



## A Systematic Review of Organizational Kindness' Requirements and Obstacles by Meta-Synthesis Approach

**Elham Afsharzada**



PhD Student in Business Administration, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Hadi Teimouri \***



Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Ali Shaemi Barzoki**



Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan., Iran.

### Abstract

Organizational kindness is a positive phenomenon that help organizations achieve competitive advantage. This study aimed to identify the requirements and obstacles of organizational kindness at hospitals of Herat province. Utilizing systematic review and qualitative meta-synthesis approach, analyzed existing literature following the seven steps outlined by Sandelowski and Barroso. The originality of the subject is notable, as it has been largely overlooked in domestic studies. A total of 223 authentic scientific texts in English were initially identified, and ultimately, 33 research titles were

\* Corresponding Author: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

**How to Cite:** Afsharzada, E. , Teimouri, H. and Shaemi Barzoki, A. (2025). A Systematic Review of Organizational Kindness' Requirements and Obstacles by Meta-Synthesis Approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 34(115), 237-276.  
doi: 10.22054/jmsd.2025.83768.4577

thoroughly examined. The PRISMA framework guided the screening process, while the CASP scale was employed to assess the qualifications and validate the resources. Using MAXQDA2024 software, 278 primary concepts were extracted, revealing 182 concepts related to organizational kindness' requirements and 96 concepts associated to organizational kindness' obstacles. To further validate the model developed for the hospitals in Herat province, administrative managers and medical staff were interviewed, with the data analyzed through thematic analysis. The Kappa index was applied to measure the reliability of the research model. Additionally, experts confirmed the validity of the research using the content validity ratio and the content validity index, ensuring the rigor and applicability of the findings.

**Keywords:** organizational kindness, requirements, obstacles, Systematic Review, Meta-Synthesis.

## 1. Introduction

Kindness fosters positive interpersonal interactions that reduce stress and enhance resilience (Fryburg, 2023). In hospital work environments where staff frequently experience fatigue and high psychological pressure the promotion of a culture of kindness becomes essential (Landry et al., 2018). Constructive engagement and participation within hospitals stand in contrast to burnout and are manifested through kindness, dedication, and a supportive atmosphere (Shanafelt & Noseworthy, 2017). Promoting a culture of kindness and implementing positive human resource management practices in hospitals signify a move toward excellence in human capital development. Although kindness is a commonly referenced and seemingly intuitive concept in healthcare leadership and management, it remains an emerging and underdeveloped domain. Further research is therefore needed to expand and validate this evolving concept,

especially as patients, families, and healthcare workers increasingly demand more compassionate interactions (Dyar et al., 2024) .

Organizational kindness is a social-emotional competence, and identifying the requirements and obstacles to fostering kindness is an evolving and growing field of study, although limited research has been conducted in this area (Kaplan et al., 2016). However, a comprehensive and integrative model that addresses both the requirements and obstacles of organizational kindness has been largely absent in the literature. This study seeks to synthesize the scattered findings from previous research into a cohesive framework and proposes a comprehensive model for understanding the requirements and obstacles of organizational kindness, particularly within high-stress environments such as hospitals.

## **2. Research Questions**

- 1- What are the organizational kindness' requirements?
- 2- What are the organizational kindness obstacles?

## **3. Literature Review**

"Kindness" and "kin" are cognates that are derived from the same core meaning of family or "kind". Etymologically, the word "kindness" reveals that its original meaning suggests humans are interconnected through mutual natural dependencies and responsibilities toward one another. Unlike terms such as "affection," "altruism", "empathy", and "compassion", which represent specific emotions, "kindness" is a broader term that encompasses a wide range of these meanings (Maré, 2023). Kindness is an elusive concept that is easy to recognize but difficult to define (Jeffrey, 2016). It has been defined as a collection of positive dispositions, feelings, and behaviors toward others (Kaptein, 2022), the ability to prioritize others' needs over one's own (Lawrence, 2020), a virtue and ethical consideration (Caldwell, 2017), and an intrinsic part of human nature (Malti, 2021).

As challenging as it is to define kindness, "defining work-oriented kindness" is even more difficult (Gibb and Rahman, 2018). Organizational kindness has been defined as an effective characteristic in optimizing performance and organizational success (Caldwell, 2017), a voluntary act that benefits employees without the motivation of external rewards or punishments (Cotney & Banerjee, 2019), an emotional bank account among colleagues (Caldwell & Dixon, 2010), and altruistic and good-willed organizational behavior (Ariyabuddhiphong & Pratchawittayagorn, 2014).

#### **4. Methodology**

Given that the aim of this study is to develop a model for the requirements and obstacles of organizational kindness, a systematic literature review utilizing the meta-synthesis method was employed to analyze the content of the relevant literature on organizational kindness. After the model was designed, it was validated in the hospitals of Herat province through interviews with administrative managers and healthcare staff from these hospitals. The data were then analyzed using thematic analysis. Therefore, the study population consisted of, on one hand, studies related to the research topic, and on the other hand, experts and specialists selected through purposive and snowball sampling methods. To achieve the research objectives, the seven-step method proposed by Sandelowski & Barroso (2006), one of the most widely used approaches for conducting systematic reviews, was employed.

#### **5. Results**

The findings of the research indicate that the requirements of organizational kindness in hospitals in Herat province can be examined at three levels: individual (with four components: mental-psychological health, cognitive-perceptual factors, communication skills, and personality-ethical traits), organizational (with eight components: organizational justice, policies and objectives, culture-building, organizational climate, management and leadership, support

and motivation, occupational, and welfare), and environmental (family-related factors). The results also reveal that the obstacles to organizational kindness in hospitals in Herat province can be examined at four levels: individual (with three components: skill-based, mental-psychological, and cognitive-attitudinal), organizational (with nine components: injustice, weak organizational behavior management, toxic leadership, severe bureaucracy, belief patterns, organizational climate and culture, invisible employees, welfare, and occupational), interpersonal (with two components: social undermining and mobbing), and environmental limitations (with two components: family-related and social).

## **6. Discussion**

Although previous studies have emphasized these factors as both reinforcing and inhibiting elements of organizational kindness, none of them have addressed these factors in a coherent and integrated manner. Researchers in many studies have examined the requirements of organizational kindness, but have not investigated the obstacles to organizational kindness.

A review of the literature on organizational kindness also shows that some researchers have focused solely on one factor, such as individualistic behavior, the prevalence of deviant behavior in organizations, experiencing strong negative emotions such as sadness, remote work and geographical dispersion of the workplace as obstacles to organizational kindness, while ignoring other factors. This issue also applies to the requirements of organizational kindness, where some studies have focused solely on one aspect, such as kindness training as a requirement for organizational kindness, and have not addressed this topic comprehensively.

## **7. Conclusion**

The results could provide practical guidance for senior managers of hospitals in Herat province. Categorizing the requirements of this phenomenon enhances managers' awareness of the subject and provides them with a clear understanding of the factors influencing the promotion of this organizational culture. By recognizing the reinforcing factors (requirements) and the inhibiting factors (obstacles) to the promotion of this phenomenon within the organization, managers can take the necessary actions to manage and improve it.

## **Acknowledgments**

Hereby, we would like to extend our deepest gratitude and appreciation for the invaluable collaboration and exemplary professionalism demonstrated by the medical and administrative staff of the hospitals in Herat province.



## مرور نظام‌مند الزامات و موانع مهربانی سازمانی با رویکرد فراترکیب

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

الهام افشارزاده 

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

هادی تیموری \*

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

علی شائمی برزکی 

### چکیده

مهربانی سازمانی پدیده‌ای مثبت است که می‌تواند سازمان‌ها را با سهولت بسیار در راستای دستیابی به مزیت رقابتی نائل آورد. مطالعه حاضر با هدف شناسایی الزامات و موانع مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات انجام شده است. در این پژوهش با به کارگیری رویکرد مرور سیستماتیک و فراترکیب کیفی، به تحلیل یافته‌های پژوهشگران قبلی با گام‌های هفت‌گانه ساندلوسکی و باروسو پرداخته شده است. با توجه به نبودن، منبعی در راستای این پژوهش در پایگاه‌های فارسی یافت نشد. تعداد ۲۲۳ متن علمی معتبر به زبان انگلیسی شناسایی و تعداد ۳۳ مورد بررسی نهایی قرار گرفت. جهت غربالگری مطالعات از چارچوب پریسما استفاده شد. تعیین صلاحیت و اعتبارسنجی با استفاده از مقیاس کسب انجام پذیرفت. در مجموع ۲۷۸ مفهوم اولیه با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۴ استخراج شد که الزامات مهربانی سازمانی مشتمل بر ۱۸۲ مفهوم اولیه و برای موانع مهربانی سازمانی نیز ۹۶ مفهوم اولیه شناسایی شد. برای تأیید مدل طراحی شده در بیمارستان‌های استان هرات، با مدیران اداری و کادر درمان این سازمان مصاحبه و به روش تحلیل تماتیک مورد بررسی قرار گرفت. به منظور سنجش پایایی الگوی پژوهش، از شاخص کاپا استفاده شد. روایی پژوهش توسط خبرگان سازمانی و دانشگاهی، با استفاده از نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوا تأیید شد.

**کلیدواژه‌ها:** مهربانی سازمانی، الزامات، موانع، مرور سیستماتیک، فراترکیب.

## مقدمه

در سازمان‌های امروزی، انسان‌ها دیگر به عنوان نیروی انسانی پرهزینه‌ای نیستند که سازمان به فکر حداقل کردن آنها باشد، بلکه این سرمایه‌های انسانی، سود و موفقیت را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند و فراتر از منبع افزایش سود، ارزش معنوی دارند و لذا هر کارمندی شایسته برخورد نیک و پسندیده است (Caldwell, 2017). تغییر و تحول در فرهنگ تعاملی و نحوه تعامل افراد با یکدیگر، می‌تواند پیامدهای حیاتی در محیط کاری داشته باشد (Fryburg, 2023; Hashim et al., 2022; Aránega et al., 2023; Sarkar et al., 2024) که باعث افزایش انگیزه، بهبود ظرفیت عاطفی و افزایش رضایت شغلی (Masters-Waage et al., 2022)، تقویت وفاداری (Soylu, 2011)، بهبود سلامت و رفاه (Wang et al., 2024)، کیفیت تعاملات رهبر و پیروان (Zachary, 2013) و در نتیجه افزایش سود سازمان (Quirk & Ivztan, 2017) می‌شود. ترویج فرهنگ مهربانی سازمانی می‌تواند رویکردی نوآورانه برای بهبود روابط بین‌فردی در محیط کار و در نهایت عملکرد کارکنان باشد. قدرت مهربانی می‌تواند اثرات رفتار مسموم اجتماعی در محل کار را به طور فزاینده‌ای کاهش دهد و قادر است که فرهنگ محل کار را بهبود بخشد (Sezer et al., 2021; Lawrence, 2020; Kerr, 2008; Liu et al., 2022).

