



مدل شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور: رویکرد آمیخته

<p>شیوه استناددهی: عسگرپور گزافرودی، زهرا، پالی سمیرا، و سعیدیان خوراسگانی، نرگس. (۱۴۰۴). مدل شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور: رویکرد آمیخته. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۶)، ۲۳-۱.</p>	<p>تاریخ چاپ: ۱۰ اسفند ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۳ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۵ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۹ آذر ۱۴۰۴</p>	<p>زهرا عسگرپور گزافرودی^۱ سمیرا پالی^۱ نرگس سعیدیان خوراسگانی^۲</p>
---	---	--

چکیده

هدف از این پژوهش ارائه مدل شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور است. مشارکت کنندگان تحقیق حاضر در بخش کیفی شامل متخصصان و خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان‌های خدمات محور استان مازندران است که دارای مقالات مرتبط و تجربه بالای ۱۵ سال بودند؛ به تعداد ۱۹ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند که از مصاحبه ۱۷ به بعد اشباع نظری حاصل شد. در بخش کمی در مرحله اول دلفی فازی جهت غربال‌گری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پژوهش و تعیین اهمیت ۱۶ نفر از خبرگان آگاه در نظر گرفته شد و در مرحله دوم کمی تعداد ۳۸۴ پرسشنامه در بین مدیران و کارکنان سازمان‌های خدمات محور استان مازندران توزیع شد و با توجه به محدود بودن جامعه آماری بر اساس روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی خوشه‌ای است و برای تعیین حجم نمونه نیز از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد. در مرحله سوم کمی به جهت اولویت بندی شاخص‌ها تعداد ۱۵ خبرگان آگاه در حوزه رفتاری کارکنان سازمان‌های خدمات محور دارای مقالات مرتبط و دارای تجربه بیش از ۱۵ سال استفاده شد. در این پژوهش تجزیه و تحلیل بخش کیفی توسط نرم‌افزار مکس کیو دی‌ای انجام پذیرفت. برای بررسی سؤالات پژوهش با استفاده از غربال‌گری دلفی فازی، تحلیل عاملی تأییدی و اولویت بندی به روش بهترین - بدترین شاخص‌ها با کمک نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس، اسمارت‌پی‌ال‌اس و لینگو بررسی و ارزیابی‌ها شدند. از تجزیه و تحلیل ۱۹ مصاحبه، جمعاً ۳۷۸ کد اولیه استخراج گردید. پس از تحلیل متن مصاحبه‌ها ۵۵ کد گزینشی و ۱۲ تم فرعی استخراج گردید. در مرحله نهایی با بررسی مضامین سازمان دهنده ۶ تم اصلی یا همان مضامین فراگیر تحت عنوان (ادراک و حساسیت انسانی سازمان؛ پاسخ دلسوزانه مدیریتی؛ اقدام و مداخله سازمانی؛ فرهنگ و نهادینه‌سازی شفقت؛ شفقت جمعی و روابط بین فردی؛ پیامدهای رفتاری و روان‌شناختی) بدست آمد. بر اساس نتایج دلفی فازی همه عامل‌های مدل شفقت سازمانی از اهمیت مورد انتظار برخوردار بوده و مورد پذیرش خبرگان موضوع تحقیق قرار گرفت. در مرحله بعد از با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر مشخص شد عدد معناداری مسیر مابین تمامی متغیرها، از ۱/۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد، لذا تمامی روابط فوق مورد پذیرش قرار گرفت. اولویت بندی شاخص‌های مدل شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور نشان داد که بعد ادراک و حساسیت انسانی سازمان در رتبه اول؛ پاسخ دلسوزانه مدیریتی رتبه دوم؛ فرهنگ و نهادینه‌سازی شفقت رتبه سوم؛ شفقت جمعی و روابط بین فردی رتبه چهارم؛ اقدام و مداخله سازمانی رتبه پنجم و پیامدهای رفتاری و روان‌شناختی در رتبه ششم قرار گرفتند.

واژگان کلیدی: شفقت سازمانی، رفتار کارکنان، سازمان‌های خدمات محور

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران
۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

پست الکترونیکی: samira.pali@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



An Organizational Compassion Model Based on Employee Behavior in Service-Oriented Organizations: A Mixed-Methods Approach

Zahra Asgarpour Gazafroudi ¹ Samira Pali ^{1*} Narges Saeidian Khorasgani ²	Submit Date: 30 November 2025 Revise Date: 04 February 2026 Accept Date: 12 February 2026 Publish Date: 01 March 2026	How to cite: Asgarpour Gazafroudi, Z., Pali, S., & Saeidian Khorasgani, N. (2025). An Organizational Compassion Model Based on Employee Behavior in Service-Oriented Organizations: A Mixed-Methods Approach. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(6), 1-23.
---	--	--

Abstract

The aim of this study is to propose an organizational compassion model based on employee behavior in service-oriented organizations. The qualitative phase involved 19 participants, including university-based experts and managers from service-oriented organizations in Mazandaran Province, all possessing relevant publications and over 15 years of experience. Participants were selected through purposive sampling, and theoretical saturation was achieved after 17 interviews. In the quantitative phase, the first stage employed a fuzzy Delphi technique to screen dimensions, components, and indicators of the study and determine their importance, involving 16 informed experts. In the second stage, 384 questionnaires were distributed among managers and employees of service-oriented organizations in Mazandaran Province. Given the limited population, cluster random sampling was applied, and the Krejcie and Morgan (1970) table was used to determine the sample size. In the third quantitative phase, 15 informed experts with relevant publications and over 15 years of experience in employee behavior within service-oriented organizations were selected for prioritizing the indicators. Qualitative data analysis was conducted using MAXQDA software. To address the research questions, the fuzzy Delphi screening, confirmatory factor analysis, and prioritization of indicators using the best-worst method were performed with SPSS, SmartPLS, and LINGO software. From the analysis of 19 interviews, a total of 378 initial codes were extracted. Following the interview text analysis, 55 selective codes and 12 sub-themes were identified. In the final stage, through the examination of organizing themes, six main themes or overarching themes were derived: (1) Organizational Humanistic Perception and Sensitivity; (2) Compassionate Management Response; (3) Organizational Action and Intervention; (4) Culture and Institutionalization of Compassion; (5) Collective Compassion and Interpersonal Relationships; (6) Behavioral and Psychological Outcomes. Based on the fuzzy Delphi results, all dimensions of the organizational compassion model were deemed to have the expected level of importance and were accepted by the research experts. In the subsequent phase, path analysis revealed that the path coefficients between all variables exceeded 1.96, indicating that all relationships were statistically significant. The prioritization of the organizational compassion model indicators based on employee behavior in service-oriented organizations revealed the following rankings: (1) Organizational Humanistic Perception and Sensitivity; (2) Compassionate Management Response; (3) Culture and Institutionalization of Compassion; (4) Collective Compassion and Interpersonal Relationships; (5) Organizational Action and Intervention; (6) Behavioral and Psychological Outcomes.

Keywords: *Organizational compassion, Employee behavior, Service-oriented organizations*

Authors' Information:

samira.pali@iau.ac.ir

1. Department of Educational Sciences, To.C., Islamic Azad University, Tonekabon, Iran
2. Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

رفتار کارکنان در سازمان‌های خدمات‌محور نقش مهمی در کیفیت خدمات و رضایت ارباب‌رجوع دارد و عواملی مانند تعامل مؤثر، همدلی، پاسخ‌گویی و تعهد به حل مشکلات می‌تواند تجربه‌ای مثبت برای مشتریان و اعتبار سازمان ایجاد کند (Bae et al., 2019; Mirzai & Zarei, 2024). شفقت به‌عنوان احساس درک رنج دیگران و انگیزه کمک به آن‌ها، عاملی کلیدی در بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایت ارباب‌رجوع به‌شمار می‌رود (Bae et al., 2019; Goetz et al., 2010). شفقت که در حوزه‌های مختلف علمی مورد توجه قرار گرفته است (Goetz et al., 2002; Nussbaum, 1996; Whitebrook, 2002; Neff, 2003; Martins et al., 2013; et al., 2010)، صرفاً یک ویژگی فردی نیست، بلکه می‌تواند به‌عنوان یک عامل سازمانی موجب افزایش تعهد کارکنان، تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی و بهبود تجربه مشتری شود. ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفقت، انگیزه و مسئولیت‌پذیری کارکنان را افزایش داده و روابطی مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل شکل می‌دهد. در نتیجه، پرورش شفقت در سازمان‌های خدماتی می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایت ارباب‌رجوع و ارتقای سلامت روانی کارکنان منجر شود (Ghavami et al., 2023; Mahipalan, 2023; Mirzai & Zarei, 2024). مطالعات پیشین شفقت سازمانی را عمدتاً به‌عنوان حاصل شفقت فردی و بین‌فردی کارکنان و پدیده‌ای غیرعمدی و فرایندی در نظر گرفته‌اند (Madden et al., 2012)، در حالی که کمتر به نقش سازمان‌های خدمات‌محور در ایجاد هدفمند و ساختارمند شیوه‌ها، رویه‌ها و هنجارهای مرتبط با شفقت پرداخته شده است. در این سازمان‌ها، مدیریت می‌تواند از طریق مداخلات سازمانی و تقویت تعاملات سازنده میان کارکنان و مدیران، فرهنگ شفقت را توسعه دهد (Abdollahzadeh Qavaglu et al., 2023; Mirzai & Zarei, 2024). با توجه به ماهیت ارتباط‌محور سازمان‌های خدماتی، توجه به جنبه‌های ساختاری و هدفمند شفقت به‌عنوان ظرفیت شفقت سازمان، برای توسعه نظری و کاربردی این مفهوم در محیط‌های خدماتی ضروری است (Dehghanizadeh & Babayi Zadeh, 2022; Dehghanizadeh & Qaedi, 2022; Dehghanizadeh & Torabi Zadeh, 2006; Dutton et al., 2007; Dutton et al., 2014; Dutton et al., 2006).

