



Exploring the Process of Kindness Formation in the Workplace

Hossein Mansoori¹

Abstract

Kindness, as a notable characteristic of workplace communication within organizations, plays distinctive functional roles. Consequently, kindness has emerged as a key construct in management and organizational research. This study aims to explore the process of kindness formation in the workplace in governmental organizations. From a research purpose perspective, it is a developmental–exploratory investigation, employing a qualitative method based on grounded theory strategy. The research population comprised senior managers and HR experts in governmental organizations in Hormozgan province. Due to theoretical saturation and sufficient sampling, 18 individuals were purposefully selected using purposive and snowball sampling techniques and participated in the study. Data were collected via semi-structured interviews and analyzed using Strauss and Corbin’s constant comparative method. Results indicate that kindness in the workplace is the outcome of a complex chain of multiple factors: beginning with individual characteristics, normative and value-based factors, knowledge and informational factors, and managerial and supportive factors; this chain is influenced by intervening conditions and develops within a contextual background. Subsequently, it is managed through strategies such as benevolence-oriented kindness, health-oriented kindness, utility-oriented kindness, justice-oriented kindness, ethics-oriented kindness, and duty-oriented kindness. Ultimately, kindness produces both positive and negative outcomes at individual, organizational, and social levels.

Keywords: *Kindness; workplace kindness; grounded theory.*

1. Assistant professor, Faculty of Management. Economy and Accounting, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran
H.mansouri@hormozgan.ac.ir

کاوش فرایند شکل‌گیری مهربانی در محیط کار

حسین منصوری *

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۸/۰۲

چکیده

مهربانی، به‌عنوان یکی از ویژگی‌های ارتباطات کاری در سازمان، کارکردهای ویژه‌ای دارد. این امر سبب شده است مهربانی یک سازه کلیدی در تحقیقات سازمان و مدیریت به‌شمار آید. هدف این پژوهش، کاوش فرایند شکل‌گیری مهربانی در محیط کار در سازمان‌های دولتی است. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای از نوع اکتشافی و روش پژوهش، کیفی مبتنی بر راهبرد نظریه داده‌بنیاد است. جامعه پژوهش، مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان هرمزگان بودند. با توجه به کفایت نمونه‌گیری و اشیاع نظری، ۱۸ نفر به روش نمونه‌گیری هدف‌مند و گلوله برفی انتخاب شده و در مطالعه شرکت کرده‌اند. داده‌ها به روش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته جمع‌آوری و برای تحلیل آنها از روش مقایسه‌ای مستمر استراوس و کوربین استفاده شد. نتایج نشان داد مهربانی در محیط کار معلول زنجیره‌ای پیچیده از عوامل مختلف است؛ این زنجیره از ویژگی‌های فردی، عوامل هنجاری و ارزشی، عوامل دانشی و اطلاعاتی و عوامل مدیریتی و حمایتی آغاز شده، تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر قرار می‌گیرد و در بستر عوامل زمینه‌ای شکل می‌گیرد. سپس با اتخاذ راهبردهایی نظیر مهربانی نوع‌دوستی‌محور، سلامت‌محور، منفعت‌محور، عدالت‌محور، اخلاق‌محور و تکلیف‌محور مدیریت می‌شود. در نهایت، مهربانی دارای پیامدهای مثبت و منفی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی است.

کلیدواژه: مهربانی؛ مهربانی در محیط کار؛ نظریه داده‌بنیاد.

مقدمه

روان‌شناسی مثبت گرا با تمرکز بر ظرفیت‌ها و نقاط قوت انسانی، رویکردی نوین برای درک و بهبود رفتارهای اجتماعی و نوع‌دوستانه ارائه می‌دهد (کارری و همکاران^۱، ۲۰۱۸؛ سلیگمن و همکاران^۲، ۲۰۰۹). یکی از مفاهیم کلیدی که طی سال‌های اخیر در حوزه روان‌شناسی مثبت گرا به‌طور فزاینده مورد توجه قرار گرفته، «مهربانی» است (مزان و همکاران^۳، ۲۰۱۹). این مفهوم به‌عنوان یک سازه روان‌شناختی جایگاه ویژه‌ای در پژوهش‌های معاصر به‌اختصاص داده است (کاتنی و بنرجی^۴، ۲۰۱۷).

مهربانی که با اعمال دلسوزانه و خیرخواهانه مشخص می‌شود، یک ارزش اساسی است که در سطح جهانی شناخته شده است (پات و لین^۵، ۲۰۲۵). صاحب‌نظران، مهربانی را «احسان کردن و انجام کارهای خوب برای دیگران» می‌دانند (سلیگمن و همکاران، ۲۰۰۵). بررسی‌ها در بسیاری از جوامع نشان می‌دهد که مهربانی به یکی از فضیلت‌های ارزشمند انسانی تبدیل شده است (مکگرات^۶، ۲۰۱۵). به‌عنوان نمونه، سازمان بنز بللز^۷ از سال ۲۰۰۳ به‌عنوان یک نهاد غیرانتفاعی با مأموریت آموزش و ترویج مهربانی میان افراد و جوامع فعالیت می‌کند. این سازمان تاکنون برنامه‌های آموزشی رایگان مهربانی را برای بیش از ۱/۶ میلیون دانش‌آموز اجرا کرده است. همچنین با تولید زنگ‌های دست‌ساز به‌عنوان نماد مهربانی و توزیع تصادفی آنها در جامعه، پیام مهربانی را گسترش می‌دهد و بر شعار «مهربان باش» تأکید ویژه دارد (یوفونبرگ و کیرشزتیگر^۸، ۲۰۱۸).

شناختی از کارکرد مهربانی در زمینه‌های مختلف همچون مراقبت‌های بهداشتی (گرکو و همکاران^۹، ۲۰۲۵)؛ آموزش و تعلیم و تربیت (داتو و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۲ الف؛ یوردابکان و باس^{۱۱}، ۲۰۱۹؛ بینفت و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۶) و مذهب و آموزه‌های دینی (کریوس و سیرز^{۱۳}، ۲۰۰۹) و به‌عنوان یک موضوع در

1. Curry et al.
2. Seligman et al.
3. Mezan et al.
4. Banerjee & Cotney
5. Paat & Lin
6. McGrath
7. Ben's Bells
8. Dufwenberg & Kirchsteiger
9. Greco et al.
10. Datu et al.
11. Yurdabakan and Uz Bas
12. Binfet et al.
13. Kraus & Sears

سازمان و زمینه شغلی (گران^۱، ۲۰۱۳) و به‌عنوان یکی از ویژگی‌های ارتباطات کاری (گیب و رحمان^۲، ۲۰۱۹) وجود دارد. باور اساسی این است که مهربان‌بودن طیف وسیعی از نیازهای انسانی را از سوی بخشندگان و گیرندگان برآورده می‌کند (گوئتز و همکاران^۳، ۲۰۱۰).

در ادبیات مدیریت و سازمان، مهربانی به‌عنوان یک سازه کلیدی و اثرگذار شناخته می‌شود؛ زیرا ارزش آن نه در افراط، بلکه در وجود معنادار و مستمر آن در تعاملات سازمانی نهفته است (گیب و رحمان، ۲۰۱۹). به‌ویژه پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نبود مهربانی می‌تواند به فرسایش رفتارهای همکاری‌محور در محیط کار منجر شود. برای تقویت این رفتارها، رهبران باید با ارائه الگوهای رفتاری مهربانانه نقش محوری ایفا کنند؛ چراکه حتی کوچک‌ترین جلوه‌های نامهربانی به‌سرعت در سراسر سازمان منتشر می‌شود. از این‌رو، رعایت اصول ابتدایی ادب و به‌کارگیری عبارات ساده‌ای مانند «لطفاً» و «متشکرم» باید به‌عنوان هنجاری پایدار در فرهنگ سازمانی نهادینه شود. رهبری سازمانی باید الگوی عملی مهربانی باشد و نشان دهد که مهربانی نه یک ویژگی اختیاری، بلکه یک ارزش بنیادین و سازنده در همه شرایط کاری است (هشیم و همکاران^۴، ۲۰۲۲). نقص در رهبری و مدیریت می‌تواند بر شدت ارتباطات سازمانی تأثیر بگذارد. رهبران ضعیف که از مهارت‌های کافی برخوردار نیستند، باعث کاهش اثربخشی ارتباطات در سازمان می‌شوند (رحمنی و همکاران، ۱۴۰۴). به‌رغم فواید و مزایای ناشی از مهربانی در محیط کار در راستای بهبود سلامت و ارتقای بهره‌وری کارکنان (کومر و اپلی^۵، ۲۰۲۳)، درخصوص به‌کارگیری اعمال مهربانی نیز اختلاف نظر وجود دارد. با این حال، فضای کاری مهربانانه به‌عنوان یکی از ویژگی‌های روابط کاری دارای موافقان و مخالفانی است (گیب و رحمان، ۲۰۱۹)؛ به‌طوری‌که برخی معتقدند که مهربانی در محل کار به‌عنوان یک نقطه ضعف بوده که تصمیم‌گیری قاطع را تضعیف می‌کند (میشل و همکاران^۶، ۲۰۲۴). براساس شواهد علمی، عصر دیجیتال و شیوه‌های ارتباطی مدرن تأثیر قابل توجهی بر کاهش تعامل چهره‌به‌چهره و فضای مهربانانه در محل کار گذاشته‌اند. وسایل و ابزارهای الکترونیکی با محدود کردن روابط بین فردی در محل کار، به‌ویژه در میان نسل‌های جوان، وضعیت را تشدید کرده‌اند. همچنان در محیط کار، ارتباطات بین افراد بیشتر بر رسانه‌های اجتماعی و

1. Grant
2. Gibb & Rahman
3. Goetz et al.
4. Hashim et al.
5. Kumar & Epley
6. Michel et al

برنامه‌های پیام‌رسان تکیه دارد و در نتیجه شکافی در سطح مهربانی بین کارکنان ایجاد می‌شود (لایوس^۱، ۲۰۱۹).