مهربانی، ارتباطات بین‌فردی مثبتی ایجاد می‌کند که استرس را از بین می‌برد و تاب‌آوری را تقویت می‌کند (Fryburg, 2023)، محیط کاری بیمارستان‌ها، به دلیل خستگی و فشار روانی بالای کارکنان، ترویج فرهنگ مهربانی را ایجاب می‌کند (Landry et al., 2018). مشارکت و تعامل سازنده در محیط کاری بیمارستان‌ها، نقطه مقابل فرسودگی-شغلی است و با مهربانی، فداکاری و جو صمیمی نمود پیدا می‌کند (Shanafelt & Noseworthy, 2017). الزامات و موانع مهربانی سازمانی، هم به سازمان و هم افراد درون سازمان بستگی دارد و ترویج فرهنگ مهربانی سازمانی و اقدامات مثبت مدیریت منابع انسانی در بیمارستان‌ها در این راستا نشان‌دهنده رسیدن به سطح تعالی منابع انسانی سازمان است. علی‌رغم اینکه مهربانی در زمینه رهبری و مدیریت مراکز بهداشت و درمان، یک

اصطلاح رایج و تاحدی بدیهی است، اما یک مفهوم در حال ظهور و نابالغ است. لذا در جهت توسعه و اعتبار بخشیدن به گسترش این مفهوم نوظهور، پژوهش‌های بیشتری مورد نیاز است، چون بیماران، خانواده‌ها و کارکنان بیمارستان نیاز به رفتار مهربانانه‌تری دارند (Dyar et al., 2024).

در پژوهش‌های قبلی، به مباحث خاص و مختصری از ابعاد و عوامل مهربانی سازمانی در محل کار پرداخته شده است. این مطالعات به ارزش مهربانی سازمانی در جهت رفع بی‌نزاکتی در محل کار (Fryburg, 2023)، استرس‌شغلی و افسردگی به‌عنوان موانع مهربانی سازمانی (Spiegelman, 2017)، اهمیت فضیلت مهربانی در سازمان‌ها (Caldwell & Dixon, 2010)، رهبری کارآفرینانه به عنوان الزامات مهربانی سازمانی (Aránega et al., 2023)، سبک رهبری خدمتگزار به‌عنوان پیشاینده ترویج فرهنگ مهربانی سازمانی (Featherstone & Harvey, 2020)، شفقت به عنوان عامل تقویت مهربانی در محل کار (Wang et al., 2024) و شناسایی عواملی که به تعریف رهبری مهربان کمک می‌کند (Self, 2009) و شناسایی ابعاد مهربانی سازمانی پرداخته‌اند (Gibb & Rahman, 2018).

مهربانی سازمانی یک مهارت اجتماعی-عاطفی است که شناسایی الزامات ترویج مهربانی و موانع آن، یک مقوله روبه‌رشد است؛ گرچه مطالعات اندکی در این رابطه انجام پذیرفته است (Kaplan et al., 2016). پژوهش‌های قبلی، نقش خودمهربانی در محیط کاری (Reizer, 2019; Adnan et al., 2024)، مدل‌سازی مهربانی سازمانی در حوزه اقتصاد به شکل ریاضی و عددی (Dufwenberg & Kirchsteiger, 2019) و الزامات و موانع مهربانی سازمانی را به صورت پراکنده و جزئی مورد بحث قرار داده‌اند (Kaptein, 2022; Tasselli, 2019; Maré, 2023) و اما طراحی الگوی الزامات و موانع مهربانی سازمانی به شکل جامع و کامل آن، در پژوهش‌های قبلی مسکوت مانده است. در این پژوهش تلاش شده است تا تمام این عوامل پراکنده از پژوهش‌های پیشین به صورت یک کل منسجم گردآوری و یک الگوی کلی از الزامات و موانع مهربانی سازمانی بویژه برای محیط‌های پرتنش مانند بیمارستان ارائه شود.

هرچند که اهمیت مهربانی در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی مورد توجه خاص

است، باز هم کارکنان بیمارستان‌ها نیاز به رفتار مهربانانه‌تری دارند که پژوهش‌های علمی در این زمینه تا کنون ضعیف و اندک بوده است و کار در این حوزه مورد نیاز است (Maré, 2023). با توجه به نو بودن، منبعی در راستای این پژوهش در پایگاه‌های فارسی یافت نشد. لذا شناسایی الزامات و موانع مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات یک مسئله ضروری و در عین حال یک موضوع بدیع و جدید به شمار می‌رود.

از طرفی کمبود پژوهش‌ها در مورد رفتار مهربانانه در محیط‌های کاری پرتنش مانند بیمارستان‌های استان هرات، ممکن است موجب شود که مدیران این بیمارستان‌ها به پتانسیل مهربانی در بین همکاران به منظور دستیابی به عملکرد مطلوب سازمان، رفع استرس شغلی و ایجاد محیط کاری امن و سالم در جهت انجام امور مهم و خطیر پزشکی کمتر توجه نمایند. لذا در این پژوهش الگوی الزامات و موانع شکل‌گیری مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات بررسی و ابعاد، مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با آن تبیین خواهد شد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مهربانی

«مهربانی<sup>۱</sup>» و «خویشاوند<sup>۲</sup>» همزادگانی هستند که از همان معنای ریشه اصلی خانواده یا «یک نوع<sup>۳</sup>» مشتق شده‌اند. با ریشه‌یابی واژه مهربانی مشخص می‌شود که معنای اصلی این واژه نشان می‌دهد که انسان‌ها با وابستگی‌های متقابل طبیعی و مسئولیت‌هایی نسبت به یکدیگر پیوند خورده‌اند. بر خلاف واژه‌های «محبت<sup>۴</sup>»، «نوع دوستی<sup>۵</sup>»، «همدلی<sup>۶</sup>» و «شفقت<sup>۷</sup>»، که یک عاطفه خاص را در بر می‌گیرند، «مهربانی» واژه‌ای است که چتر گسترده‌ای از این معانی را شامل می‌شود (Maré, 2023). مهربانی مفهومی دست نیافتنی است که تشخیص آن ساده اما تعریف آن دشوار است (Jeffrey, 2016). مهربانی را به

- 
1. kindness
  2. kin
  3. kind
  4. affection
  5. altruism
  6. empathy
  7. compassion

عنوان مجموعه‌ای از تمایلات، احساسات و رفتارهای مثبت نسبت به دیگران (Kaptein, 2022)، توانایی قرار دادن نیازهای دیگران در مقابل نیازهای خود (Lawrence, 2020)، یک فضیلت و ملاحظه اخلاقی (Caldwell, 2017) بخشی از ذات یک انسان (Malti, 2021) تعریف کرده‌اند.

در دیدگاه فلسفی به مهربانی، فردریش نیچه به این نکته اشاره کرد که محبت و مهربانی دو تا از "شفابخش‌ترین گیاهان" هستند که نقش عجیبی در تشویق تعامل انسان دارند. نیچه بیان نمود که طبق کتاب مقدس، مهربانی یکی از فضیلت‌های هفت‌گانه و به طور خاص مخالف حسادت، یکی از هفت گناه کبیره شمرده شده است. از دیدگاه روان‌شناختی مطالعه‌ای را بررسی کردند که شامل بیش از ۳۷ فرهنگ در جهان با بیش از ۱۶۰۰۰ نفر بود که از آنها خواسته شد تا مطلوب‌ترین ویژگی را در انسان بیان کنند. صرف نظر از جنسیت و هر گونه تفاوت فرهنگی دیگر، اولین ویژگی ذکر شده مهربانی و اولویت دوم هوش بود (Lawrence, 2020). در فرهنگ غربی، این جنبه اغلب به عنوان ویژگی اخلاقی فطری در نظر گرفته می‌شوند، اما صاحب‌نظران مدیریت آن را به عنوان رفتارها و نگرش‌های ماهرانه‌ای می‌بینند که می‌توان آموزش داد (Ariyabuddhiphong & Pratchawittayagorn, 2014).

### مهربانی سازمانی

به همان اندازه که تعیین تعریفی از مهربانی دشوار است، "تعریف اشتغال‌محور مهربانی" حتی مشکل‌تر است (Gibb and Rahman, 2018). مهربانی سازمانی را به عنوان ویژگی مؤثر در بهینه‌سازی عملکرد و موفقیت سازمانی (Caldwell, 2017)، یک عمل داوطلبانه‌ای که به نفع کارکنان بوده و انگیزه آن، پاداش‌ها یا مجازات خارجی نیست (Cotney & Banerjee, 2019)، حساب بانکی عاطفی نزد همکاران (Caldwell & Dixon, 2010) و رفتار خیرخواهانه و از روی حسن نیت سازمانی (Ariyabuddhiphong & Pratchawittayagorn, 2014) تعریف کرده‌اند. سازمان‌هایی که بر مهربانی و رابطه‌مداری اهمیت می‌دهند، عناصری همانند اصول اخلاقی، درک سازمانی، اولویت دادن به نیازهای کاری کارکنان، توجه به توسعه کارکنان،

توانمندسازی کارکنان و اهمیت دادن به دغدغه‌های شخصی کارکنان از جمله ارزش‌های اساسی آن سازمان به حساب می‌آیند (پورکریمی و عزیزی، ۱۴۰۳). مهربانی سازمانی با رهبران رویایی در یک سازمان پررنگ‌تر می‌گردد که در تلاش اند تا با ایجاد انگیزه در کارکنان، اعتمادسازی، کنترل استرس کارکنان و غلبه بر اختلالات روانی و بهبود عملکرد روانشناختی و بهزیستی کارکنان، به پرورش سرمایه روان‌شناختی سازمان بپردازند (شریعت‌نژاد و عینی‌نرگسه، ۱۴۰۳).

### پیشینه پژوهش

با توجه به بدیع بودن موضوع، پیشینه پژوهشی مرتبط به زبان فارسی وجود ندارد. پژوهشگران در زبان انگلیسی به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که به مرتبط‌ترین پژوهش‌ها اشاره می‌شود.

Pradhan et al (2024) در مطالعه خود نشان دادند که نشاط سازمانی، از پیامدهای مهربانی سازمانی بوده و عواطف مثبت را تقویت می‌نماید. (Michel et al (2024) در پژوهشی دریافتند که از دست‌آوردهای مهم مهربانی و هوش هیجانی، الهام‌بخشی در تیم است. (Barghouti et al (2023) در مطالعه‌ای کمی دریافتند که مهربانی در محل کار جو مبتنی بر نوع دوستی به همراه دارد و عملکرد سازمان را از طریق انعطاف‌پذیری افزایش می‌دهد. (Fryburg (2023) در مطالعه‌ای دریافت که مهربانی سازمانی ارتباطات بین فردی مثبتی ایجاد می‌نماید، استرس را از بین می‌برد و تاب‌آوری، مسرت و آرامش را افزایش می‌دهد. (Maré (2023) در پژوهش خود به شش مقوله از رفتار مهربانانه و باورهای نگرشی، هنجاری و کنترلی رفتارهای مهربانانه در محل کار دست یافت که نگرش و ظرفیت به عنوان قوی‌ترین پیشران بود. (Kaptein (2022) در مطالعه خود به این یافته رسید که درک بهتر رهبران از مهرورزی به عنوان یک وظیفه اخلاقی به توسعه نظریه‌های رهبری و نظریه‌های اخلاقی کمک می‌کند. (Hashim et al (2022) در یک پژوهش مروری نشان داده‌اند که افزایش نشاط و رضایت شغلی در محل کار و سرریز شدن آن به زندگی شخصی کارکنان، از پیامدهای مهربانی سازمانی است. Featherstone and Harvey (2021) در مطالعه‌ای فرهنگ رهبری خدمتگزار را از پیامدهای مهربانی

سازمانی یافتند که روابط آن با پیروانش، ایستادگی در برابر ظلم به منظور حمایت از حقانیت بود. (Lawrence (2020 در مطالعه‌ای کیفی دریافت که شیوه‌های آموزشی پیشایندهی است در جهت ترویج فرهنگ مهربانی و باعث رضایت کارکنان و ماندگارشدن آنها در سازمان خواهد شد. (Gibb and Rahman (2018 در پژوهشی به کشف ادراکات و تجربیات مهربانی در بین همکاران پرداختند. Dahm and Greenbaum (2019) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که اگر مهربانی سازمانی میانجی‌گری کند، ترس از رهبر هم اثربخشی و وفاداری کارکنان را کاهش نخواهد داد. Caldwell (2017) در مطالعه‌ای دریافت که مهربانی به مفهوم رهبری اخلاقی، برای متخصصان منابع انسانی که به دنبال تعهد، افزایش اعتماد کارکنان و تحقق اهداف سازمان هستند، یک رهاورد پر بهاست.

