

Designing a Multi-Level Process Model of Self-Compassion Among Public Sector Employees with a Phenomenographic Approach

Hamidreza bayat 

Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Alireza Koushki Jahromi  *

Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Shams Al-Sadat Zahedi 

Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Vajhollah Ghorbanizadeh 

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

This fundamental-applied research was conducted to explicate the diversity of employees' lived experiences and explore the structural awareness of self-compassion within public organizations. Utilizing a qualitative phenomenographic strategy, data were collected through in-

* Corresponding Author: koushkie@atu.ac.ir

- This article is taken from a doctoral dissertation in public administration at Allameh Tabataba'ei University

How to Cite:

Original Research

Accepted:

Received:

eISSN: 2476-5988

ISSN: 2251-8037

depth, semi-structured interviews with 23 information-rich participants, selected via purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data analysis was performed using the “anatomy of awareness” approach and Sjöström and Dahlgren’s seven-step analytical model. The findings revealed seven distinct descriptive categories agency, adaptability, flexibility, self-awareness, growth and learning, adherence to principles, and self-kindness. These categories were organized within the research’s “outcome space” into a three-level hierarchical structure comprising: 1) internal foundations, 2) psychological capabilities, and 3) agency, growth, and ethical orientation. The fundamental innovation of this study is the design of an “indigenous and evolutionary model of self-compassion manifestation.” bypassing reductionist clinical paradigms, this model demonstrates that self-compassion within an inflexible bureaucratic structure functions not merely as a psychological palliative, but as a strategic resource that emancipates employees from passivity and alienation, propelling them toward responsible agency. Ultimately, the findings establish this phenomenon as a primary catalyst for rebuilding professional capability amidst failure. Consequently, this study highlights the necessity of re-architecting human resources in the public sector by transitioning toward facilitative leadership and replacing punitive monitoring systems with growth-oriented evaluations to institutionalize a safe learning environment.

Keywords: self-compassion, phenomenography, public organizations, lived experience

1. Introduction

Public organizations currently confront unprecedented challenges, including severe budget constraints, inflexible bureaucratic structures, and escalating citizen expectations, all of which impose immense pressure on the workforce. The nature of public sector employment is frequently entangled with role ambiguity, political friction, and ethical paradoxes, rendering employees highly susceptible to occupational stress, emotional exhaustion, and alienation. In such milieus, traditional human resource management paradigms—primarily reliant on external

control mechanisms and financial incentives—have diminished in efficacy. Modern organizational behavior paradigms, therefore, emphasize the imperative of fortifying internal psychological capital as a sustainable locus of resilience and growth. This study investigates the phenomenon of self-compassion, aiming to explore its structural conceptualization and manifestation within the rigid bureaucratic context of Iranian public organizations.

Research Questions

To address prevailing theoretical and methodological gaps, this study seeks to answer the following questions:

- What are the qualitative differences in how public sector employees experience self-compassion?
- How do these employees conceptualize the phenomenon of self-compassion?
- What underlying conditions foster the development of self-compassion within this demographic?
- What constitutes the hierarchical “outcome space” of self-compassion for public sector employees?
- What key factors enable public employees to navigate and overcome adverse and challenging conditions?
- What executive strategies can be formulated to effectively manage difficult scenarios in public organizations?

2. Literature Review

Self-compassion, conceptually operationalized by Neff (2003), is a dynamic psychological construct comprising three dialectical dimensions: self-kindness versus self-judgment, common humanity versus isolation, and mindfulness versus over-identification. In contemporary organizational contexts, suffering and stress are inevitable operational byproducts that significantly impact employee well-being and institutional productivity (Dutton et al., 2014). Recent literature indicates that self-compassion operates as a critical psychological buffer in the workplace, enhancing job satisfaction, resilience, and emotional regulation, while concurrently mitigating compassion fatigue and burnout (Reizer, 2019; Kotera & Van Gordon,

2021). Despite a growing body of quantitative research validating its positive correlates, a substantial epistemological gap persists regarding the qualitative etiology of this phenomenon. Existing literature largely fails to articulate how self-compassion is experientially conceptualized and strategically deployed by employees within highly structured, rule-bound public organizations. Thus, phenomenographic exploration is vital to unearth the underlying qualitative variations and operational mechanisms of self-compassion in this specific context.

3. Methodology

This study utilized a qualitative research design underpinned by a phenomenographic strategy. Phenomenography seeks to map the qualitatively different ways individuals experience, conceptualize, and comprehend a specific phenomenon (Marton, 1981). Operating within an interpretivist paradigm from a second-order perspective, the analytical focus was not the phenomenon of self-compassion objectively, but the participants' varied subjective perceptions and lived experiences of it. The population consisted of employees within Iranian public organizations. Employing purposive and snowball sampling, 23 information-rich participants from diverse hierarchical levels were selected until theoretical saturation was reached. Data were gathered via in-depth, semi-structured interviews (30–50 minutes each), utilizing open-ended queries and probing techniques to elicit deep reflections on workplace experiences. Transcribed verbatim, the data were rigorously analyzed using Sjöström and Dahlgren's (2002) seven-step phenomenographic model: familiarization, compilation, condensation, preliminary grouping, preliminary comparison, naming of categories, and construction of the outcome space. Trustworthiness was ensured through strict adherence to credibility, dependability, confirmability, and transferability criteria.

4. Results

The phenomenographic analysis uncovered seven qualitatively distinct ways public sector employees experience self-compassion. These diverse conceptions form the “outcome space” of the phenomenon, structured hierarchically across three levels of escalating complexity. At the foundational level, termed “internal foundations,” self-

compassion is experienced as an intrapersonal mechanism comprising (1) self-kindness and (2) self-awareness and realistic evaluation. The intermediate level, “psychological capabilities,” denotes a more sophisticated understanding where self-compassion functions as an adaptive strategy, encompassing (3) emotional adaptability and (4) flexibility in thought and action. At the most advanced conceptual level, “agency, growth, and ethical orientation,” self-compassion transcends intra-psychic boundaries to become a proactive, outwardly directed resource. This includes (5) inclination toward continuous growth and learning, (6) compassion and adherence to principles, and (7) responsible agency. This structural hierarchy indicates that as employees’ comprehension of self-compassion matures, it evolves from a restorative emotional coping mechanism into a proactive driver of professional and ethical responsibility.

5. Discussion

These findings introduce a novel theoretical lens to organizational behavior within public bureaucracies. While extant literature predominantly frames self-compassion as a passive coping mechanism for stress abatement, the phenomenographic outcome space delineated here reveals its profoundly dynamic and agentic properties. In the rigid, hyper-regulated context of public organizations, self-compassion serves as a strategic asset for capability reconstruction. Employees operating at the apex of the outcome space (responsible agency) do not merely survive administrative friction or political discord; they actively leverage self-compassion to establish secure psychological boundaries. This enables them to navigate ethical paradoxes and excessive workloads without succumbing to apathy or emotional exhaustion. The phenomenological transition from basic self-care to responsible agency proves that self-compassion is intrinsically linked to public service motivation and ethical resilience.

6. Conclusion

This study empirically establishes that self-compassion is not a psychological luxury, but a structural necessity for maintaining workforce resilience in the public sector. The hierarchical outcome space illustrates that cultivating self-compassion directly enhances

behavioral adaptability and responsible agency. To harness this psychological capital, a paradigm shift in public sector human resource management is required. Bureaucracies must pivot from rigid, punitive surveillance toward facilitative leadership frameworks and growth-centric evaluation metrics. By institutionalizing a psychologically safe environment conducive to learning, public administrators can cultivate advanced tiers of self-compassion among personnel, thereby fostering a more resilient, ethical, and operationally effective administrative apparatus

آماده انتشار

طراحی مدل فرآیندی چندسطحی خودشفقتی در میان کارکنان دولتی با رویکرد پدیدارنگاری

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

حمیدرضا بیات 

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

علیرضا کوشکی جهرمی  *

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

شمس السادات زاهدی 

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

وجه الله قربانی زاده 

چکیده

پژوهش بنیادی-کاربردی حاضر با هدف تبیین تنوع تجارب زیسته کارکنان و واکاوی ساختار آگاهی آنان نسبت به پدیده خودشفقتی در سازمان‌های دولتی انجام شد. این مطالعه کیفی با اتکا بر راهبرد «پدیدارنگاری» اجرا گردید. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته با ۲۳ نفر از مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی تا حصول اشباع نظری گردآوری شد و با استفاده از «رویکرد آناتومی آگاهی» و الگوی تحلیل هفت مرحله‌ای سیستم و دالگرن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها به شناسایی هفت طبقه توصیفی متمایز انجامید: کنش‌گری مسئولانه، سازگاری هیجانی، انعطاف‌پذیری در اندیشه و عمل، خودشناسی و ارزیابی واقع‌بینانه، گرایش به رشد و یادگیری مستمر، دلسوزی و پابندی به اصول، و مهربانی با خود. این طبقات در «فضای نتیجه» پژوهش، در قالب یک ساختار سلسله‌مراتبی و سه‌سطحی متشکل از لایه‌های (۱) شالوده‌های درونی، (۲) توانمندی‌های روان‌شناختی، و (۳) کنش‌گری، رشد و اخلاق‌مداری سازماندهی شدند. دستاور اصلی این مطالعه، ارائه «مدل فرآیندی و تکاملی تجربه خودشفقتی

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی است.
* نویسنده مسئول: koushkie@atu.ac.ir

در کارکنان سازمان‌های دولتی « است. این الگو با فراتر رفتن از رویکردهای صرفاً بالینی، نشان می‌دهد که خودشفقتی در بافتار خشک و بوروکراتیک سازمان، تنها یک راهکار تسکینی نیست، بلکه منبعی راهبردی است که کارکنان را از تله انفعال و از خودبیگانگی رها ساخته و به سمت کنش‌گری مسئولانه سوق می‌دهد. در نهایت، نتایج نشان داد که این پدیده، کاتالیزور اصلی بازسازی توانمندی حرفه‌ای در مواجهه با شکست‌هاست. بر این اساس، ضرورت معماری مجدد منابع انسانی در بخش دولتی از طریق گذار به رهبری تسهیل‌گر و جایگزینی سیستم‌های نظارتی تنبیهی با ارزیابی‌های رشد‌محور جهت نهادینه‌سازی فضای امن یادگیری تبیین گردید.