اگرچه پژوهش‌های فزاینده‌ای مزایای مهربانی را در سطح فردی نشان داده‌اند، هنوز تعریف روشن و معیارهای مشخصی برای مهربانی در سطح سازمانی ارائه نشده است (پات و لین، ۲۰۲۵). با توجه به کم‌توجهی به مهربانی در محیط کار (لایوس، ۲۰۱۹)، این مفهوم به دغدغه‌ای روبه‌رشد در حوزه‌های سازمانی، اجتماعی و فرهنگی تبدیل شده است (گیب و رحمان، ۲۰۱۹). علاوه بر این، وجود شواهد غیررسمی، نقل قول‌ها، تجربه‌های واقعی افراد و گزارش‌های پراکنده درباره اهمیت مهربانی نشان می‌دهد که مسائل پژوهشی بسیاری در این حوزه وجود دارد؛ با این حال، این حوزه مطالعاتی نوظهور می‌باید بیشتر مورد توجه محققان مدیریت و سازمان قرار گیرد. علی‌رغم افزایش علاقه به رفتارهای مثبت‌گرا و ترویج تعاملات اجتماعی سالم، هنوز چارچوب نظری معتبر و جامعی برای تبیین پدیده مهربانی در محیط کار وجود مشاهده نشد. به‌زعم کارری و همکاران (۲۰۱۸)، چنین پژوهش‌هایی می‌تواند درک ما از علل، پیامدها و خود پدیده مهربانی در محیط کار را گسترش دهد و به متخصصان کمک کند تا اثربخشی مداخلات مبتنی بر مهربانی را در بهبود عملکرد سازمان‌ها به حداکثر برسانند (کانتر و همکاران^۲، ۲۰۱۷). به‌نظر می‌رسد محیط‌های کاری امروز از سطح کافی مهربانی برخوردار نیستند (میشل و همکاران، ۲۰۲۴). بررسی میدانی اولیه از کارکنان ۱۰ سازمان دولتی استان هرمزگان نشان می‌دهد که اگرچه مهربانی در روابط فردی و غیررسمی مشاهده می‌شود، اما در سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها و نظام‌های رسمی ارزیابی سازمانی جایگاه مشخصی ندارد. بیش از ۷۰ درصد کارکنان محدودیت فرصت برای بروز مهربانی و تعامل انسانی در محیط کار را گزارش کرده‌اند. همچنین، غالب بودن روابط رسمی و سلسله‌مراتبی، همکاری و حمایت متقابل میان کارکنان را کاهش داده است. مطالعات ملی نیز نشان می‌دهند که سازمان‌های دولتی ایران به دلیل تمرکز بر قوانین و مقررات، فضای محدودی برای بروز رفتارهای مهربانانه فراهم می‌کنند (بارانی و همکاران، ۱۳۹۶). این وضعیت، کیفیت روابط انسانی را تضعیف کرده و ضرورت بررسی و واکاوی فرایند شکل‌گیری مهربانی در محیط کار سازمان‌های دولتی استان هرمزگان را برجسته می‌سازد. براین اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به پرسش اساسی است: فرایند شکل‌گیری مهربانی در محیط کار در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان چگونه است؟

1. Layous
2. Canter et al.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ریشه واژه «مهربانی» به کلمه انگلیسی باستانی cynd بازمی‌گردد که معنای خویشاوندی، نوع یا نسب دارد. مهربانی حامل تصدیق هویتی از نوع بودن در چارچوب خویشاوندی است، شناختی که افراد را به همکاری، سخاوتمندی و باملاحظه بودن فرامی‌خواند (کمپلینگ^۱، ۲۰۱۵). براساس تعریف دیکشنری کمبریج، «مهربانی» ویژگی‌ای فردی است که بر سخاوت، یاری‌رسانی و توجه به دیگران تأکید دارد. همانند بسیاری از مفاهیم پیچیده در علوم رفتاری، اصطلاح «مهربانی» از سوی پژوهشگران با رویکردها و تعاریف متنوعی مورد تبیین قرار گرفته است (مزان و همکاران، ۲۰۱۹). برخی از نظریه پردازان ریشه این مفهوم را در باورها و عواطف مذهبی می‌دانند: آیین‌های بودیسم، یهودیت و مسیحیت هر سه اهمیت مهربانی را نه تنها در قبال دوستان، بلکه حتی نسبت به دشمنان، به‌عنوان تکلیفی اخلاقی مطلق تأکید می‌کنند (پاسمور و ادیز^۲، ۲۰۱۵). به‌زعم کالدول و همکاران^۳ (۲۰۱۴) مهربانی ذاتاً یک وظیفه اخلاقی است که فراتر از مسئولیت قانونی قرار دارد؛ به‌ویژه هنگامی که اقدام موردنظر به نفع طرف مقابل باشد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. زیربنای این تعاریف، این فرض ضمنی است که مهربانی یک وظیفه اخلاقی است که فراتر از مسئولیت‌های قانونی قرار دارد (کالدول، ۲۰۱۷). مهربانی در عمل، منعکس‌کننده احساسات عاطفی ناشی از شفقت، تمایل به کمک و همدلی است (یاگیل^۴، ۲۰۱۵).

تعاریف مهربانی با تعاریف گسترده‌تر «رفتار اجتماعی» (هر اقدامی که داوطلبانه انجام می‌شود که از شخص دیگری محافظت می‌کند یا به نفع آن است) متفاوت می‌باشد (ایسنبرگ و همکاران^۵، ۲۰۰۶)؛ زیرا آنها به یک موضع انگیزشی متمرکز دیگر وابسته هستند. پترسون و سلینگمن^۶ (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که مهربانی از طریق شفقت یا نگرانی ایجاد می‌شود و با انجام محبت، کارهای خوب یا مراقبت ابراز می‌شود. پاسمور و ادیز (۲۰۱۵) مهربانی را این‌گونه تعریف می‌کنند: اعمال فداکارانه‌ای که توسط شخصی انجام می‌شود که مایل به کمک یا تأثیر مثبت بر وضعیت احساسی (خلق و خوی) شخص دیگر است. مهربانی برخلاف واژه‌های محبت، نوع دوستی، همدلی و شفقت که یک عاطفه خاص را شامل می‌شوند، واژه‌ای است که چتر گسترده‌ای از این معنای را دربرمی‌گیرد (افشارزاده و همکاران، ۱۴۰۴).

1. Campling
2. Passmore & Oades
3. Caldwell
4. Yagil
5. Eisenberg et al.
6. Peterson & Seligman

مهربانی، ظرفیتی دارد که با ایجاد اثرات موجی، به ارتقای سلامت و رفاه عمومی منجر شود؛ با این حال، دامنه و اهمیت این اثرات مثبت در بسیاری موارد کمتر از واقعیت ارزیابی یا نادیده گرفته می‌شود (کومر و اپلی^۱، ۲۰۲۳). با این حال، مزایای اعمال محبت‌آمیز ممکن است به انواع مهربانی بستگی داشته باشد (پانت و لین، ۲۰۲۵). برخی دیگر نیز مهربانی را صرفاً با نگاه مثبت بررسی کرده‌اند (افشاز زاده و همکاران، ۱۴۰۴ب) و یا آن را نوعی مهربانی با خود می‌دانند، در حالی که برخی دیگر آن را رفتاری پرهزینه برای خود می‌دانند که به نفع دیگران است (کاتر و همکاران، ۲۰۱۷). اگرچه یک تعریف عملیاتی واحد وجود ندارد، اما همه توصیف‌ها دارای یک موضوع مشترک هستند: رفتاری که هم شامل اعمال اجتماعی و هم انگیزه‌های متمرکز بر غیر است (کنافو و اسرائیل^۲، ۲۰۱۲). اگرچه عموماً درک شهودی از ماهیت مهربانی وجود دارد، اما ویژگی‌های ظریف آن مستلزم بررسی دقیق با جزئیات بیشتر است. مهربانی را می‌توان با نظریه‌های نوع دوستی^۳، اقدام منطقی^۴ و متقابل^۵ تبیین نمود. نوع دوستی یک ساختار ارزشی شخصی است که تأثیرات قابل توجهی بر رفتار دارد (استرن و همکاران^۶، ۱۹۹۵). از دیدگاه استرن، دیتز و کالف^۷ (۱۹۹۳) نوع دوستی شامل عمل انجام کار خوب برای دیگران بدون انتظار چیزی در عوض است. نوع دوستی می‌تواند مهربانی را در قالب عشق، مراقبت، همدردی، شفقت، سخاوت^۸، شجاعت^۹، قهرمانی^{۱۰}، جوانمردی^{۱۱}، بزرگواری^{۱۲} و خدمات عمومی^{۱۳} توضیح دهد. این نظریه پیش‌بینی می‌کند که این تمایلات در حضور نزدیکان و حتی رقبا ایجاد می‌شوند، جایی که رفتار نوع دوستانه ممکن است موقعیت فرد را افزایش دهد (کارری و همکاران، ۲۰۱۸). طبق نظریه عمل منطقی، فیش‌بین و آجزن^{۱۴} (۲۰۱۰) معتقدند که تمایل به یک رفتار براساس نگرش

1. Kumar & Epley
2. Knafo & Israel
3. Altruism Theory
4. Theory of Reasoned Action Model (TRA)
5. Reciprocity Theory
6. Ster et al.
7. Stern, Dietz, and Kalof
8. Generosity
9. Bravery
10. Heroism
11. Chivalry
12. Magnanimity
13. Public service
14. Fishbein and Ajzen

و هنجارهای ذهنی فرد پیرامون آن رفتار تعیین می‌شود. نگرش از باورهای عمیق فرد به نتایج رفتار و ارزیابی از نتایج ناشی می‌شود. هنجارهای ذهنی فرد نیز از باورهای ذهنی وی به انتظارات ادراک‌شده از یک گروه مرجع و انگیزه و تمایل به انطباق با این باورها و انتظارات شکل می‌گیرد. بنابراین، اعمال مهربانی در واقع رفتارها و اقدامات عمدی و خودجوشی هستند که به‌عنوان نتایج باورهای هنجاری، رفتاری و کنترل‌شده فرد؛ نگرش‌ها و برداشتهای فرد در مورد همان باورها و ترجمه آن باورها و نگرش‌ها به قصد خاصی برای عمل مهربانی انجام می‌شوند.