ظرفیت شفقت در سازمان‌های خدمات‌محور می‌تواند با تسهیل فرایندهای کاری، مدیران را در دستیابی به اهداف سازمانی یاری داده و از طریق ایجاد روال‌ها و شیوه‌های شفقت‌آمیز دشوار برای تقلید، به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر منجر شود (Dehghanizadeh & Torabi Zadeh, 2023). با این حال، درک و به‌کارگیری این رویکرد بدون توجه به ارزش‌های فرهنگی سازمان‌های خدماتی با چالش مواجه است. با وجود اهمیت شفقت سازمانی به‌عنوان یک ظرفیت، پژوهش‌های اندکی به عملیاتی‌سازی آن در سازمان‌های خدماتی پرداخته‌اند و اغلب مطالعات موجود ماهیتی مفهومی یا کیفی داشته‌اند (Abdollahzadeh Qavaglu et al., 2023; Lilius, Kanov, et al., 2011; Lilius et al., 2008; Lilius, Worline, et al., 2011). همچنین در پژوهش‌های تجربی، شفقت عمدتاً به‌صورت متغیر تک‌بعدی سنجیده شده است؛ برای

نمونه، مقیاس سه‌ماده‌ای لیلیوس و همکاران (۲۰۰۸) که در مطالعات بعدی نیز به کار رفته است (Goetz et al., 2010; Guinot et al., 2020; Moon et al., 2016; Moon et al., 2014)، بیشتر بر ادراک کارکنان از دیگران تمرکز دارد و شفقت را به‌عنوان یک ظرفیت سازمانی در نظر نمی‌گیرد. از این رو، با توجه به نقش محوری شفقت در سازمان‌های خدمات‌محور، توسعه رویکردهای ظرفیت‌محور برای سنجش و بررسی این مفهوم ضروری به نظر می‌رسد (Abdollahzadeh Qavaglu et al., 2023; Shahzad & Muller, 2016).

در سازمان‌های خدمات‌محور، تجربه شفقت در سطح فردی مبتنی بر استقلال با شفقت در سطح سازمانی که ریشه در ارزش‌ها و هنجارهای جمعی دارد، متفاوت است. بنابراین، استفاده از یک متغیر تک‌بعدی قادر به پوشش دامنه گسترده تجارب و اقدامات مرتبط با شفقت نخواهد بود (Mirzai & Zarei, 2024). چاترجی و همکاران (۲۰۲۱) نیز تأکید می‌کنند که تمرکز بر یک بعد واحد، پیچیدگی‌های شفقت سازمانی را منعکس نمی‌کند و دامنه مفهومی ظرفیت شفقت را محدود می‌سازد (Chatterjee et al., 2021; Stirzaker et al., 2021; Yitshaki et al., 2022). در این سازمان‌ها که کیفیت خدمات وابسته به همدلی و حمایت عاطفی است، بررسی ظرفیت شفقت در قالب یک چارچوب چندبعدی ضروری است. چنین رویکردی تحلیل جامع‌تر و عملیاتی‌تری را ممکن کرده و به تدوین استراتژی‌های مناسب برای ترویج شفقت کمک می‌کند (Dehghanizadeh & Babayi Zadeh, 2022; Dehghanizadeh & Qaedi, 2022; Dehghanizadeh & Torabi Zadeh, 2023; Guinot et al., 2020; Guo & Wang, 2022).

در این پژوهش رویکرد چندبعدی به ظرفیت شفقت سازمانی امکان بررسی فراتر از سطح فردی و مطالعه ابعاد متنوع آن در سازمان‌های خدمات‌محور را فراهم می‌کند. این دیدگاه به مدیران کمک می‌کند تا راهکارهای مؤثرتری برای ترویج شفقت در محیط کار توسعه دهند (Wlodarczyk et al., 2023). در این سازمان‌ها که تعامل مستقیم با ذی‌نفعان وجود دارد، زمینه‌مندسازی عمیق‌تر این مفهوم، درک بهتری از پیچیدگی شفقت سازمانی ارائه می‌دهد (Baluku et al., 2024; Zamani et al., 2021). افزون بر این، رویکرد چندبعدی به نظریه‌پردازی و اصلاح نظریه در این حوزه یاری می‌رساند، زیرا با ارائه انتزاعات ساده‌تر از مفاهیم پیچیده، ارتباط دقیق‌تری بین پیش‌بینی‌های کلی و پیامدهای گسترده برقرار می‌کند (Abdollahzadeh Qavaglu et al., 2023; Chatterjee et al., 2021).

مطالعه سیمپسون و فار-وارتون (۲۰۱۷) به‌عنوان استثنایی قابل توجه، شفقت سازمانی را در چهار بعد عملیاتی‌سازی کرده (Simpson & Farr-Wharton, 2017) که در پژوهش‌های تجربی بعدی نیز مورد استفاده قرار گرفته است (Baluku et al., 2024; Dehghanizadeh & Babayi Zadeh, 2022; Dehghanizadeh & Qaedi, 2022; Dehghanizadeh & Torabi Zadeh, 2023). با این حال، این مقیاس عمدتاً بر شفقت جمعی و تعاملات بین فردی تمرکز دارد و برای ارزیابی شفقت نهادینه‌شده در فرهنگ و سیاست‌های سازمانی جامع نیست (Ghavami et al., 2023). ادبیات موجود از محدودیت‌های زمینه‌ای نیز رنج می‌برد، زیرا مطالعات پیشین غالباً در سازمان‌های با ماهیت اجتماعی

مانند بیمارستان‌ها (Lilius, Kanov, et al., 2011; Lilius et al., 2008; Lilius, Worline, et al., 2011)، دانشگاه‌ها (Dutton et al., 2006; Dutton et al., 2014; et al., 2007) و مراکز درمانی (Lilius, Kanov, et al., 2011) انجام شده‌اند. یافته‌های این مطالعات ممکن است برای سازمان‌های خدمات محور انتفاعی که تحت تأثیر اهداف اقتصادی هستند، قابل تعمیم نباشد. همچنین پژوهش‌هایی مانند شفقت کارآفرینانه بیشتر بر سطح فردی متمرکز بوده‌اند تا سطح سازمانی (Akgün et al., 2025; Akgün et al., 2023; Araújo et al., 2019; Dehghanizadeh & Torabi Zadeh, 2023; Stellar et al., 2017; Storzaker et al., 2021; Yitshaki et al., 2022; Zamani et al., 2021). بنابراین همان‌طور که مدن و همکاران (۲۰۱۲) تأکید کرده‌اند، انجام مطالعات تجربی گسترده‌تر برای بازتعریف و عملیاتی‌سازی دقیق‌تر مفهوم ظرفیت شفقت سازمانی ضروری است (Madden et al., 2012). در همین راستا پژوهش حاضر سعی دارد به این سوال پاسخ بدهد که ارائه مدل شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور چگونه است؟

روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر به صورت آمیخته اکتشافی است. برای این منظور، طرح این پژوهش از نوع طرح‌های ترکیبی است و روش آن، نظر به این که هیچ الگویی از قبل در این راستا وجود نداشته و محقق در صدد کشف این مدل بوده است، لذا از مدل‌های ترکیبی اکتشافی متوالی (کیفی-کمی) است. در مرحله کیفی، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در این مرحله پژوهشگر با استناد به متغیرها، مؤلفه‌ها و عوامل دسته بندی شده پیرامون ارائه مدل شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور با رویکرد آمیخته در مبانی نظری شکاف‌های به دست آمده را ابتدا مورد بازبینی قرار داد و سپس آن دسته از شکاف‌هایی که مغایر با موضوع و جامعه هدف پژوهش بوده است، حذف و باقی موارد را به عنوان عوامل اصلی شکاف‌ها در حوزه پاسخگویی اجتماعی در نظر گرفت و بر اساس آن، چهارچوب طرح مصاحبه را تشکیل داد. ابعاد اساسی که در مرحله کیفی به دست آمدند، در معرض قضاوت جامعه آماری قرار داده شد و اهمیت آن‌ها به صورت کمی مشخص شد. متخصصان و خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان‌های خدمات محور استان مازندران است که در زمینه شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان دارای مقالات مرتبط و تجربه بالای ۱۵ سال بودند؛ به تعداد ۱۹ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند که از مصاحبه ۱۷ به بعد اشباع نظری حاصل شد. در بخش کمی در مرحله اول دلفی فازی جهت غربالگری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پژوهش و تعیین اهمیت ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی آگاه در زمینه مدل شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد و در مرحله دوم کمی تعداد ۳۸۴ پرسشنامه در بین مدیران و کارکنان سازمان‌های خدمات محور استان مازندران توزیع شد و با توجه به محدود بودن جامعه آماری بر اساس روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی خوشه‌ای است و برای تعیین حجم نمونه نیز از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد. در محله سوم کمی به جهت اولویت بندی شاخص‌ها تعداد ۱۵ خبرگان آگاه در حوزه رفتاری کارکنان سازمان‌های خدمات محور دارای مقالات مرتبط و دارای تجربه بیش از

۱۵ سال استفاده شد. ابزار تحقیق حاضر در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته از بخش کیفی بود.