کلیدواژه‌ها: خودشفقتی، پدیدارنگاری، سازمان‌های دولتی، تجربه زیسته

مقدمه

سازمان‌های دولتی در هئای امروز با چالش‌های بی‌سابقه‌ای روبه‌رو هستند. ماهیت کار در بخش دولتی اغلب با ابهام در نقش، تضادهای سیاسی و تعارضات اخلاقی گره خورده است که این عوامل، کارکنان را مستعد تجربه سطوح بالایی از استرس شغلی، فرسودگی هیجانی و از خودبیگانگی می‌سازد (Hendrickson & Francis, 2026; Ford et al., 2024). در چنین فضایی، رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی کارایی خود را از دست داده‌اند. از این رو، پارادایم‌های نوین رفتار سازمانی بر لزوم تقویت سرمایه‌های روان‌شناختی درونی^۱ به عنوان منبعی پایدار برای تاب‌آوری و بالندگی کارکنان تأکید می‌ورزند (DeHaan et al., 2024). در میان سازه‌های روان‌شناختی مثبت‌گرا، خودشفقتی^۲ که توسط (Neff, 2003) به ادبیات علمی معرفی شد یک راهبرد تنظیم هیجان برای حفظ سلامت روان در شرایط دشوار است. جایگاه ویژه‌ای یافته است. (Neff, 2003) این سازه را ظرفیتی برای مواجهه پذیرنده و غیر قضاوت‌گرا با نارسایی‌های شخصی می‌داند. از منظر عصب‌شناختی نیز، در محیط‌های سازمانی فرساینده که در آن سیستم تهدید تشدید می‌گردد، کارکرد استراتژیک خودشفقتی، فعال‌سازی عامدانه سیستم آرامش‌بخش و بازیابی ظرفیت‌های شناختی است (Gilbert, 2020). با ورود این مفهوم به ادبیات رفتار سازمانی، خودشفقتی در چارچوب

۱. Inner Psychological Capital

۲. Self-Compassion

نظریه تقاضا-منابع شغلی^۱ به عنوان یک منبع شغلی شخصی^۲ حیاتی مفهوم سازی می شود که با تعدیل اثرات فرساینده ی بوروکراسی، زمینه را برای کنش گری مسئولانه فراهم می آورد. (Bakker & Demerouti, 2017)

در تبیین ضرورت واکاوی این پدیده، توجه به بافتار بوروکراتیک و ویژگی های کمال گرایانه سازمان های دولتی الزامی است. از منظر آسیب شناسی رفتار سازمانی، ساختارهای مکانیکی غالباً مستعد شکل گیری فرهنگ سرزنش هستند؛ فضایی که امنیت روانی و یادگیری سازمانی را به شکلی نظام مند مسدود می کند (Edmondson, 1999). در این اتمسفر تنبیهی، بروز پدیده خودشفقتی در میان کارکنان یک رویکرد پارادوکسیکال و راهبردی است. بر خلاف برداشت های سطحی، این سازه به هیچ وجه به معنای اهمال کاری یا توجیه خطا نیست؛ بلکه به عنوان یک منبع روان شناختی ترمیم کننده عمل می کند که به کارکنان اجازه می دهد از تله ی مخرب خودسرزنش گری رها شده و ظرفیت های تحلیل رفته ی خود را برای کنش گری مسئولانه و مواجهه سازنده با چالش های شغلی بازسازی کنند.

مرور نظام مند پیشینه تجربی نشان دهنده تغییر کانون توجه پژوهشگران از پیامدهای بالینی به پیامدهای سازمانی است. مطالعات بنیادین و اولیه تحقیقات تأیید می کنند که این سازه با کاهش استرس، افسردگی (Raes, 2010) و فرسودگی شغلی (Zessin et al., 2015) همبستگی بالایی دارد. در مطالعات متأخر بین المللی نیز نشان داده شده است که خودشفقتی فراتر از یک مکانیسم تسکینی، پیشران عملکرد شغلی، رفتارهای فرائش شهروندی سازمانی و اثربخشی رهبری اخلاقی^۳ است (Liu et al., 2025; Ford et al., 2024). در بستر پژوهشی داخل کشور نیز، مطالعات ارزشمندی نظیر پژوهش ولزاده ایلخچی (۱۴۰۱) بر نقش میانجی خودشفقتی در رضایت شغلی، و پژوهش شفیعیان و همکاران (۱۴۰۱) بر پیش بینی کنندگی توانمندسازی روان شناختی صحه گذاشته اند. همچنین نصرتی و همکاران (۱۳۹۹) تأثیر زیرساخت های روانی مانند دلبستگی و تاب آوری را بر شکل گیری این سازه تأیید کرده اند.

۱. Job Demands-Resources Theory

۲. Personal Job Resource

۳. Ethical Leadership

با این حال، تحلیل انتقادی بدنه دانش موجود آشکار می‌سازد که اکثریت قریب به اتفاق این مطالعات، با رویکردی کمی و متغیرمحور انجام شده‌اند (George et al., 2024; Uzunbacak et al., 2025). این رویکردها اگرچه وجود رابطه میان متغیرها را اثبات می‌کنند، اما در تبیین چگونگی و تنوع کیفیت تجربه زیسته افراد ناتوان هستند. به بیان دیگر، ما می‌دانیم خودشفقتی با سلامت روان رابطه دارد، اما نمی‌دانیم یک کارمند دولت در حصار قوانین خشک و سلسله‌مراتبی سازمان‌های دولتی ایران، دقیقاً چه درکی از خودشفقتی دارد و چگونه آن را در عمل تجربه می‌کند. فقدان مطالعات کیفی با راهبرد پدیدارنگاری^۱ در این بافت کاملاً مشهود است؛ روشی که به دنبال کشف تفاوت‌های کیفی در ساختار آگاهی افراد از یک پدیده است (Marton, 1986). بر این اساس، پژوهش بنیادی-کاربردی حاضر با هدف پر کردن شکاف‌های نظری و روش‌شناختی مذکور، در پی پاسخ به پرسش‌های ششگانه زیر است

- ۱) در تجربه کارکنان سازمان‌های دولتی از خودشفقتی چه تفاوت‌هایی وجود دارد؟
- ۲) کارکنان سازمان‌های دولتی خودشفقتی را چگونه درک می‌کنند؟
- ۳) چه شرایطی موجب تقویت خودشفقتی در میان آنان می‌شود؟
- ۴) فضای نتیجه^۲ خودشفقتی برای کارکنان دولتی چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ریشه‌های معرفت‌شناختی این مفهوم به حکمت شرق و واژه سانسکریت کارونا^۳ بازمی‌گردد که دلالت بر ظرفیت هم‌نوایی با رنج و انگیزش درونی برای تسکین آن دارد (Neff, 2003). (Neff, 2003) با انتقال آن به پارادایم روان‌شناسی غرب، مدلی سه‌وجهی شامل تقابل پویای «مهربانی با خود در برابر قضاوت‌گری»، «انسانیت مشترک در برابر انزوا» و «ذهن آگاهی در برابر همسان‌سازی افراطی» ارائه داد. در ادامه، (Gilbert 2014, 2020) با رویکردی تکاملی-عصبی، خودشفقتی را محصول فعال‌سازی سیستم آرامش‌بخش^۴ و تحریک سیستم عصبی پاراسمپاتیک دانست که کارکردی تنظیم‌گر در برابر سیستم تهدید دارد.

۱. Phenomenography

۲. outcome space

۳. Karuna

۴ Soothing-Contentment System

کارکرد خود شفقتی در رفتار سازمانی در سه سطح قابل تحلیل است: نخست در سطح حفاظتی، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که خودشفقتی به عنوان یک سپر روان‌شناختی، مانع از تحلیل رفتن انرژی کارکنان در مواجهه با استرس‌های شغلی می‌شود. مطالعات (Atkinson et al., 2017) و (Dev, V et al., 2018) تأیید می‌کنند که این سازه ارتباط معکوس و قدرتمندی با فرسودگی عاطفی دارد. همچنین در مشاغل یاری‌رسان، این مهارت با فعال‌سازی سیستم آرامش‌بخش، از تبدیل همدلی به خستگی ناشی از شفقت‌اجل‌گیری کرده و تاب‌آوری کارکنان را تضمین می‌کند (Wang et al., 2025). دوم در سطح انگیزشی، خود شفقتی پیشران عملکرد اشتیاق شغلی^۲ است. وبا تقویت خودکارآمدی و جایگزینی «اهداف تبحر محور»^۳ به جای «اهداف عملکرد گریز»^۴ کارکنان را به سمت بهبود مستمر سوق می‌دهد. (Polatçı & Baygın, 2022; Raes, 2010) از سوی دیگر، افراد دارای خودشفقتی بالا به دلیل پیوند با خویشتن واقعی و سرزندگی ذهنی^۵ بیشتر، سطوح بالاتری از اشتیاق و انگیزه درونی را در محیط کار تجربه می‌کنند (Babenko et al., 2017; Gunnell et al., 2019). سوم در سطح تعاملی، مدیران مشفق تمایل بیشتری به سبک‌های رهبری خدمتگزار و رهبری اخلاقی دارند که امنیت روانی تیم را ارتقا می‌دهد (Liu et al., 2025; Kotera & Van Gordon, 2021). همچنین در میان کارکنان، خودشفقتی با افزایش اعتماد بین فردی و تسهیل حل تعارضات، بستر ساز بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و کمک داوطلبانه به همکاران است (Ford et al., 2024; Yarnell & Neff, 2013).

مرور روایی و انتقادی پیشینه‌های داخلی و بین‌المللی

در پژوهش‌های نوین، مطالعات (Hendrickson & Francis., 2026) و (Zessin et al., 2025) بر نقش کلیدی خودشفقتی در کاهش نرخ جابجایی و رفتارهای انحرافی محیط کار تأکید ورزیده‌اند. در تکمیل این جریان پیشرو، (Thompson et al., 2026) نشان دادند که این سازه حتی در غیاب رهبری مؤثر، می‌تواند عملکرد کارکنان را بازیابی کند.

۱. Compassion Fatigue

۲. Work Engagement

۳. Mastery goals orientation

۴. Performance avoidance goals

۵. Subjective vitality

همچنین، (Günay et al., 2026) اثبات کردند که خودشفقتی، مکانیسم و میانجی اصلی برای مهار استرس شغلی و حفظ سلامت روان کارکنان در محیط‌های پرتنش است. این در حالی است که تمرکز مطالعات اولیه، عمدتاً بر ابعاد بالینی و سلامت عمومی بود؛ چنان که دانشمندانی چون (Raes, 2010)، (Barnard & Curry, 2011)، (Leary et al., 2007) بر نقش حفاظتی این سازه در برابر اضطراب، نشخوار فکری و فرسودگی صحنه گذاشته‌اند. علاوه بر این، (Chen, 2018) با عبور از نگاه صرفاً حمایتی، رابطه مثبت این سازه را با انگیزه پیشرفت تایید نموده است. بررسی انتقادی این مسیر نشان می‌دهد که پژوهش‌های این حوزه از تمرکز بر «کاهش آسیب» در سال‌های ۲۰۱۰، به سمت «ارتقای شکوفایی و عملکرد» در سال‌های ۲۰۲۵ و ۲۰۲۶ سوق یافته است.

در بستر پژوهشی ایران نیز، ولیزاده ایلخچی (۱۴۰۱) نقش میانجی گر خودشفقتی را در رابطه حمایت اجتماعی و رضایت شغلی تایید کرد و شفیع‌یان و همکاران (۱۴۰۱) بر پیش‌بینی‌کنندگی توانمندسازی روان‌شناختی تاکید داشتند. همچنین درحوزه‌های تخصصی‌تر، هاشمی (۱۳۹۷) اثربخشی این سازه را بر فرسودگی شغلی معلمان و محمدی (۱۳۹۵) سطح آن را در کادر درمان مورد واکاوی قرار دادند. علاوه بر این، نصرتی و همکاران (۱۳۹۹) بر پیوند میان دلبستگی ایمن و تاب‌آوری با خودشفقتی صحنه گذاشتند.