از سوی دیگر، مهربانی یک مفهوم مهم در نظریه متقابل است. پژوهش کاتنی و بنرجی^۱ (۲۰۱۷) خاطرنشان کرد که مهربان‌بودن هم برای گیرنده و هم برای دهنده به‌طور مثبت مفید است. نظریه متقابل نظریه‌ای از انتظار است که افراد با برگرداندن منافع در مقابل منافع، به یکدیگر پاسخ مثبت می‌دهند. به‌عبارت‌دیگر، عمل متقابل یک موقعیت اجتماعی است که ما آنچه را که از دیگران دریافت کرده‌ایم، پس می‌دهیم (ایسونی و ساگدن^۲، ۲۰۱۸). مهربانی ممکن است اهداف و تصمیماتی را شکل دهد: افراد ممکن است از مهربان‌بودن لذت ببرند. یا ممکن است دوست داشته باشند، وقتی دیگران آنها را مهربان می‌بینند. یا ممکن است بخواهند در ازای آن مهربان باشند. رابین^۳ (۱۹۹۳) اولین مفهوم صریح مهربانی را به‌منظور مدل‌سازی رفتار متقابل توسعه داد. این نظریه نشان می‌دهد، اگر فردی نسبت به دیگران مهربان باشد، افراد مهربانی او را به‌خوبی پس خواهند داد. نظریه عمل متقابل بیانگر رفتار و عملکرد فرد نسبت به دیگران است و از روش «آنچه شما می‌دهید، به شما باز خواهد گشت» استفاده می‌کند (زولکیفلی و یازید^۴، ۲۰۲۰).

طی سال‌های اخیر، تعداد فزاینده‌ای از مطالعات متمرکز بر مهربانی در سطح فردی است (لایوس، ۲۰۱۹؛ پات و لین، ۲۰۲۵)، اما یک مفهوم در حال ظهور و نابالغ است (افشارزاده و همکاران، ۱۴۰۴). گرایش‌های رایج در تحقیقات مهربانی بر مزایای فردی مهربان‌بودن تمرکز دارد. به‌عنوان مثال، سطوح بالایی از مهربانی به‌طور مداوم برای تسکین سطوح اضطراب، علائم فیزیکی مانند سرماخوردگی و حتی فشار خون مورد توجه قرار گرفته است. علاوه‌براین، نوع‌دوست‌ترین اعضای یک گروه معمولاً

1. Cotney & Banerjee
2. Isoni & Sugden
3. Rabin
4. Zulkifli and Yazid

محبوب‌ترین و محترم‌ترین افراد می‌شوند (رولند^۱، ۲۰۱۸). همچنین شواهد حمایتی وجود دارد که نشان می‌دهد، افزودن مهربانی به زندگی روزمره‌مان از بسیاری جهات به ارتقای سلامت روانی (کرگ و چیونز، ۲۰۲۳) و سلامت جسمی (پات و لین، ۲۰۲۵) ما کمک می‌کند. بسیاری از تحقیقات در این زمینه بر چگونگی تأثیر اعمال مهربانی بر خلق و خوی گیرندگان مهربانی متمرکز است (بسکرویل و همکاران^۲، ۲۰۰۰؛ اکسلاین و همکاران^۳، ۲۰۱۲). مضاف بر این، تمرکز تحقیقات مهربانی عمدتاً بر گروه‌هایی همچون دانش‌آموزان در مدارس جهت رشد عاطفی و اجتماعی (لایوس و همکاران، ۲۰۱۲؛ بینفت، ۲۰۱۵؛ هلوپول و همکاران^۴، ۲۰۱۵) و زمینه فردی از جمله شخصیت (پترسون و سلیگمن، ۲۰۰۴)؛ احساسات عاطفی (یاگیل، ۲۰۱۵) و رضایت از زندگی فردی (گیب و رحمان، ۲۰۱۹؛ داتو و همکاران، ۲۰۲۲)؛ بوجانن و بردی^۵، ۲۰۱۰) بوده و توجه کمتری به ابعاد، زوایا و عوامل مرتبط با زمینه سازمانی داشته‌اند (گران، ۲۰۱۳؛ داتو و همکاران، ۲۰۲۲) ب). تعریف روشنی از مهربانی در سطح سازمانی در دسترس نیست. ویلیز^۶ (۲۰۲۱) به نقل از افشارزاده و همکاران (۱۴۰۴) معتقد است برای درک بیشتر مهربانی در سازمان‌های اجتماعی تحقیقات بیشتری لازم است. مرور ادبیات نشان می‌دهد علی‌رغم رشد مطالعات مهربانی طی سال‌های اخیر (کاری و همکاران، ۲۰۲۴)، تحقیقات بسیار محدودی در مورد چگونگی ادراک از فرایند مهربانی در سطح سازمان وجود دارد (داتو و همکاران، ۲۰۲۲)؛ افشارزاده و همکاران (۱۴۰۴). در بخش اعظمی از مطالعات انجام‌شده، مهربانی به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از موضوعات، مسائل و سایر دغدغه‌های سازمانی در نظر گرفته شده است (گران و گینو^۷، ۲۰۱۰). به‌عنوان مثال، می‌توان به مهربانی به‌عنوان یکی از مضامین خیرخواهی در سازه اعتماد در سازمان‌ها (تیلمن و هیلینگ^۸، ۲۰۱۵)؛ مهربانی به‌طور ضمنی به‌عنوان بخشی از هوش هیجانی در محل کار (لال^۹، ۲۰۰۹)؛ تداعی معنی مهربانی با رفتارهای شهروندی سازمانی (پودساکوف و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۰) و سرپرستی

1. Rowland
2. Baskerville et al.
3. Exline et al.
4. Helliwell et al.
5. Buchanan & Bardi
6. Willis
7. Grant and Gino
8. Thielmann and Hilbig
9. Lall
10. Podsakoff et al.

سازمان (کروز و همکاران^۱، ۲۰۱۰) اشاره کرد؛ به طوری که خود سازه مهربانی در محیط کار مورد بررسی و کنکاش قرار نداده‌اند. لازم به توضیح است که مهربانی به عنوان یک سازه روان‌شناختی مستقل در روان‌شناسی مثبت گرا مطرح شده است و با مفاهیم مرتبط تا حدودی همپوشانی دارد؛ اما با آنها معادل نیست (نلسون - کافی و همکاران^۲، ۲۰۲۳؛ کرگ و چیونز^۳، ۲۰۲۳). مهربانی تمرکز ویژه‌ای بر رفتارهای نوع‌دوستانه، قصد کمک و انگیزه‌های نیکوکارانه نسبت به دیگران و خود دارد که تمایزی مفهومی با سایر سازه‌های سازمانی ایجاد می‌کند. علاوه بر این، مجموعه پراکنده‌ای از تحقیقات دیگری در خصوص مهربانی در محیط کار انجام گرفته است؛ این مطالعات ارتباط مهربانی با متغیرهای دیگر همچون مراقبت بهداشتی کارکنان (گرگو و همکاران، ۲۰۲۵)؛ سلامت عمومی (میشل و همکاران، ۲۰۲۴)؛ فعالیت‌های اجتماعی (کرگ و چیونز، ۲۰۲۳)؛ شادی در محیط کار (کارری و همکاران، ۲۰۲۴) و هشیم و همکاران، ۲۰۲۲)؛ عملکرد (ویلنیز، ۲۰۲۱)؛ خودکارآمدی (گیب و رحمان، ۲۰۱۹)؛ سلامت روانی، خوش‌بینی و رضایت از زندگی (غرغل و همکاران^۴، ۲۰۱۹)؛ شهرت و موفقیت کلی سازمان (منروپ و همکاران^۵، ۲۰۱۴)؛ رفاه (کترات و برون^۶، ۲۰۱۳) و تعهد و بهره‌وری (آتکینز و پارکر^۷، ۲۰۱۲) بررسی کرده‌اند. بسیاری از این تحقیقات از نوع همبستگی بوده که نتایج دال بر آن است که مهربانی نیز با دیگر فضایل مانند همدلی، ظرفیت عشق‌ورزیدن، دریافت عشق و هوش اجتماعی همبستگی مثبت داشته است (کانتر و همکاران، ۲۰۱۷). در حالی که چنین شواهد همبستگی، برای ایجاد یک رابطه علی بین مهربانی و پیامدهایی همانند رفاه را که پیش‌بینی می‌کند کافی نیست (کارری و همکاران، ۲۰۱۸). در مطالعات دیگری نیز مداخلات محبت‌آمیز، رفتار مهربانانه و راهبردهای مداخله به کار گرفته شده که مهربانی در محل کار ممکن است با بهره‌وری بالاتر کار، خودکارآمدی و رضایت از زندگی مرتبط باشد (گیب و رحمان، ۲۰۱۹؛ داتو و همکاران، ۲۰۲۲ ب). انتقادی که در به کارگیری راهبردهای مداخله وجود دارد. این است که در غیاب یک ارتباط علی واضح، مداخلات محبت‌آمیز ممکن است کارساز نباشد (کارری و همکاران، ۲۰۱۸). با این حال، پژوهش‌های اخیر در حوزه مهربانی در محیط کار عمدتاً بر جنبه‌های

1. Cruz et al.
2. Nelson-Coffey et al.
3. Cregg & Cheavens
4. Gherghel et al.
5. Manroop et al.
6. Konrath & Brown
7. Atkins and Parker

محدود فرایند شکل‌گیری مهربانی تمرکز داشته‌اند یا مدل‌هایی ارائه کرده‌اند که تمرکز مستقیمی بر زمینه واقعی پژوهش نداشته‌اند و اغلب صرفاً به بررسی ارتباط مهربانی با نتایج کاری پرداخته‌اند (افشارزاده و همکاران، ۱۴۰۴ الف و ب؛ فرایبورگ^۱، ۲۰۲۳؛ گیب و رحمان، ۲۰۱۹؛ کارری و همکاران، ۲۰۱۸ و ۲۰۲۴؛ هوی و همکاران^۲، ۲۰۲۰). در مطالعات زمینه‌ای یا نظریه داده‌بنیاد، جهت خلق مدل باید داده‌ها از زمینه واقعی پژوهش (افراد مطلع) برخاسته باشد و لحاظ کردن داده‌های نظری و دیدگاه‌های خبرگان علمی خارج از زمینه، اعتبار پژوهش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد را مخدوش می‌کند. در نتیجه طبق بررسی‌های انجام‌شده، شواهد تجربی و زمینه‌ای از فرایند شکل‌گیری مهربانی در محیط کار اندک است. بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد پژوهش مستقلی که به‌طور ویژه به فرایند شکل‌گیری مهربانی در محیط کار پرداخته باشد، بسیار محدود است. مضاف بر این، مطالعات پیشین عمدتاً مهربانی را در چارچوب روان‌شناسی مثبت‌گرا و با پیش‌فرض‌های خوشبینانه بررسی کرده‌اند و کمتر پژوهشی با رویکرد زمینه‌ای و مبتنی بر داده‌های برخاسته از میدان پژوهش، به فرایند شکل‌گیری مهربانی توجه داشته است. پژوهش حاضر با هدف تحلیل عمیق فرایند شکل‌گیری مهربانی، شناسایی مؤلفه‌ها و بررسی پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی هرزگان، تلاش می‌کند این خلأ علمی را پر کند و تصویری جامع و مبتنی بر داده‌های واقعی از پویایی‌های مهربانی در محیط کار ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش براساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای بوده است. برای کشف الگوی زمینه‌ای از روش تحقیق کیفی (راهبرد نظریه داده‌بنیاد) استفاده شد. براساس این رویکرد، ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. میدان تحقیق و جامعه پژوهش را مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان هرزگان تشکیل می‌دهند که از شرایط زمینه‌ای موضوع تحقیق در آن سازمان‌ها آگاه و مطلع هستند. انتخاب این گروه به دلیل نقش کلیدی آنان در مدیریت روابط کاری و فرهنگ سازمانی و نیز آگاهی بالاتر نسبت به فرایندهای رفتاری کارکنان صورت گرفت. از آنجاکه مهربانی در محیط کار ماهیتی رفتاری و بین‌فردی دارد، مدیران و کارشناسان منابع انسانی بهترین شناخت را از شکل‌گیری و بروز آن در سازمان‌ها دارا هستند.