مطالعات فوق به بررسی اجمالی الزامات و پیامدهای مهربانی سازمانی پرداخته و موانع آن مورد توجه قرار نگرفته است. لذا گردآوری پژوهش‌های پراکنده و ارائه مدل الزامات و موانع مهربانی سازمانی متناسب با بستری اجتماعی، می‌تواند علاوه بر از بین بردن شکاف نظری و عملی، با ارائه برنامه‌های استراتژیک در جهت ترویج فرهنگ مهربانی سازمانی کمک نماید. لذا این پژوهش با هدف طراحی و تحلیل مدل الزامات و موانع مهربانی سازمانی متناسب با بستر اجتماعی بیمارستان‌های استان هرات به تبیین این مدل می‌پردازد.

### روش پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش، تدوین الگوی الزامات و موانع مهربانی سازمانی است، از مرور نظام‌مند ادبیات در قالب روش فراترکیب جهت تحلیل محتوای ادبیات مرتبط با مهربانی سازمانی استفاده شده است. بعد از طراحی الگو، به منظور تأیید آن در بیمارستان‌های استان هرات، با مدیران اداری و کادر درمان بیمارستان‌های استان هرات مصاحبه شده و به روش تحلیل تماتیک مورد بررسی قرار گرفت. از این رو جامعه پژوهش حاضر از یک سو پژوهش‌های مرتبط با موضوع پژوهش و از سوی دیگر خبرگان و متخصصانی بوده اند که به روش هدف‌مند قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شدند.

به منظور تحقق هدف پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای Sandelowski & Barroso

(2006) که یکی از پرکاربردترین روش‌های مرور سیستماتیک می‌باشد، به شرح ذیل استفاده شد: مرحله اول، تنظیم سؤال پژوهش است. در این مرحله برای ایجاد چارچوب کلی پژوهش، سؤال‌های سنتز پژوهشی مشخص می‌شود. برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی که در جدول (۱) ارائه شده است، استفاده شده است. اجزای مدل الزامات و موانع مهربانی سازمانی شامل چه مواردی می‌شود؟

جدول ۱. پارامترهای فراترکیب به همراه مؤلفه‌های آن

| مؤلفه‌ها                    | پارامترهای مورد استفاده در سؤال پژوهش                                                                                                            |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| What?<br>چه چیزی؟           | الزامات و موانع مهربانی سازمانی کدامند؟<br>مطالعات در زمینه چه سازمان‌هایی انجام شده است؟                                                        |
| Who?<br>(جامعه مورد مطالعه) | در این مطالعه به منظور اطمینان از کیفیت ادبیات بررسی شده، و آخرین بحث در جامعه تحقیقاتی، مقالات کنفرانسی، کتاب‌ها و گزارشات، مدنظر قرار نگرفتند. |
| When?<br>(محدودیت زمانی)    | محدودیت زمانی وجود ندارد.                                                                                                                        |
| How?<br>(چگونگی روش)        | روش‌های کیفی، کمی و ترکیبی                                                                                                                       |

در گام دوم فراترکیب، جستجوی نظام‌مند در پژوهش‌هایی ژورنال‌های مختلف (غربالگری) انجام می‌شود. به منظور جستجو از پایگاه‌های داده در جدول (۲) استفاده شد.

جدول ۲. پایگاه‌های علمی مورد جستجو

| ردیف | پایگاه‌های فارسی                             | پایگاه‌های لاتین         |
|------|----------------------------------------------|--------------------------|
| ۱    | پایگاه مجلات ایران (مگ ایران)                | Emerald                  |
| ۲    | پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID) | ScienceDirect (Elsevier) |
| ۳    | پایگاه مجلات تخصصی نور (نورمگز)              | Google Scholar           |
| ۴    | پرتال جامع علوم انسانی                       | Taylor & Francis         |
| ۵    | گنج پایان نامه‌های ایران (گنج ایران داک)     | Springer                 |

واژگان کلیدی مرتبط انتخاب‌شده، در جدول (۳) ارائه شده است.

مرحله سوم فراترکیب به بررسی صلاحیت پژوهش‌ها اختصاص دارد. در این مرحله متن کامل مقالات با استفاده از مقیاس کسب تعیین صلاحیت شد. به دلیل بدیع بودن موضوع مهربانی سازمانی در کشورهای فارسی‌زبان، این مقوله در مطالعات داخلی مسکوت

مرور نظام‌مند الزامات و موانع مهربانی سازمانی با رویکرد فراترکیب | افشارزاده و همکاران | ۲۵۱

مانده و از هیچ یک از پایگاه‌های ذکر شده هیچ پژوهشی یافت نشد. به تعداد ۲۲۳ منبع به زبان انگلیسی شناسایی شد که بر اساس هشت معیار پذیرش مطالعات، مجموعاً ۱۹۰ مطالعه حذف شد. معیارهای انتخاب در جدول (۴) قابل مشاهده است.

جدول ۳. واژگان کلیدی مورد جستجو

| ردیف | فارسی                   | لاتین                                 |
|------|-------------------------|---------------------------------------|
| ۱    | مهربانی سازمانی         | Organizational Kindness               |
| ۲    | مهربانی در محیط کاری    | Kindness at Workplace                 |
| ۳    | مهربانی در اداره        | Kindness at Office                    |
| ۴    | رهبران، مدیران مهربان   | Kind Leaders, Managers                |
| ۵    | مهربانی در بین همکاران  | Kindness Among Colleagues             |
| ۶    | الزامات مهربانی سازمانی | Organizational Kindness' Requirements |
| ۷    | موانع مهربانی سازمانی   | Organizational Kindness' Obstacles    |

جدول ۴. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مطالعات مورد بررسی

| ردیف | معیار            | معیارهای پذیرش                                                    | معیارهای عدم پذیرش                                          |
|------|------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| ۱    | محتوا            | مطالعات در موضوعات مهربانی سازمانی یا مهربانی در محل کار          | مطالعاتی که شاخص‌های اشاره شده و کیفیت لازم را نداشته باشند |
| ۲    | زبان             | انگلیسی و فارسی                                                   | زبان‌های دیگر                                               |
| ۳    | تاریخ            | محدودیتی وجود ندارد                                               | -----                                                       |
| ۴    | نوع مطالعات      | مقالات علمی-پژوهشی و پایان‌نامه‌ها                                | کتاب، گزارش‌ها، وبلاگ‌ها، مقالات کنفرانسی                   |
| ۵    | روش‌شناسی        | کیفی، کمی، آمیخته                                                 | تحقیقات آزمایشی و غیرعلمی                                   |
| ۶    | محدوده جغرافیایی | تمام کشورها                                                       | -----                                                       |
| ۷    | حوزه مطالعه      | حوزه مدیریت و ترجیحاً مدیریت منابع انسانی حوزه‌های بهداشت و درمان | سایر موارد غیر مرتبط به شاخص-های اشاره شده                  |
| ۸    | دسترسی           | دسترسی به تمام متن                                                | عدم دسترسی به تمام متن                                      |

ابزارمورد استفاده برنامه "مهارت‌های ارزیابی حیاتی"<sup>۱</sup> است که با طرح ده سؤال کمک می‌کند تا دقت، اهمیت و اعتبار مطالعات پژوهش مشخص شود. در این مرحله، به

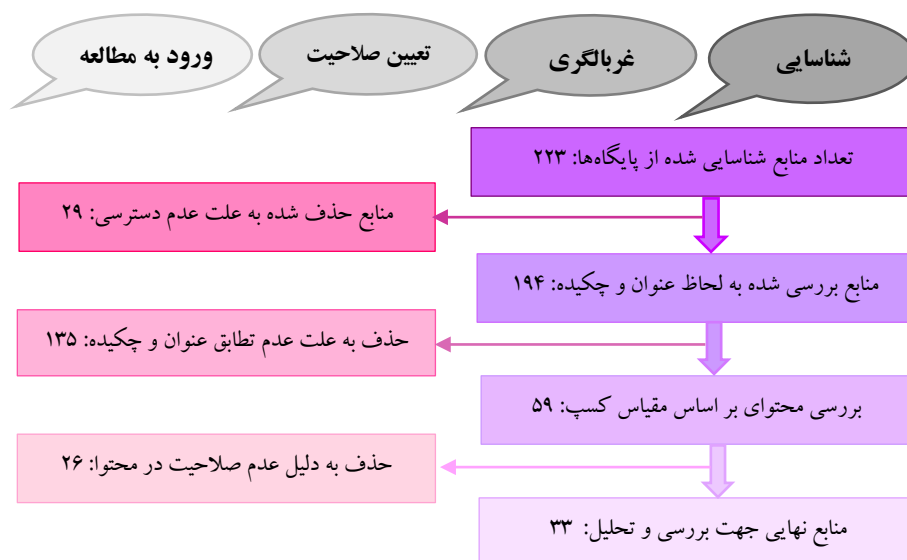
1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)

هر یک از سؤالات یک امتیاز کمی داده می‌شود. سپس یک فرم ایجاد می‌شود. بنا براین می‌توان امتیازاتی که به هر مطالعه داده شده‌است محاسبه شود و مجموعه پژوهش‌ها بررسی و نتایج ارزیابی مشاهده شود. بر اساس این مقیاس ۵۰ امتیازی، هر پژوهشی را که پایین‌تر از امتیاز خوب (کمتر از ۳۰) باشد، حذف می‌شود. نتیجه این تعیین صلاحیت به صورت نمونه در رابطه با یک پژوهش در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. بررسی کیفیت پژوهش‌ها با استفاده از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی

| ردیف | مطالعه                                                                               | اهداف پژوهش | منطق روش | طرح پژوهش | نمونه برداری | جمع آوری داده‌ها | انعکاس‌پذیری | ملاحظات اخلاقی | دقت و تحلیل | بیان روشن یافته‌ها | ارزش پژوهش | جمع |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-----------|--------------|------------------|--------------|----------------|-------------|--------------------|------------|-----|
| ۱    | Kindness among colleagues; identifying and exploring the gaps in employment contexts | ۵           | ۵        | ۴         | ۴            | ۴                | ۴            | ۵              | ۴           | ۴                  | ۴          | ۴۳  |

شکل ۱. فرایند پریسما جهت جریان اطلاعات به مرور سیستماتیک (Liberati et al., 2009)



برای انتخاب مطالعات جهت غربالگری و ورود به مرور سیستماتیک، از چارچوب پریسما<sup>۱</sup> استفاده شده است.