با این حال، آنچه در پیشینه داخلی موجود جای خالی آن حس می‌شود، واکاوی این سازه در بستر بوروکراتیک و پرفشار سازمان‌های دولتی ایران است. در این ساختارها، غلبه فرهنگ سرزنش و جو مدیریت خطای تنبیهی، امنیت روانی کارکنان را به شدت محدود کرده است (ستاری و همکاران، ۱۴۰۱). مطالعات اخیر نشان می‌دهند که در سازمان‌های دولتی ایران، ترس از قضاوت و رویکردهای غیرتسهیل‌گرا، پدیده‌ی سکوت سازمانی را به عنوان یک راهبرد تدافعی نهادینه کرده است (مالمیر و کاظمی‌رشید، ۱۴۰۳).

تحلیل انتقادی بدنه دانش موجود و مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد این حوزه با دو خلأ بنیادین «روش‌شناختی» و «بافتاری» مواجه است. نخست، سیطره رویکردهای کمی متغیرمحور در اکثریت مطالعات سبب شده است تا تمرکز پژوهشگران صرفاً بر سنجش «شدت همبستگی‌ها» معطوف گردد؛ دوم، تمرکز غالب مدل‌های پیشین بر محیط‌های درمانی، آموزشی یا غربی بوده و بافت منحصربه‌فرد «سازمان‌های دولتی ایران» نادیده گرفته شده است. بر این اساس، پژوهش حاضر با عبور از سطح همبستگی‌های آماری و اتخاذ

استراتژی کیفی «پدیدارنگاری»، دقیقاً همین خلأ را هدف قرار داده است تا ساختار آگاهی کارکنان بخش دولتی را واکاوی نموده و الگویی بومی از این تجربه زیسته ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کیفی حاضر با استراتژی پدیدارنگاری انجام شده است. پدیدارنگاری با اتخاذ دیدگاه مرتبه دوم^۱، بدنبال نقشه برداری از تنوع و راه‌هایی است که افراد یک پدیده واحد را تجربه و مفهوم‌سازی می‌کنند (Marton, 1981 Marton & Booth, 1997).

چارچوب روش‌شناختی پدیدارنگاری در پژوهش حاضر بر سه رکن استوار است، نخست مفاهیم^۲ به عنوان واحد مرکزی (Marton & Pong, 2005). که شامل دو جزء در هم تنیده جنبه ارجاعی (معنای پدیده) و جنبه ساختاری (چگونگی تجربه و تشخیص اجزا در کل) است (Marton, 1993). دوم طبقات توصیفی^۳ که نمایی از مفهوم‌سازی‌های جمعی‌اند (Säljö, 1997). و مرز میان آن‌ها توسط تنوع انتقادی^۴ مشخص می‌شود (Marton & Booth, 1997). در نهایت، فضای نتیجه^۵ به عنوان نقطه اوج پژوهش، مجموعه‌ای ساختاریافته از طبقات توصیفی را به صورت منطقی و سلسله‌مراتبی سازماندهی می‌کند تا خرد جمعی نحوه درک پدیده را به نمایش بگذارد (Akerlind, 2005).

شکل ۱. ساختار مفهوم با اقتباس از (Bruce et al., 2002)

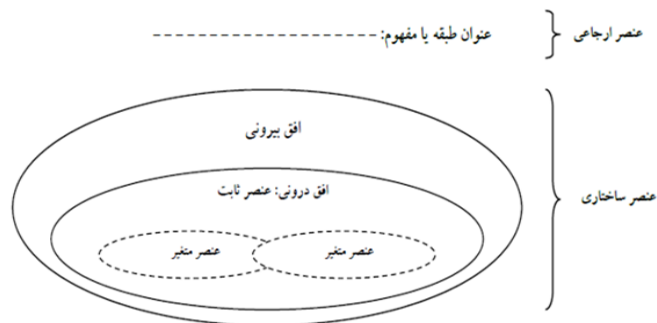
1. Second-order perspective

2. Concepts

3. Categories of description

4. Critical diversity

5. Outcome space



جامعه پژوهش و نمونه گیری

جامعه مورد مطالعه، کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی ایران بودند. انتخاب مشارکت کنندگان به صورت هدفمند طی یک مکانیسمی دولایه شامل نمونه‌گیری معیاری با حداقل ۵ سال سابقه کار و تکنیک گلوله‌برفی بود. این فرآیند تا رسیدن به اشباع مفهومی (Täks et al., 2014) ادامه یافت و در مجموع با ۲۳ نفر مصاحبه‌های عمیق انجام شد.

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد (Bowden, 2005). راهنمای مصاحبه حول ۱۳ سوال اصلی در ۶ محور کلیدی شامل درک کارکنان از خودشفقتی، تفاوت‌های تجربی کارکنان در خودشفقتی، شرایط تقویت‌کننده خودشفقتی، فضای نتیجه خودشفقتی، راهکارهای مقابله با شرایط سخت، عوامل عبور از شرایط سخت تنظیم گردید. برای نفوذ به لایه‌های عمیق، از سؤالات کاوشگر استفاده شد. تمامی مراحل با رعایت کدهای اخلاقی از جمله اخذ رضایت آگاهانه، تضمین رازداری و گمنامی^۳ انجام پذیرفت. مصاحبه‌ها در زمان‌های ۳۰ تا ۵۰ دقیقه‌ای ضبط، کلمه به کلمه پیاده‌سازی شدند و توسط مشارکت‌کنندگان بازبینی گردید. تحلیل داده‌ها به صورت استقرایی بر اساس مدل هفت مرحله‌ای (Sjöström & Dahlgren, 2002) انجام شد که شامل مراحل: ۱) آشنایی و غوطه‌ور شدن در داده‌ها (۲) گردآوری و استخراج گزینه‌های معنادار (۳) تلخیص و غربال کردن عناصر اصلی (۴) گروه‌بندی و دسته‌بندی کدهای اولیه (۵) مقایسه مقدماتی طبقات و

^۱. Probing and clarifying questions

^۲. Informed Consent

^۳. Confidentiality and Anonymity

تعیین مرزهای مفهومی (۶) نام گذاری طبقات و انتخاب عناوین مفهومی و (۷) تدوین فضای نتیجه بود.

جدول ۱. توصیف کلی مشارکت کنندگان

تعداد	نوع استخدام	تعداد	جنسیت	تعداد	مدرک تحصیلی	تعداد	رده سنی	تعداد	سابقه کاری
۱۸	رسمی	۴	زن	۵	کارشناسی	۲	زیر ۳۰ سال	۵	زیر ۱۰ سال
۳	پیمانی	۱۹	مرد	۱۳	کارشناسی ارشد	۱۱	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۲	۱۰ تا ۲۰ سال
۲	قراردادی			۵	دکتری	۸	۴۰ تا ۵۰ سال	۵	۲۰ تا ۳۰ سال

						۲	۵۰ سال به بالا	۱	بالای ۳۰ سال
--	--	--	--	--	--	---	----------------	---	--------------

جهت تضمین قابلیت اعتماد^۱ پژوهش، از چهار معیار استاندارد (Guba & Lincoln, 1998) بهره گرفته شد. در این راستا، اعتبار پژوهش از طریق درگیری طولانی مدت با موضوع تا رسیدن به اشباع مفهومی و بازبینی یافته‌ها توسط هم‌تایان متخصص تأمین گردید. برای دستیابی به قابلیت اطمینان^۲ که به معنای پایداری یافته‌ها در طول زمان است، یک مسیر حسابرسی^۳ دقیق از طریق مستندسازی شفاف تمامی مراحل تحلیل حفظ شد. همچنین جهت ارتقای تاییدپذیری^۴ و اطمینان از اینکه یافته‌ها صرفاً حاصل بازتاب سوگیری‌های محقق نیست، از نقل قول‌های مستقیم مشارکت کنندگان به وفور استفاده شد (Billups, 2021) در نهایت، جهت تحقق قابلیت انتقال^۵، تلاش شد تا با ارائه توصیفی غنی از بافت پژوهش و ویژگی‌های جامعه آماری، این امکان برای خوانندگان و سایر پژوهشگران فراهم شود تا بتوانند میزان تناسب و بکارگیری یافته‌های این تحقیق را در سایر محیط‌های سازمانی و زمینه‌های مشابه ارزیابی کنند (Guba & Lincoln, 1998)

یافته‌های پژوهش

استخراج طبقات توصیفی و ساختار آگاهی

تحلیل پدیدارنگارانه داده‌های حاصل از ۲۳ مصاحبه عمیق با کارکنان سازمان‌های دولتی، با بهره‌گیری از مدل هفت مرحله‌ای (Sjöström & Dahlgren, 2002) و بر مبنای معیار تشابه معنایی^۶، به شناسایی هفت طبقه‌ی توصیفی متمایز از پدیده «خودشفقتی» منجر گردید. به منظور رعایت اصل شفافیت روش‌شناختی و نمایش مستند چگونگی تبدیل داده‌های خام به مفاهیم انتزاعی، برشی از فرآیند تحلیل داده‌ها در جدول ۲ ارائه شده است. این جدول

۱. Trustworthiness

۲. Dependability

۳. Audit Trail

۴. Confirmability

۵. Transferability

۶. Semantic Similarity

نمونه، مسیر منطقی و استقرایی پژوهش را از استخراج «واحد‌های معنایی» از دل نقل قول‌ها، تا شکل‌گیری «کدهای اولیه» و در نهایت تجمیع آن‌ها در «طبقات توصیفی» به تصویر می‌کشد.

جدول ۲. برشی از مسیر حسابرسی و فرآیند استقرایی تحلیل داده‌ها

نقل قول خام	واحد معنایی (کد اولیه استخراج شده)	مفهوم محوری (دسته‌بندی کدها)	طبقه توصیفی
«اول روی کاغذ دو خط می‌نویسم: چی اتفاق افتاده؟ حدود محل خطا کجاست؟ بعد مشخص می‌کنم اولین قدم من چیه؟»	توقف، بررسی مکتوب خطا و تعیین گام بعدی برای حل مسئله	رویکرد تحلیلی و نظام‌مند به مسئله	کنش‌گری
«دیگه خودم رو اذیت نمی‌کنم که غصه بخورم... توی سازمان پیش میاد، با بذله‌گویی و شوخی اون رو برای خودم قابل تحمل می‌کنم.»	پرهیز از غصه خوردن و استفاده از شوخ‌طبعی برای تحمل فشار کاری	به کارگیری راهکارهای شناختی-رفتاری برای تعدیل هیجان	سازگاری
«یاد گرفتم وقتی شرایط تغییر می‌کنه، به جای مقاومت کورکورانه، خودم رو با محیط تطبیق بدم.»	پرهیز از مقاومت بی‌دلیل و تطبیق دادن آگاهانه خود با شرایط جدید	پویایی فکری و سازگاری سریع با شرایط متغیر	انعطاف‌پذیری
«اولین چیزی که انجام میدم اینه که ببینم اصلاً مشکل چیه و من خودم کجای این مشکل؟ چقدر سهم دارم اینجا؟»	پرسش از خود و بررسی سهم و نقش خویش در بروز مشکل	خودارزیابی واقع‌بینانه و پذیرش سهم خود در اشتباهات	خودشناسی