1. Fryburg
2. Hui et al.

نخست با استفاده از مدل پارادایمی، راهنما و پروتکل مصاحبه تدوین شد (جدول ۱) و سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و روش گلوله برفی و دعوت از مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌های عمیق تا رسیدن به حد اشباع نظری با ۱۳ نفر انجام شد. جهت احتیاط و به احتمال تولید داده جدید، مفهوم جدید و یا مقوله جدید مصاحبه‌ها تا نفر ۱۸ ام ادامه یافت. با وجود مشکلات فراوان، قرار ملاقات هماهنگ و تعیین شد. جهت تدوین سؤالات مصاحبه از نوع‌شناسی سؤالات مصاحبه‌ای کوال و برینکمن^۱ (۲۰۰۹) استفاده شد. جلسات مصاحبه به‌طور متوسط ۷۵ دقیقه طی بازه زمانی سه ماهه به طول انجامید و بسته به شرایط در یک یا دو جلسه انجام شد.

جهت تحلیل داده‌ها از روش مقایسه‌ای مستمر استراوس و کوربین در سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده گردید. براساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۸)، شرایط علی، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردهای مهربانی و درنهایت پیامدهای مهربانی و بررسی روابط بین این پدیده‌ها در قالب مدل پارادایمی کشف گردید. نهایتاً برای ارزیابی اعتبار بخش کیفی از سه راهبرد: تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش استفاده شد (کرسول و میلر^۳، ۲۰۰۰) که نتایج هر سه راهبرد، روایی و پایایی مرحله کیفی تحقیق را نشان داد. همچنین جهت افزایش اعتبار پژوهش و برای تعیین روایی و پایایی از چهار معیار: اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد (کوبا و لینکلن^۴، ۱۹۹۴). برای تأیید پایایی مصاحبه‌ها نیز از روش باز آزمون و روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده شد. بدین‌منظور از بین مصاحبه‌های انجام‌شده، پنج نمونه به‌صورت تصادفی انتخاب و هر کدام در فاصله زمانی ۱۰ تا ۳۰ روز کدگذاری شدند. لذا از ضریب پایایی هولستی برای تعیین میزان توافقات^۵ استفاد شد. ضرایب به‌دست‌آمده نشان داد که طبق ضریب پایایی باز و ضریب پایایی دو کدگذار، مصاحبه‌ها پایایی بالایی دارند.

1. Kvale & Brinkmann

2. Strauss & Corbin

3. Creswell & Miller

4. Guba & Lincoln

5. Percentage of Agreement Observation (PAO)

جدول ۱. پروتکل اصلی مصاحبه

ردیف	سؤالات اصلی
۱	شرایط علی مهربانی در محیط کار کدامند؟
۲	پدیده محوری مهربانی در محیط کار چه ابعاد و مؤلفه‌های دارد؟
۳	عوامل زمینه‌ای شکل‌گیری مهربانی در محیط کار کدامند؟
۴	شرایط مداخله‌گر شکل‌گیری مهربانی در محیط کار کدامند؟
۵	راهبردهای شکل‌گیری مهربانی در محیط کار کدامند؟
۶	پیامدهای به‌کارگیری راهبردهای مهربانی در محیط کار کدامند؟

یافته‌های پژوهش

باتوجه به اینکه جهت تحلیل داده‌ها از روش مقایسه‌ای مستمر استراوس و کوربین در سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده شده است. در ادامه به یافته‌های حاصل از این سه مرحله پرداخته می‌شود:

کدگذاری باز: در این تحقیق سه مرحله کدگذاری باز صورت گرفت. در مرحله اول، نکات کلیدی موجود در مصاحبه تبدیل به کدهای باز اولیه (۷۲۳ کد) و در مرحله دوم کدهای اولیه تبدیل به کدهای ثانویه (۲۳۴ کد) شده‌اند و پس از آن کدهای ثانویه به مفاهیم (۱۳۳ مفهوم) تبدیل شدند. سپس مفاهیم براساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که با این کار مقوله‌پردازی گفته می‌شود (۲۶ مقوله فرعی).

کدگذاری محوری: برای کدگذاری محوری، مدل پارادایمی استفاده شد. اجزای کدگذاری محوری عبارتند از: شرایط علی، مقوله محوری، زمینه یا بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و کنش‌های متقابل و پیامدها. در ادامه براساس یافته‌های به‌دست آمده، اجزای کدگذاری محوری تشریح می‌گردد: (جدول ۲)

الف) شرایط علی: منظور از شرایط علی، رویدادها یا اتفاقاتی هستند که به بروز مهربانی در محیط کار تأثیر منجر می‌شوند. بنابراین، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا عوامل ترغیب‌کننده و یا الزام‌آور برای شکل‌گیری مهربانی در محیط کار در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان را عنوان کنند. در مرحله کدگذاری باز که تحلیل‌ها مبتنی بر تجزیه و تحلیل نکات کلیدی مصاحبه‌ها بود، ۹۷ کد اولیه و ۳۲ کد ثانویه استخراج گشت که براساس تحلیل مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، این کدها در ۱۸ مفهوم و ۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شد. در نهایت عوامل هنجاری و ارزشی، عوامل دانشی و اطلاعاتی، ویژگی‌های

فردی و عوامل مدیریتی و حمایتی به‌عنوان عوامل علی‌بروز مهربانی در محیط کار شناخته شدند. در ادامه نمونه‌هایی از شواهد گفتاری و نقل‌قول‌هایی از مشارکت‌کننده‌ها مرتبط با عوامل علی‌ارائه می‌شود:

- «عوامل دانشی و اطلاعاتی»: «...قبلاً فکر می‌کردم مهربونی ذاتی باشه، اما توی اون دوره شرکت کردم فهمیدم می‌شه یاد گرفت و تمرین کرد. همین باعث شد بیشتر تمرین کنم...» (مصاحبه‌شونده ۳)

- «عوامل هنجاری و ارزشی»: «...ما تو سازمان دغدغه بهبود روابط خودمون با هم داریم طبیعی‌ست همه سعی می‌کنن مهربون باشن و کمک کنن...» (مصاحبه‌شونده ۱)

- «ویژگی‌های فردی» به‌عنوان مثال، صفات، حالات و ویژگی‌های فردی: «...وقتی همکارم مشکل داره، خودم بدون اینکه کسی بهم بگه کمکش می‌کنم؛ خب اینجوریه دیگه، از بچگی همینطوری بودم...» (مصاحبه‌شونده ۸)

- «عوامل مدیریتی و حمایتی»: «...وقتی مدیران حمایت می‌کنن، همه حس می‌کنن کار خوبشون ارزش داره و این باعث می‌شه مهربونی ادامه پیدا کنه...» (مصاحبه‌شونده ۹)

ب) پدیده محوری (مهربانی در محیط کار): پس تحلیل داده‌های کیفی در مرحله کدگذاری باز، و بررسی ویژگی‌های ارائه‌شده و نیز با توجه به ماهیت مقوله‌ها، مقوله "مهربانی در محیط کار" به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شد. در مرحله کدگذاری باز و با تحلیل دقیق مصاحبه‌ها، ۱۶۰ کد اولیه و ۴۸ کد ثانویه استخراج گردیده و سپس در کدگذاری محوری، این ۴۸ کد نهایی برای ارائه ابعاد مهربانی در محیط کار به کار رفت و به ۲۷ مفهوم و ۳ مقوله فرعی دسته‌بندی شد. براین اساس، مهربانی در محیط کار در سه سطح فردی، سطح سازمانی و سطح ارباب‌رجوع و اجتماع کشف شد. در ادامه نمونه‌هایی از شواهد گفتاری و نقل‌قول‌هایی از مشارکت‌کننده‌ها مرتبط با پدیده محوری آمده است:

- «مهربانی در سطح فردی»: «... وقتی همکارم سر کار استرس داره، سعی می‌کنم یه لحظه باهاش صحبت کنم و حالش بهتر بشه...» (مصاحبه‌شونده ۱۲)

- «مهربانی در سطح سازمانی»: «...ما جلسات تمجید و تجلیل داریم تا مهربونی فقط فردی نباشه و تو کل سازمان دیده بشه...» (مصاحبه‌شونده ۵)

- «...مهربانی در سطح ارباب رجوع و جامعه»: «وقتی ارباب رجوع مشکل داره، همه تیم تلاش می‌کنیم با احترام و صبر مشککش رو حل کنیم...» (مصاحبه‌شونده ۲)

ج) عوامل زمینه‌ای: از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا شرایط زمینه‌ای مؤثر بر مهربانی در محیط

کار را عنوان نمایند. بدین ترتیب در مرحله کدگذاری باز و با تجزیه و تحلیل دقیق مصاحبه‌ها، ۵۶ کد اولیه و ۱۸ کد ثانویه استخراج شد که براساس تحلیل مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، این کدها در ۱۱ مفهوم و ۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند. بنابراین، ویژگی‌های سازمان، ساختار سازمانی، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و عوامل محیطی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای مهربانی در محیط کار شناخته شدند. در ادامه نمونه‌ای از شواهد گفتاری و نقل قول از مشارکت‌کننده‌ای مرتبط با عوامل زمینه‌ای آمده است:

- «ویژگی‌های سازمان»: «..... تو سازمان‌هایی که خیلی خشک و قانون‌محورن، کسی جرئت نمی‌کنه

مهربونی کنه، اما جای ما که فضای باز داریم، مهربونی طبیعی انجام می‌شه.....» (مصاحبه‌شونده ۴)

د) شرایط مداخله‌گر: از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا عوامل مؤثر «انتخاب راهبردها و سازوکارهای مهربانی در محیط کار» را بیان کنند. با تحلیل دقیق مصاحبه‌ها در کدگذاری باز، ۸۳ کد اولیه و ۲۷ کد ثانویه احصا شد. سپس براساس تحلیل کدگذاری محوری، این کدها در ۱۴ مفهوم و ۳ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند. نهایتاً عوامل مربوط به سازمان، عوامل مربوط به فرد ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده مهربانی، و عوامل مربوط به موضوع مهربانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شدند. در ادامه نمونه‌ای از شواهد گفتاری و نقل قول از مشارکت‌کننده‌ای مرتبط با شرایط مداخله‌گر آمده است:

- «ویژگی‌های دریافت‌کننده مهربانی»: «...گاهی حتی اگه بخوام مهربانی کنم، طرف آماده نباشه یا

فکرش اشتباه باشه، نتیجه اون چیزی که می‌خوایم نمی‌شه.....» (مصاحبه‌شونده ۱۳)

ه) راهبردهای مهربانی در محیط کار: از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا راهبردهای مهربانی در محیط کار را عنوان کنند. در مرحله کدگذاری باز و با تحلیل دقیق مصاحبه‌ها، ۱۳۵ کد اولیه و ۴۶ کد ثانویه و ۲۹ مفهوم استخراج شد که براساس تحلیل مرحله کدگذاری محوری، این مفاهیم در ۶ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند. بنابراین ۶ راهبرد: مهربانی مبتنی بر نوع دوستی، مهربانی مبتنی بر سلامت، مهربانی مبتنی بر منفعت، مهربانی مبتنی بر عدالت، مهربانی مبتنی بر اخلاق و مهربانی مبتنی بر تکلیف احصا و کشف گشت. در ادامه نمونه‌هایی از شواهد گفتاری و نقل قول از مشارکت‌کننده‌ها مرتبط با راهبردها ذکر شده است:

- «نوع دوستی محور»: «.... سعی می‌کنیم به بقیه یاری و کمک کنیم بجوری من هم همکاری داوطلبانه

دارم.....» (مصاحبه‌شونده ۹)

- «سلامت محور»: «... وقتی می‌بینم یکی از همکاران استرس داره یا خسته‌س از سر مهربانی، محبت

و دلسوزی سعی می‌کنم فضا رو اوکی کنم، یه گپ کوتاه صحبت باز می‌کنم و یا بهش استراحت

می‌دم...» (مصاحبه‌شونده ۱۲)

و) پیامدها: برای استخراج پیامدها، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا نظر خود را در خصوص پیامدهای موردانتظار از مهربانی در محیط کار بیان کنند. با تحلیل دقیق مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز، ۱۹۲ کد اولیه و ۶۳ کد ثانویه استخراج شد که براساس تحلیل مرحله کدگذاری محوری، این کدها در ۳۴ مفهوم و ۶ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند. براین اساس، پیامدهای مهربانی در محیط کار به تفکیک پیامدهای مثبت و منفی در سطوح سه‌گانه: فردی، سازمانی و اجتماعی تعیین شد. در ادامه نمونه‌هایی از شواهد گفتاری و نقل قول از مشارکت‌کننده‌ها مرتبط با پیامدها آمده است:

- «پیامدهای مثبت»: «... وقتی با هم مهربونیم، هم خودم و هم بقیه حس خوبی داریم و انگیزمون برای

کار بیشتر می‌شه...» (مصاحبه‌شونده ۶)

- «پیامدهای منفی»: «... گاهی آگه زیادی مهربانی کنیم، بعضی‌ها فکر می‌کنن ما ضعف داریم یا

مسئولیت‌ها رو درست انجام نمی‌دیم...» (مصاحبه‌شونده ۱۸).

جدول ۲. اجزای کدگذاری محوری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
شرایط علی: عوامل شیوع و بروز مهربانی در محیط کار	عوامل هنجاری و ارزشی	باورها و نگرش‌های کارکنان در زمینه ارزش‌های انسانی
		هنجارهای اجتماعی و فرهنگی در روابط بین افراد
		دغدغه بهبود روابط بین فردی و رفتارهای مثبت
		پایبندی به اعتقادات و آموزه‌های دینی و مذهبی
		پایبندی به اخلاقیات در روابط بین فردی
	عوامل دانشی و اطلاعاتی	بازخورد فردی در خصوص تعاملات و روابط گذشته
		بازخورد گروهی در خصوص تعاملات و روابط گذشته
		داشتن دانش پیرامون نقش رفتارهای انسان دوستانه
		ارتباطات و تعاملات مشارکتی متقابل
	ویژگی‌های فردی	صفات، حالات و ویژگی‌های شخصیتی
		همخوانی فرد با دیگران
		شباهت‌ها و تفاوت‌ها
		نیاز به همکاری و زندگی گروهی
		تحقق منافع فردی
	عوامل مدیریتی و حمایتی	حمایت مدیران ارشد
		تشوق و ترغیب رفتارهای مثبت در سازمان
		ادراک حمایت سازمانی از بروز رفتارهای مهربانی
		رفتار رهبری

ادامه جدول ۲. اجزای کدگذاری محوری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)	
پدیده محوری: بروز بروز مهربانی در محیط کار	مهربانی در سطح فردی	حامی بودن	
		دلسوزی بودن	
		پشتیبانی در مورد مسائل شخصی	
		وقت گذراندن با افراد جدید	
		بودن و داشتن مریبی	
		نشان دادن حرکات و ژست‌های ساده مهربانی	
		نشان دادن همدلی	
		بیان طنز و خنده	
		در دسترس بودن، زمان دادن، گوش دادن، گفتگو کردن	
		توجه انسانی به افراد	
		روحیه محبت آمیز	
		مهربانی در سطح سازمانی	تجلی فرهنگ مهربانی
	رواج همکاری و کار گروهی		
	آگاه کردن		
	ارائه فرصت‌های آموزش و توسعه		
	برقراری ارتباط منظم		
	برخورد مهربانانه و منصفانه موقع بحران‌ها		
	تمجید و تجلیل		
	به اشتراک گذاشتن مسائل و مشکلات		
	درخواست بازخورد		
	نشان دادن اصالت، انصاف و فراگیری در سازمان		
	مهربانی در سطح ارباب رجوع و اجتماع		ارائه خدمات عالی به مشتریان و ارباب رجوع
			بشردوستی
		امور و کار خیریه	
		ارائه خدمات اجتماعی	
		همکاری با مشتری و ارباب رجوع	
		پاسخگویی محیطی	
	راهبردهای مهربانی در محیط کار	مهربانی مبتنی بر نوع دوستی	یاری و کمک کردن به دیگران
			همکاری داوطلبانه
			اشتراک گذاری رفتارهای محبت آمیز
		مهربانی مبتنی بر سلامت	بروز رفتار درست و تکرار آن
			حفظ انگیزه کار در همکاران
			دلسوزی برای همکاران
تشویق همکاران برای جاری شدن این امر مثبت			

ادامه جدول ۲. اجزای کدگذاری محوری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
راهِبردهای مهربانی در محیط کار	مهربانی مبتنی بر سلامت	تقویت فضا و جو روان‌شناسی مثبت در سازمان
		کمک روانی و معنوی به همکاران
		افزایش رفتارهای مثبت توسط افراد دیگر
		اصلاح رفتار نادرست
		جلوگیری از بروز رفتار مخرب و ضدشهروندی
	مهربانی مبتنی بر منفعت	حفظ و ارتقای جایگاه خود بین کارکنان و در سازمان
		رفتار متقابل از دیگران در آینده
		دریافت امتیاز از طرف مقابل و دیگران
		فایده-هزینه
	مهربانی مبتنی بر عدالت	حصول اطمینان از رعایت عدالت مرادده‌ای با دیگران
		ادراک عدالت نسبت به خود و دیگران
		تقویت فرهنگ عادلانه ارتباطی با دیگران
	مهربانی مبتنی بر اخلاق	رعایت اصول اخلاقی
		احساس مسئولیت
		داشتن صفات اخلاقی مثبت ارتباطی بین فردی
		پایبندی اخلاقی به هنجارها و ارزش‌های اجتماعی
		پایبندی اخلاقی به اعتقادات و آموزه‌های دینی و مذهبی
	مهربانی مبتنی بر تکلیف	احساس اجبار به بروز رفتار مهربانانه
		داشتن رابطه نزدیک با همکاران
		بروز رفتار مهربانانه به عنوان یک وظیفه فردی
پیروی از گروه‌های مرجع داخل و یا خارج سازمان		
پاسخگویی نسبت به دیگران		
عوامل زمینه‌ای مهربانی	ویژگی‌های سازمان	نوع فعالیت سازمان
		اندازه واحدها و اندازه سازمان
	ساختار سازمانی	رسمیت
		پیچیدگی
		تمرکز
	ویژگی‌های فرهنگ سازمانی	رهبری
		کار تیمی
		حمایت مدیریت
		الگوی ارتباطی
	عوامل محیطی	بستر و الزامات محیطی
		زیر ساخت فرهنگی و اجتماعی مناسب

