Psychotherapy. **Journal of Depression and Anxiety**, 2(3),1-8.
- Gilbert, P. (2015). The evolution and social dynamics of compassion. **Social and personality psychology compass**, 9(6), 239-254.
- Goetz, J.L., Keltner, D. and Simon-Thoma,, .. 2010.. oompassoon: an evouuionayyanayyii s and empiiaal eevwww **Psychological Bulletin**, 136(3), 351-374.
- Guzzo, R. F., Wang, X., & Abbott, J. (2022). Corporate social responsibility and individual outcomes: the mediating role of gratitude and compassion at work. **Cornell Hospitality Quarterly**, 63(3), 350-368.
- Holmes, J.G., Miller, D.T., & Lerner, M.J. (2002). Committing altruism under the cloak of self-interest: The exchange fiction. **Journal of Experimental Social Psychology**, 38(2), 144-151.
- Homan, K. J. (2016). Self-compassion and psychological well-being in older adults. **Journal of Adult Development**, 23(2), 111-119.
- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., ... & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work. **Frontiers in psychology**, 9(4), 2470.
- uu ,, W. M., Moon, T. W., & oo, S. .. 2018.. oo w empooeye’’ pececeptions of SSR nrecaee employee creativity: Mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation. **Journal of Business Ethics**, 153(3), 629-644.
- Hur, W. M., Moon, T., & Rhee, S. Y. (2016). Exploring the relationships between compassion at work, the evaluative perspective of positive work-related identity, service employee creativity, and job performance. **Journal of Services Marketing**, 30(1), 103-114.
- Inchausti, F., MacBeth, A., Hasson-Ohayon, I., & Dimaggio, G. (2020). Psychological intervention and COVID-19: what we know so far and what we can do. **Journal of contemporary psychotherapy**, 50(4), 243-250.
- Jazaieri, H., Jinpa, G. T., McGonigal, K., Rosenberg, E. L., Finkelstein, J., Simon-Thomas, E., ... & Goldin, P. R. (2013). Enhancing compassion: A randomized controlled trial of a compassion cultivation training program. **Journal of Happiness Studies**, 14(4), 1113-1126.
- Jazaieri, H., & Rock, M. (2021). Putting compassion to work: Compassion as a tool for navigating challenging workplace relationships. **Mindfulness**, 12(10), 2552-2558.
- Kahn, W. A. (2019). Dynamics and implications of distress organizing. **Academy of Management Journal**, 62(5), 1471-1497.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. **American Behavioral Scientist**, 47(6), 808-827.
- Klimecki, O., & Singer, T. (2012). Empathic distress fatigue rather than compassion fatigue? Integrating findings from empathy research in psychology and social neuroscience. **Pathological altruism**, 5, 368-383.

- Ko, S. H., & Choi, Y. (2019). Compassion and job performance: Dual-paths through positive work-related identity, collective self esteem, and positive psychological capital. **Sustainability**, 11(23), 6766-6778.
- Ko, S. H., & Choi, Y. (2021). Positive leadership and organizational identification: Mediating roles of positive emotion and compassion. **Problems and Perspectives in Management**, 19(1), 13-23.
- Kurt, N., & Demirbolat, A. O. (2019). Investigation of the Relationship between Psychological Capital Perception, Psychological Well-Being and Job Satisfaction of Teachers. **Journal of Education and Learning**, 8(1), 87-99.
- Lazarus, R. S., & Lazarus, B. N. (1994). **Passion and reason: Making sense of our emotions**. Oxford University Press, USA.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. **Academy of management review**, 19(1), 51-89.
- Lilius, J. M. (2012). The mediating role of compassion in the relationship between client interactions. **Academy of Management Review**, 37(4), 569-588.
- Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2012). Compassion revealed. **The Oxford handbook of positive organizational scholarship** (pp. 273-288).
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J., Frost, P. J., & Maitlis, S. (2003). What good is compassion at work. **Unpublished manuscript, University of Michigan**.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. **Journal of Organizational Behavior**, 29(2), 193-218.
- Lopez, S. H. (2006). Emotional labor and organized emotional care: Conceptualizing nursing home care work. **Work and Occupations**, 33(2), 133-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). **Psychological capital: Developing the human competitive edge** (Vol. 198). Oxford: Oxford university press.
- Madden, L. T., Duchon, D., Madden, T. M., & Plowman, D. A. (2012). Emergent organizational capacity for compassion. **Academy of Management Review**, 37(4), 689-708.
- McClelland, L. E. (2012). **From compassion to satisfaction: examining the relationship between routines that facilitate compassion and quality of service** (Doctoral dissertation, Emory University).
- McClelland, L. E., & Vogus, T. J. (2021). Infusing, sustaining, and replenishing compassion in health care organizations through compassion practices. **Health Care Management Review**, 46(1), 55-65.
- Moon, T. W., Hur, W. M., Ko, S. H., Kim, J. W., & Yoon, S. W. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. **Career Development International**, 19(1), 49-72.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.
- Miller, A. G. (1998). The healing connection; How women form relationships in therapy and in life, by Jean Baker Miller and Irene Pierce Stiver, Beaco. **American Journal of Psychoanalysis**, 58(3), 342-345.
- Molinsky, A. L., Grant, A. M., & Margolis, J. D. (2012). The bedside manner of homo economicus: How and why priming an economic schema reduces compassion. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 119(1), 27-37.