با توجه به ماهیت تفسیری روش تحلیل مضمون، روایی و پایایی آن نیز مورد توجه قرار گرفت. برای سنجش اعتبار از روش ممیزی کردن، از طرف داور و توسط دو داور تایید شد. این کار توسط مطلعین کلیدی در یک فرآیند مشورتی بین محققان و اساتید انجام شد. همچنین برای محاسبه پایایی، کدگذاری با خواندن خط به خط منابع انتخابی و به صورت دستی توسط دو نفر به صورت جداگانه انجام شد و پس از اتمام کدگذاری، نتایج این دو کدگذاری با یکدیگر و به روش هولستی مقایسه شد.

برای بررسی روایی پرسشنامه در این پژوهش از نظر خبرگان استفاده شده است. بدین منظور ابتدا نسخه‌ای از پرسشنامه در اختیار ۵ نفر از متخصصان و اعضای هیئت علمی قرار گرفته تا روایی محتوایی پرسشنامه سنجیده شود و در نهایت دیدگاه‌های پیشنهادی آن‌ها در پرسشنامه اعمال شده است. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده، در بخش کیفی، از روش تحلیل قالب و شبکه‌ی مضامین با استفاده از نرم افزار مکس کیو دی‌ای استفاده شد. در بخش کمی از آزمون‌های تحلیل عاملی تاییدی، تکنیک معادلات ساختاری و اولویت بندی ابعاد با کمک نرم افزارهای اس پی اس اس، اسمارت پی ال اس و لینگو استفاده شد.

یافته‌ها

در بخش کیفی از مجموع ۱۹ نفر تعداد ۱۰ نفر (۵۳ درصد) مرد و ۹ نفر (۴۷ درصد) زن، تعداد ۱۱ نفر دکتری (۵۸ درصد) و ۸ نفر دارای کارشناسی ارشد (۴۲ درصد)، ۱ نفر (۵ درصد) دارای ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کاری، ۸ نفر (۴۲ درصد) دارای ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه کاری و ۱۰ نفر (۵۳ درصد) دارای بیش از ۲۰ سال سابقه کاری و ۱ نفر (۵ درصد) در گروه سنی کمتر از ۴۰ سال، ۱۳ نفر (۶۹ درصد) در بازه سنی ۴۰ تا ۴۹ سال و ۵ نفر (۲۶ درصد) در گروه سنی ۵۰ سال و بالاتر قرار دارند. تمام مراحل تحلیل کیفی تم با رویکردی که براون و کلارک (۲۰۰۶) ارائه داده اند، در ۶ مرحله انجام شد.

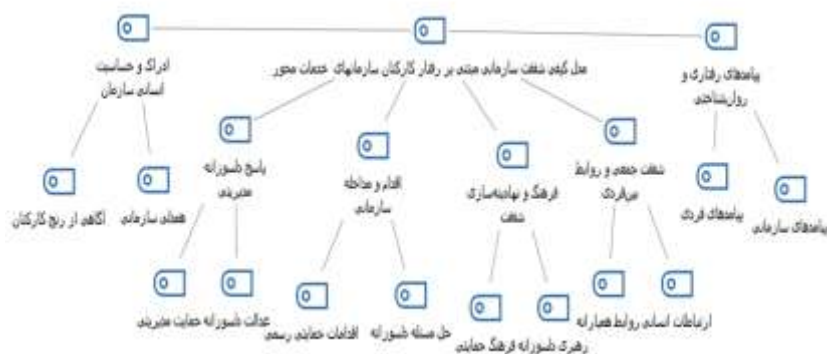
در مجموع ۳۷۸ کد اولیه به دست آمد. در این مرحله سوم جستجوی کدهای گزینشی کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشتند تا به تعداد ۵۵ کد گزینشی دست یافتند. در مصاحبه ۱۷ به دلیل رسیدن به اشباع کدهای جدیدی شناسایی نشد. همچنین در مرحله بعد محقق با تجمیع کدهای گزینشی در گستره‌های معنایی وسیع تر به تم‌های فرعی و اصلی می‌رسد؛ که ۱۲ تم فرعی نیز شناسایی شد. مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک تصویر رضایت بخش از تم‌های فرعی وجود داشته باشد. در این تحقیق، تعریف و نام گذاری تم‌های اصلی و تهیه گزارش تحلیل تم بر مبنای تقسیم تم‌ها در شبکه مضامین، به تم‌های پایه، سازمان دهنده و فراگیر انجام شده است. در جدول ۱ و شکل ۱ (خروجی نرم افزار مکس کیو‌دا) تم‌های فرعی استخراج شده که تم‌های سازمان دهنده هم نامیده می‌شوند به ۶ مضامین فراگیر تحت عنوان ادراک و حساسیت

انسانی سازمان؛ پاسخ دلسوزانه مدیریتی؛ اقدام و مداخله سازمانی؛ فرهنگ و نهادینه‌سازی شفقت؛ شفقت جمعی و روابط بین فردی؛ پیامدهای رفتاری و روان‌شناختی دسته بندی و ارائه شدند.

جدول ۱. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر استخراج شده از مصاحبه‌ها

تم (مضمون) فراگیر	تم (مضامین) پایه	تم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)
آگاهی از رنج کارکنان	آگاهی از رنج کارکنان	تشخیص زودهنگام فشارهای روانی کارکنان توسط مدیران
		توجه مدیر به نشانه‌های فرسودگی شغلی
		درک شرایط شخصی کارکنان در تصمیمات کاری
		شنیدن فعال مشکلات کاری و شخصی کارکنان
ادراک و حساسیت انسانی سازمان	ادراک و حساسیت انسانی سازمان	رصد مستمر رضایت و سلامت روان کارکنان
		همدلی مدیران با شرایط کاری کارکنان
		درک متقابل بین کارکنان در واحدهای مختلف
		پرهیز از قضاوت‌های شتاب‌زده درباره عملکرد افراد
همدلی سازمانی	همدلی سازمانی	توجه به احساسات کارکنان در تعاملات رسمی
		همدلی سازمان با کارکنان در شرایط بحرانی
		حمایت مدیر مستقیم در شرایط دشوار کاری
		انعطاف‌پذیری مدیر در زمان‌بندی وظایف
حمایت مدیریتی	حمایت مدیریتی	تعدیل انتظارات عملکردی در شرایط خاص کارکنان
		در دسترس بودن مدیر برای گفت‌وگو
		پیگیری وضعیت کارکنان پس از بروز مشکل
		تصمیم‌گیری منصفانه همراه با ملاحظه انسانی
پاسخ دلسوزانه مدیریتی	پاسخ دلسوزانه مدیریتی	رعایت انصاف در توزیع فشار کاری
		توضیح دلایل تصمیمات سخت به کارکنان
		برخورد محترمانه حتی در شرایط تنبیهی
		پرهیز از تبعیض در حمایت‌های سازمانی
عدالت دلسوزانه	عدالت دلسوزانه	وجود سیاست‌های حمایتی برای کارکنان آسیب‌دیده
		برنامه‌های کمک به کارکنان (مشاوره، حمایت روانی)
		امکان مرخصی انعطاف‌پذیر در شرایط خاص
		حمایت سازمان از تعادل کار-زندگی
اقدامات حمایتی رسمی	اقدامات حمایتی رسمی	پیش‌بینی منابع حمایتی در بحران‌ها
		رسیدگی سریع به مشکلات کارکنان
		تمرکز بر حل مسئله به جای مقصریابی
		مشارکت کارکنان در یافتن راه‌حل مشکلات
حل مسئله دلسوزانه	حل مسئله دلسوزانه	یادگیری سازمان از خطاهای انسانی
		اصلاح فرآیندهای آسیب‌زا
		ترویج ارزش‌های انسانی در سازمان
		امنیت روانی برای ابراز مشکلات
فرهنگ و نهادینه‌سازی شفقت	فرهنگ حمایتی	تشویق رفتارهای همیارانه بین کارکنان
		احترام متقابل در فضای کاری

الگوسازی رفتاری مدیران ارشد	
رفتار انسانی مدیران ارشد	
پاسخگویی اخلاقی مدیران	
توجه رهبران به سلامت نیروی انسانی	رهبری دلسوزانه
الگو برداری مدیران میانی از رهبران دلسوز	
همسویی ارزش‌های فردی مدیران با ارزش‌های انسانی سازمان	
حمایت همکاران از یکدیگر	
همکاری داوطلبانه در شرایط فشار کاری	روابط همیارانه
کاهش تعارضات مخرب بین همکاران	
حس تعلق و همبستگی سازمانی	
گفت‌وگوی محترمانه در سازمان	شفقت جمعی و روابط بین فردی
شفافیت در ارتباطات کاری	
گوش دادن متقابل بین مدیر و کارکنان	ارتباطات انسانی
انتقال دغدغه‌ها بدون ترس	
کاهش فرسودگی شغلی	
افزایش آرامش روانی کارکنان	پیامدهای فردی
افزایش رضایت شغلی	
افزایش تعهد عاطفی کارکنان	پیامدهای رفتاری و روان شناختی
تقویت رفتار شهروندی سازمانی	
کاهش ترک خدمت	پیامدهای سازمانی
افزایش کیفیت خدمات به ارباب رجوع	



شکل ۱. خروجی مکس کیو دی ای مدل کیفی شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور

در گام نخست در بخش کمی دلفی فازی به شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی پژوهش پرداخته شد. بر اساس مصاحبه‌های تخصصی انجام شده در بخش کیفی غریبال و سنجش اهمیت گویه‌ها طبق نظر خبرگان با استفاده از پرسشنامه به روش دلفی فازی انجام شده است. نهایتاً همه عامل‌های شناسایی شده شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور از اهمیت مورد انتظار برخوردار بوده و مورد پذیرش خبرگان موضوع تحقیق قرار گرفته و خبرگان به اجماع نظر موافق رسیدند.