در گام چهارم فراترکیب به استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها پرداخته می‌شود. در این مرحله اطلاعات پژوهش‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۲</sup> ۲۰۲۴ استخراج شد و به جداول مربوطه انتقال پیدا کرد. بدین صورت که ابتدا الزامات و موانع مهربانی سازمانی به همراه نام پژوهشگر(ها) و سال انتشار جمع آوری شد که چند نمونه از آن به دلیل لحاظ تعداد کلمات مجاز در مقاله، به طور خلاصه در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از منابع مورد استفاده در پژوهش

| ردیف | پژوهشگر(ها)          | الزامات مهربانی سازمانی                                                                                                                                            | موانع مهربانی سازمانی                                                                                                                                  |
|------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | Michel et al. (2024) | رهبری فروتن، رهبری الهام‌بخش و انگیزاننده، مربیگری، مدیریت استرس، احساس امنیت دادن به افراد.                                                                       | جو شرنگ آلود سازمان، رهبری زهرآگین، عدم تفویض اختیار و کنترل شدید، ساعات کاری بی‌وقفه، کارفرمایان دمدمی مزاج.                                          |
| ۲    | Maré (2023)          | باورهای نگرشی، هنجاری و کنترلی در مورد درگیر شدن در انواع مختلف رفتارهای مهربانانه، ایجاد جو مشارکتی و صمیمی در سازمان، شنود مؤثر، مهارت‌های ارتباطی افراد.        | فرهنگ رقابتی و فردگرایانه، ضعف در مهارت‌های شناختی و هوش عاطفی کارکنان و رهبران.                                                                       |
| ۳    | Lawrence (2020)      | حمایت عاطفی، کمک به رشد زیردستان، در اولویت قرار دادن زیردستان در سازمان و رفتار اخلاقی، قدردانی از کارکنان، هوش عاطفی رهبران، رابطه عمیق و پایدار کارمند-کارفرما. | رفتار غیرمدنی در محل کار، الگوهای فکری سستی و صرفاً اقتصادی حاکم بر سازمان، فرهنگ بی‌احترامی، قوانین خشک و دست‌وپاگیر، ناسازگاری و اهمال‌کاری کارکنان. |
| ۴    | Caldwell (2017)      | اصالت مدیران ارشد، انسانیت اعضای سازمان، رهبر تحول‌آفرین، اعتمادسازی و تشریک اطلاعات با کارکنان، عدالت تعاملی.                                                     | رفتار غیراخلاقی و دور از اصالت رهبران، تحقیر و آزار و اذیت همکاران، سنت‌گرایی بی‌رویه و اینرسی رفتاری.                                                 |

همچنین استخراج کدها در نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۴ نیز در شکل (۲) قابل مشاهده است.

شکل ۲. نمایی از نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۴ از نتیجه استخراج کدهای اولیه



| Codes                   | Count      |
|-------------------------|------------|
| الزامات مهربانی سازمانی | 182        |
| موانع مهربانی سازمانی   | 96         |
| <b>Total</b>            | <b>278</b> |

در گام پنجم فراترکیب به تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی پرداخته می‌شود. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته به کمک روش تحلیل تم، روی ۳۳ منبع نهایی انتخاب شده، از مجموع مفاهیم اولیه مرحله قبل که به تعداد ۲۷۸ مفهوم (تم اولیه) بود، ۹۶ مفهوم استخراج شده برای موانع مهربانی سازمانی به ۱۶ مؤلفه تحت محوریت ۴ عامل اصلی و همچنین الزامات مهربانی سازمانی که مشتمل بر ۱۸۲ مفهوم اولیه بود، به ۱۳ مؤلفه در زیرشاخه ۳ عامل اصلی خوشه‌بندی شد.

در گام ششم فراترکیب، کنترل کیفیت انجام می‌پذیرد.

#### ۱. روایی و اعتبار مطالعات

برای سنجش روایی در روش فراترکیب، از دو معیار، نظر سندلوسکی و باروسو و روش کسپ استفاده شده است. مطابق به نظر سندلوسکی و باروسو، سه نوع روایی باید در نظر گرفته شود:

الف) روایی توصیفی: در این پژوهش برای روایی توصیفی، سعی شده است حداقل امکان بیشترین تعداد مقاله‌های مرتبط شناسایی و گردآوری شوند. ب) روایی تفسیری: برای روایی تفسیری نیز به این صورت عمل شد که از دو نفر پژوهشگر به عنوان کدگذار و مفسر استفاده شد، و در جلسات هماهنگی، توافق نهایی در مورد کدهای مورد استفاده بدست آمد. ج) روایی نظری: در نهایت برای روایی نظری، سعی شده است تا پژوهش‌هایی مورد استفاده قرار گیرد که دارای اعتبار علمی بالایی باشد.

برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، ابزاری دیگر برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه بود که در مرحله سوم مفصل توضیح داده شد.

## ۲. روایی و اعتبار مدل پژوهش

جهت انجام ارزیابی روایی محتوا<sup>۱</sup>، از دو شیوه در قالب، ۱. نسبت روایی محتوا<sup>۲</sup> برای سنجش ضرورت یا عدم ضرورت مقوله‌ها، و ۲. شاخص روایی محتوا<sup>۳</sup> جهت بررسی مرتبط یا نامرتب بودن مقوله‌ها با پدیده مورد بررسی، استفاده شده است. برای ارزیابی اعتبار محتوایی کدهای استخراجی، از نسبت روایی محتوا استفاده شده است. بدین منظور ۱۵ نفر از خبرگان به روش هدفمند انتخاب شده است. جدول (۷) مشخصات خبرگان جهت انجام روایی پژوهش را نشان می‌دهد. برای تعیین نسبت روایی محتوا، مقوله‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و از مشارکت‌کنندگان (۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمان مورد نظر) درخواست شد که هرکدام را بر اساس سه طیف "ضروری"، "مفید ولی غیرضروری" و "غیرضروری" امتیازدهی کنند. سپس نتایج مطابق با رابطه (۱) تحلیل شده است.

جدول ۷. مشخصات خبرگان جهت انجام روایی پژوهش

| خبرگان سازمانی (۸ نفر) |         |               |              | خبرگان دانشگاهی (۷ نفر) |      |          |              |
|------------------------|---------|---------------|--------------|-------------------------|------|----------|--------------|
| سطح تحصیلات            | طبقه    | کارشناسی ارشد | دکتری        | مرتبه علمی              | طبقه | استادیار | استاد        |
| فراوانی                | ۱       | ۷             |              | فراوانی                 | ۲    | ۳        | ۲            |
| سابقه خدمت             | طبقه    | ۵-۱۰ سال      | بالای ۱۰ سال | سابقه خدمت              | طبقه | ۵-۱۰ سال | بالای ۱۰ سال |
|                        | فراوانی | ۳             | ۵            | فراوانی                 | ۵    |          | ۲            |
| جنسیت                  | طبقه    | زن            | مرد          | جنسیت                   | طبقه | زن       | مرد          |
|                        | فراوانی | ۴             | ۴            | فراوانی                 | ۲    |          | ۵            |

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

در این فرمول  $n_e$  تعداد افرادی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند. و  $N$  تعداد

1. Content Validity
2. Content Validity Raito (CVR)
3. Content Validity Index (CVI)

کل مشارکت کنندگان است. با توجه به این موضوع که حداقل مقدار نسبت روایی محتوا برای نمونه ۱۵ نفری طبق جدول تصمیم‌گیری لاوشه<sup>۱</sup> ۰/۴۹، در این مرحله مقادیر بدست آمده از محاسبات، در مقایسه با جدول لاوشه اعتبار محتوایی مدل پژوهش را تأیید کرد. برای تعیین شاخص روایی محتوا نیز، مقوله‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و از مشارکت کنندگان خواسته شده است که هر کدام از آن‌ها را بر اساس طیفی چهارگزینه‌ای متشکل از "کاملاً مرتبط"، "مرتبط"، "نسبتاً مرتبط" و "غیر مرتبط" مورد ارزیابی قرار دهند. برای محاسبه این شاخص، می‌بایست مجموعه امتیازات کسب شده توسط هر مقوله در دو گزینه اول یعنی "کاملاً مرتبط" و "مرتبط"، بر تعداد کل مشارکت کنندگان تقسیم شود. در صورتیکه مقدار شاخص روایی محتوا از ۰/۷۹ بیشتر باشد، روایی محتوای آن مقوله تأیید می‌شود. با توجه به این توضیحات، همانگونه که در جدول (۸) برای الزامات مهربانی سازمانی و جدول (۹) برای موانع مهربانی سازمانی قابل مشاهده است، شاخص روایی محتوایی که بر اساس رابطه (۲) محاسبه شده است، برای تمامی مقوله‌های شناسایی شده، بالاتر از ۰/۷۹ بوده و بنابر این، تمامی مقوله‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

$$CVI = \frac{N_b}{N} \quad \text{رابطه (۲)}$$

که در رابطه N تعداد کل خبرگان و  $N_b$  تعداد خبرگانی است که به گویه نمره ۱ و ۲ داده‌اند.

جدول ۸. نتایج بررسی روایی محتوایی پژوهش برای الزامات مهربانی سازمانی

| عوامل (تم اصلی) | مؤلفه‌ها (تم فرعی) | ردیف | مفاهیم (تم اولیه)              | مقدار CVR | نتیجه | مقدار CVI | نتیجه |
|-----------------|--------------------|------|--------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|
| عوامل فردی      | سلامت              | ۱    | احساسات مثبت و سالم            | ۱.۰۰      | تأیید | ۰.۹۳      | تأیید |
|                 | روحی - روانی       | ۲    | نداشتن افسردگی و سرخوردگی      | ۰.۸۷      | تأیید | ۱.۰۰      | تأیید |
| .....           | .....              | .... | .....                          | .....     | ..... | .....     | ..... |
| عوامل محیطی     | خانوادگی           | ۹۵   | محیط هماهنگ خانواده            | ۰.۸۷      | تأیید | ۱.۰۰      | تأیید |
|                 |                    | ۹۶   | ارزش‌ها و اصول اخلاقی خانوادگی | ۰.۷۳      | تأیید | ۰.۸۷      | تأیید |

جدول ۹. نتایج بررسی روایی محتوایی پژوهش برای موانع مهربانی سازمانی

| عوامل (تم اصلی)   | مؤلفه‌ها (تم فرعی) | مفاهیم (تم اولیه) | مقدار CVR                         | نتیجه | مقدار CVI | نتیجه |
|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------------------------|-------|-----------|-------|
| عوامل فردی        | مهارتی             | ۱                 | ضعف در توانایی تشخیص              | تأیید | ۰.۹۳      | تأیید |
|                   |                    | ۲                 | ضعف در مهارت‌های شناختی-هوش عاطفی | تأیید | ۰.۸۰      | تأیید |
|                   |                    | ....              | .....                             | ..... | .....     | ..... |
| محدودیت‌های محیطی | خانوادگی           | ۱۸۱               | سبک تربیت خانوادگی                | تأیید | ۰.۸۷      | تأیید |
|                   |                    | ۱۸۲               | ارزش‌های فرهنگی خانواده           | تأیید | ۰.۹۳      | تأیید |