- Moon, T. W., Hur, W. M., Ko, S. H., Kim, J. W., & Yoon, S. W. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International*, 19(1), 49-72.
- Neff, K. D. (2003). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2(3), 223-250.
- Neff, K., & Pommier, E. (2013). The relationship between self compassion and other-focused concern among college undergraduates, community adults, and practicing meditators. *Self and Identity*, 12(2), 160-176.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*. 18(1), 157-200
- Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L., & Pessi, A. (2021). Awakening compassion in managers-A new emotional skills intervention to improve managerial compassion. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 1095-1108.
- Pelon, S. B. (2017). Compassion fatigue and compassion satisfaction in hospice social work. *Journal of Social Work in End-of-Life & Palliative Care*, 13(2-3), 134-150.
- Pirkkalainen, H., Salo, M., Tarafdar, M., & Makkonen, M. (2019). Deliberate or Instinctive? Proactive and Reactive Coping for Technostress. *Journal of Management Information Systems*, 36(4), 1179-1212.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human relations*, 62(9), 1289-1326.
- Radeka, M., & Hicks, R. E. (2020). Vicarious Exposure to Trauma in Australian migration agents: The role of empathy and psychological capital in compassion satisfaction. *GSTF Journal of Psychology (JPsych)*, 4(1), 1-7.
- Ratner, R.K., & Miller, D.T. (2001). The norm of self-interest and its effects on social action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 5-17.
- Riaz, A., & Kashif, M. (2020). The role of resonant leadership, workplace friendship and serving culture in predicting organizational commitment: The mediating role of compassion at work. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 799-819.
- Ruiz, P. O., & Vallejos, R. M. (1999). *The role of compassion in moral education*. *Moral Education*, 28(1).
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., Dutton, J. E., & Margolis, J. D. (2012). Care and Compassion through an Organizational Lens: Opening up New Possibilities. *Academy of Management Review*, 37(4), 503-523.
- Shahzad, K., & Muller, A. R. (2016). An integrative conceptualization of organizational compassion and organizational justice: A sensemaking perspective. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 144-158.
- Shiota, M. N., Keltner, D., & John, O. P. (2006). Positive emotion dispositions differentially associated with Big Five personality and attachment style. *The journal of positive psychology*, 1(2), 61-71.
- Simpson, A. V., & Berti, M. (2020). Transcending organizational compassion paradoxes by enacting wise compassion courageously. *Journal of Management Inquiry*, 29(4), 433-449.
- Simpson, A. V., Clegg, S., & Pina e Cunha, M. (2013). Expressing Compassion in the Face of Crisis: Organizational Practices in the Aftermath of the Brisbane Floods of 2011. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 115-124.
- Simpson, A. V., Farr-Wharton, B., & Reddy, P. (2020). Cultivating organizational compassion in healthcare. *Journal of Management & Organization*, 26(3), 340-354.



- Sinclair, S., Hack, T. F., Raffin-Bouchal, S., McClement, S., Stajduhar, K., Singh, P.,...  
hh ochnov, .. M. 2018.. What are healthcare providers' understandings and experiences  
of compassion? The healthcare compassion model: a grounded theory study of healthcare  
providers in Canada. **BMJ open**, 8(3), e019701.
- Swaen, V., & Maignan, I. (2003). Organizational citizenship and corporate citizenship: two  
constructs, one research theme. **Business rites, writs and responsibilities. Readings on  
ethics and social impact management**, 1(4), 107-134.
- Torous, J., Myrick, K. J., Rouseo-Ricupero, N., & Firth, J. (2020). Digital mental health and  
COVID-19: Using technology today to accelerate the curve on access and quality  
tomorrow. **JMIR mental health**, 7(3), e18848.
- Walker, J., & Oldford, S. (2020). Risk and reflection in the academic workplace. **Advances in  
Developing Human Resources**, 22(3), 278-290.
- Weick, K. & Roberts, K. (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelating on  
flight decks. **Administrative Science Quarterly**, 38(3), 357-381.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete  
emotions. **Journal of applied Psychology**, 84(5), 786-794.
- Welp, L. R., & Brown, C. M. (2013). Self-compassion, empathy, and helping intentions. **The  
Journal of Positive Psychology**, 9(1), 54-65.
- Wispé, L. (1991). **The psychology of sympathy**. Springer Science & Business Media.
- Zessin, U., Dickhäuser, O., & Garbade, S. (2015). The relationship between self-compassion  
and well-being: A meta-analysis. **Applied Psychology. Health and Well-Being**, 7(3),  
340-364.