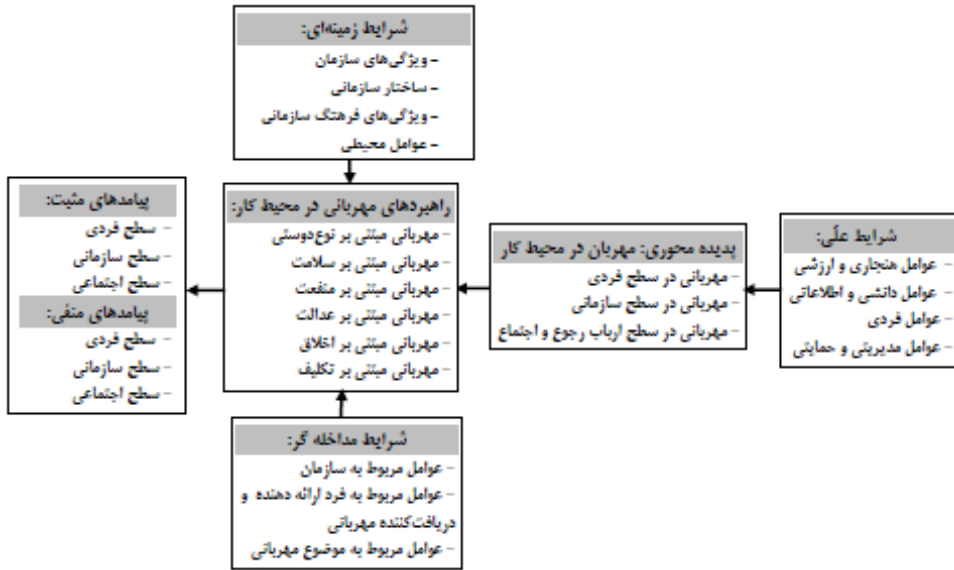
ادامه جدول ۲. اجزای کدگذاری محوری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)	
شرایط مداخله‌گر	عوامل مربوط به سازمان	سبک و نقش رهبری	
		شرایط روانی و فیزیکی محیط کاری	
		جو و فضای سازمانی	
	عوامل مربوط به فرد ارائه دهنده و دریافت‌کننده مهربانی	هوش اجتماعی	
		هوش عاطفی	
		تعهد و التزام به دیگران	
		سلامت معنوی	
		انگیزه‌ها	
	عوامل مربوط به موضوع مهربانی	سبک زندگی	
		شدت موضوع (ارتباط)	
		اثر موضوع (ارتباط)	
		تجربه موضوع (ارتباط)	
	پیامدهای مهربانی	پیامدهای مثبت مهربانی	ساختار موضوع (ارتباط)
			محتوای موضوع (ارتباط)
			بهبود سلامت روانی و جسمی کارکنان
بهبود ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی			
خوش بینی (باور به صداقت، احساس مثبت به سازمان، گرایش به نشان دادن رفتار مهرآمیز و خیرخواهانه نسبت به سازمان)			
بهبود ذهنی (طیفی از حالات روان‌شناختی دارای ظرفیت مثبت)؛ از جمله: شادی، رضایت از زندگی و عاطفه مثبت.			
عزت نفس			
اثر مثبت انرژی‌زا بر فرد و دیگران و تحریک رفتارهای محبت‌آمیز			
سطح فردی		رشد و توسعه نقاط قوت فرد	
		ارتقای انگیزه کاری	
		سطح سازمانی	فرهنگ سازمانی اخلاق‌محور
			بهبود بهره‌وری سازمانی
			درگیری شغلی
			توسعه رفتار شهروندی سازمانی
			اعتماد سازمانی
	کار تیمی		
خلاقیت و نوآوری سازمانی			
نشاط سازمانی			

ادامه جدول ۲. اجزای کدگذاری محوری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی		کدهای باز (مفاهیم)
پیامدهای مهربانی	پیامدهای مثبت مهربانی	سطح اجتماعی	شبکه‌سازی و بهبود تعاملات اجتماعی
			ارتقای سطح رضیت ارباب‌رجوع و مشتری
			توسعه سرمایه اجتماعی
			ایجاد جامعه‌های مهربان
			ایجاد نسلی مهربان
	پیامدهای منفی مهربانی	سطح فردی	سوءاستفاده و سوءبرداشت از رفتار مهربانانه فرد
			اختلال در عملکرد شغلی فرد (کم‌کاری، آسیب و تعارض در نقش)
			ازبین‌رفتن اقتدار افراد دارای مسؤلیت‌های بالاتر (مدیران و رئیس‌ان)
			آسیب به وجهه حرفه‌ای
			شانه‌خالی کردن افراد از زیر مسؤلیت خود
		سطح سازمانی	غلبه سازمان غیر رسمی بر سازمان رسمی
			تضعیف ساختار رسمی و زیرپا گذاشتن قواعد سلسله‌مراتب سازمانی
			اختلال در فرایندهای سازمانی
			تحریف در نظام ارزیابی عملکرد در سازمان
		سطح اجتماعی	بروز احساس و ادراک منفی
			تشکیل گروه‌های غیر رسمی ناکارآمد
			تبلی اجتماعی
			ریاکاری در ارتباطات اجتماعی

کدگذاری انتخابی: سومین مرحله کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد، کدگذاری انتخابی است. در این مرحله پژوهشگر برحسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه به صورت ترسیمی نظریه نهایی را نشان می‌دهد. پس از ارائه شش دسته مقوله علی، محوری، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، نمودار (۱) ارتباط شماتیک میان مقوله‌های مختلف را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. الگوی فرایند شکل‌گیری مهربانی در محیط کار

سیر داستان شکل‌گیری مهربانی در محیط کار

مطابق نمودار ۱ همان‌طور که مشخص است مهربانی در محیط کار فرایندی پیچیده و چندبعدی است که از تعامل عوامل مختلف شکل می‌گیرد. این فرایند با ویژگی‌های فردی کارکنان آغاز می‌شود؛ عواملی مانند صفات، حالات، و ویژگی‌های شخصیتی، همخوانی با دیگران، نیاز به همکاری و تحقق منابع فردی، توانایی افراد را برای نشان‌دادن مهربانی افزایش می‌دهند. در کنار این ویژگی‌ها، عوامل هنجاری و ارزشی مانند باورها و نگرش‌ها، هنجارهای اجتماعی و فرهنگی، دغدغه‌ها، پایبندی به اعتقادات و آموزه‌های دینی، پایبندی به اخلاق در روابط بین‌فردی، چارچوبی برای بروز رفتار مهربانانه فراهم می‌کنند و آن را در مسیر مطلوب هدایت می‌کنند. همچنین، عوامل دانشی و اطلاعاتی شامل بازخوردهای فردی و گروهی، داشتن دانش پیرامون نقش رفتارهای انسان‌دوستانه، ارتباطات و تعاملات مشارکتی متقابل، ظرفیت اعمال مهربانی را تقویت می‌کنند؛ زیرا کارکنان با درک درست فرایندهای رفتاری، بهتر می‌توانند مهربانانه عمل کنند. درنهایت، عوامل مدیریتی و حمایتی زمینه را برای ظهور و تداوم مهربانی فراهم می‌آورد و انگیزه کارکنان را برای رفتار مهربانانه افزایش می‌دهد.

پس از ترکیب این عوامل، پدیده مهربانی در محیط کار (مهربانی در سطح فردی، مهربانی در سطح سازمانی و مهربانی در سطح ارباب‌رجوع و اجتماع) شکل می‌گیرد که به‌عنوان محور اصلی الگو عمل می‌کند. مهربانی، پدیده‌ای پویاست که شدت و کیفیت آن نه تنها به عوامل علی بلکه به شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر نیز وابسته است. شرایط زمینه‌ای شامل ویژگی‌های سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و عواملی محیطی است و تأثیر آن در تعیین بستر مناسب برای مهربانی غیرقابل انکار است. شرایط مداخله‌گر، یعنی عوامل مربوط به سازمانی (سبک و نقش رهبری، شرایط روانی و فیزیکی محیط کار، جو و فضای سازمانی)، ویژگی‌های فرد ارائه‌دهنده و گیرنده مهربانی (هوش اجتماعی، هوش عاطفی، تعهد و التزام به دیگران و...) و عوامل مربوط به موضوع مهربانی (شدت، اثر، تجربه، ساختار، محتوای موضوع)، نقش تعدیل‌کننده دارند و می‌توانند اثر عوامل علی را تقویت یا تضعیف کنند.

زمانی که مهربانی شکل می‌گیرد، محیط کار آن را از طریق راهبردهای شش‌گانه مدیریت می‌کنند: نوع‌دوستی محور، سلامت محور، منفعت محور، عدالت محور، اخلاق محور و تکلیف محور. این راهبردها، رفتار مهربانانه را سازمان‌دهی می‌کنند و بستری برای اعمال آن در تعاملات روزمره فراهم می‌سازند. انتخاب و اجرای متوازن راهبردها، پیامدهای مثبت مهربانی را افزایش و پیامدهای منفی را کاهش می‌دهد.

نتایج این فرایند، شامل پیامدهای مثبت و منفی در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی است. از جمله پیامدهای مثبت می‌توان به افزایش بهبود سلامت روانی و جسمی کارکنان، بهبود ارتباطات، ارتقای انگیزه، کار تیمی، شبکه‌سازی، توسعه سرمایه اجتماعی و... اشاره کرد که هم برای فرد و هم برای سازمان و جامعه مفید است. درعین حال، افراط در مهربانی یا مدیریت نامناسب راهبردها ممکن است پیامدهای منفی مانند سوءبرداشت، کاهش اقتدار مدیریتی، اختلال در ساختار رسمی سازمان، تنبلی اجتماعی و ریاکاری در ارتباطات اجتماعی و... به همراه داشته باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اگرچه مطالعات مختلف، مزایای فردی مهربانی را نشان داده‌اند، اما در سطح سازمانی، تعریف مشخص و الگوی مفهومی جامع برای تبیین آن وجود ندارد (پات و لین، ۲۰۲۵؛ کارری و همکاران، ۲۰۲۴؛ کانتر و همکاران، ۲۰۱۷؛ لایوس، ۲۰۱۹). ادبیات پژوهش غالباً به بخشی از فرایند مهربانی یا نتایج

رفتاری آن پرداخته و کمتر به تدوین الگوی یکپارچه‌ای که علل، زمینه‌ها، راهبردها و پیامدهای این پدیده را تبیین کند، توجه شده است. پژوهش حاضر در تلاش است تا با استفاده از رویکرد کیفی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد، به این خلأ علمی پاسخ دهد و الگویی زمینه‌محور از فرایند شکل‌گیری مهربانی در محیط کار ارائه کند.