« یاد گرفتن ریزه کاری های نرم افزارها برام عذاب بود، اما وقتی یاد گرفتم سرعتم رفت بالا و همین باعث شد کمتر تو استرس بمونم.»	تحمل سختی یادگیری برای کاهش استرس و افزایش سرعت کار	توسعه مهارت های تخصصی برای غلبه بر چالش ها	رشد و یادگیری
«برای من فرقی نمی کنه طرف کیه، حتی اگه عصبانی باشه، سعی می کنم شأن خودم و اون رو حفظ کنم و احترام بذارم.»	حفظ احترام و شأن افراد در هر شرایطی	درک متقابل و حفظ کرامت انسانی توأم با رعایت اصول	پایبندی به اصول
«به خودم میگم تو هم انسانی و ممکنه اشتباه کنی... سعی می کنم با خودم مهربون تر باشم و به جای سرزنش، دنبال راه حل بگردم.»	یادآوری انسان بودن، پرهیز از خودتخریبی و برخورد مهربانانه با خود	پذیرش محدودیت های انسانی و رفتار حمایت گرانه با خویش	مهربانی

در ادامه، معماری هر طبقه با تفکیک دقیق افق های آگاهی در پدیدارنگاری—یعنی افق بیرونی (عنصر ارجاعی) و افق درونی (عنصر ساختاری)—تشریح شده و با استناد به روایت های اصیل مشارکت کنندگان، عینیت می یابد:

طبقه توصیفی اول: کنش گری

این طبقه بازتاب دهنده رویکردی هدفمند و عمل گرایانه در مواجهه با تنش ها و خطاهای بوروکراتیک است. در کالبدشکافی این تجربه، عنصر ارجاعی بر تعامل عینی فرد با وظایف شغلی و اتخاذ اقدامات ملموس برای حل پایدار مسائل تمرکز دارد. در بطن این تجربه و در لایه ی عنصر ساختاری، یک هسته ی ثابت وجود دارد که همان «تعهد درونی عمیق به اصول حرفه ای و وجدان کاری» است. این تعهد بنیادین، در قالب عناصر متغیر و وجوه تمایزی همچون «پذیرش فعالانه مسئولیت»، «رویکرد تحلیلی به حل مسئله»، «تعهد به کیفیت از طریق تخصص» و «بهره گیری از خرد جمعی» متبلور می شود. روایت های زیر به خوبی نشان می دهند که چگونه قانون مداری و مسئولیت پذیری، به ابزاری برای کاهش تنش و مدیریت خود تبدیل می شوند:

"بین! کلیتی که وجود داره اینه که شما وقتی به کار درست رو به قانون انجام میدی هیچ موقع به عنوان مشکلاتت [نیست].... بین ممکنه تو کوتاه مدت و بلند مدت هیچ موقع مشکل از شما نیست. نگاه کنید مثلاً شما کارتون رو بر اساس قانون انجام میدی..." [کد ۳]

"اول سعی میکنم اینو بپذیرم که من اشتباه انجام دادم. بعد در پی اینم که شاید تو این وسط یکم خودمم سرزنش کنم ولی این باعث نمیشه که من کلاً ساکن بمونم و دیگه پیگیر اون کارم نشم... دنبال حل اون اشتباه هم هستم." [کد ۲]

طبقه توصیفی دوم: سازگاری

محوریت این طبقه بر ظرفیت روانی افراد در مدیریت هیجانات منفی و بازایی تعادل استوار است. عنصر ارجاعی در این ساختار، به مدیریت تعاملات و حفظ کارکردهای شغلی در شرایط دشوار محیطی دلالت دارد. از منظر عنصر ساختاری، یک عنصر ثابت به مثابه‌ی «گرایش بنیادین به حفظ تعادل روانی و جستجوی فعالانه آرامش» در فرد عمل می‌کند. این گرایش پایدار از طریق عناصر متغیری شامل «پذیرش واقعیت‌های دشوار و رنج»، «به‌کارگیری راهکارهای شناختی-رفتاری»، «تاب‌آوری و درس‌آموزی از شکست» و «کنترل فعالانه تکانه‌های هیجانی» عملیاتی می‌گردد. مصادیق زیر نشان‌دهنده‌ی تبلور این آرامش درونی در میان طوفان‌های سازمانی است:

"یکی از مدیرهای قبلی ما وقتی یک گزارش ملی با اشکال مواجه شد، به جای اینکه فرد نویسنده رو جلوی جمع سرزنش کنه، جلسه گذاشت و گفت: این نشونه‌ی ضعفه، اما مهمتر اینه که یاد بگیریم و اصلاح کنیم همین برخورد باعث شد ما آرامش بگیریم." [کد ۱۴]

"منتها دیگه خودم و اذیت نمی‌کنم که مثلاً پیام‌هی غصه بخورم... با بذله‌گویی، با شوخی این‌ها رو برای خودم قابل تحمل می‌کنم." [کد ۱]

طبقه توصیفی سوم: انعطاف‌پذیری

تجربه‌ی زیسته کارکنان در این طبقه، حکایت از ذهنی سیال و پویا در مواجهه با ابهامات دارد. عنصر ارجاعی در اینجا به تطبیق با تغییرات محیطی و خلق راه‌حل‌های بدیع اشاره می‌کند. در لایه‌ی عنصر ساختاری، عنصر ثابت به صورت «تمایل درونی به یادگیری مستمر و انطباق فعال با تغییرات» تعریف می‌شود. این ظرفیت ذهنی در قالب عناصر متغیری نظیر «پویایی فکری و گشودگی به دیدگاه‌های نو»، «ابتکار عمل در محدودیت‌ها»، «کسب بینش

عمیق و نرمش در قضاوت» و «مدیریت سازنده تعارضات» نمود عینی می‌یابد. مشارکت‌کنندگان این‌گونه توصیف می‌کنند که چگونه بینش عمیق، جایگزین تعصب و جمود فکری می‌شود:

"کسی که مطالعه‌ی زیاد دارد با تفکرات بیشتری آشنا می‌شود، به بینشی پیدا می‌کند که آدم‌ها مختلفند، قرار نیست همه مثل من باشند. اگر کسی تو محیط کار من و اذیت می‌کند، تپشه، شخصیت‌شده. شاید اصلاً به نظر خودش دارد کار درستی می‌کند." [کد ۶]

اول انعطاف‌پذیری. من یاد گرفتم وقتی شرایط تغییر می‌کند، به جای مقاومت کورکورانه، خودم رو تطبیق بدم. [کد ۱۴]

طبقه توصیفی چهارم: خودشناسی

این طبقه بر ضرورت حیاتی خودکاوی عمیق و پذیرش بی‌واسطه‌ی نقاط ضعف بنا شده است. عنصر ارجاعی شامل تعامل و عملکردی است که مستقیماً مبتنی بر شناخت از خود باشد. در بررسی عنصر ساختاری، عنصر ثابت همان «گرایش بنیادین به خوداندیشی و صداقت درونی» است که فرد را به تحلیل بدون تعصب انگیزه‌هایش وامی‌دارد. عناصر متغیر این ساختار شامل «پذیرش مسئولیت اشتباهات»، «خودآگاهی هیجانی»، «درک تحلیلی از مفهوم خودشفقتی» و «بهره‌گیری از بازخورد دیگران» است. روایات زیر نشان می‌دهد که چگونه "مکث و درنگ" ابزاری برای خودشناسی است:

□ خودشفقتی به نوعی توجه کردن به خود است. حب آدم به خودش توجه کنه حالا در تمام شرایط زندگی که دارد میتونه به خودش رجوع کنه میتونه خودشو پیدا کنه... [کد ۸]

□ اول روی کاغذ دو خط می‌نویسم: چی اتفاق افتاده؟ رله چی گفته؟ حدود محل خطا کجاست؟ بعد مشخص می‌کنم اولین قدم من چیه؟... همین دو سه دقیقه مکث کمک می‌کنه کارام منظم‌تر باشه. [کد ۱۵]

طبقه توصیفی پنجم: رشد و یادگیری

در این طبقه، خودشفقتی نه به معنای سکون، بلکه به عنوان موتور محرک تعالی و توسعه فهمیده می‌شود. عنصر ارجاعی به توسعه توانمندی‌ها و اثربخشی حرفه‌ای ارجاع می‌دهد، در حالی که در بخش عنصر ساختاری، عنصر ثابت ناظر بر «میل پایدار فرد به ارتقا و شکوفایی خویش» است. این انگیزه درونی از طریق عناصر متغیری چون «کسب مهارت‌های

تخصصی»، «استخراج درس آموزی از تجربیات و شکست‌ها»، «پیگیری مسیر تعالی با پشتکار» و «تلقی خودشفقتی به عنوان یک مهارت قابل اکتساب» متجلی می‌گردد. مصادیق زیر این پیوند میان تخصص و آرامش را آشکار می‌سازند:

"به نظرم بحث تخصص بیشتر تو حوزه کاری خودم من بتونم این رو بیشترش کنم... به نظر من هر چقدر تو کار متخصص باشی و تخصصی کار کنی... تاثیر مستقیم داره." [کد ۲]

"دوم، یاد گرفتن ریزه کاری‌های ابزارها... نرم افزارها برام عذاب بود... [اما یادگیری] باعث شد سرعتم خیلی رفت بالا. همین باعث شد کمتر تو استرس بمونم." [کد ۲۲]

طبقه توصیفی ششم: پابندی به اصول

این طبقه ترسیم کننده تعادلی ظریف و متعامل میان همدلی انسانی و رعایت قوانین سازمانی است. عنصر ارجاعی این طبقه شامل تعامل اخلاق مدار و تصمیم گیری منصفانه در سازمان است و عنصر ساختاری آن حول یک عنصر ثابت—یعنی «تعهد درونی به عدالت، انسان دوستی و رفتار اخلاقی»—شکل گرفته است. این تعهد در قالب عناصر متغیر شامل «دلسوزی و درک متقابل»، «پابندی قاطع به اصول اخلاقی»، «حفظ انصاف در تصمیم گیری‌ها» و «ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد متقابل» بروز می‌یابد. این نگرش اخلاقی در تجربیات زیر به وضوح بیان شده است:

"من همیشه سعی می‌کنم که هوای دیگران را داشته باشم... همیشه سعی می‌کنم که حقوق دیگران را رعایت کنم." [کد ۳]

... "برای من فرقی نمی‌کنه طرف کیه، مدیره یا آبدارچی؛ من وظیفه دارم به همه احترام بذارم. حتی اگه طرف عصبانی باشه یا بد برخورد کنه، من سعی می‌کنم شأن خودم و اون رو حفظ کنم." [کد ۱۸]

طبقه توصیفی هفتم: مهربانی

این طبقه هسته‌ای ترین و عمیق ترین بعد خودشفقتی را نمایندگی می‌کند. عنصر ارجاعی ناظر بر مدیریت خطاها با نگاهی حمایت گرانه جهت کاهش فشار روانی است. از منظر عنصر ساختاری، یک عنصر ثابت به معنای «گرایش پایدار به پذیرش و مراقبت از خویشان» وجود دارد که رفتار غیرقضاوت گر فرد را شکل می‌دهد. این گرایش از طریق عناصر متغیری نظیر «رفتار ملایم در هنگام شکست»، «پذیرش محدودیت‌های انسانی به عنوان واقعیت همگانی»،

«حمایت‌گری فعال و بخشش خویشتن» و «برقراری تعادل میان پذیرش خود و تلاش برای بهبود» نمایان می‌شود. مصادیق این ادراک مشفقانه عبارتند از:

"خودمون رو ببخشیم عمیقاً. خودمون رو خیلی قضاوت نکنیم... بعضیا بعد یه خطا سریع خودشونو جمع می‌کنن، ولی بعضیا تا مدت‌ها تو فکر خطاشون می‌مونن. فکر می‌کنم به نوع نگاهشون بستگی داره." [کد ۷]

"...ما باید بحث اینه که اون اتفاقات را اونجوری که اتفاق افتاده بپذیریم. پذیرفتن این اتفاقات ناگوار و این درد ورنجی هم که هست می‌گیم که این عادی هست و اینکه کارهایی بکنیم که با خودمون مهربان باشیم..." [کد ۹]

جدول ۳. خلاصه طبقات توصیفی

عنوان طبقه	عنصر ارجاعی	عنصر ساختاری	
		افق بیرونی	افق درونی
کنشگری	کنش‌گری مسئولانه و مدیریت فعالانه چالش‌های کاری	تعامل فرد با وظایف شغلی و پیامدهای عملکردی آن	جهت‌گیری‌ها، باورها و توانمندی‌های فردی در مدیریت مسئولانه امور
سازگاری	سازگاری هیجانی و آرامش درونی	مدیریت تعاملات و حفظ عملکرد در شرایط دشوار و پرتنش	ظرفیت‌ها، راه‌بردها و فرآیندهای فردی برای دستیابی به تعادل هیجانی و پذیرش واقعیت
انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری در اندیشه و عمل برای سازگاری و نوآوری	تطبیق با تغییرات محیطی و خلق راه‌حل‌های جدید	ظرفیت ذهنی و عاطفی برای مواجهه‌ی خلاقانه با ناپایداری

خودشناسی	خودشناسی و خودارزیابی واقع‌بینانه	تعامل و عملکرد مبتنی بر شناخت از خود	فرایندهای شناختی و تأملی برای درک خود
رشد و یادگیری	علاقه به رشد و یادگیری تخصصی	توسعه‌ی توانمندی‌ها و اثربخشی در کار	انگیزه‌های درونی برای تعالی و پیشرفت
پایبندی به اصول	دلسوزی و پایبندی به اصول	تعامل اخلاق‌مدار و تصمیم‌گیری منصفانه	ارزش‌های اخلاقی و گرایش به همدلی
مهربانی	مهربانی و نرمش با خود	مدیریت خطاها و چالش‌ها با نگاهی حمایت‌گرا نه نسبت به خود	پذیرش خود، درک انسان‌ها و جایز الخطا و شفقت به خویشان

فضای نتیجه، آناتومی و روابط ساختاری طبقات

بررسی عمیق یافته‌ها نشان داد که ساختار آگاهی کارکنان از خودشناسی در سه سطح درهم‌تنیده و تکاملی سازماندهی می‌شود:

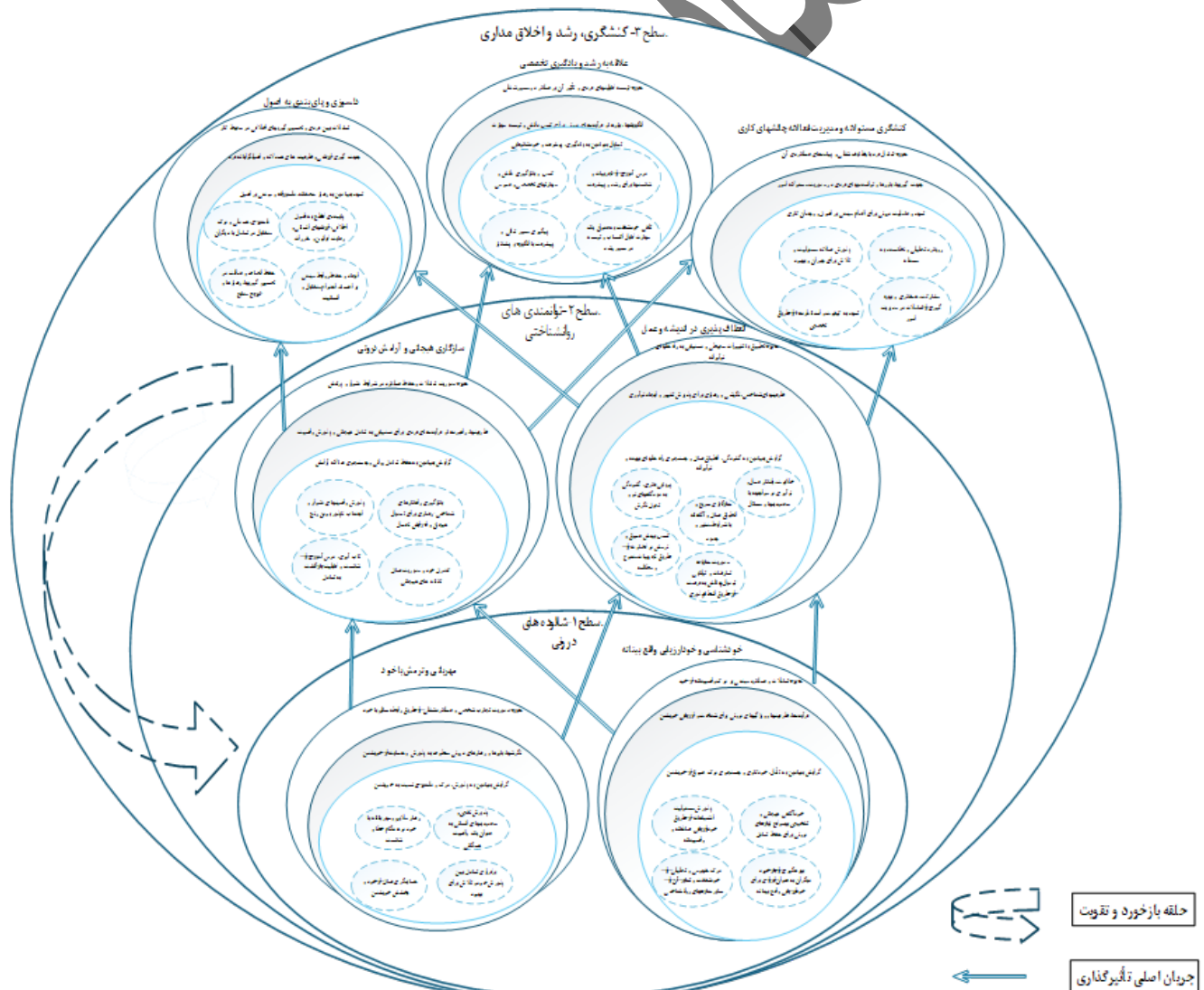
سطح ۱: شالوده‌های درونی و خودشناسی - این لایه که شامل طبقات ۴ و ۷ است، زیربنای تجربه را شکل داده و ناظر بر «چگونگی بودن با خود» است. در این سطح بنیادین، خودشناسی واقع‌بینانه بستر لازم برای بروز مهربانی با خود را فراهم آورده و متقابلاً، شفقت ورزیدن به خود، شجاعت رویارویی صادقانه با ضعف‌ها و کاستی‌ها را به ارمغان می‌آورد.

سطح ۲: فرآیندهای فعال خودتنظیمی و مدیریت خویش - این لایه با در بر گرفتن طبقات ۲ و ۳، بر شالوده‌های پذیرش درونی بنا شده و «چگونگی مدیریت خویش» را ترسیم می‌کند. در اینجا، فرد از ظرفیت‌های روانی ایجاد شده در سطح قبل، برای سازگاری هیجانی و انعطاف در اندیشه و عمل جهت مواجهه با تعصب و فشارهای سازمانی بهره می‌گیرد.

سطح ۳: اشکال عملکردی و تعاملی (کنش‌گری سازمانی) - غایی‌ترین لایه که شامل طبقات ۱، ۵ و ۶ است، نشان‌دهنده «چگونگی کنش در محیط کار» است. در این سطح،

بنیان‌های درونی و ظرفیت‌های تنظیمی، در قالب کنش‌گری مسئولانه، تلاش برای یادگیری مستمر و پایبندی به اصول اخلاقی در تعامل با دیگران تبلور می‌یابند. فضای نتیجه‌ای این پژوهش در که در شکل ۹ ترسیم شده است. نشان‌دهنده یک چارچوب هندسی و یکپارچه است که در آن، سطوح پایین‌تر به عنوان پیش‌نیاز هستی‌شناختی برای تحقق سطوح بالاتر و عملکردی محسوب می‌شوند. با این حال، این رابطه خطی نیست؛ بلکه ماهیتی تعاملی و پویایی دارد. بدین معنا که موفقیت در کنش‌گری سازمانی (سطح ۳) به مثابه یک بازخورد مثبت عمل کرده و شالوده‌های درونی (سطح ۱) و ظرفیت‌های انطباقی (سطح ۲) را به‌طور مستمر در کارکنان تقویت و بازتولید می‌نماید.

شکل ۹. فضای نتیجه



تبیین یافته‌ها در پاسخ به پرسش‌های پژوهش

با ترسیم «فضای نتیجه»، اکنون می‌توان به پرسش‌های محوری پژوهش پاسخی روشن تر داد. در این بخش تلاش شده تا ترکیب نهایی این یافته‌ها در قالب پاسخ به پرسش‌های پژوهش صورت‌بندی شود.

در پاسخ به پرسش‌های اول و دوم پژوهش مبنی بر اینکه کارکنان چه درکی از پدیده خودشفقتی دارند و تفاوت‌های کیفی این ادراک چیست؟، یافته‌های پدیدارنگارانه حاکی از وجود یک «طیف تکاملی در آگاهی» است. این طیف نشان می‌دهد که درک کارکنان از خودشفقتی ثابت نیست، بلکه در سه سطح معنایی سیال است؛ به طوری که در پایین‌ترین سطح پیچیدگی یا همان درک اولیه، خودشفقتی صرفاً به مثابه یک «پناهگاه درونی» و رابطه‌ای بدون قضاوت با خویشتن فهمیده می‌شود. با حرکت به سمت سطوح پیچیده‌تر، این مفهوم به یک درک انطباقی تبدیل می‌شود که کارکرد اصلی آن، سازگاری هیجانی و ایجاد انعطاف در برابر محدودیت‌های سخت‌گیرانه سازمانی است و در نهایت در تکامل یافته‌ترین سطح یا درک تعالی‌بخش، کانون توجه از «خود» فراتر رفته و به «دیگری» و «سازمان» معطوف می‌شود؛ جایی که خودشفقتی به نیروی محرکه‌ای برای کنش‌گری مسئولانه، توسعه حرفه‌ای و اخلاق‌مداری بدل می‌گردد.

در خصوص پرسش سوم درباره شرایط و عواملی که زمینه‌ساز شکل‌گیری و تقویت خودشفقتی در سازمان هستند، واکاوی تجارب نشان داد که تکوین این پدیده محصول تعامل خطی نیست، بلکه حاصل یک تعامل دوطرفه پویا میان عاملیت فرد و ساختار سازمان است. از یک سو، تسهیل‌گرهای فردی شامل گرایش ذاتی به رشد، مطالعه مستمر و توسعه مهارت‌های تخصصی، با ارتقای حس خودکارآمدی، ظرفیت درونی فرد برای شفقت‌ورزی را افزایش می‌دهند. از سوی دیگر، تسهیل‌گرهای بافتاری نظیر فرهنگ سازمانی خطاپذیر که اشتباه را فرصت یادگیری می‌داند، امنیت روانی تأمین‌شده توسط رهبران و سرمایه اجتماعی میان همکاران، نقش کاتالیزور را ایفا کرده و زمینه را برای گذار از «شفقت به عنوان احساس درونی» به «شفقت به عنوان رفتار سازمانی» مهیا می‌سازند.