### ۳. پایایی مدل پژوهش

برای سنجش پایایی مدل طراحی شده، از شاخص کاپای کوهن<sup>۱</sup> استفاده شده است. به این ترتیب که یک دانش‌آموخته دکتری مدیریت (به عنوان خبره)، بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم استخراج شده پژوهشگران، اقدام به کدگذاری و خوشه‌بندی مفاهیم کرده است. سپس نتایج این کدگذاری با کدگذاری پژوهشگران مقایسه شده است. همانطوری که در جدول (۱۰) مشاهده می‌شود، پژوهشگران برای موانع ۱۶ بعد و خبره ۱۷ بعد ایجاد کرده‌اند که از این تعداد ۱۴ کد مشترک هستند. نحوه محاسبه این شاخص به صورت رابطه (۱) است. طبق محاسبات انجام شده، مقدار شاخص کاپا برابر است با ۰/۷۳۲ که با توجه به جدول (۱۱)، در سطح توافق معتبر قرار می‌گیرد. مقدار شاخص کاپا برای الزامات مهربانی سازمانی نیز به همین روش محاسبه شد و در سطح توافق معتبر قرار گرفت.

$$\text{رابطه (۱)} = \frac{A+D}{N} = \text{توافقات مشاهده شده}$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N}$$

$$(K) = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}}$$

1. Cohen's kappa

جدول ۱۰. محاسبه شاخص پایایی روش فراترکیب

| نظر محقق |     |      |       |
|----------|-----|------|-------|
| مجموع    | خیر | بله  |       |
| ۱۷       | B=۳ | A=۱۴ | بله   |
| ۲        | D=۰ | C=۲  | خیر   |
| N=۱۹     | ۳   | ۱۶   | مجموع |

محاسبات 
$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{14+0}{19} = 0/736$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{14+3}{19} \times \frac{14+2}{19} \times \frac{2+0}{19} \times \frac{3+0}{19} = 0/0124$$

$$(K) \text{ شاخص کاپا} = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0/736 - 0/0124}{1 - 0/0124} = 0/732$$

جدول ۱۱. وضعیت شاخص کاپا

| مقدار عددی شاخص کاپا | وضعیت توافق | مقدار عددی شاخص کاپا | وضعیت توافق |
|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
| کمتر از ۰            | ضعیف        | ۰/۶ - ۰/۴۱           | مناسب       |
| ۰ - ۰/۲              | بی اهمیت    | ۰/۸ - ۰/۶۱           | معتبر       |
| ۰/۴ - ۰/۲۱           | متوسط       | ۱ - ۰/۸۱             | عالی        |

### یافته‌ها

در گام هفتم فراترکیب، به ارائه یافته‌های پژوهش پرداخته می‌شود. در این مرحله از فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل، ارائه می‌شوند. ۳۳ مقاله انتخاب شده، مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز، بر اساس هدف اصلی این پژوهش که طراحی الگوی الزامات و موانع مهربانی سازمانی است، شناسایی شد.

ترکیب یافته‌ها پس از اعمال نظر مدیران و متخصصان بیمارستان‌های استان هرات و ۵ تن از خبرگان دانشگاهی، برای الزامات مهربانی سازمانی پس از نتیجه کدگذاری‌ها، به تعداد ۱۸۲ کد باز (تم اولیه)، ۱۳ مؤلفه (تم فرعی) و ۳ عامل اصلی (تم اصلی) شناسایی و در جدول (۱۲) ارائه شده‌اند.

جدول ۱۲. نتیجه تحلیل تماتیک الزامات مهربانی سازمانی

| عوامل<br>(تم اصلی) | مؤلفه‌ها<br>(تم فرعی) | مفاهیم<br>(تم اولیه)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل فردی         | سلامت روحی-روانی      | احساسات مثبت و سالم، نداشتن افسردگی و سرخوردگی، خودمهربانی انگیزه بخش، رفتار شهروندی سازمانی.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                    | اعتقادی-ادراکی        | استدلال اخلاقی و بلوغ فکری، تمایل کارکنان به تعادل زندگی کاری و نشاط - معنا درکار، درک ارزشمندی خود و هم نوعان، دلبستگی و وفاداری به سازمان، انگیزه درونی برای مهربانی، اطمینان از برآورده شدن نیازهای فیزیولوژیکی، حمایت سازمانی، درک نتایج روانشناختی مهربانی، دور شدن از طرز تفکر مکانیکی، درک معنای اعمال کوچک مهربانانه مانند لبخند، درک مدیران از مهربانی به عنوان مسئولیت اجتماعی، ذهنیت باز افراد و بلوغ عاطفی، ارزیابی مثبت افراد از جو، مرزها و اصول اعتقادی افراد، ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی افراد سازمان، بودن نگرش پویای افراد داخل سازمان، باور افراد به مفید مهربانی، نگاه به هم نوعان از دریچه ارزشمندی، پذیرش و اقدام به مهربانی، هنجارهای ذهنی کارمندان و مدیران، کنترل رفتاری ادراک شده، نگرش و قضاوت افراد نسبت به مهربانی، ظرفیت بالا برای پذیرش مهربانی |
|                    | مهارت‌های ارتباطی     | مهارت شنود مؤثر و رازداری، رابطه عمیق و پایدار کارمند- کارفرما، ذهن آگاهی افراد، هوش عاطفی رهبران و مدیریت ارتباطات، رعایت مرزهای فرهنگی و هنجارهای اجتماعی، توجه به جنبه‌های عاطفی و بین فردی رفتار، توانایی آرامش دادن به افراد آسیب‌دیده، مهارت تمرین مراقبه محبت‌آمیز، مهارت یادگیری متفکرانه مهربانی، توانایی الهام بخشی و الهام‌گیری، رابطه مثبت و تعلق عاطفی، پرورش ویژگی‌های مدیریتی نرم، قضاوت و ارزیابی افراد با درک وضعیت، هوش هیجانی بالا، درک فرایندهای انسان (معنا، هدف و تعلق)، قدرت درک شرایط                                                                                                                                                                                                                                                                 |

ادامه جدول ۱۲.

| عوامل<br>(تم اصلی) | مؤلفه‌ها<br>(تم فرعی)        | مفاهیم<br>(تم اولیه)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل فردی         | ویژگی‌های شخصیتی<br>و اخلاقی | مراعات‌گری، شایستگی‌های عاطفی‌کا، قضاوت عادلانه، غمخواری و همدردی، حسن نیت افراد سازمان، فضیلت اخلاقی، نرم خویی، انگیزه شرافتمندانه نه سودجویی، حمایت‌گری، بخشایشگری، اصالت، خیرخواهی و نیک‌منشی، ذهنیت فراوانی، سخاوت و بخشندگی، مباشرت اخلاقی، رفتار مدنی و با فضیلت، گذشت و بخشندگی، ایثار و فداکاری، شفقت و دلسوزی، ترحم و نوع‌دوستی، درک و همدلی، قدردانی و سپاسگزاری، صداقت و درستکاری، خوشرویی و گشاده‌رویی.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                    | عدالت سازمانی                | عدالت تعاملی، قدردانی با رعایت عدالت رابطه‌ای و رویه‌ای                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| عوامل سازمانی      | سیاست‌ها و اهداف سازمان      | دستورالعمل‌های آموزشی آگاهی‌بخش، گنجاندن مهربانی در هنجارهای اساسی سازمان، تعیین خط‌مشی مهربانی در اخلاق سازمان، روشن بودن اهداف و چشم‌انداز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                    | فرهنگ‌سازی                   | فرهنگ سازمانی با حسن نیت و مطابق با اصول اخلاقی، گسترش مفهوم حقوق فردی، حق تعالی و تبدیل شدن به بهترین فرد، اعتماد سازی و تشریک اطلاعات، آموزش مهربانی و هوش عاطفی، تاکید بر ارزش‌های معنوی، ایجاد شبکه‌های ارتباطی سالم، مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی، ایجاد جو وفاداری و خانوادگی، راهکارهای عملیاتی تغییر الگوهای فکری سنتی و کهنه، همسوسازی ارزش‌های فرهنگی در راستای مهربانی، لحاظ فرهنگ مهربانی در سیستم پاداش، تدابیر توسعه‌ای در جهت ترویج فرهنگ مهربانی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر قدردانی، ایجاد محیط پرنشاط و دوستانه، ارزش‌گذاری به فضیلت سازمانی، تشویق رفتارهای دیگرگرا، بهبود هویت فرهنگی سازمان، فرهنگ‌سازی ترویج مهربانی، فرهنگ‌سازی پذیرش مهربانی، فرهنگ همسو و موافق با مهربانی، فرهنگ سازمانی قوی و غنی با ارزش‌ها، رواج فرهنگ کار تیمی. |

ادامه جدول ۱۲.

| عوامل<br>(تم اصلی) | مؤلفه‌ها<br>(تم فرعی) | مفاهیم<br>(تم اولیه)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل سازمانی      | جو سازمان             | <p>نشاط سازمانی، ارتباطات صمیمی و احترام‌آمیز، مشارکت عمیق کارکنان، جو توأم با همدلی و حمایت رابطه‌ای، جلب مشارکت داوطلبانه، فرهنگ همکاری و همیاری، تصمیم‌گیری مشارکتی و فراگیر، همبستگی افراد سازمان، روحیه همکاری و حمایت و اشتراک دانش، احساس هم‌تیمی، رفتارهای اجتماعی فراتر از خود، داوطلبانه، همکاری به نفع عمومی، رواج تعامل نیک و سازنده، وجود فضای مراقبتی در سازمان، کرامت و احترام در روابط، داشتن روحیه همکاری و مشارکت، رفتارهای دوستانه و صمیمی.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                    | مدیریت و رهبری        | <p>توانمندسازی و افزایش اعتماد به نفس زیردستان، توجه به نیازهای عاطفی کارکنان، عزت نفس کارکنان، آوای سازمانی، فضیلت اخلاقی رهبران، رهبری تحول‌آفرین، اصالت مدیران ارشد، رهبری معتبر، رهبران اسوه مهربانی، رهبری پدرانه، رهبری خدمتگزار به پیروان متعهد، مدیران به عنوان نمودی از مهربانی، رهبری قوی برای تغییر سازمانی، توانایی انگیزش در کارکنان، آزادی تصمیم‌گیری، درآمیختن رهبری پدرانه با نگرانی و توجه، مشورت و ترکیب دیدگاه‌ها در تصمیم‌گیری، مدیریت و پذیرش تنوع (مدیریت بر ظرفیت‌ها، به جای دیگ مذهب)، مدیریت تعارض نرم، سبک رهبری الهام‌بخش، مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت تغییر بینش کارکنان، مدیریت اشتیاق کارکنان، رهبری فداکار، رهبران اصیل، رهبری کارآفرینانه، رهبران مبتنی بر مهربانی، رهبری مشوق مهربانی، رهبر به عنوان پیشرو رفتار مهرورزی، رهبری فروتنانه.</p> |

ادامه جدول ۱۲.