نتایج نشان داد مهربانی، پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل فردی، عوامل هنجاری - ارزشی، عوامل دانشی - اطلاعاتی و عوامل مدیریتی - حمایتی شکل می‌گیرد. این عوامل در بستر ویژگی‌ها و ساختار فرهنگی سازمان و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر (عوامل سازمانی، فردی و مربوط به موضوع مهربانی) بروز می‌کنند و فرایند آن در قالب شش راهبرد متمایز شامل نوع دوستی محور، سلامت محور، منفعت محور، عدالت محور، اخلاق محور و تکلیف محور مدیریت می‌شود. همچنین مهربانی در محیط کار پیامدهای مثبت و منفی دارد. در مجموع، شکل‌گیری مهربانی در محیط کار، فرایندی است که از عوامل علی آغاز می‌شود، تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل می‌گیرد، از طریق راهبردهایی سازمان‌دهی می‌شود و در نهایت پیامدهای مثبت و منفی به دنبال دارد. این مسیر به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا با درک بهتر پدیده مهربانی و مدیریت مناسب آن، فرهنگ مهربانی را در محیط کار نهادینه کنند و همزمان از پیامدهای منفی احتمالی جلوگیری نمایند.

باتوجه به اینکه یافته‌ها نشان داد که عوامل هنجاری و ارزشی، عوامل دانشی و اطلاعاتی، ویژگی‌های فردی و عوامل مدیریتی و حمایتی به‌عنوان شرایط علی مهربانی در محیط کار نقش دارند؛ می‌توان گفت این یافته با دیدگاه پاسمور و ادیز (۲۰۱۵) درباره نقش آموزه‌های اخلاقی و دینی، با کالدول (۲۰۱۷) درباره مسئولیت اخلاقی مهربانی، و با یاگیل (۲۰۱۵) درباره همدلی و تمایلات درونی فرد هم‌راستاست. همچنین این یافته مبتنی بر نقش کلیدی عوامل هنجاری و ارزشی و نیز عوامل دانشی و اطلاعاتی در بروز مهربانی سازمانی با نتایج پژوهش افشارزاده و همکاران (۱۴۰۴) ناسازگار است. مهربانی در این مطالعه در قالب شش راهبرد متمایز کشف شد: نوع دوستی محور، سلامت محور، منفعت محور، عدالت محور، اخلاق محور و تکلیف محور. این دسته‌بندی با نظریه‌های نوع دوستی (استرن و همکاران، ۱۹۹۵؛ کارری و همکاران، ۲۰۱۸)، اقدام منطقی (فیش‌بین و آجزن، ۲۰۱۰) و نظریه عمل متقابل (ایسونی و ساگدن، ۲۰۱۸؛ زولکیفلی و یازید، ۲۰۲۰) انطباق دارد.

همچنین با عنایت به اینکه نتایج پژوهش دال بر آن است که عوامل زمینه‌ای همچون ویژگی‌های

سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و عوامل محیطی، بستری مؤثر برای بروز یا تقویت رفتارهای مهربانانه فراهم می‌کنند، بنابراین این یافته با نتایج رحمنی و همکاران (۱۴۰۴) و فرهی و همکاران (۱۳۹۴) درباره تأثیر ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی بر ارتباطات سازمانی همخوان است. به‌زعم فرهی و همکاران (۱۳۹۴) فرهنگ سازمانی، شخصیت یک سازمان را می‌سازد. بنابراین، همان‌طور که شناخت شخصیت یک فرد کمک‌شایانی در تحلیل رفتار وی دارد، شناخت و ایجاد ویژگی‌های مطلوب فرهنگ سازمانی هم می‌تواند در شکل‌گیری رفتار مهربانانه مؤثر واقع شود. طبق نتایج آن پژوهش، موانع ساختاری، سازمانی و فرهنگی می‌تواند مانع بلوغ ارتباطی شود. طبق نتایج این پژوهش از جمله شرایط زمینه‌ای، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی است. به‌علاوه، یافته‌ها حاکی از آن است که شرایط مداخله‌گر: عوامل مربوط به سازمان؛ عوامل مربوط به فرد ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده مهربانی و عوامل مربوط به موضوع مهربانی بستری عام برای اجرای راهبردهای مهربانی در محیط کار پدید می‌آورد. بنا به اذعان داتو و همکاران (۲۰۲۲ب) شرایط مداخله‌گر در بروز رفتار مهربانانه نقش ایفا می‌کند.

همچنین در بعد پیامدها، بنا به نتایج پژوهش مبنی بر پیامدهای مثبت مهربانی در محیط در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی، این یافته با نتایج تحقیقات کاتنی و بنرجی (۲۰۱۷) مبنی بر اینکه مهربان بودن هم برای گیرنده و هم برای دهنده به‌طور مثبت مفید است، همخوانی دارد. همچنین نتایج این تحقیق با یافته‌های سایر تحقیقات از لحاظ تأثیر مثبت مهربانی در فرد، سازمان و اجتماع همخوانی دارد (گیب و رحمان، ۲۰۱۹؛ کانتر و همکاران، ۲۰۱۷؛ کنرات و برون، ۲۰۱۳؛ غرغل و همکاران، ۲۰۱۹؛ منروب و همکاران، ۲۰۱۴؛ آتکینز و پارکر، ۲۰۱۰). همچنین با توجه به اینکه نتایج نشان داد فضیلت مهربانی در محیط کار می‌تواند پیامد منفی هم داشته باشد و افراط در آن نیز ممکن است به سوءبرداشت، اختلال در ساختار رسمی یا کاهش اقتدار مدیریتی منجر شود. این نتایج دور از انتظار نیست؛ زیرا برخی استدلال کرده‌اند که بیش از حد هر چیزی، حتی یک فضیلت، می‌تواند بد باشد (گرانر و اچوارتز، ۲۰۱۱؛ ارسطوله^۱، ۲۰۰۴). همچنین در پژوهش افشارزاده و همکاران (۱۴۰۴الف) مهربانی در محیط کار به‌عنوان یک پدیده مثبت صرف معرفی شده است؛ به‌طوری‌که در این پژوهش علاوه بر بعد مثبت، بعد منفی مهربانی مورد کنکاوش قرار گرفته است. از این بعد، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعه میشل و همکاران (۲۰۲۴) سازگاری دارد. به‌زعم آن پژوهش، مهربانی در محل کار به‌عنوان یک نقطه ضعف

تلقی می‌شود که تصمیم‌گیری قاطع را در سازمان تضعیف می‌کند.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاران و مدیران فراهم آورد تا با درک فرایند شکل‌گیری رفتارهای مهربانانه، سیاست‌هایی مؤثر برای بهبود ارتباطات بین‌فردی و ارتقای کیفیت زندگی کاری تدوین کنند. الگوی ارائه‌شده به‌منزله ابزاری راهبردی، امکان شناسایی نقاط ضعف و طراحی راهکارهای اصلاحی را فراهم می‌سازد و با اتکا به مدل‌سازی پارادایمی، تصویری منسجم از پویایی‌های مهربانی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد مداخلات هدف‌مند، ازجمله آموزش مهارت‌های مهربانی، برنامه‌های رسمی و غیررسمی قدردانی و تقویت رفتارهای یاری‌گرانه، می‌تواند اعتماد، تعلق سازمانی و سلامت روان کارکنان را ارتقا دهد. باین‌حال، اجرای موفق این اقدامات نیازمند نهادینه‌سازی آنها در قالب سیاست‌های رسمی و پشتیبانی ساختاری است؛ ازجمله تخصیص منابع مالی، گنجاندن شاخص‌های مرتبط در ارزیابی عملکرد مدیران و ایجاد فضای روانی امن برای بیان آزادانه دیدگاه‌ها. این عناصر مطابق مدل پیشنهادی، ارکان کلیدی تحقق فرهنگ مهربانی در سازمان‌ها محسوب می‌شوند.

پژوهش‌های آتی می‌توانند با بهره‌گیری از رویکردهای کمی و پیمایشی در صنایع و بافت‌های سازمانی متنوع، به اعتبارسنجی بیرونی و سنجش تعمیم‌پذیری مدل شکل‌گیری مهربانی در محیط کار بپردازند. چنین رویکردی، امکان آزمون استحکام نظری مدل را در شرایط گوناگون فرهنگی و سازمانی فراهم می‌سازد. افزون‌براین، استفاده از طراحی‌های شبه‌تجربی و مداخله‌ای برای ارزیابی اثربخشی ابزارهایی همچون «دستورالعمل‌های مهربانی» و «مداخلات مهربانی سازمانی»، می‌تواند شواهد علی‌مستدلی درباره تأثیر مهربانی بر پیامدهای کلیدی همچون رفاه روان‌شناختی، شادمانی، تعهد شغلی و اثربخشی تیمی فراهم آورد. به‌کارگیری روش‌های پیشرفته مانند مدل‌سازی ساختاری تفسیری و مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز می‌تواند سازوکارهای پیچیده و چندسطحی میان عوامل فردی، بین‌فردی و سازمانی را در فرایند شکل‌گیری مهربانی آشکار سازد. دراین راستا، بررسی نقش‌های واسطه‌ای و تعدیل‌گرانه متغیرهایی چون «خودمهربانی» یا «هوش هیجانی» در روابط میان سبک‌های ارتباطی و پیامدهای سازمانی، ظرفیت بالایی برای غنی‌سازی چارچوب نظری و توسعه نظریه‌پردازی در این حوزه دارد. علاوه‌براین، پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی عوامل زمینه‌ای همچون فرهنگ سازمانی، تفاوت‌های نسلی، نوع سازمان (دولتی در برابر خصوصی) و نیز اثرگذاری رسانه‌های دیجیتال

و پلتفرم‌های ارتباطی نوین بر تسهیل یا تضعیف انتقال مهربانی پردازند. چنین مطالعاتی نه تنها می‌توانند درک عمیق‌تری از پویایی‌های مهربانی در محیط‌های کاری عصر دیجیتال فراهم آورند، بلکه راهگشای توسعه سیاست‌ها و راهبردهای عملی برای ارتقای امنیت روانی، همبستگی اجتماعی و پایداری عملکرد سازمان‌ها خواهند بود.

منابع

- افشارزاده، الهام؛ تیموری، هادی و شائمی برزکی، علی (۱۴۰۴ الف)، مرور نظام‌مند الزامات و موانع مهربانی سازمانی با رویکرد فراترکیب، مدیریت بهبود و تحول، ۳۴ (۱۱۵): ۲۷۶ - ۳۳۷.
- افشارزاده، الهام؛ تیموری، هادی و شائمی برزکی، علی (۱۴۰۴ ب)، طراحی الگوی مهربانی سازمانی براساس رویکرد داده‌بنیاد، مدیریت دولتی، ۲ (۱۷): ۴۸۸ - ۴۵۶.
- بارانی، صمد؛ فقیهی، ابوالحسن و نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۶)، آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران، علوم مدیریت ایران، ۱۲ (۴۶): ۱ - ۱۹.
- رحمنی، منصور؛ بسطامی، مسعود و احمدزاده، سلیمان (۱۴۰۴)، واکاوی و اعتباریابی موانع بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۴ (۱): ۸۵ - ۱۱۱.
- فرهی، علی؛ فضائلی، احمد و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴)، معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن‌کاوی مدیران، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۵ (۴): ۳۱ - ۶۴.