در ادامه این بخش کمی ویژگی‌های عمومی پاسخگویان، نظیر جنسیت، سن و تحصیلات آن‌ها در جدول ۲ توصیف شده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی پاسخگویان

ویژگی‌ها	فراوانی	درصد
مرد	۲۷۰	۷۰
زن	۱۱۴	۳۰
۳۰-۴۰ سال	۱۱۰	۲۹
۴۱-۵۰ سال	۱۷۸	۴۶
۵۰ سال و بالاتر	۹۶	۲۵
کارشناسی	۱۵۰	۳۹
کارشناسی ارشد	۱۹۸	۵۲
دکتری	۳۶	۹

در ادامه جهت برآزش مدل مفهومی پژوهش و سنجش فرضیه‌ها از روش حداقل مربعات جزئی توسط نرم افزار اسمارت پی ال اس بهره گرفته شده است. در جدول ۳ بارهای عاملی، AVE و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از سازه‌ها ارائه شده است. مقادیر این جدول‌ها نشان‌دهنده پایایی کافی و مناسب سازه‌ها بود.

جدول ۳. شاخص‌های سازه‌های مورد مطالعه

بعد	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آماره t	AVE	CR	آلفا کرونباخ
آگاهی از رنج کارکنان	S1	۰/۸۸۰	۷/۷۸۵	۰/۸۹۹	۰/۹۰۵	۰/۸۹۹	۰/۸۹۹
	S2	۰/۸۶۳	۵/۴۹۰				
	S3	۰/۷۶۸	۱۱/۷۸۹				
	S4	۰/۷۷۲	۱۰/۶۲۹				
	S5	۰/۸۷۹	۵/۳۴۲				
ادراک و حساسی انسانی سازمان	S6	۰/۸۱۱	۱۹/۰۶۱	۰/۷۸۴	۰/۸۳۱	۰/۹۱۱	
	S7	۰/۷۸۳	۱۴/۷۲۶				
	S8	۰/۸۱۸	۱۸/۳۴۰				
	S9	۰/۷۸۵	۱۵/۹۰۱				
	S10	۰/۸۰۶	۱۴/۵۷۴				
حمایت مدیریتی	S1	۰/۸۴۲	۲۰/۴۶۷	۰/۶۷۷	۰/۸۵۸	۰/۹۰۷	
	S2	۰/۸۳۲	۱۷/۱۴۳				
	S3	۰/۷۶۶	۱۳/۷۷۵				
	S4	۰/۷۰۵	۹/۴۸۷				
	S5	۰/۷۰۳	۹/۵۴۸				
عدالت دلسوزانه	S6	۰/۷۴۷	۱۶/۲۶۴	۰/۶۷۱	۰/۸۶۹	۰/۹۳۵	
	S7	۰/۸۴۵	۶/۳۴۳				
	S8	۰/۹۰۱	۶/۶۴۴				

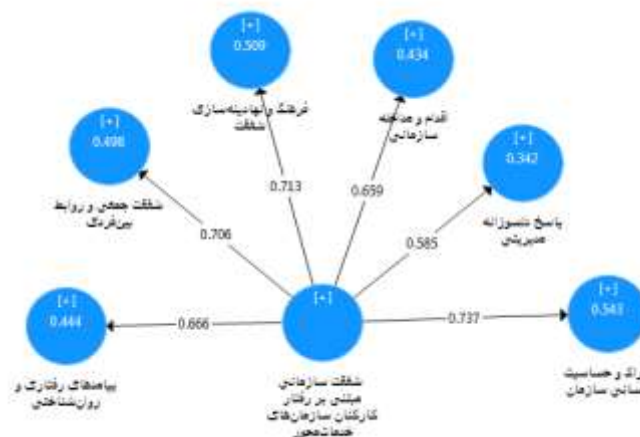
			۱۵/۷۳۹	۰/۸۰۰	S۹	
			۲۱/۶۸۰	۰/۸۴۷	S۱۰	
			۲۰/۰۸۲	۰/۸۱۱	S۱	
			۱۱/۱۶۸	۰/۷۲۵	S۲	
۰/۸۰۷	۰/۸۵۸	۰/۶۷۷	۱۴/۸۴۲	۰/۷۸۷	S۳	اقدامات حمایتی رسمی
			۱۶/۲۷۲	۰/۸۰۲	S۴	
			۱۵/۵۶۵	۰/۷۵۶	S۵	
			۱۳/۸۲۸	۰/۷۶۸	S۶	اقدام و مداخله سازمانی
			۶/۸۳۲	۰/۸۷۲	S۷	
۰/۸۲۹	۰/۷۴۳	۰/۵۹۸	۳۲/۳۶۳	۰/۸۶۵	S۸	حل مسئله دلسوزانه
			۱۰/۷۶۸	۰/۷۶۴	S۹	
			۴/۵۳۰	۰/۹۰۵	S۱۰	
			۱۵/۹۸۰	۰/۷۹۸	S۱	
			۱۲/۴۵۱	۰/۷۶۸	S۲	
۰/۸۰۷	۰/۸۵۸	۰/۶۷۷	۱۲/۶۱۳	۰/۷۷۴	S۳	فرهنگ حمایتی
			۱۳/۲۹۶	۰/۸۰۲	S۴	
			۱۱/۰۸۴	۰/۷۱۳	S۵	فرهنگ و نهادینه‌سازی
			۷/۸۳۷	۰/۹۱۲	S۶	شفقت
			۲۱/۱۰۲	۰/۸۴۳	S۷	
۰/۹۱۷	۰/۸۹۳	۰/۵۶۹	۱۲/۳۷۳	۰/۷۶۴	S۸	رهبری دلسوزانه
			۱۲/۱۶۸	۰/۷۰۶	S۹	
			۱۲/۳۵۹	۰/۷۵۸	S۱۰	
			۱۶/۷۹۵	۰/۸۱۲	S۱	
			۱۰/۳۳۹	۰/۷۲۰	S۲	روابط همیارانه
۰/۹۱۳	۰/۸۰۱	۰/۷۴۲	۱۶/۷۲۶	۰/۸۱۶	S۳	
			۵۲/۸۸۱	۰/۹۱۱	S۴	شفقت جمعی و روابط
			۶/۹۹۴	۰/۸۶۹	S۵	بین فردی
			۴/۶۰۳	۰/۸۵۱	S۶	
۰/۹۱۰	۰/۸۰۰	۰/۷۰۱	۱۳/۷۸۲	۰/۸۲۹	S۷	ارتباطات انسانی
			۵/۵۳۹	۰/۸۳۹	S۸	
			۱۸/۷۴۱	۰/۸۳۱	S۱	حمایت از کارکنان
۰/۹۱۶	۰/۷۸۸	۰/۷۰۲	۴/۷۳۴	۰/۸۹۱	S۲	در شرایط ریسکی
			۱۴/۶۰۰	۰/۸۱۵	S۳	پیامدهای رفتاری و
			۱۹/۳۰۹	۰/۸۱۷	S۴	روان‌شناختی
			۱۲/۲۳۳	۰/۷۷۰	S۵	ایجاد امنیت روانی
۰/۸۷۶	۰/۷۴۴	۰/۵۹۸	۱۰/۷۳۳	۰/۷۳۷	S۶	برای بیان نظر
			۱۰/۸۸۳	۰/۷۳۹	S۷	

در خصوص بارهای عاملی، از آن جایی که بار عاملی همه مؤلفه‌ها بالای ۰/۵ بود ($t\text{-value} > 1/96$)، لذا تمامی ابعاد وارد تحلیل شد که نشان از تأیید پایایی کافی و مناسب سازه‌های پژوهش است. برای ارزیابی روایی یا افتراقی سازه‌ها، از معیار فورنل و لارکر استفاده شد.