همچنین پیرامون پرسش چهارم پژوهش که به چگونگی سازماندهی فضای نتیجه و ساختار آگاهی کارکنان می‌پردازد، تحلیل‌ها از یک معماری سه‌لایه و پویا پرده برداشتند. این ساختار یکپارچه شامل شالوده‌های هستی‌شناختی و پذیرش و بودن با خود، فرآیندهای خودتنظیمی و مدیریت هیجان و فکر و جلوه‌های عملکردی و کنش در محیط کار است. نکته کلیدی در پاسخ به این پرسش، کشف ماهیت سایبرنتیک و بازخوردی این فضا است؛ بدین معنا که موفقیت در عملکرد بیرونی و حل مسائل سازمانی نیز متقابلاً موجب تقویت اعتماد به نفس و استحکام شالوده‌های درونی فرد می‌گردد.

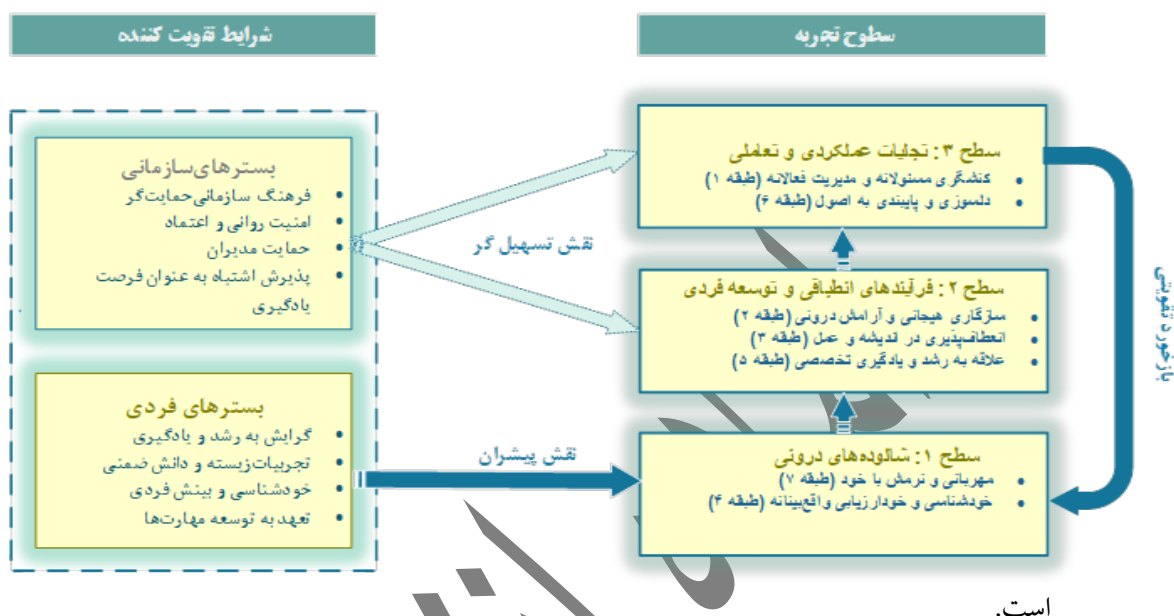
در نهایت، در پاسخ به پرسش‌های پنجم و ششم مبنی بر اینکه خودشفقتی چه نقشی در مواجهه با چالش‌های بوروکراتیک ایفا می‌کند و راهکارهای برآمده از آن چیست؟، یافته‌ها از یک منظومه‌ی سه‌گانه‌ی راهبردی رونمایی می‌کنند که کارکردی دوگانه شامل نقش «حفاظتی» و «ارتقای» دارد. این منظومه شامل راهکارهای شناختی-هیجانی در سطح خرد مانند کنترل تکانه و پرهیز از نشخوار ذهنی است که سپری در برابر فرسودگی شغلی می‌سازد؛ راهکارهای وظیفه‌مدار در سطح میانی چون ریشه‌یابی تحلیلی خطا و یادگیری تخصصی است که به عنوان پیشرانی برای عملکرد عمل می‌کنند؛ و راهکارهای ارتباطی در سطح کلان نظیر هم‌افزایی و توسعه دلسوزی می‌باشد که با خلق محیطی حمایتی، انزوای ناشی از ساختارهای خشک اداری را خنثی می‌کنند. بدین‌سان، خودشفقتی در تجارب حرفه‌ای کارکنان دولت، نه یک فضیلت اخلاقی صرف، بلکه استراتژی بقا و توسعه‌ای است که هم‌زمان سلامت روان کارمند و سلامت حرفه‌ای سازمان را تضمین می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف نهایی پژوهش پدیدارنگارانه حاضر، گذر از نگاه ایستا به پدیده خودشفقتی و دستیابی به درکی عمیق و بومی در بافت سازمان‌های دولتی بود. یافته‌های حاصل از واکاوی تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان نشان داد که خودشفقتی در این بستر، نه یک واکنش انفعالی تک‌بعدی، بلکه یک سیستم زنده، پویا و در حال تکوین است. نوآوری اصلی این پژوهش، استخراج و صورت‌بندی یک «الگوی فرآیندی، تکاملی و خودآفرین»^۱ است که

^۱. Autopoietic

تجربه خودشفقتی را در سه سطح درهم تنیده تفسیر می کند که در شکل ۱۰ قابل مشاهده



است.

شکل ۱۰. الگوی فرآیندی و تکاملی تجربه خودشفقتی در کارکنان سازمان‌های دولتی

تفسیر یافته‌ها: معماری تکوین آگاهی و هم‌گرایی نظری

بررسی فضای نتیجه نشان می دهد که مفهوم خودشفقتی در سازمان‌های دولتی از یک ساختار سه‌لایه برخوردار است؛ به گونه‌ای که هر سطح، پایه و پیش‌نیاز شکل‌گیری سطح بعدی محسوب می‌شود:

سطح نخست: از پذیرش خود تا امنیت هستی‌شناختی

یافته‌ها حاکی از آن است که در پایین‌ترین سطح این الگو، هسته مرکزی این تجربه یعنی خودشناسی و مهربانی با خود، اثری بسیار فراتر از یک تسکین هیجانی ساده دارد (Neff, 2003a). در واقع، در محیط‌های خشک اداری که هویت حرفه‌ای کارکنان پیوسته در معرض قضاوت است، پذیرش واقع‌بینانه ضعف‌ها (Kabat-Zinn, 2003) به مثابه یک

لنگرگاه عمل کرده و به تأمین امنیت هستی‌شناختی^۱ کارکنان کمک می‌کند. (Giddens, 1991). این امنیت درونی، با جلوگیری از هدررفت منابع شناختی در مکانیزم‌های دفاعی، سیستم آرامش‌بخش^۲ (Gilbert, 2014) را فعال کرده و پیش‌نیاز مطلق برای گذار به سطوح بالاتر رشد است (Jennings et al., 2023).

سطح دوم: از سازگاری تا انعطاف‌پذیری فعال

با تأمین امنیت در سطح نخست، انرژی روانی آزاد شده در سطح دوم به ظرفیت‌های انطباقی تبدیل می‌شود یافته‌ها حاکی از آن است که خودشفقتی با بهبود تنظیم هیجان^۳ (Gross, 2015) و توقف چرخه نشخوار فکری^۴ (Wang et al., 2025)، به نوعی مفهوم تاب‌آوری را در بخش دولتی بازتعریف می‌کند. براساس این دیدگاه، تاب‌آوری دیگر صرفاً به معنای تحمل منفعلانه‌ی فشارها نیست، بلکه به عنوان «انعطاف‌پذیری روان‌شناختی»^۵ و توانایی بازآفرینی فعال در برابر ساختارهای انعطاف‌ناپذیر عمل می‌کند (Hayes et al., 2011). این مکانیسم، کارمند را قادر می‌سازد تا در دل محدودیت‌ها، به «شکوفایی امن» دست یابد (Ford et al., 2024). این یافته با شواهد تجربی نوین (Kim et al., 2025) نیز همخوانی کامل دارد؛ جایی که اثبات شده است در محیط‌های کاری با جو روانی-اجتماعی ناپایدار و پرتنش، خودشفقتی به عنوان یک سپر محافظ عمل کرده و با حفظ ظرفیت‌های سرزندگی و یادگیری، مسیر رسیدن به شکوفایی پایدار در سازمان را هموار می‌سازد.

سطح سوم: از شفقت تا چرخه فضیلت

در بالاترین سطح این الگو، نتایج این پژوهش بر دیدگاه‌های سنتی را به چالش می‌کشد که خودشفقتی را با اهمال‌کاری هم‌سو می‌دانستند. نتایج نشان داد نشان داد که بالاترین سطح این الگو، هم‌راستا با اهداف تبحری^۶ (George et al., 2024)، خودشفقتی نیروی

۱. Ontological Security

۲. Soothing System

۳. Process Model of Emotion Regulation

۴. Rumination

۵. Psychological Flexibility

۶. Secure Flourishing

v. Mastery Goals

محركه‌ای برای بروز رفتارهای پیش‌کنشی^۱ (Parker & Collins, 2010) و عملکرد مسئولانه است (Liu et al., 2025). این پویایی، بازتاب‌دهنده شکل‌گیری یک چرخه فضیلت^۲ است (Cameron, 2021)؛ چرخه‌ای خود-تقویت‌کننده که در آن، کنش اخلاقی در محیط کار، انرژی لازم برای بقای سیستم را مجدداً تولید کرده و به لایه‌های اولیه تزریق می‌کند (Hougaard & Carter, 2022).

در تحلیل عمیق‌تر فضای نتیجه‌ی پژوهش، تمرکز بر ابعاد تغییر^۳ نشان می‌دهد که لایه‌های سه‌گانه استخراج‌شده، اتمسفری ایستا ندارند، بلکه یک ساختار تکاملی و پویا را بازنمایی می‌کنند. پرسش بنیادین متدولوژیک این است که چه محرک یا نیروی پیشران‌های موجبات انتقال و حرکت کارمند را از لایه اول (شالوده‌های درونی) به لایه سوم (کنش‌گری رشد و اخلاق‌مداری) فراهم می‌سازد؟

تحلیل پدیدارنگارانه داده‌ها نشان می‌دهد که نقطه گذار^۴ و قلب تپنده این مدل، لایه میانی یعنی "توانمندی‌های روان‌شناختی" است که به عنوان یک "میدل و کاتالیزور ساختاری" عمل می‌کند. فرآیند گذار به این صورت تبیین می‌شود که کارمند در مواجهه با شکست‌های بوروکراتیک، ابتدا به خودشفقتی ذهنی و مهربانی با خود (شالوده درونی) پناه می‌برد؛ اما این درک درونی، به تنهایی منجر به تغییر رفتار سازمانی نمی‌شود.