| عوامل<br>(تم اصلی) | مؤلفه‌ها<br>(تم فرعی) | مفاهیم<br>(تم اولیه)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل سازمانی      | حمایتی و انگیزشی      | اصلاح مهارت‌ها (آموزش و مربیگری)، رشد و توسعه زیردستان، حمایت از زیردستان در مشکلات شخصی یا شغلی، کمک به کارمندان سطح مبتدی در انجام وظایف، تعامل مستقیم با کارمندان مانند جلسات مشاوره، تقویت مثبت مانند تحسین کلامی، ارائه پاداش در قالب جوایز یا تشویق، برگزاری جلسات تیمی، گفتگو عمیق با کارمندان، تمجید صمیمانه و قدردانی از کارکنان، اعطای هدایای مناسبتی، حمایت فراقانونی و اجتماعی در سازمان، پاداش - های کوچک در جهت تقدیر و سپاسگزاری، دیده شدن و به رسمیت شناخته شدن کارکنان، مشورت و نظرخواهی از افراد، سپاسگزاری از نتیجه مثبت کار زیردستان، کاهش کنترل و افزاختیار، انتقال دانش و توانمندسازی زیردستان، مراقبت از سلامت جسمی و روحی کارکنان، نگاه به افراد به عنوان دارایی - های ارزشمند، قدردانی از رفتار و یا عملکرد مثبت افراد، انگیزه بخشیدن و ریسک‌پذیری در مواقع بحران، راهنمایی دلسوزانه امور شغلی، توسعه توانایی شغلی کارکنان، حمایت‌های سازمانی، احساس امنیت بخشیدن به افراد، تشویق و مدیریت اشتیاق شغلی افراد. |
|                    | شغلی                  | نوعیت شغل (خدماتی یا .....)، معنادار بودن و مفید بودن شغل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                    | رفاهی                 | کیفیت مطلوب زندگی و فضای کاری، برخورداری کارمندان از رفاه روحی و جسمی، محافظت افراد در برابر آسیب‌ها، توجه به آرامش و آسایش کارکنان، فراهم‌آوری زمینه‌های رفاهی کارکنان، تأمین ایمنی روانی کارکنان، بروز رسانی مداوم و طراحی مجدد محیط کار، فراهم‌آوری امکانات و تجهیزات رفاهی در محل کار، محیط کاری مناسب و مطبوع.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| عوامل محیطی        | خانوادگی              | محیط هماهنگ خانواده، ارزش‌ها و اصول اخلاقی خانوادگی.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

همچنان برای موانع مهربانی سازمانی در ۹۶ مفهوم (تم اولیه)، ۱۶ مؤلفه (تم فرعی) و ۴ عامل اصلی (تم اصلی) شناسایی شده‌اند. جدول (۱۳) نتایج این بررسی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۳. نتیجه تحلیل تماتیک موانع مهربانی سازمانی

| عوامل<br>(تم اصلی) | مؤلفه‌ها<br>(تم فرعی) | مفاهیم<br>(تم اولیه)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل فردی         | مهارتی                | ضعف در توانایی تشخیص، ضعف در مهارت‌های شناختی و هوش عاطفی، ضعف در توانایی شنود مؤثر.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                    | روحی-روانی            | بدبینی و بی اعتمادی به افراد، تجربه احساسات منفی و اعتماد به نفس ضعیف.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                    | اعتقادی-نگرشی         | فقدان ارتباط عاطفی و تعلق سازمانی، بی تفاوتی سازمانی، سوگیری‌های اعتقادی و الگوهای فکری کهنه، تنفر از سازمان، بی‌عدالتی ادراک‌شده، نگرش افراد به مهربانی، هنجارهای ارزشی.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| عوامل سازمانی      | بی‌عدالتی سازمانی     | تبعیض در مشارکت کارکنان به نام بوروکراسی اجبار، عوامل استرس‌زای عملیاتی-حقوق ناکافی و ساعات کار اضافی، رفتار ماشینی و غیرانسانی با زیردستان، نابرابری در تصمیم‌گیری و حل مسائل.                                                                                                                                                                                                                                           |
|                    | ضعف مدیریت رفتار      | عدم مدیریت رفتارهای غیر مؤلد، عدم مدیریت آنومی رفتار سازمانی، ضعف در مدیریت روابط کارکنان، تعارض بی‌حد و مرض، عدم مداخلات مدیریتی در جهت تغییر رفتار مسموم.                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                    | رهبری شرنگ‌آلود       | رفتار غیراخلاقی و دور از اصالت رهبران، بی‌تفاوت یا بی‌اعتنایی کارفرمایان، سؤاستفاده مدیران از موقف، سوء استفاده لفظی مدیران نظارت نادرست، رهبری مخرب و زهرآگین، ضعف در رهبری، انسان‌زدایی و توانایی ضعیف در جهت الهام بخشیدن به پیروان، رفتار تحقیرآمیز با زیردستان، اعمال کنترل از طریق اقتدار مدیریت دستوری و ارباب‌رعبیتی، سوءمدیریت رفتاری و عملکردی، کارفرمایان دمدمی مزاج، رهبران مضر و ترس شدید پیروان از بالادست. |
|                    | بوروکراسی شدید        | قوانین خشک و دست و پاگیر، سختگیری افراطی به هدف رسیدن به موفقیت صرفاً مالی، کنترل در تصمیم‌گیری‌ها، کنترل شدید در امور شغلی کارکنان، عدم تفویض اختیار، دستورات غیر منطقی و دور از انصاف.                                                                                                                                                                                                                                  |

ادامه جدول ۱۳.

| عوامل<br>(تم اصلی) | مؤلفه‌ها<br>(تم فرعی)             | مفاهیم<br>(تم اولیه)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل سازمانی      | الگوهای اعتقادی<br>حاکم بر سازمان | طرز تفکر سنتی کارفرمایان در مورد مهربانی، سنت‌گرایی بی‌رویه و اینرسی اعتقادی، نگاه به مهربانی و سازمان از زاویه جهان‌های مجزا، تلقی کار و مهربانی به عنوان ساختارهای غیرهمپوشان، الگوهای فکری سنتی و صرفاً اقتصادی‌نگر حاکم بر سازمان، رقابت ناسالم و تفکر غالب برد-باخت، توجه به جنبه سخت و غفلت از عواطف مثبت در کار، تصورات غلط در مورد مهربانی، ناسازگار دانستن کارایی اقتصادی و سودآوری با مهربانی، نگاه به مهربانی به عنوان یک احساس نه یک فضیلت، نظریه‌های ارزشی غلط و کهنه سازمان. |
|                    | جو و فرهنگ<br>سازمانی             | رواج فرهنگ بی‌احترامی در سازمان، فشارهای هنجاری سازمان در جهت محدودکردن مهربانی، دستوری-منطقی بودن ارزش‌های سازمانی، عدم وجود جو مشارکتی و حمایتی، سلب انرژی مثبت و انتقال انرژی منفی به محیط سازمان، سرکوب کردن ایده‌ها و نوآوری، معمول بودن رفتار انحرافی در سازمان، عدم مشارکت کارکنان در امور مهم، رفتار فردگرایانه در میان کارکنان، دشمنی به جای همکاری، عدم اشتراک کارکنان در تصمیم‌گیری و حل مسائل، محیط سمی و شریک‌آلود سازمان، جو تحقیرآمیز و فردگرایانه حاکم بر سازمان.          |
|                    | کارکنان نامرئی                    | عدم پاسخگویی و اتلاف وقت بواسطه ناسازگاری و اهمالکاری کارکنان.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                    | رفاهی-آسایشی                      | محل کار نامناسب، طراحی نادرست محیط فیزیکی و چیدمان واحدها، فضای شغلی نامطلوب و غیر استاندارد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                    | موانع شغلی                        | کارهای اضافی خارج از وقت، عدم اطمینان کارکنان از آینده مطالبات شغلی دور از توان، عوامل استرس‌زای شغلی، دورکاری و پراکندگی جغرافیایی، عدم امنیت شغلی و فرسودگی عاطفی، موقف کاری ناپایدار و در معرض افول، تعیین ضرب‌الاجل‌های غیرمنطقی در کار، ساعات کاری بی‌وقته، فرسودگی شغلی.                                                                                                                                                                                                             |

ادامه جدول ۱۳.

| عوامل<br>(تم اصلی)   | مؤلفه‌ها<br>(تم فرعی) | مفاهیم<br>(تم اولیه)                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل<br>بین‌فردی    | سایس اجتماعی          | شایعات بی‌اساس و فرافکنی‌ها، رفتار غیرمردنی در محل کار، قلدری سازمانی، فشار روحی حاصل از ناامنی اجتماعی محیط کار، حسادت شدید و عملکرد صدمه‌آمیز همکاران، بی‌ادبی و بی‌احترامی در محیط کار، زورگویی به همکاران، رفتارهای غیراخلاقی همکاران سمی، رفتار ضدشهروندی سازمانی. |
|                      | غوغاسالاری            | زیرآب‌زنی و آزار و اذیت افراد درحاشیه توسط گروه‌های با نفوذ، تحقیر و آزار و اذیت افراد ضعیف‌تر.                                                                                                                                                                         |
| محدودیت‌های<br>محیطی | اجتماعی               | عدم آگاهی جامعه و منابع علمی ناکافی در رابطه به پیامدهای مهربانی سازمانی، دیدگاه اجتماعی نظر به مهربانی سازمانی.                                                                                                                                                        |
|                      | خانوادگی              | سبک تربیت خانوادگی، ارزش‌های فرهنگی خانواده                                                                                                                                                                                                                             |

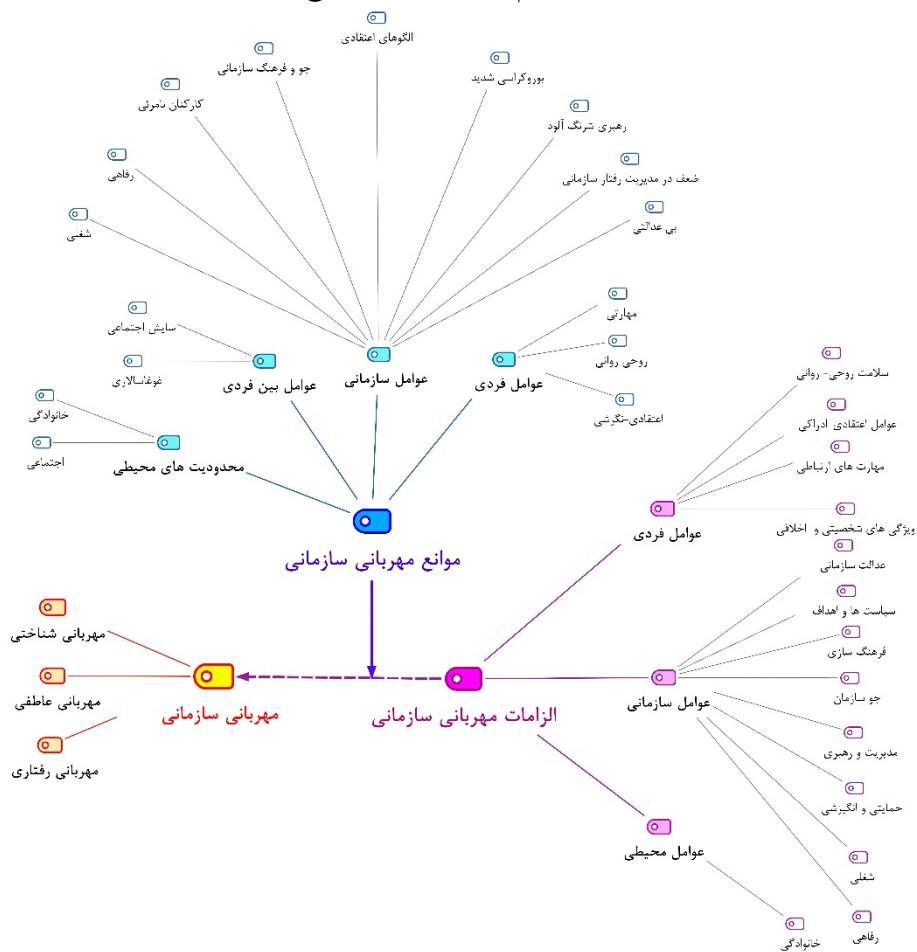
مدل نهایی پژوهش، از ترکیب عوامل بدست آمده از جداول فوق، در شکل (۳) ارائه شده است.

شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش



تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به وسیله نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۴ صورت پذیرفت که بدین ترتیب الگوی الزامات و موانع مهربانی سازمانی استخراج شد. شکل (۴) خروجی نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۴ از انجام تجزیه تحلیل داده‌ها را نشان می‌دهد.

شکل ۴. خروجی نرم‌افزار از نتیجه استخراج مؤلفه‌ها



## بحث و بررسی

نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که الزامات مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات می‌تواند در سه سطح فردی (با چهار مؤلفه سلامت روحی-

روانی، عوامل اعتقادی-ادراکی، مهارت‌های ارتباطی، ویژگی‌های شخصیتی- اخلاقی)، سازمانی (با هشت مؤلفه عدالت سازمانی، سیاست‌ها و اهداف، فرهنگ‌سازی، جوسازمانی، مدیریت و رهبری، حمایتی و انگیزشی، شغلی، رفاهی) و محیطی (عوامل خانوادگی) مورد بررسی قرار گیرند. نتایج همچنین گویای این است که موانع مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات نیز می‌توانند در چهار سطح فردی (با سه مؤلفه مهارتی، روحی-روانی، اعتقادی-نگرشی)، سازمانی (با نه مؤلفه بی‌عدالتی، ضعف در مدیریت رفتار سازمانی، رهبری شرنک‌آلود، بوروکراسی شدید، الگوهای اعتقادی، جو و فرهنگ سازمانی، کارکنان نامرئی، رفاهی، شغلی)، بین‌فردی (با دو مؤلفه سایش اجتماعی و غوغاسالاری) و محدودیت‌های محیطی (با دو مؤلفه خانوادگی و اجتماعی) مورد توجه قرار گیرند. هرچند در مطالعات پیشین نیز بر این عوامل به عنوان عوامل تقویت‌کننده و عوامل بازدارنده مهربانی سازمانی تأکید شده است؛ با این حال، این عوامل به صورت منسجم و یکپارچه در هیچ مطالعه‌ای مورد اشاره قرار نگرفته است. پژوهشگران در بسیاری از مطالعات، الزامات مهربانی سازمانی را بررسی نموده، اما موانع مهربانی سازمانی را مورد بررسی قرار نداده‌اند (Landry et al., 2018; Aránega et al., 2023; Caldwell, 2010; Dixon, 2010; Kaptei, 2021; Quirk & Ivztan, 2017; Reizer, 2019; Liu et al., 2022).

بررسی پیشینه مرتبط با موضوع مهربانی سازمانی همچنین نشان می‌دهد که بعضی از پژوهشگران تنها بر یک عامل مانند رفتار فرد گرایانه (Hashim et al., 2022)، رواج رفتار انحرافی در سازمان (Gibb & Rahman, 2018)، تجربه احساسات منفی قوی مانند غم و اندوه (Masters-Waage et al., 2022)، دورکاری و پراکندگی جغرافیایی محیط کار (Sezer et al., 2021) به عنوان موانع مهربانی سازمانی تأکید کرده‌اند و سایر عوامل را مورد توجه قرار نداده‌اند. این موضوع در ارتباط با الزامات مهربانی سازمانی نیز صادق است و بعضی از مطالعات تنها بر یک مورد مانند آموزش مهربانی (Quirk & Ivztan, 2017) به عنوان الزامات مهربانی سازمانی تأکید کرده‌اند و بررسی این موضوع را به صورت کامل مورد توجه قرار نداده‌اند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

مهربانی سازمانی یک مهارت اجتماعی-عاطفی ارزشمند است و برنامه‌های ترویج مهربانی و آموزش آن، یک مقوله روبه‌رشد بوده ولی مطالعات اندکی در این رابطه انجام پذیرفته است (Kaplan et al., 2016). با توجه به تحولات روبه‌رشد در روانشناسی مثبت، علاقه و نیاز شدیدی به مطالعه در زمینه مهربانی اجتماعی احساس می‌شود. ولی علی‌رغم نیاز موجود، مطالعه جامع و کاملی در رابطه با آن کمتر صورت گرفته است (Youngs et al., 2023). برای درک بیشتر مهربانی در سازمان‌های اجتماعی و حوزه کسب و کار، تحقیقات بیشتری لازم است (Willis, 2021). از طرفی نتایج پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که مهربانی سازمانی باعث کاهش فرسودگی شغلی، افزایش رضایت شغلی و رفاه کارکنان، تقویت عزت نفس کارکنان، معنادار شدن زندگی کاری، افزایش احساسات مثبت (Sezer et al., 2021) می‌شود. در این راستا، مطالعه حاضر به منظور شناسایی الزامات و موانع مهربانی سازمانی در بیمارستان‌های استان هرات، طراحی و اجرا شده است.

نتایج می‌تواند رهنمودهای کاربردی برای مدیران ارشد بیمارستان‌های استان هرات به همراه داشته باشد. دسته‌بندی الزامات این پدیده، آگاهی مدیران را از این موضوع افزایش داده است و درک روشنی از عوامل مؤثر در ترویج این فرهنگ سازمانی، برای آنان ایجاد می‌کند. مدیران می‌توانند با شناخت عوامل تقویت‌کننده (الزامات) و عوامل بازدارنده (موانع) ترویج این پدیده در سازمان، نسبت به مدیریت و بهبود آن اقدامات لازم را فراهم نمایند. در این راستا برخی از پیشنهادات کاربردی به شرح زیر ارائه شده است:

پیشنهادهای سطح فردی به شرح زیر ارائه می‌شود:

بر اساس یافته‌ها، سلامت روحی- روانی یکی از الزامات مهربانی سازمانی شناخته شده است پس بنابراین به کارکنان این بیمارستان‌ها پیشنهاد می‌شود که در جهت حفظ و بازیابی سلامت روحی-روانی خود و تقویت احساسات مثبت و سالم کوشا باشند. برای حفظ سلامت روحی و روانی و نشان دادن رفتار مهربانی در سازمان، به کارکنان پیشنهاد می‌شود تا اقداماتی مانند: مدیریت استرس، توسعه هوش هیجانی (تقویت توانایی درک و مدیریت احساسات خود و دیگران، باعث می‌شود کارکنان در مواقع بحرانی، مهربانانه‌تر

واکنش نشان دهند)، تقویت خودآگاهی (شناخت بهتر احساسات شخصی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا بهتر درک کنند که چگونه رفتارهای آن‌ها بر دیگران تأثیر می‌گذارد و در نتیجه می‌توانند رفتارهای مهربانانه‌تری از خود نشان دهند) را انجام دهند.

✓ یافته‌های پژوهش نشان داده است که یکی از الزامات مهربانی سازمانی، مهارت‌های ارتباطی افراد است، پس بنابراین به کارکنان بیمارستان‌های استان هرات پیشنهاد می‌شود که در جهت توسعه مهارت‌های ارتباطی خویش، از طریق اشتراک در سمینارهای مؤثر و مطالعه در زمینه رفتار سازمانی مثبت و اخلاق حرفه‌ای مبادرت نمایند. برای توسعه مهارت‌های ارتباطی به کارکنان پیشنهاد می‌شود تا مهارت‌هایی مانند مهارت گوش دادن فعال، تمرین همدلی، مهارت بازخورد دادن و دریافت بازخورد، بهبود زبان بدن را در خود تقویت نمایند.

پیشنهادهای سطح سازمانی به شرح زیر ارائه می‌شود:

✓ استفاده از تست‌های شخصیتی مناسب در فرایند انتخاب و استخدام کارکنان در راستای حفظ تناسب فرد با شغل و سازمان (استفاده از تست‌های شخصیتی در فرآیند استخدام به سازمان‌ها کمک می‌کند تا افرادی را جذب کنند که نه تنها مهارت‌های فنی لازم را دارند، بلکه از نظر شخصیتی نیز با فرهنگ سازمانی و الزامات شغل همخوانی دارند).

✓ ترسیم چشم‌انداز، سیاست‌ها و اهداف دقیق و روشن در تمامی سطوح سازمانی که بیانگر آینده مطلوب سازمان باشد و جهت‌گیری کلی آن را مشخص کند و باید الهام‌بخش، روشن، قابل فهم و واقع‌گرایانه باشد.

✓ بهبود و ترویج فرهنگ سازمانی غنی توأم با صمیمیت، تفاهم، اشتراک دانش و روحیه همکاری و معاشرت نیک، ایجاد شبکه‌های ارتباطی سالم و ارتباطات صمیمی و احترام‌آمیز در محیط سازمان، ایجاد جو سازمانی تعاملی و مشارکتی، ایجاد شبکه‌های ارتباطی سالم و ارتباطات صمیمی و احترام‌آمیز در محیط سازمان از طریق شفاف‌سازی، ترویج و به‌کارگیری ارزش‌هایی مانند احترام، اعتماد، همکاری، و عدالت سازمانی برای تمام کارکنان، ایجاد محیط کاری حمایتی و غیررسمی در کنار ساختار رسمی، تشویق مدیران به برقراری ارتباط نزدیک و دوستانه با کارکنان برای ایجاد فضای کاری بدون استرس، ایجاد محیطی باز و پذیرای دیدگاه‌های مختلف، که

کارکنان احساس ارزشمندی و امنیت کنند و اقداماتی از این قبیل پیشنهاد می‌شود.

✓ توجه به اقدامات مدیریتی و رهبری در جهت توانمندسازی و افزایش اعتماد به نفس زیردستان و آوا دادن به سکوت سازمانی که در این راستا رهبری توانمند و حمایت‌گرانه نقش کلیدی در ایجاد اعتماد بنفس کارکنان، توانمندسازی آن‌ها و کاهش سکوت سازمانی دارد. برای دستیابی به این هدف، مدیران باید محیطی باز، حمایتی و شفاف ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس کنند نظرات و مشارکت آنها ارزشمند است. در این زمینه راهکارهایی همانند تفویض اختیار و سپردن وظایف چالش‌برانگیز به کارکنان و تشویق آن‌ها به تصمیم‌گیری مستقل، فراهم کردن فرصت‌های منتورینگ و کوچینگ برای رشد حرفه‌ای، تشویق به یادگیری از اشتباهات و عدم سرزنش کارکنان برای شکست‌های سازنده، برگزاری جلسات طوفان فکری و تبادل دانش بین تیم‌ها و حمایت از نوآوری و ایده‌های خلاقانه با تخصیص منابع مناسب می‌تواند کارساز باشد.