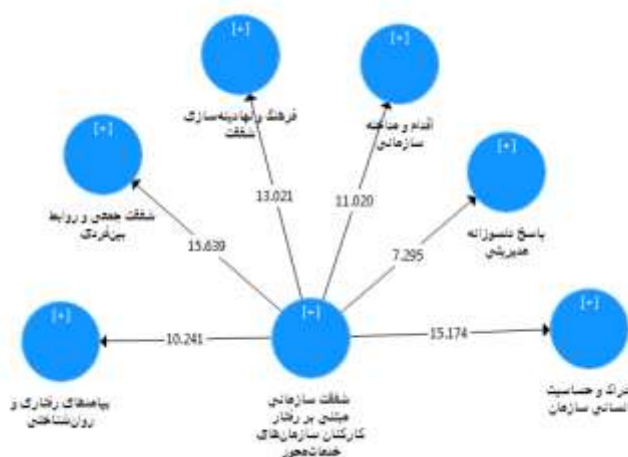
جدول ۴. ماتریس همبستگی و ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده متغیرها

	۱	۲	۳	۳	۴	۵
ادراک و حساسیت انسانی سازمان	۰/۷۴۴					
پاسخ دلسوزانه مدیریتی	۰/۶۹۸	۰/۸۸۳				
اقدام و مداخله سازمانی	۰/۵۷۱	۰/۴۵۶	۰/۸۷۵			
فرهنگ و نهادینه‌سازی شفقت	۰/۶۲۳	۰/۳۱۲	۰/۵۵۸	۰/۸۲۹		
شفقت جمعی و روابط بین فردی	۰/۴۱۷	۰/۳۵۵	۰/۳۸۰	۰/۲۶۵	۰/۷۹۱	
پیامدهای رفتاری و روان‌شناختی	۰/۱۱۵	۰/۱۸۷	۰/۲۱۵	۰/۳۲۲	۰/۴۰۱	۰/۸۶۵

طبق داده‌های جدول ۴ ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده کل متغیرها از همبستگی آن‌ها با سایر متغیرها بیشتر است. پس معیار روایی واگرایی متغیرهای تحقیق نیز رعایت شده است. پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به قصد تخمین مدل مفهومی تحقیق و نیز اطمینان پیدا کردن از وجود یا عدم وجود رابطه علی بین متغیرهای تحقیق و بررسی برازندگی داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق به کمک مدل معادلات ساختاری نیز مورد سنجش قرار گرفتند. مقدار بحرانی مقادیر کوچک تر از ۰/۰۵ برای مقدار سطح معناداری نشان از اختلاف معنادار مقدار برآورد شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. برونداد مدل مفهومی به کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس در شکل ۱ و ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۱. اندازه‌گیری مدل کلی در حالت استاندارد



شکل ۲. اندازه‌گیری مدل در حالت معنادار

جدول ۵. ضریب تعیین و معیار استون-گیسر

معیارها	R^2	وضعیت	Q^2	وضعیت
ادراک و حساسیت انسانی سازمانی	۰/۵۴۳	برازش متوسط	۰/۶۳۷	تناسب پیش‌بینی قوی
پاسخ دلسوزانه مدیریتی	۰/۳۴۲	برازش متوسط	۰/۳۴۲	تناسب پیش‌بینی متوسط
اقدام و مداخله سازمانی	۰/۴۳۴	برازش متوسط	۰/۵۹۸	تناسب پیش‌بینی قوی
فرهنگ و نهادینه‌سازی شفقت	۰/۵۰۹	برازش متوسط	۰/۲۱۲	تناسب پیش‌بینی متوسط
شفقت جمعی و روابط بین فردی	۰/۴۹۸	برازش متوسط	۰/۵۷۰	تناسب پیش‌بینی قوی
بیمدهای رفتاری و روان شناختی	۰/۴۴۴	برازش متوسط	۰/۴۵۱	تناسب پیش‌بینی قوی

ضریب تعیین و قدرت پیش‌بینی مدل شاخص‌ها بر اساس جدول ۵ مورد قبول بود. همچنین مقدار برازش کلی مدل (GOF) برابر با ۰/۴۶۶ است که نشان از برازش قوی مدل دارد. در ادامه جهت بررسی ارتباط میان متغیرهای مستقل و وابسته و تایید کل مدل از تکنیک تحلیل مسیر بهره گرفته شده است. ضرایب معناداری و نتایج روابط مطرح شده در مدل پژوهش در جدول ۶ گزارش شده است.

جدول ۶. بررسی معناداری و ضریب مسیر و خطای استاندارد مدل شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور

ابعاد	مسیر	معیارها	آماره t	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	سطح معناداری	نتیجه
شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور	به سمت	ادراک و حساسیت انسانی سازمانی	۱۵/۱۷۴	۰/۷۳۷	۰/۰۸۸	۰/۰۰۰	تایید
شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور	به سمت	پاسخ دلسوزانه مدیریتی	۷/۲۹۵	۰/۵۸۵	۰/۰۸۹	۰/۰۰۰	تایید
شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور	به سمت	اقدام و مداخله سازمانی	۱۱/۰۲۰	۰/۶۵۹	۰/۰۹۹	۰/۰۰۲	تایید

تایید	۰/۰۰۰	۰/۰۷۶	۰/۷۱۳	۱۳/۰۲۱	فرهنگ و نهادینه سازی	به سمت شفقت	شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور
تایید	۰/۰۰۱	۰/۰۶۶	۰/۷۰۶	۱۵/۶۳۹	شفقت جمعی و روابط بین فردی	به سمت	شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور
تایید	۰/۰۰۰	۰/۰۷۹	۰/۶۶۶	۱۰/۲۴۱	پیامدهای رفتاری و روان‌شناختی	به سمت	شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور

طبق یافته‌های جدول ۶ و نیز از آن جایی که عدد معناداری مسیر مابین تمامی متغیرها، از ۱/۹۶ بزرگ تر می‌باشد، لذا تمامی روابط فوق مورد پذیرش قرار می‌گیرد. در اولویت بندی مولفه‌های ابعاد مدل شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور از روش بهترین-بدترین و از نرم افزار لینگو استفاده شد. نرخ سازگاری محاسبه شده ۰/۰۲۰ بود که به صفر نزدیک تر است و نشان دهنده این است که مقایسات از سازگاری و ثبات خوبی برخوردار است. نتایج نشان داد که این ابعاد تفاوت معناداری با یکدیگر دارند. شاخص‌ها شامل ادراک و حساسیت انسانی سازمان با (۰/۲۹۸) اول؛ پاسخ دلسوزانه مدیریتی (۰/۲۸۵) دوم؛ فرهنگ و نهادینه‌سازی شفقت (۰/۱۸۶) سوم؛ شفقت جمعی و روابط بین فردی (۰/۱۴۹) چهارم؛ اقدام و مداخله سازمانی (۰/۱۲۴) پنجم و پیامدهای رفتاری و روان‌شناختی (۰/۱۰۰) در رتبه ششم قرار گرفتند.

بحث و نتیجه‌گیری

به طور کلی هدف از این پژوهش ارائه مدل شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور با رویکرد آمیخته است. از این رو چارچوب کلی این پژوهش در راستای تبیین این موضوع به شکل اصولی و نظام مند بوده است.

ادراک و حساسیت انسانی با درک فعال نیازها و رنج کارکنان و ایجاد همدلی بین مدیران و کارکنان شکل می‌گیرد. شناسایی به موقع فشارهای روانی و فراهم کردن فضای بیان دغدغه‌ها، امکان مداخلات پیشگیرانه و حمایت شخصی را فراهم می‌کند. ایجاد درک متقابل و پرهیز از قضاوت شتاب‌زده، اعتماد، امنیت روانی و عملکرد را ارتقا داده و به مدیران امکان تصمیمات انعطاف‌پذیر و پاسخ‌های حمایتی می‌دهد. این رویکرد، فرهنگ سازمانی مثبت، تاب‌آوری و تعهد کارکنان را تقویت می‌کند. مقایسه پیشینه‌ها نشان می‌دهد آگاهی از رنج و همدلی سازمانی نقش مکمل دارند؛ به گونه‌ای که میرزائی و زارعی (۱۴۰۳)، دهقانی‌زاده و بابایی‌زاده (۱۴۰۱) و آکگون و همکاران (۲۰۲۵) بر تشخیص به موقع فشار روانی تأکید کرده‌اند (Akğün et al., 2025; Dehghanizadeh & Babayi Zadeh, 2022; Mirzai & Zarei, 2024)، در حالی که لون و همکاران (۲۰۲۰) و بالوکو و همکاران (۲۰۲۴) نشان داده‌اند همدلی مدیران و پرهیز از قضاوت شتاب‌زده، سلامت روان، تعهد و تاب‌آوری را تقویت می‌کند و این یافته‌ها همگرایی نظری و عملی در تأثیر ادراک و حساسیت انسانی بر شفقت سازمانی را تأیید می‌کنند (Baluku et al., 2024; Lown et al., 2020).

پاسخ دلسوزانه مدیریتی با حمایت فعال و منصفانه از کارکنان شکل می‌گیرد. این پاسخ شامل درک شرایط دشوار، ارائه پشتیبانی عملی و عاطفی، ایجاد انعطاف در زمان‌بندی و انتظارات، گفت‌وگوی فعال و پیگیری مستمر برای ایجاد فضای امن و تقویت حس تعلق است. تصمیم‌گیری منصفانه همراه با توضیح، توزیع عادلانه بار کاری و برخورد محترمانه حتی در شرایط تنبیهی، اعتماد و رضایت را افزایش می‌دهد. پرهیز از تبعیض، عدالت و شفافیت سازمانی و فرهنگ مراقبت را نهادینه می‌سازد که در نهایت منجر به کاهش استرس و فرسودگی، ارتقای تاب‌آوری و بهبود عملکرد می‌شود. بررسی پیشینه‌ها نشان می‌دهد حمایت مدیریتی و عدالت دلسوزانه اثر هم‌افزایی دارند؛ به گونه‌ای که دهقانی‌زاده و بابایی‌زاده (۱۴۰۱) و

میرزائی و زارعی (۱۴۰۳) بر حمایت مستقیم و انعطاف مدیریتی تأکید دارند (Dehghanizadeh & Babayi Zadeh, 2022; Mirzai &

Zarei, 2024)، در حالی که لون و همکاران (۲۰۲۰) و بالوکو و همکاران (۲۰۲۴) نقش آن را در کاهش استرس و افزایش تعلق و رفتار شهروندی

نشان می‌دهند (Baluku et al., 2024; Lown et al., 2020). همچنین مون و همکاران (۲۰۱۴) و شهزاد و مولر (۲۰۱۶) اثربخشی عدالت

دلسوزانه در ایجاد اعتماد و پیشگیری از فرسودگی را تأیید کرده‌اند و مطالعات پستیان و همکاران (۲۰۲۳) و آکگون و همکاران (۲۰۲۵) نشان

می‌دهند ترکیب این دو بعد می‌تواند میانجی مؤثری در بهبود سلامت روان و تعهد سازمانی باشد، که همگرایی پژوهش‌های داخلی و خارجی درباره

نقش کلیدی پاسخ دلسوزانه و عدالت در شفقت سازمانی را نشان می‌دهد (Akgün et al., 2025; Pestian et al., 2023).