نقطه جهش زمانی رخ می‌دهد که این پذیراشدن رنج، از طریق مؤلفه‌های لایه میانی مانند انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری و رشد خودآگاهی وارد فاز "بازسازی روانی" می‌شود. در واقع، این ظرفیت‌های انطباقی هستند که خودشفقتی را از یک "مکانیزم دفاعی منفعل و تسکین‌دهنده" به یک "منبع راهبردی فعال" تبدیل می‌کنند. در اثر این بازسازی، مرزهای تفکیک‌کننده آگاهی کارمند جابه‌جا شده و فرد با رهایی از تله خودسرزنش‌گری، نیروی روانی لازم را برای صعود به لایه نهایی یعنی عاملیت، پابندی به اصول و کنش‌گری مسئولانه به دست می‌آورد. بنابراین، لایه میانی نقشی کلیدی در تبدیل پتانسیل‌های روانی فردی به رفتارهای سازنده سازمانی ایفا می‌کند.

۱ . Proactive Behavior

۲ . Virtuous Cycle

۳. Dimensions of Variation

۴. Transition Point

دلالت‌های عملی، مدیریتی و دیدگاه پژوهشگر

یافته‌های این پژوهش پدیدارنگارانه، علاوه بر توسعه مرزهای دانش نظری، دلالت‌های کاربردی ارزشمندی را جهت پاسخ به چالش‌های بوروکراتیک ارائه می‌دهد. بر اساس ساختار آگاهی استخراج‌شده، مشخص گردید که خودشفقتی ابزاری حیاتی برای گذار کارکنان از «سکوت سازمانی» به «کنش‌گری مسئولانه» است. از نگاه کاربردی، پیاده‌سازی این الگوی چندلایه در محیط کار، ایجاب می‌کند که سبک‌های مدیریتی از حالت "کنترل‌گر" به رویکرد "تسهیل‌گر و حمایت‌گر" تغییر یابند. مدیران ارشد باید با لایه‌برداری از فرهنگ سرزنش و کاهش رویکردهای تنبیهی محض، امنیت روانی لازم را برای کارکنان فراهم کنند تا خودشفقتی به عنوان یک منبع ترمیم‌کننده، جایگزین راهبردهای تدافعی مخرب گردد.

از آنجا که ریشه بسیاری از رفتارهای ناکارآمد در سازمان‌های دولتی، تزلزل در هویت حرفه‌ای است، مدیران می‌توانند از طریق ایجاد ثبات در رویه‌ها، این حس ناامنی را ترمیم کنند. همچنین، سیستم‌های منابع انسانی باید با پذیرش حق شکست هوشمندانه^۱ (Edmondson, 2023)، فرهنگ سازمانی را از نگاه ابزاری به کارکنان، به سمت رویکرد یادگیری و بازآفرینی سوق دهند. در این مسیر، نهادهای سازشی مکانیزم‌های انطباقی از طریق برگزاری دوره‌های توسعه فردی مبتنی بر هوش عاطفی و خودمهربانی می‌تواند ظرفیت‌های روانی کارکنان (لایه میانی فضای نتیجه) را برای بازسازی اثربخش در زمان بروز بحران‌های اداری تقویت نماید.

در همین راستا، تغییر سیستم‌های ارزیابی عملکرد از تمرکز بر «ساعات حضور» به «کیفیت حضور» و گذر از بازخوردهای سنتی و معی‌گیرانه به بازخوردهای توسعه‌محور و هدایتی، از جمله اقدامات کلیدی است که چرخه یادگیری را در سازمان فعال می‌سازد و بستر دست‌یابی به لایه نهایی ساختار آگاهی (عاملیت و جهت‌گیری اخلاقی) را هموار می‌کند.

در نهایت، مدیران باید با گذر از نقش‌های سنتی و کنترلی، به ایفای نقش مربی وجودی^۱ پردازند. همسو با جدیدترین شواهد تجربی (Pérez-García et al., 2026) کارکنان در محیط‌های پرتنش دولتی، بیش از هر چیز نیازمند فضایی امن هستند تا بتوانند بدون ترس از قضاوت، دشواری‌های شغلی خود را ابراز کنند. این رویکرد حمایتی، بستر لازم را برای گذار پایدار از انفعال بوروکراتیک به کنش‌گری مسئولانه فراهم می‌سازد.

محدودیت‌های پژوهش

اجرای این مطالعه و تعمیم‌پذیری یافته‌های آن با محدودیت‌هایی مواجه است که در تفسیر نتایج باید مدنظر قرار گیرد. نخست، در بُعد بافتاری و گردآوری داده‌ها، ماهیت حساس تجارب مورد بررسی نظیر پذیرش ضعف و شکست در کنار فضای محافظه‌کارانه و سلسله‌مراتبی حاکم بر بخش دولتی، ممکن است بر میزان خودافشایی و صراحت کلام مشارکت‌کنندگان تأثیر بازدارنده داشته و احتمال بروز «سوگیری مطلوبیت اجتماعی» در خودگزارشی‌ها را افزایش دهد. علاوه بر این، اتکای مصاحبه‌ها بر بازسازی خاطرات گذشته، ریسک مواجهه با «خطای یادآوری» را به همراه دارد. از سوی دیگر، استفاده از شبکه نمونه‌گیری گلوله‌برفی، احتمال وقوع «سوگیری انتخاب» و محدود شدن تنوع دیدگاه‌ها را گریزناپذیر می‌سازد.

دوم، در بُعد روش‌شناختی و تحلیلی، باید به ماهیت انتزاعی و چندوجهی سازه «خودشفقتی» اشاره کرد که احتمال هم‌پوشانی معنایی و برداشت‌های متفاوت در ذهن مشارکت‌کنندگان مختلف را ایجاد می‌کند. در نهایت، با وجود ماهیت بازاندیشانه پژوهش و اتکای محقق بر راهبرد «تعلیق پیش‌فرض‌ها» (اپوخه)، ساختار تفسیری این روش‌شناسی ایجاب می‌کند که پذیریم تحلیل‌نهایی و استخراج فضای نتیجه، همچنان می‌تواند تا حدودی متأثر از لنز شناختی و تجارب زیسته‌ی پژوهشگر باشد.

پیشنهادهای پژوهشی

بر مبنای یافته‌ها و «الگوی فرآیندی سه‌سطحی» مستخرج از این پژوهش، مسیرهای تحقیقاتی آتی را می‌توان در سه محور کلان روش‌شناختی، بافتاری و کاربردی تبیین نمود:

^۱ .Existential Coach

در محور توسعه روش‌شناختی، گام ابتدایی برای پژوهشگران آتی، گذار از اکتشاف کیفی به اعتباریابی کمی است. تدوین «مقیاس بومی خودشفقتی سازمانی» و آزمون روابط علی میان شالوده‌های درونی، فرآیندهای انطباقی و کنش‌گری مسئولانه از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری اکیداً توصیه می‌شود. همگام با این توسعه ابزاری، اتخاذ رویکردهای طولی برای رصد نوسانات درون‌فردی (Zhao et al., 2025) ضروری است.

از منظر توسعه بافتاری و چندسطحی، پژوهش‌های آتی باید از تحلیل‌های صرفاً فردی عبور کرده و پویایی‌های کلان‌تری را وارد مدل کنند. در سطح تیمی، آزمون نقش میانجی «امنیت روانی» (Baluku et al., 2025) و در سطح کلان‌تر، واکاوی نقش تعدیل‌گر «فرهنگ سازمانی بوروکراتیک و سیاسی» (Nengsih, 2024) می‌تواند نحوه تبدیل ظرفیت‌های درونی افراد به رفتارهای فراتر از شفاف‌سازی را روشن کند. علاوه بر این، انجام مطالعات تطبیقی میان ساختار ایستای دولتی و محیط رقابتی بخش خصوصی، به تفکیک دقیق ابعاد «جهان‌شمول» تجربه خودشفقتی از ابعاد «وابسته به بافتار» کمک شایانی خواهد کرد.

در نهایت و در محور کاربردها و شرایط مرزی، طراحی پژوهش‌های شبه‌آزمایشی برای سنجش اثربخشی مداخلات و آموزش‌های متمرکز بر «پذیرش خود» بر ارتقای شاخص‌های عینی عملکردی و اخلاقی و آزمون وجود رابطه منحنی‌شکل (U معکوس) میان خودشفقتی و عملکرد برای سنجش سطوح بسیار بالای مهربانی با خود، در غیاب مکانیزم‌های نظارتی سازمان، پیامدهای منفی نظیر «اهمال‌کاری خوش‌بینانه» و کاهش استانداردهای کاری پیشنهاد می‌شود.

ORCID

Hamidreza bayat

 <https://orcid.org/0009-0000-8455-0920>

Alireza Koushki Jahromi

 <https://orcid.org/0000-0001-5755-976X>

Shams Al-Sadat Zahedi

 <https://orcid.org/0000-0002-7969-9082>

Vajhollah Ghorbanizadeh

 <https://orcid.org/0000-0001-7621-7597>

ستاری، صدرالدین، نامور، یوسف، و صحرايي، الهام. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۶(۱)، ۲۵۳-۲۲۹

https://edu.garmsar.iau.ir/article_694318.html

شفیعیان، زهرا، شهرکی پور، حسن، و دلفان آذری، قنبرعلی. (۱۴۰۱). پیش بینی شفقت به خود و خودنظم جویی هیجانی بر اساس توانمندسازی روان شناختی (مورد مطالعه: کارکنان اداره کل بیمه سلامت استان تهران). فصلنامه روان شناسی سلامت و رفتار اجتماعی، ۲(۲)، ۷۲-۵۹

<https://sanad.iau.ir/Journal/hpsbjournal/Article/1074139>

مالمیر، آمنه، و کاظمی رشید، نسرين. (۱۴۰۳). رهبری اخلاقی، تسهیل کننده صدای کارکنان (نقش جو مدیریت خطا و تعهد سازمانی در ایجاد رفتارهای اخلاقی). فصلنامه مطالعات اخلاقی کاربردی، ۴(۲۰۱۰)، ۴۳-۴۰

https://akhlagh.morsadat.ir/article_77868.html

محمدی، سمیه، برهانی، فریبا، و روشن زاده، مصطفی. (۱۳۹۵). شفقت نسبت به خود در پرستاران مراقبت ویژه. مدیریت پرستاری، ۲(۵)، ۴۴-۵۰.