✓ توسعه سیستم حمایتی و انگیزشی در راستای جلب اعتماد سازمانی و تقویت نگرش حمایت‌های سازمانی ادراک شده. در این راستا لازم است تا سازمان در جهت ایجاد محیطی امن و حمایتی برای کارکنان، تضمین امنیت شغلی و کاهش نگرانی‌های کارکنان در مورد آینده، کاهش استرس‌های سازمانی با ایجاد تعادل بین کار و زندگی، برنامه‌های حمایتی مالی، مرخصی‌های تشویقی و انعطاف‌پذیری در ساعات کاری و اقداماتی از این قبیل را انجام دهد.

این پژوهش با بکارگیری روش فراترکیب به‌عنوان روشی انسجام‌دهنده و نظام‌مند برای بررسی متون، در جهت کنکاش در اسناد پژوهشی به منظور اکتشاف الزامات و موانع مهربانی سازمانی مکنون در منابع مختلف، استفاده شد. با توجه به پراکندگی که در مورد عوامل تقویت‌کننده و بازدارنده مهربانی سازمانی در منابع پیشین وجود دارد، مرور سیستماتیک- فراترکیب به منزله روشی برای ایجاد اجماع نسبی در مورد الزامات و موانع مهربانی سازمانی، مورد استفاده قرار گرفت.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارد.

## سپاسگزاری

بدین وسیله از همکاری بی‌دریغ و حسن برخورد کادر درمان و اداری بیمارستان‌های استان هرات کمال تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## ORCID

Elham Afsharzada  <https://orcid.org/0000-0001-7577-0315>

Hadi Teimouri  <https://orcid.org/0000-0003-3288-1319>

Ali Shaemi Barzoki  <https://orcid.org/0000-0002-4492-8519>

## منابع

۱. پورکریمی، جواد و عزیزی، مهسا. (۱۴۰۳). سبک رهبری اثربخش در محیط‌های متلاطم: مروری سیستماتیک. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. ۳۳(۱۴۴)، ۲۱۸-۱۷۷. Doi: 10.22054/jmsd.2024.78899.4455
۲. شریعت‌نژاد، علی و عینی‌نرگسه، زهرا. (۱۴۰۳). شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای به‌کارگیری سبک رهبری رویایی در سازمان‌های دانش‌بنیان با روش FCM. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. ۳۳(۱۴۴)، ۷۳-۱۴۴. Doi: 10.22054/jmsd.2024.78896.4454
3. Adnan, H., Farooq, F., Nishad, H., Farid, Z., & Tahir, Q. (2024). Moderating the path: Unveiling how self-compassion moderates workplace ostracism and influence job satisfaction among employees. *Remittances Review*, 9(1), 749-778.
4. Aránega, A. Y., Montesinos, C. G., & del Val Núñez, M. T. (2023). Towards an entrepreneurial leadership based on kindness in a digital age. *Journal of Business Research*, 159, 113747. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113747>

5. Ariyabuddhiphongs, V., & Pratchawittayagorn, A. (2014). Peace of mind and organizational citizenship behavior: The mediating effect of loving kindness. *Archive for the Psychology of Religion*, 36(2), 233-252. <https://doi.org/10.1163/15736121-12341284>
6. Barghouti, Z., Guinot, J., & Chiva, R. (2023). Compassion and altruism in organizations: A path for firm survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1-19. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2021-0266>
7. Caldwell, C. (2017). Understanding kindness: A moral duty of human resource leaders. *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(2), 8. <https://doi.org/10.22543/0733.102.1188>
8. Caldwell, C., & Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93, 91-101. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0184-z>
9. Cotney, J. L., & Banerjee, R. (2019). Adolescents' conceptualizations of kindness and its links with well-being: A focus group study. *Journal of Social and Personal Relationships*, 36(2), 599-617. <https://doi.org/10.1177/0265407517738584>
10. Dahm, P. C., & Greenbaum, B. E. (2019). Leadership through love and fear: An effective combination. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 326-338. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2018-0346>
11. Dufwenberg, M., & Kirchsteiger, G. (2019). Modelling kindness. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 167, 228-234. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.07.014>
12. Dyar, R., Mattick, K., & Griffiths, A. (2024). Kindness in healthcare leadership and management: An evaluation and analysis of the concept. *BMJ leader*, leader-2023. <https://doi.org/10.1136/leader-2023-000742>
13. 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. <https://doi.org/10.3390/bs13060457>
14. Featherstone, J., & Harvey, W. S. (2021). Tough and kind leadership among the Konyaks of Nagaland. *Journal of Global Responsibility*, 12(1), 52-61. <https://doi.org/10.1108/JGR-05-2020-0054>

15. Gibb, S., & Rahman, S. (2018). Kindness among colleagues: Identifying and exploring the gaps in employment contexts. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 582-595.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2018-1357>
16. Hashim, G. R., Zainuddin, A. Z., Aminuddin, Z. M., Ghazali, A. R., & Wardono, P. (2022). A scoping review on kindness in the work environment. *Environment-Behavior Proceedings Journal*, 7(20), 409-414. <https://doi.org/10.21834/ebpj.v7i20.3304>
17. Jeffrey, D. (2016). A duty of kindness. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 109(7), 261-263.  
<https://doi.org/10.1177/0141076816643333>
18. Kaplan, D. M., deBlois, M., Dominguez, V., & Walsh, M. E. (2016). Studying the teaching of kindness: A conceptual model for evaluating kindness education programs in schools. *Evaluation and Program Planning*, 58, 160-170.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.06.001>
19. Kaptein, M. (2022). The moral duty to love one's stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 813-827.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-04897-y>
20. Kerr, D. L. (2008). *The Impact of Kindness in the Workplace* (Doctoral Dissertation, Royal Roads University).
21. Landry, S., Bisson, K., Cook, C., & Morrison, L. (2018). How a culture of kindness can improve employee engagement and patient experience--and five ways to get there. *Nursing Leadership* (1910-622X), 31(3), 112-152. <https://doi.org/10.12927/cjnl.2018.25678>
22. Lawrence, C. Y. (2020). *Linking Kindness to Emotional Intelligence for Employee Satisfaction & Retention Through Professional Development Training*. (Dissertation Defense Paper for the Degree of Doctor of Educational Leadership in Lynn University).  
<https://spiral.lynn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1355&context=etds>
23. Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), W-65. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2700>

24. Liu, C., Chen, H., Liang, Y. C., Hsu, S. E., Huang, D. H., Liu, C. Y., & Chiou, W. K. (2022). The effect of loving-kindness meditation on employees' mindfulness, affect, altruism and knowledge hiding. *BMC Psychology*, 10(1), 138. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00846-0>
25. Malti, T. (2021). Kindness: A perspective from developmental psychology. *European Journal of Developmental Psychology*, 18(5), 629-657. <https://doi.org/10.1080/17405629.2020.1837617>
26. Masters-Waage, T. C., Reb, J., Tov, W., & Bandara, U. (2022). An initial examination of state and longitudinal effects of loving-kindness practice on affective and motivational states at work. *Mindfulness*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s12671-021-01781-8>
27. Maré, J. L. (2023). Kindness in Hospitals: A mixed-methods reasoned action approach to understanding prosocial communication in healthcare (Doctoral dissertation, The University of Arizona). <http://hdl.handle.net/10150/670251>
28. 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. <https://doi.org/10.7189/jogh.14.03013>
29. Pradhan, R. K., Jandu, K., Hati, L., & Panda, M. (2024). Being nice goes long way: manifesting compassion for others enacts in experiencing positive emotions and workplace happiness for the employees. *Business Perspectives and Research*, 12(2), 208-223. <https://doi.org/10.1177/22785337221113157>
30. Quirk, M. J., & Ivtzan, I. (2017). Soft is hard: building resilience with loving kindness meditation at work. *Journal of Yoga, Physical Therapy and Rehabilitation*. <http://doi.org/10.29011/YPTR-137.%20000037>
31. Reizer, A. (2019). Bringing self-kindness into the workplace: Exploring the mediating role of self-compassion in the associations between attachment and organizational outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 1148. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01148>
32. Sarkar, A., Garg, N., Srivastava, D. K., & Punia, B. K. (2024). Can gratitude counter workplace toxicity? Exploring the mediating role of psychological capital (PsyCap). *Business Perspectives and Research*, 12(2), 261-276. <https://doi.org/10.1177/22785337221148300>
33. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.

34. Self, C. L. S. (2009). Love and organizational leadership: An intertexture analysis of 1 Corinthians 13. Regent University. (Doctoral dissertation, The University of Regent).  
<https://www.proquest.com/openview/3ae55c0ae0ba78d70f37e1030ddbf70c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
35. Sezer, O., Nault, K., & Klein, N. (2021). *Don't underestimate the power of kindness at work*. Available at <https://hbr.org/2021/05/dont-underestimate-the-power-of-kindness-at-work>
36. Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017, January). Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 92, No. 1, pp. 129-146). Elsevier.  
<https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>
37. Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99, 217-231. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0651-6>
38. Spiegelman, S. (2017). *Affection in the workplace: Personality, perceptions & affection*. (Master Thesis, the Oregon State University).  
<http://hdl.handle.net/1957/61664>
39. Tasselli, S. (2019). Love and organization studies: Moving beyond the perspective of avoidance. *Organization Studies*, 40(7), 1073-1088.  
<https://doi.org/10.1177/0170840617747924>
40. Wang, R., Gu, X., Zhang, Y., Luo, K., & Zeng, X. (2024). Loving-kindness and compassion meditations in the workplace: A meta-analysis and future prospects. *Stress and Health*, 40(1), e3273.  
<https://doi.org/10.1002/smi.3273>
41. Willis, E. (2021). Performance and radical kindness. *Performance Paradigm*, (16), 1-19.
42. Youngs, D. E., Yaneva, M. A., & Canter, D. V. (2023). Development of a measure of kindness. *Current Psychology*, 42(7), 5428-5440.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-021-01882-6>
43. Zachary, G. W. (2013). Spiritual leadership: Investigating the effects of altruistic love on organizational commitment. *International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), 767.  
<https://www.proquest.com/openview/bc3495fce5b388ed9897af1158b89668/1?pq-origsite=gscholar&cbl=626342>

## References [In Persian]

1. Pourkarimi, J. and Azizi, M. (2024). Effective leadership style in turbulent environments: A systematic review. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(114), 177-218.  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.78899.4455>
2. Shariatnejad, A. and Eyni nargeseh, Z. (2024). Identifying and analyzing the antecedents and consequences of using the visionary leadership style in knowledge-based organizations with the FCM method. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(114), 73-114.  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.78896.4454>

---

**استناد به این مقاله:** افشارزاده، الهام؛ تیموری، هادی و شائمی برزکی، علی. (۱۴۰۴). مرور نظام‌مند الزامات و موانع مهربانی سازمانی با رویکرد فراترکیب. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۴(۱۱۵)، ۲۳۷-۲۷۶.

doi: 10.22054/jmsd.2025.83768.4577



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.