ابعاد اقدام و مداخله سازمانی بر نهادهای حمایت و ارتقای رفاه کارکنان تمرکز دارد و شامل ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌های رسمی مانند حمایت

روانی، مرخصی انعطاف‌پذیر و توازن کار و زندگی است که از طریق پیش‌بینی منابع در بحران‌ها، تاب‌آوری را افزایش و استرس را کاهش می‌دهند.

رویکرد حل مسئله دلسوزانه بر اصلاح سیستم‌ها به جای مقصریابی تأکید دارد و با مشارکت فعال کارکنان، حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری را

تقویت می‌کند. یادگیری سازمانی از خطاها و اصلاح فرآیندهای آسیب‌زا، تعهد سازمان به رفاه و کرامت انسانی را نشان داده و فرهنگ اعتماد،

امنیت روانی و عملکرد پایدار را تقویت می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند شفقت سازمانی با ادغام سیاست‌های رسمی و رفتارهای دلسوزانه تأثیر

مثبت بر رفاه و تعهد دارد؛ میرزائی و زارعی (۱۴۰۳) رابطه آن با مدیریت شایعات (Mirzai & Zarei, 2024)، دهقانی‌زاده و ترابی‌زاده (۱۴۰۲)

کاهش پنهان‌سازی دانش (Dehghanizadeh & Torabi Zadeh, 2023) و عبداله‌زاده قواقلو و همکاران (۱۴۰۲) نقش آن در تاب‌آوری و

معنویت را نشان دادند (Abdollahzadeh Qavaglu et al., 2023). مطالعات خارجی نیز ابعاد ظرفیت شفقت، اقدامات حمایتی رسمی و

پیش‌بینی منابع را تأکید کرده‌اند (Akgün et al., 2025; Akgün et al., 2023; Moon et al., 2016; Moon et al., 2014;)

(Pestian et al., 2023). همچنین حل مسئله دلسوزانه با تمرکز بر مشارکت کارکنان و اصلاح فرآیندها به ارتقای امنیت روانی، تاب‌آوری و

نوآوری کمک می‌کند (McAllum et al., 2023; Shahrokh et al., 2021)، که نشان‌دهنده نقش مکمل و اثرگذار این سازوکارها در

ایجاد مزیت استراتژیک است.

پیامدهای شفقت سازمانی شامل کاهش فرسودگی شغلی و افزایش آرامش روانی کارکنان، بهبود فضای روانی برای عملکرد مؤثر و تعامل با مشتریان، ارتقای رضایت شغلی، افزایش انگیزه و مشارکت از طریق احساس انصاف و ارزشمندی، تقویت تعهد عاطفی و بروز رفتارهای شهروندی داوطلبانه، کاهش تمایل به ترک خدمت و حفظ ثبات نیروی انسانی، و نیز افزایش کیفیت خدمات و بهره‌وری سازمانی می‌شود. شفقت سازمانی با ترکیب حمایت فردی و جمعی، فرهنگ دلسوزانه و رهبری انسانی، هم‌راه و هم‌عملکرد سازمان را ارتقا داده و به عنوان یک عامل راهبردی برای مزیت رقابتی پایدار عمل می‌کند. مرور پیشینه‌ها نشان می‌دهد شفقت سازمانی پیامدهای فردی مثبت مانند کاهش فرسودگی و افزایش رضایت شغلی ایجاد می‌کند (Dehghanizadeh & Babayi Zadeh, 2022; Dehghanizadeh & Qaedi, 2022; Dehghanizadeh & Torabi Zadeh, 2023; Hashemi, 2018; Mirzai & Zarei, 2024) و همزمان با تقویت تعهد عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی و کاهش نیت ترک خدمت، عملکرد و کیفیت خدمات را ارتقا می‌دهد (Baluku et al., 2024; Lown et al., 2020; McAllum et al., 2023; Moon et al., 2016; Moon et al., 2014). این شواهد نشان می‌دهد ادغام حمایت فردی و جمعی، فرهنگ دلسوزانه و رهبری انسانی، شفقت سازمانی را به یک سرمایه راهبردی تبدیل می‌کند که رفاه کارکنان و بهره‌وری سازمان را همزمان تقویت می‌کند (Akgün et al., 2025; Akgün et al., 2023; Pestian et al., 2023).

پیشنهاد‌های کاربردی برای ارائه مدل شفقت سازمانی مبتنی بر رفتار کارکنان سازمان‌های خدمات محور عبارتند از این که بر اساس نتایج پژوهش، برای تقویت ادراک و حساسیت انسانی سازمان، مدیران می‌توانند به‌طور منظم فشارهای روانی کارکنان را با ابزارهای پایش دوره‌ای و جلسات فردی سلامت کاری شناسایی کنند تا استرس‌ها پیش از تبدیل به بحران تشخیص داده شود. آموزش مدیران برای شناسایی نشانه‌های فرسودگی شغلی و اجرای برنامه‌های احیا و چرخش وظایف، مانع تشدید خستگی و کاهش انگیزه می‌شود. سیاست‌های انعطاف‌پذیر فردمحور، مانند ساعت کاری شیفته انتخابی یا تعدیل موقت اهداف، شرایط انسانی کارکنان را در تصمیمات سازمانی لحاظ می‌کند. ایجاد سیستم‌های همیاری دوطرفه با گوش‌دهی فعال و بازخورد شفاف، فضای امن و محرمانه‌ای برای بیان دغدغه‌های کاری و شخصی فراهم می‌کند. علاوه بر این، تجربه عملی مدیران در نقش کارکنان خط مقدم و تبادل موقت بین واحدها، درک متقابل و همدلی واقعی را تقویت می‌کند. نهایتاً طراحی پروتکل‌های تحلیل علل ریشه‌ای بدون سرزنش و بازطراحی جلسات رسمی با بخش سنجش سلامت تعاملی، امنیت روانی و توجه به احساسات کارکنان را نهادینه می‌کند. برای تقویت پاسخ دلسوزانه مدیریتی، مدیران باید در شرایط بحرانی عملیاتی به‌صورت عینی وارد عمل شوند و با مشارکت در وظایف فوری و تخصیص منابع اضافی، فشار کاری را به‌طور عادلانه بین تیم تقسیم کنند تا کارکنان حمایت واقعی را احساس کنند. طراحی شیفته‌های انتخابی مشارکتی و مدیریت انعطاف‌پذیر زمان‌بندی وظایف، امکان تطبیق کار با مسئولیت‌های شخصی را فراهم می‌کند و عدالت ادراک‌شده را تقویت می‌کند. اهداف عملکردی باید در شرایط خاص کارکنان تعدیل شود تا بدون کاهش انگیزه، مشارکت مؤثر آنان حفظ شود. مدیران باید وقت‌های

اضطراری برای گفت‌وگو با کارکنان در نظر بگیرند و پاسخگویی متمرکز و صریح داشته باشند تا حس در دسترس بودن افزایش یابد. توضیح شفاف و صادقانه دلایل تصمیمات سخت به کارکنان، ابهام و شایعات را کاهش می‌دهد و اعتماد سازمانی را تقویت می‌کند. همچنین برخورد محترمانه حتی در شرایط تنبیهی همراه با ارائه برنامه‌های بهبود و مربیگری، کرامت فردی را حفظ کرده و فرهنگ حمایت دلسوزانه را نهادینه می‌کند.

برای تقویت اقدام و مداخله سازمانی، می‌توان سیاست‌های حمایتی رسمی تدوین کرد که شامل برنامه بازگشت تدریجی به کار، دسترسی سریع به خدمات توان‌بخشی و مشاوره روانی متناسب با فشارهای خاص بخش خدمات باشد تا کارکنان در مواجهه با آسیب یا فرسودگی به سرعت حمایت دریافت کنند. ایجاد سیستم تیکت اضطراری با اولویت‌بندی سریع برای گزارش مشکلات فردی، فنی یا بین‌فردی، پاسخگویی فوری و کاهش احتمال بحران را تضمین می‌کند. پیاده‌سازی جلسات بررسی بدون سرزنش و بانک دانش خطاهای آموزنده، یادگیری سازمانی را تسهیل و امنیت روانی کارکنان را افزایش می‌دهد. تشکیل گروه‌های کاری مشارکتی برای یافتن راه‌حل عملی مشکلات، کارکنان را از گیرنده منفعل به شریک فعال در تصمیم‌گیری تبدیل می‌کند. بازنگری دلسوزانه فرآیندهای کلیدی با هدف کاهش استرس و حذف مراحل غیرضروری، محیط کاری انسانی‌تر و کارآمدتر ایجاد می‌کند. همچنین پیش‌بینی منابع حمایتی در بحران‌های فردی و جمعی، شامل صندوق اضطراری و شبکه خدمات سریع، اطمینان می‌دهد که اقدامات مداخله‌ای به موقع و مؤثر اجرا می‌شوند.