Reference

- Aristotle. (2004). **The Nicomachean Ethics** (H. Tredennick, Ed.). Penguin Books.
- Atkins, P. W. B., & Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility. **Academy of Management Review**, 37(4), 524–546.
- Baskerville, K., Johnson, K., Monk-Turner, E., Slone, Q., Standley, H., Stansbury, S., ... Young, J. (2000). Reactions to random acts of kindness. **The Social Science Journal**, 37, 293–298.
- Binfet, J. (2015). Not-so random acts of kindness: A guide to intentional kindness in the classroom. **International Journal of Emotional Education**, 7(2), 49–62.
- Binfet, J. T., Gadermann, A. M., & Schonert-Reichl, K. A. (2016). Measuring kindness at school: Psychometric properties of a school kindness scale for children and adolescents. **Psychology in the Schools**, 53, 111–126.
- Buchanan, K., & Bardi, A. (2010). Acts of kindness and acts of novelty affect life satisfaction. **Journal of Social Psychology**, 150(3), 235–237.
- Caldwell, C. (2017). Understanding kindness – A moral duty of human resource leaders. **The Journal of Values-Based Leadership**, 10(2).
- Caldwell, C., Floyd, L. A., Taylor, J., & Woodard, B. (2014). Beneficence as a source of competitive advantage. **Journal of Management Development**, 33(10), 1057–1069.
- Campling, P. (2015). Reforming the culture of healthcare: The case for intelligent kindness. **British Journal of Psychiatry Bulletin**, 39, 1–5.
- Canter, D., Youngs, D., & Yaneva, M. (2017). Towards a measure of kindness: An exploration of a neglected interpersonal trait. **Personality and Individual Differences**, 106, 15–20.

- Cotney, J. L., & Banerjee, R. (2017). Adolescents' conceptualizations of kindness and its links with well-being. **Journal of Social and Personal Relationships**. Advance online publication.
- Cregg, D.R., Cheavens, J.S. (2023). Healing through helping: An experimental investigation of kindness, social activities, and reappraisal as well-being interventions. **The Journal of Positive Psychology**, 18 (6), 924-941.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. **Theory into Practice**, 39(3), 124–131.
- Curry, O. S., Rowland, L. A., Van Lissa, C. J., Zlotowitz, S., McAlaney, J., & Whitehouse, H. (2018). Happy to help? A systematic review and meta-analysis of the effects of performing acts of kindness on the well-being of the actor. **Journal of Experimental Social Psychology**, 76, 320–329.
- Curry, O. S., San Miguel, C., & Tunç, M. N. (2024). Kindness and happiness at work. **Discover Psychology**, 4, 167.
- Curry, O.S., Miguel, C. S., Tunc, M. N. (2024). Kindness and Happiness at Work. *Discover Psychology*, 4 (1).
- Datu, J. A. D., Buenconsejo, J. P. M. V., & Tang, R. L. (2022b). Gratitude and kindness at work as predictors of employees' mental health outcomes during the COVID-19 pandemic. **Psychology, Health & Medicine**. Advance online publication.
- Datu, J. A. D., Mateo, N.J., & Natale, S. (2022a). The mental health benefits of kindness-oriented schools: School kindness is associated with increased belongingness and well-being in Filipino high school students. **Child Psychiatry and Human Development**. Advance online publication.
- Dufwenberg, M., & Kirchsteiger, G. (2018). Modelling kindness. **Journal of Economic Behavior & Organization**, 147, 1–7.
- Eisenberg, N., Fabes, R., & Spinrad, T. (2006). **Prosocial development**. In W. Damon & R. M. Lerner (Eds.), *Handbook of child psychology: Vol. 3. Social, emotional, and personality development* (6th ed., pp. 646–718).
- Exline, J. J., Lisan, A. M., & Lisan, E. R. (2011). Reflecting on acts of kindness toward the self: Emotions, generosity, and the role of social norms. **The Journal of Positive Psychology**, 7(1), 45–56.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). **Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach**. Psychology Press.
- 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.
- Gherghel, C., Nastas, D., Hashimoto, T., & Takai, J. (2019). The relationship between frequency of performing acts of kindness and subjective well-being: A mediation model in three cultures. **Current Psychology**, 40(8), 3840–3847.
- Gibb, S., & Rahman, S. (2019). Kindness among colleagues: Identifying and exploring the gaps in employment contexts. **International Journal of Organizational Analysis**, 27(3), 582–595.
- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. **Psychological Bulletin**, 136(3), 351–374.

- Grant, A. (2013). In the company of givers and takers. **Harvard Business Review**, 91(4), 90–97.
- Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, 98(6), 946–955.
- Grant, A. M., & Schwartz, B. (2011). Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U. **Perspectives on Psychological Science**, 6(1), 61–76.
- Greco, A., González-Ortiz, L. G., Gabutti, L., & Lumera, D. (2025). What's the role of kindness in the healthcare context? A scoping review. **BMC Health Services Research**, 25(1), 207.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). **Competing paradigms in qualitative research**. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), **Handbook of qualitative research** (pp. 105–117). Sage.
- Hashim, G. R., et al. (2022, June). **10th Asian Conference on Environment-Behaviour Studies** (pp. 409–414). E-BPJ.
- Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (Eds.). (2015). **World Happiness Report**. Sustainable Development Solutions Network.
- Hui, B. P. H., Ng, J. C. K., Berzaghi, E., Cunningham-Amos, L. A., & Kogan, A. (2020). Rewards of kindness? A meta-analysis of the link between prosociality and well-being. **Psychological Bulletin**, 146(12), 1084–116.
- Isoni, A., & Sugden, R. (2018). Reciprocity and the paradox of trust in psychological game theory. In D. Jang, A. Patel, & M. Dufwenberg (Eds.), **Games and Economic Behavior**, 111, 85–99.
- Knafo, A., & Israel, S. (2012). **Empathy, prosocial behaviour, and other aspects of kindness**. In M. Zenter & R. L. Shiner (Eds.), **Handbook of temperament** (pp. 168–179). Guilford Press.
- Konrath, S., & Brown, S. (2013). The effects of giving on givers. In M. L. Newman & N. A. Roberts (Eds.), **Health and Social Relationships: The Good, the Bad, and the Complicated** (pp. 39–64). American Psychological Association.
- Kumar, A., & Epley, N. (2023). A little good goes an unexpectedly long way: Underestimating the positive impact of kindness on recipients. **Journal of Experimental Psychology**, 152, 236–252.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). **Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing** (2nd ed.). Sage.
- Lall, M. (2009). Physiological understanding of human emotions for effective management. **Global Business and Management Research: An International Journal**, 1(3/4), 117–130.
- Layous, K. (2019). **Promoting happiness in the workplace**. In **Creating Psychologically Healthy Workplaces**. Edward Elgar Publishing.
- Layous, K., Nelson, K., Oberle, E., Schonert-Reichl, K. A., & Lyubomirsky, S. (2012). **Kindness counts: Prompting prosocial behavior in preadolescents boosts peer acceptance and well-being**. PLoS ONE, 7, Article e41298.

- Manroop, L., Singh, P., & Ezzedeen, S. (2014). Human resource systems and ethical climates: A resource-based perspective. **Human Resource Management**, 53(5), 795–816.
- McGrath, R. E. (2015). Character strengths in 75 nations: An update. **Journal of Positive Psychology**, 10, 41–52.
- Mezan, R., Tamir Tetroashvili, L., & Agheorghiesei, D.-T. (2019). Embracing the kindness management and leadership facets in a humanitarian aid mission: The personal and professional experience of the head nurse of the Israeli delegation to Cebu 2013. **Postmodern Openings**, 10(2), 125–136.
- 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, 03013.
- Nelson-Coffey, S. K., Layouts, K., Coffey, J., Mayes, L. C. (2023). The effects of social belonging and kindness on stress and well-being during the COVID-19 pandemic: A longitudinal experiment. **Social and Personality Psychology Compass**, 11(2):465-468.
- Passmore, J., & Oades, L. G. (2015). Positive psychology coaching techniques: Random acts of kindness, consistent acts of kindness & empathy. **The Coaching Psychologist**, 11(2), 90–92.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). **Character strengths and virtues: A handbook and classification**. Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, 26(3), 513–563.
- Rabin, M. (1993). Incorporating fairness into game theory and economics. **American Economic Review**, 83, 1281–1302.
- Rowland, L. (2018). Kindness—Society’s golden chain? **The Psychologist**, 31, 30–35.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress—Empirical validation of interventions. **American Psychologist**, 60(5), 410–421.
- Seligman, M. E., Ernst, R. M., Gillham, C., Reivich, K., & Linkins, M. (2009). Positive education: Positive psychology and classroom interventions. **Oxford Review of Education**, 35, 293–311.
- Stern, P. C., Dietz, T., & Kalof, L. (1993). Value orientations, gender, and environmental concern. **Environment and Behavior**, 25, 322–338.
- Stern, P. C., Dietz, T., Kalof, L., & Guagnano, G. A. (1995). Values, beliefs, and proenvironmental action: Attitudes formation toward emergent attitude objects. **Journal of Applied Social Psychology**, 25, 1611–1636.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). **Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques** (2nd ed.). Sage.
- Thielmann, I., & Hilbig, B. (2015). The traits one can trust; dissecting reciprocity and kindness as determinants of trustworthy behavior. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 41(11), 1523–1536.

- Willis, E. (2021). Performance and kindness radical. **Performance Paradigm**, 16 (1), 1-19.
- Yagil, D. (2015). Display rules for kindness: Outcomes of suppressing benevolent emotions. **Motivation and Emotion**, 39, 156–166.
- Yurdabakan, İ., & Uz Baş, A. (2019). Factor structure, measurement invariance, criterion validity, and reliability of the school kindness scale: Turkish middle school sample. **Journal of Psychoeducational Assessment**, 37(8), 1002–1015.
- Zulkifli, N. A., & Yazid, M. F. M. (2020). How reciprocity theory drives customer satisfaction and customer loyalty. **Journal of Undergraduate Social Science and Technology**, 2(2), 1–6.