<https://ijnv.ir/article-1-445-fa.html>

نصرتی، فاطمه، باتوانی، علیرضا، غباری بناب، باقر، و مسجدسرایي، محمدرضا. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین دلبستگی به خدا، دلبستگی به بزرگسالان و تاب آوری با خودشفقت و ورزی و ذهن آگاهی در دانشجویان دانشگاه تهران در سال ۱۳۹۵. پژوهش در دین و سلامت، ۱(۶)، ۱۸-۵. <https://journals.sbmj.ac.ir/jrrh/article/view/31345>

ولیزاده ایلخچی، طاهره. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین حمایت اجتماعی با خودشفقتی و ذهن آگاهی افراد شاغل در صنعت نفت و گاز. هفتمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روان شناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی. هفتمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در روان شناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی

<https://civilica.com/doc/1489556>

هاشمی، سیداحمد. (۱۳۹۷). اثربخشی آموزش گروهی شفقت خود بر فرسودگی شغلی و رضایت شغلی معلمان. روش ها و مدل های روان شناختی، ۳۱(۹)، ۴۶-۲۵.

dori.net/dor/20.1001.1.22285516.1397.9.31.2.2

Åkerlind, G. S. (2023). Common misunderstandings of phenomenographic research in higher education. *Higher Education Research & Development*, 43(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/07294360.2023.2218804>

- Atkinson, D. M., Rodman, J. L., Thuras, P. D., Shiroma, P. R., & Lim, K. O. (2017). Examining burnout, depression, and self-compassion in Veterans Affairs mental health staff. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 23(7), 551–557. <https://doi.org/10.1089/acm.2017.0087>
- Babenko, O., Mosewich, A. D., Lee, A., & Koppula, S. (2019). Association of physicians' self-compassion with work engagement, exhaustion, and professional life satisfaction. *Medical Sciences*, 7(2), 29. <https://doi.org/10.3390/medsci7020029>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baluku, M. M., Kizito, S., Balikoo, R., & Namale, B. (2025). Organizational compassion, employees' mental health, commitment and engagement in the context of COVID-19. *Evidence-based HRM*, 13(2), 374–391. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2024-0001>
- Barnard, L. K., & Curry, J. F. (2011). Self-compassion: Conceptualizations, correlates, & interventions. *Review of General Psychology*, 15(4), 289–303. <https://doi.org/10.1037/a0025754>
- Billups, F. D. (2021). *Qualitative data collection tools: Design, development, and applications*. SAGE Publications.
- Bowden, J. A. (2005). Reflections on the phenomenographic team research process. In J. A. Bowden & P. Green (Eds.), *Doing developmental phenomenography* (pp. 11–31). RMIT University Press.
- Bruce, C., Pham, B., & Stoodley, I. (2005). Constituting information technology research: The experience of IT researchers. *Higher Education Research & Development*, 24(3), 215–232. <https://doi.org/10.1080/07294360500153992>
- Cameron, K. (2021). *Positively energizing leadership: Virtuous actions and relationships that create high performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chen, S. (2018). Give yourself a break: The power of self-compassion. *Harvard Business Review*, 96(5), 117–123.
- DeHaan, C. R., et al. (2024). Energy in the workplace: Job demands, job resources, and employees' inner resources as pathways to organizational outcomes. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1413901>
- Dev, V., Fernando III, A. T., Lim, A. G., & Consedine, N. S. (2018). Does self-compassion mitigate the relationship between burnout and barriers to compassion? *International Journal of Nursing Studies*, 81, 81–88. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.02.003>
- Dodson, S. J., & Heng, Y. T. (2022). Self-compassion in organizations: A review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 168–196. <https://doi.org/10.1002/job.2556>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well*. Simon and Schuster.
- Ford, M., Rothmann, S., & Van Zyl, L. E. (2024). Compassion, secure flourishing, and organizational commitment of managers. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1383378>
- George, L., Wallace, J. C., Snider, J. B., & Suh, H. (2024). Self-compassion, performance, and burnout: Surfacing an unknown work construct. *Group & Organization Management*, 49(5), 1280-1324. <https://doi.org/10.1177/10596011231161123>
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford University Press.
- Gilbert, P. (2014). The origins and nature of compassion focused therapy. *British Journal of Clinical Psychology*, 53(1), 6-41. <https://doi.org/10.1111/bjc.12043>
- Gilbert, P. (2020). Compassion: From its evolution to a psychotherapy. *Frontiers in Psychology*, 11, 586161. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.586161>
- Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1998). Paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The landscape of qualitative research: Theories and issues* (pp. 195-220). Sage Publications.
- Günay, E., Ünver, B., & Yılmaz, S. (2026). The mediating effect of self-compassion in the relationship between job stress and burnout levels among employees. *Psychological Reports*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/00332941261423133>
- Gunnell, K. E., et al. (2017). Don't be so hard on yourself! Changes in self-compassion during the first year of university. *Personality and Individual Differences*, 107, 43-48. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.11.032>
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2011). *Acceptance and commitment therapy: The process and practice of mindful change*. Guilford Press.
- Hendrickson, K. A., & Francis, K. A. (Eds.). (2026). *Strategies and solutions for public sector burnout*. IGI Global. <http://doi.org/10.4018/979-8-3373-0169-3.ch001>
- Hougaard, R., & Carter, J. (2022). *Compassionate leadership: How to do hard things in a human way*. Harvard Business Review Press.
- Jennings, R. E., Lanaj, K., & Kim, Y. J. (2023). Self-compassion at work: A self-regulation perspective. *Personnel Psychology*, 76(1), 279-309. <https://doi.org/10.1111/peps.12504>

- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2025). Restaurant employees' thriving at work: The roles of psychosocial safety climate and self-compassion. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 26(4), 848-872.
- Kotera, Y., & Van Gordon, W. (2021). Effects of self-compassion training on work-related well-being. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.630798>
- Leary, M. R., Tate, E. B., Adams, C. E., Batts Allen, A., & Hancock, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 887. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.5.887>
- Liu, X., et al. (2025). Ethical leadership and nurses' job performance: The mediating role of self-compassion. *Frontiers in Public Health*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1535065>
- Marton, F. (1981). Phenomenography—describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10, 177-200. <https://doi.org/10.1007/BF00132516>
- Marton, F. (1986). Phenomenography: A research approach to investigating different understandings of reality. *Journal of Thought*, 21(3).
- Marton, F. (1993). Our experience of the physical world. *Cognition and Instruction*, 10(2-3), 227-237. <https://doi.org/10.1080/07370008.1985.9649009>
- Marton, F., & Booth, S. (1997). *Learning and awareness*. L. Erlbaum Associates.
- Marton, F., & Pong, W. Y. (2005). On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research & Development*, 24(4), 335-348. <https://doi.org/10.1080/07294360500284706>
- Neff, K. (2003a). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85-101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
- Neff, K. D. (2003b). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2(3), 223-250. <https://doi.org/10.1080/15298860309027>
- Nengsih, S. (2024). Examining the influence of bureaucratic culture on organizational performance in public agencies. *Moccasin Journal De Public Perspective*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.37899/mjdpp.v1i1.16>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Pérez-García, A., et al. (2026). Promoting mental health in the police sector: An integrated model of resilience. *Frontiers in Psychology*, 17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1771519>

- Polatçı, S., & Baygın, E. (2022). Öz-şefkatin görev performansı üzerki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(1), 15–29. <https://doi.org/10.18394/iid.999971>
- Raes, F. (2010). Rumination and worry as mediators of the relationship between self-compassion and depression and anxiety. *Personality and Individual Differences*, 48(6), 757–761. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.01.023>
- Säljö, R. (1997). Talk as data and practice — A critical look at phenomenographic inquiry. *Higher Education Research & Development*, 16(2), 173–190. <https://doi.org/10.1080/0729436970160205>
- Sjöström, B., & Dahlgren, L. O. (2002). Applying phenomenography in nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 40(3), 339–345. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02375.x>
- Super, A., et al. (2024). Developing self-compassion in healthcare professionals utilising a brief online intervention: A randomised waitlist control trial. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(10), 1346. <https://doi.org/10.3390/ijerph21101346>
- Täks, M., et al. (2014). Engineering students' experiences in studying entrepreneurship. *Journal of Engineering Education*, 103(4), 573–598. <https://doi.org/10.1002/jee.20056>
- Taylor, P. J., Gooding, P. A., Wood, A. M., & Tarrier, N. (2011). The role of defeat and entrapment in depression, anxiety, and suicide. *Psychological Bulletin*, 137(3), 391–420. <https://doi.org/10.1037/a0022935>
- Thompson, P. M., Eiset, J., & Houltfort, N. (2026). With a little help from myself: Laissez-faire leadership and the buffering role of self-compassion. *Scandinavian Journal of Psychology*, 67(2), 112–128. <https://doi.org/10.1111/sjop.70066>
- Uzunbacak, H. H., et al. (2025). Intersecting pathways: Exploring the mediating role of calling and affective commitment. *Administrative Sciences*, 15(4), 115. <https://doi.org/10.3390/admsci15040115>
- Wang, J., et al. (2025). The mechanisms underlying the relationship between self-compassion and psychological outcomes. *Stress and Health*, 41(4). <https://doi.org/10.1002/smi.70090>
- Yarnell, L. M., & Neff, K. D. (2013). Self-compassion, interpersonal conflict resolutions, and well-being. *Self and Identity*, 12(2), 146–159. <https://doi.org/10.1080/15298868.2011.649545>
- Yates, C., Partridge, H., & Bruce, C. (2012). Exploring information experiences through phenomenography. *Library and Information Research*, 36(112), 96–119. <https://doi.org/10.29173/lirg496>
- Young, R. A., & Collin, A. (2004). Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field. *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 373–388. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.12.005>
- Zessin, U., Dickhäuser, O., & Garbade, S. (2015). The relationship between self-compassion and well-being: A meta-analysis. *Applied Psychology*:

Health and Well-Being, 7(3), 340–364.
<https://doi.org/10.1111/aphw.12051>

Zhao, N., et al. (2025). Self-compassion in the moment: Dynamic changes of compassionate and uncompassionate self-responding. *Journal of Counseling Psychology*, 72(1), 1–14.
<https://doi.org/10.1037/cou0000798>

References [In Persian]

Hashemi, S. A. (2018). The effectiveness of group self-compassion training on job burnout and job satisfaction of teachers. *Psychological Methods and Models*, 9(31), 25–46.
[dori.net/dor/20.1001.1.22285516.1397.9.31.2.1](https://doi.org/10.1001.1.22285516.1397.9.31.2.1)

Malmir, A., & Kazemi Rashid, N. (2024). Ethical leadership, facilitator of employee voice (The role of error management climate and organizational commitment in creating ethical behaviors). *Quarterly Journal of Applied Ethics Studies*, 20(4), 10–43.
https://akhlagh.morsalat.ir/article_77868.html

Mohammadi, S., Borhani, F., & Roshanzadeh, M. (2016). Self-compassion in critical care nurses. *Journal of Nursing Management*, 5(2), 44–50.
<https://ijnv.ir/article-1-445-fa.html>

Nosrati, F., Batvani, A., Ghobari Bonab, B., & Masjedsaraei, M. (2020). Investigating the relationship between attachment to God, adult attachment, and resilience with self-compassion and mindfulness among University of Tehran students in 2016. *Research on Religion and Health*, 6(1), 5–18.
<https://journal.sbm.ac.ir/jrh/article/view/31345>

Sattari, S., Namvar, Y., & Sahraei, E. (2022). Designing and explaining the model of error management culture in educational institutions. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*, 16(1), 229–253. https://edu.garmsar.iau.ir/article_694318.html

Shafieian, Z., Shahrakipour, H., & Delfan Azari, Q. (2022). Predicting self-compassion and emotional self-regulation based on psychological empowerment: A case study of employees of the General Department of Health Insurance of Tehran Province. *Quarterly Journal of Health Psychology and Social Behavior*, 2(2), 59–72.
<https://sanad.iau.ir/Journal/hpsbjournal/Article/1074139>

Valizadeh Ilkhchi, T. (2022). Investigating the relationship between social support with self-compassion and mindfulness of people working in the oil and gas industry [Paper presentation]. *The 7th International Conference on Modern Research in Psychology, Social Sciences, and Educational Sciences*. <https://civilica.com/doc/1489556>

تعارض منافع
تعارض منافع ندارم

آماده انتشار

استناد به این مقاله: نام خانوادگی نویسنده اول، نام. (سال). عنوان مقاله. عنوان نشریه (ایتالیک)، سال (شماره)،
ص آغاز-ص پایان.



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