برای نهادینه‌سازی فرهنگ شفقت در سازمان‌های خدمات‌محور، ابتدا باید ارزش‌های انسانی در تمام فرآیندهای سازمانی از جمله جذب، ارزیابی عملکرد و پاداش‌ها ادغام شده و داستان‌های موفقیت کارکنانی که رفتار دلسوزانه و همیارانه داشته‌اند، به‌صورت منظم به اشتراک گذاشته شود تا ارزش‌ها ملموس شوند. ایجاد کانال‌های امن و محرمانه برای گزارش مشکلات کارکنان و تضمین پیگیری رسمی آن‌ها، امنیت روانی و اعتماد به سازمان را افزایش می‌دهد. برنامه‌های تشویق همکاری بین کارکنان و تقدیر از رفتارهای همیارانه، روحیه تیمی و تعامل مثبت را تقویت می‌کند. رهبران باید با حضور مستقیم و صمیمی در محیط‌های کاری، رفتار انسانی خود را نشان دهند و فاصله قدرت را کاهش دهند تا کارکنان انسانیت خود را تجربه کنند. تخصیص بودجه و سیاست‌های مشخص برای سلامت روان و جسم کارکنان، تعهد عملی سازمان به رفاه نیروی انسانی را نشان می‌دهد. همچنین، ارزیابی و پاداش مدیران میانی بر اساس رفتار دلسوزانه و برگزاری برنامه‌های مربی‌گری توسط مدیران ارشد، الگوپردازی و تداوم فرهنگ حمایتی و شفقت را در سطوح مختلف سازمان تضمین می‌کند.

برای تقویت شفقت جمعی و روابط بین‌فردی در سازمان‌های خدمات‌محور، ابتدا ایجاد سامانه همیاری هم‌تایان ضروری است تا کارکنان آموزش دیده بتوانند به‌صورت غیررسمی و محرمانه از همکاران درگیر فشارهای کاری یا عاطفی حمایت کنند و پیشگیری از بحران را ممکن سازند. دوم، تدوین چارچوب همکاری داوطلبانه بین واحدها و استفاده از پلتفرم داخلی برای ثبت آمادگی کارکنان در کمک به همکاران، با اعطای

امتیازات مشارکتی، رفتار همیارانه را به یک هنجار سازمانی تبدیل می‌کند. سوم، برگزاری کارگاه‌های مدیریت تعارض مبتنی بر سناریوهای واقعی خدمات و تشکیل کمیته‌های داوری منتخب کارکنان، تعارضات بین فردی را کاهش داده و راه‌حل‌های منصفانه ایجاد می‌کند. همچنین، طراحی پروژه‌های جمعی ابتکاری توسط کارکنان و جشن گرفتن موفقیت آن‌ها، حس تعلق و همبستگی سازمانی را تقویت می‌کند. در بعد ارتباطات انسانی، اجرای منشور ادبیات ارتباطی و کارگاه‌های نقش‌آفرینی ماهانه، گفت‌وگوهای محترمانه را نهادینه می‌کند.

برای بهبود پیامدهای رفتاری و روان‌شناختی در سازمان‌های خدمات‌محور، ابتدا اجرای نظام پایش دوره‌ای فرسودگی با پرسشنامه‌های کوتاه ماهانه ضروری است تا علائم جسمی، عاطفی و شناختی شناسایی و مداخلات زودهنگام مانند تعدیل موقت مشتریان یا جلسات مربی‌گری شغلی اعمال شود. دوم، ایجاد فضاهای امن بازایی روزانه مانند اتاق‌های سکوت و تنفس مجهز به امکانات ساده آرامش‌بخش و آموزش تمرینات کوتاه ذهن‌آگاهی، به کارکنان کمک می‌کند پس از هر تعامل دشوار، آرامش روانی خود را بازیابند. سوم، تقویت رضایت شغلی و تعهد عاطفی با ارائه بازخورد مستقیم و سریع از موفقیت‌های خدماتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های اثرگذار، مانند شوراها مشورتی خط‌مقدم، باعث افزایش حس ارزشمندی، تعلق خاطر و انگیزه برای ارائه خدمات با کیفیت می‌شود و همزمان ترک خدمت کاهش می‌یابد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Organizational compassion represents a critical yet underexplored dimension in service management literature, particularly in the context of service-oriented organizations where employee-customer interactions directly impact service quality and customer satisfaction. While compassion has traditionally been conceptualized as an individual trait or interpersonal phenomenon, this study advances the field by framing it as an organizational

capacity that can be systematically cultivated through structured processes, policies, and cultural norms. The research addresses a significant gap in the literature, as previous studies have predominantly focused on individual compassion or compassion as an incidental phenomenon rather than a deliberate organizational capability (Akgün et al., 2025; Akgün et al., 2023; Dutton et al., 2014; Dutton et al., 2006). This limitation is particularly problematic in service organizations, where the quality of service delivery is intrinsically linked to the emotional and psychological well-being of employees who interact directly with customers. The study is grounded in the theoretical understanding that compassion is a dynamic, multi-stage process involving awareness of others' distress, empathetic concern, and action-oriented responses to alleviate suffering. This conceptualization aligns with contemporary psychological frameworks that distinguish compassion from empathy by emphasizing its action-oriented nature and ethical dimension. The research question guiding this study is: How can an organizational compassion model based on employee behavior be developed for service-oriented organizations? This question is particularly timely given the increasing recognition of the psychological toll of service work, the growing emphasis on employee well-being as a strategic priority, and the need for service organizations to develop sustainable competitive advantages through human-centered approaches. The study contributes to both theoretical development and practical application by offering a comprehensive, multi-dimensional model that moves beyond individual-level compassion to examine how organizations can systematically cultivate compassion as a core organizational capability.

Methods and Materials

This research employed a mixed-methods exploratory sequential (qualitative-quantitative) approach to develop and validate a model of organizational compassion based on employee behavior in service organizations. The qualitative phase utilized content analysis to identify key dimensions of organizational compassion through in-depth interviews with 19 experts from Mazandaran province, Iran, who were selected based on their 15+ years of experience in organizational behavior, service management, and compassion research. Participants included university academics and managers from service organizations, with 53% male and 47% female representation, and 58% holding doctoral degrees. The interview process continued until theoretical saturation was achieved at the 17th interview. Analysis of the 19 interviews yielded 378 initial codes, which were refined to 55 selective codes and 12 sub-themes. These were then organized into six overarching themes through a systematic thematic analysis process following Brown and Clarke's (2006) approach. The quantitative phase employed a three-stage process: (1) Delphi method with 16 experts to screen dimensions and establish importance; (2) Survey with 384 participants (managers and employees) from service organizations in Mazandaran province, using stratified random sampling; and (3) Priority ranking with 15 experts using the best-worst method. Data analysis utilized MAXQDA for qualitative analysis and SPSS, SmartPLS, and Lingo for quantitative analysis. The study employed structural equation modeling to test the relationships between dimensions, with reliability and validity assessed through Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted, and the Fornell-Larcker criterion. The research design was validated through expert review, with content validity

confirmed by five specialists who provided feedback on the questionnaire's structure and content. The study's methodological rigor was further enhanced through intercoder reliability checks, with two independent coders analyzing the qualitative data and comparing results using the Holsti method.

Findings

The research yielded a comprehensive six-dimensional model of organizational compassion based on employee behavior in service organizations, with each dimension containing multiple sub-dimensions. The first dimension, "Organizational Human Sensitivity," encompasses awareness of employee distress through early identification of psychological pressures, understanding personal circumstances in work decisions, active listening to work and personal concerns, and continuous monitoring of satisfaction and psychological well-being. The second dimension, "Compassionate Management Response," includes managerial support through direct support in difficult work conditions, flexible scheduling, adjusting performance expectations, accessibility for dialogue, and follow-up after issues arise, as well as compassionate justice through fair decision-making with human considerations, equitable workload distribution, explanation of difficult decisions, respectful treatment even in disciplinary situations, and avoiding discrimination in support. The third dimension, "Organizational Intervention and Action," features formal supportive policies including policies for injured employees, support programs (counseling, psychological support), flexible leave in special circumstances, organizational support for work-life balance, and crisis resource prediction, as well as compassionate problem-solving through rapid response to employee issues, focusing on problem-solving rather than blame, employee participation in solution-finding, learning from human errors, and process improvement. The fourth dimension, "Culture and Institutionalization of Compassion," includes supportive culture through promoting human values, psychological safety for expressing concerns, encouraging supportive behaviors, mutual respect in work environments, and role modeling by senior managers, as well as compassionate leadership through human behavior of senior managers, ethical responsiveness of managers, leaders' attention to human resources, middle managers modeling compassionate leaders, and alignment of managers' personal values with organizational human values. The fifth dimension, "Collective Compassion and Interpersonal Relationships," comprises supportive relationships through mutual support among colleagues, voluntary cooperation in high-pressure situations, reducing destructive conflicts, and fostering organizational belonging, as well as human communication through respectful organizational dialogue, transparency in work communication, mutual listening between managers and employees, and expressing concerns without fear. The sixth dimension, "Behavioral and Psychological Outcomes," includes individual outcomes such as reduced job burnout, increased psychological calmness, and increased job satisfaction, as well as organizational outcomes such as increased emotional commitment, strengthened organizational citizenship behavior, reduced turnover, and improved service quality for customers. The priority ranking of these dimensions revealed that organizational human sensitivity (0.298) was most important, followed by compassionate management response (0.285), culture and institutionalization of compassion (0.186),

collective compassion and interpersonal relationships (0.149), organizational intervention and action (0.124), and behavioral and psychological outcomes (0.100). All relationships between dimensions were statistically significant ($p < 0.05$), with path coefficients ranging from 0.585 to 0.737. The model demonstrated strong predictive power, with R^2 values ranging from 0.342 to 0.543 across dimensions, and a global fit index (GOF) of 0.466, indicating a strong model fit. The findings confirm that organizational compassion is not merely an individual trait but a multi-dimensional organizational capability that can be systematically developed through structured processes and cultural norms.

Discussion and Conclusion

This study makes a significant theoretical contribution by developing and validating a comprehensive, multi-dimensional model of organizational compassion based on employee behavior in service organizations. The model moves beyond previous conceptualizations that treated compassion as an individual trait or incidental phenomenon to position it as a deliberate organizational capacity that can be cultivated through specific structures, processes, and cultural norms. The research demonstrates that organizational compassion operates through a complex interplay of awareness, response, intervention, cultural embedding, collective relationships, and outcomes, with each dimension contributing uniquely to the overall compassion capacity. The priority ranking of dimensions provides valuable practical insights for organizational leaders, highlighting that fostering organizational human sensitivity (awareness of employee distress) and compassionate management response are the most critical starting points for developing organizational compassion. The study also reveals the strategic importance of organizational compassion as a competitive advantage, with the model showing that compassion directly contributes to improved psychological well-being, reduced burnout, increased job satisfaction, stronger organizational citizenship behavior, lower turnover, and higher service quality. These findings have significant implications for service organizations seeking to enhance both employee well-being and customer satisfaction in increasingly competitive markets. The research provides a practical roadmap for implementing organizational compassion through specific, actionable recommendations across all six dimensions. For instance, organizations should implement regular psychological pressure monitoring systems, provide compassionate leadership training, develop formal supportive policies, create psychological safety for expressing concerns, foster supportive interpersonal relationships, and establish systems for monitoring compassion outcomes. The study's mixed-methods approach and rigorous validation process lend credibility to the model, making it a valuable resource for both researchers and practitioners. Future research should explore the model's applicability across different cultural contexts and service sectors, investigate longitudinal effects of compassion implementation, and examine the relationship between organizational compassion and specific customer outcomes. This research represents a significant step toward recognizing compassion as a strategic organizational capability rather than merely a personal virtue, with the potential to transform service organizations into more human-centered, sustainable, and competitive entities.

References

- Abdollahzadeh Qavaglu, M., Najari, M., & Karimi, K. (2023). Spirituality in the workplace of elementary school teachers: The effect of self-compassion, organizational commitment, and job resilience. *Faslnameh-e Engarha-ye Now dar Tahqiqat-e Amuzeshi*, 2(3), 46-70.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Etlioğlu Başaran, H. T. (2025). Organizational compassion: a conceptual extension and scale development. *Current Psychology*, 1, 1-24.
- Akgün, A. E., Tatar, B., & Erdil, O. (2023). Development and validation of the organizational nostalgia scale and its relationship with affective commitment and organizational discontinuity. *Current Psychology*, 42, 28060-28085.
- Araújo, M. L., Simpson, A. V., Marujo, H. Á., & Lopes, M. P. (2019). Selfless and strategic, interpersonal and institutional: A continuum of paradoxical organizational compassion dimensions. *Journal of Political Power*, 12(1), 16-39.
- Bae, J., Park, H. H., & Koo, D. M. (2019). Perceived CSR initiatives and intention to purchase game items: The motivational mechanism of self-esteem and compassion. *Internet Research*, 29(2), 329-348.
- Baluku, M. M., Kizito, S., Balikoowa, R., & Namale, B. (2024). Organizational compassion, employees' mental health, commitment and engagement in the context of COVID-19: a serial mediation analysis. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 1, 1-24.
- 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, 102261.
- Dehghanizadeh, M., & Babayi Zadeh, M. (2022). Designing a workplace compassion model (Case study: Yazd Gas Company). *Pajuhesh-ha-ye Management-e Manab-e Ansani*, 14(4), 237-284.
- Dehghanizadeh, M., & Qaedi, R. (2022). The effect of perceived organizational social responsibility on workplace compassion: The mediating role of procedural justice, organizational self-esteem, and affective commitment (Case study: Fars Province Industry, Mining, and Trade Organization). *Pajuhesh-ha-ye Rahbariye Masael-e Eshgha*, 11(4), 69-96.
- Dehghanizadeh, M., & Torabi Zadeh, S. (2023). The role of compassion, success, and citizenship behavior in reducing the negative effects of knowledge hiding. *Taraji-e Elm*, 14(1), 203-226.
- Dutton, J., Lilius, J. M., & Kanov, J. (2007). The transformative potential of compassion at work. *Handbook of Transformative Cooperation*. In S. K. Piderit, D. L. Cooperrider, & R. E. Fry (Eds.), (pp. 107-126). Stanford University Press.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277-304.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P., & Lilius, J. M. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51, 59-96.
- Ghavami, M., Kazemi Moghadam, K., Ghalamzadeh Jafari, M., & Shahbazi, M. (2023). Comparing the effectiveness of compassion-focused therapy and emotion regulation training on cognitive flexibility and loneliness in substance-dependent individuals referred to welfare organization. *Faslnameh-e Elmi-e E'tadap-Pejoohi*, 17(67), 153-180.
- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological bulletin*, 136(3), 351-374.
- Guinot, J., Miralles, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Chiva, R. (2020). Do compassionate firms outperform? The role of organizational learning. *Employee Relations*, 42(3), 717-734.
- Guo, Y., & Wang, W. (2022). Organisational compassion and employee voice behaviour: The mediating role of perceived insider status and felt responsibility. *Journal of Psychology in Africa*, 32(3), 263-267.
- Hashemi, S. A. (2018). Effectiveness of group self-compassion training on job burnout and job satisfaction of teachers. *Faslnameh-e Elmi-e Roshaha va Modella-ye Ravan Shenasi*, 9(31), 25-46.
- Lilius, J. M., Kanov, J. M., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2011). Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), (pp. 273-287). Oxford University Press.
- Lilius, J. M., Worline, M., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 193-218.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., Maitlis, S., & Frost, P. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64, 873-899.
- Lown, B. A., Manning, C. F., & Hassmiller, S. B. (2020). Does organizational compassion matter? A cross-sectional survey of nurses. *Journal of Nursing Administration*, 50(2), 78-84.
- 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.
- Mahipalan, M. (2023). The interplay between spirituality, compassion and citizenship behaviours in the lives of educators: A study. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 804-819.
- Martins, D., Nicholas, N. A., Shaheen, M., Jones, L., & Norris, K. (2013). The development and evaluation of a compassion scale. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 24(3), 1235-1246.
- McAllum, K., Fox, S., Ford, J. L., & Roeder, A. C. (2023). Communicating compassion in organizations: a conceptual review. *Frontiers in Communication*, 8, 1144045.

- Mirzai, V., & Zarei, F. (2024). Analysis of the relationship between perceived organizational policy and workplace rumors: The moderating role of organizational compassion (Case study: Nishabur Registration Office). *Faslnameh-e Rooykarha-ye Pajuheshi Now dar Management va Hesabdar*, 8(39), 3651-3601.
- Moon, T. W., Hur, W. M., Ko, S. H., Kim, J. W., & Yoo, D. K. (2016). Positive work-related identity as a mediator of the relationship between compassion at work and employee outcomes. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(1), 84-94.
- 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). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85-101.
- Nussbaum, M. (1996). Compassion: The basic social emotion. *Social Philosophy and Policy*, 13(1), 27-58.
- Pestian, T., Awtrey, E., Kanov, J., Winick, N., & Thienprayoon, R. (2023). The impact of organizational compassion in health care on clinicians: A scoping review. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 20(4), 290-305.
- Shahrokh, M., Piriyaeci, M., Kakavand, A. R., & Ahmadi Abdoljavad, M. (2021). Structural model of smoking tendency and weight/ food regimen concerns based on self-compassion in female students: The mediating role of perceived cultural-social pressure. *Faslnameh-e Salamat-e Ravan-e Koodak*, 8(4), 108-123.
- 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.
- Simpson, A. V., & Farr-Wharton, B. (2017). The NEAR organizational compassion scale: Validity, reliability and correlations. *Australian and New Zealand Academy of Management*.
- Stellar, J. E., Gordon, A. M., Piff, P. K., Cordaro, D., Anderson, C. L., Bai, Y., & Keltner, D. (2017). Self-transcendent emotions and their social functions: Compassion, gratitude, and awe bind us to others through prosociality. *Emotion Review*, 9(3), 200-207.
- Stirzaker, R., Galloway, L., Muhonen, J., & Christopoulos, D. (2021). The drivers of social entrepreneurship: Agency, context, compassion and opportunism. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(6), 1381-1402.
- Whitebrook, M. (2002). Compassion as a political virtue. *Political Studies*, 50, 529-544.
- Włodarczyk, A., Zumeta, L., & Basabe, N. (2023). Religious and secular collective gatherings, perceived emotional synchrony and self-transcendent emotions: Two longitudinal studies. *Current Psychology*, 42, 4754-4771.
- Yitshaki, R., Kropp, F., & Honig, B. (2022). The role of compassion in shaping social entrepreneurs' prosocial opportunity recognition. *Journal of Business Ethics*, 179(2), 617-647.
- Zamani, S., Ahmadi, S., & Behzadnia, B. (2021). The relationship between compassionate behavior and stress management in sports coaches: The mediating role of psychological basic needs. *Journal of the Islamic Republic of Iran Medical Council*, 39(2), 102-110.