

Designing a Compassionate Leadership Model in the Education Organization

Abbas Mirzaei¹, Reza Taati Mahmoud Abad², Zahra Kazemi Qalin Qayah³

1. PhD student in Educational Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran 2. Reza Taati Mahmoud Abad

2. PhD student in Educational Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

3. Farhangian University, Ardabil Campus, Ardabil, Iran

*Corresponding Author: Reza Taati Mahmoud Abad, E-mail: rezairan773@gmail.com

Abstract

Background and Aim: The present study aimed to identify the dimensions, components, and indicators of compassionate leadership in the education organization in Zanjan, Iran. Leadership is considered a key factor in improving organizational performance, to the extent that the success or failure of organizations largely depends on the effectiveness of leadership at all levels.

Methods: This study is applied in purpose, qualitative in data type (based on the grounded theory method), and descriptive in nature. The statistical population included experts and specialists in compassionate leadership, university professors with relevant research and operational experience, senior education managers, and authors of scientific works (books, articles, etc.) in the field of compassionate leadership. Using purposive and snowball sampling, 12 individuals were selected for interviews. The data collection tool was semi-structured interviews. After conducting the interviews and applying the mentioned techniques, the data were summarized, categorized, and coded using grounded theory to extract the final model. For qualitative data analysis, the stages of open coding (generating initial concepts), axial coding (identifying major categories and their relationships), and selective coding were used. To assess the internal validity of the findings, data were matched with theoretical foundations and literature, key individuals were interviewed, and expert opinions were obtained. Content validity and reliability were confirmed through inter-coder agreement, all of which indicated the validity and reliability of the findings

Results: The research findings revealed that the compassionate leadership model in the education organization of Zanjan consists of 4 indicators, 16 components, and 41 dimensions. The identified dimensions and components are as follows: Individual factors (leader's characteristics, leader's psychological structure, metacognitive skills, and self-compassion), Interpersonal factors (active listening, communication transparency, communication dynamics, and power patterns), Organizational factors (organizational culture, supportive structures, organizational architecture, and motivational systems), Environmental-cultural factors (social developments, global challenges, social norms, and crisis conditions)

Conclusion: The findings indicate that the compassionate leadership model in Zanjan's education system comprises four main indicators (individual, interpersonal, organizational, and environmental-cultural) with 16 components and 41 dimensions. These dimensions demonstrate that compassionate leadership depends not only on the leader's intrinsic traits but also on human interactions, organizational structures, and environmental influences.

Keywords: Leadership, Compassionate Leadership, Ministry of Education

DOI: 10.22098/pbeo.2025.17097.1057

Received: 2024/04/13

Accepted: 2024/06/10

طراحی الگوی رهبری دلسوزانه در سازمان آموزش و پرورش

عباس میرزائی^۱، رضا طاعتی محمود آباد^۲، زهرا کاظمی قالین قیه^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

۳. دانشگاه فرهنگیان، پردیس اردبیل، اردبیل، ایران

* نویسنده مسئول: رضا طاعتی محمود آباد رایانامه: rezairan773@gmail.com E-mail:

چکیده

زمینه و هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری دلسوزانه در سازمان آموزش و پرورش در شهر زنجان انجام شده است. رهبری به‌عنوان عاملی کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود، به‌طوری‌که موفقیت یا شکست سازمان‌ها تا حد زیادی به اثربخشی رهبری در تمامی سطوح وابسته است.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر نوع داده‌ها، کیفی (بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد)؛ و از نظر ماهیت اجرا، توصیفی است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان و متخصصان حوزه رهبری دلسوزانه، اساتید دانشگاهی با سوابق پژوهشی و عملیاتی مرتبط، مدیران ارشد آموزش و پرورش، و صاحبان آثار علمی (کتاب، مقالات و ...) در حوزه رهبری دلسوزانه تشکیل دادند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و به روش گلوله‌برفی، تعداد ۱۲ نفر برای مصاحبه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. پس از انجام مصاحبه‌ها و اجرای تکنیک‌های مذکور، داده‌ها جمع‌بندی شدند و با به‌کارگیری نظریه داده‌بنیاد، مقوله‌بندی و کدگذاری مفاهیم انجام گرفت تا الگوی نهایی استخراج شود. برای تحلیل داده‌های کیفی، از مراحل کدگذاری باز (تولید مفاهیم اولیه)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله‌های عمده و ارتباط بین آن‌ها)، و کدگذاری انتخابی استفاده شد. به‌منظور سنجش اعتبار درونی یافته‌ها، از تطبیق داده‌ها با مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مصاحبه با افراد کلیدی، و دریافت نظرات خبرگان بهره گرفته شد. روایی محتوا و پایایی از روش در صد توافق بین دو کدگذار تأیید گردید که همگی حاکی از اعتبار و روایی مطلوب یافته‌ها بودند.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی رهبری دلسوزانه در سازمان آموزش و پرورش شهر زنجان شامل ۴ شاخص، ۱۶ مؤلفه، و ۴۱ بُعد است. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده به‌شرح زیرند: عوامل فردی (ویژگی‌های رهبر، ساختار روانشناختی رهبر، مهارت‌های فراشناختی و خوددلسوزی)، عوامل بین فردی (گوش دادن فعال، شفافیت ارتباطی، دینامیک ارتباطی و الگوهای قدرت)، عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختارهای حمایتی، معماری سازمانی و سیستم‌های انگیزشی) و عوامل محیطی-فرهنگی (تحولات اجتماعی، چالش‌های جهانی، هنجارهای اجتماعی و شرایط بحرانی).

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که الگوی رهبری دلسوزانه در آموزش و پرورش زنجان، متشکل از چهار شاخص اصلی (فردی، بین فردی، سازمانی و محیطی-فرهنگی) با ۱۶ مؤلفه و ۴۱ بُعد است. این ابعاد نشان می‌دهد که رهبری دلسوزانه نه تنها به ویژگی‌های درونی رهبر، بلکه به تعاملات انسانی، ساختارهای سازمانی و تأثیرات محیطی نیز وابسته است.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری دلسوزانه، سازمان آموزش و پرورش

DOI 10.22098/pbeo.2025.17097.1057

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۱

مقدمه

رهبری دلسوز به طور فزاینده ای به عنوان یک ضرورت اخلاقی در رسیدگی به رنج در محیط های سازمانی شناخته می شود. این رویکرد نه تنها چالش های عاطفی و روانی را که کارمندان با آن روبرو هستند را تایید می کند، بلکه به طور قابل توجهی بر فضای سازمانی تأثیر می گذارد (وست^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). فرهنگ حمایت و شفافیت را نیز پرورش می دهد که منجر به افزایش رفاه کارکنان می شود و همینطور منجر به روحیه و تعهد بالاتر می شود و در نتیجه نیروی کار مشارکت بیشتری ایجاد می کند (توماس^۲، ۲۰۲۴). رهبری دلسوز در سازمان ها برای پرورش فرهنگ مراقبتی، کاهش فرسودگی شغلی کارکنان ضروری است. این برنامه چالش هایی مانند بی تفاوتی مدیریتی، استرس کارکنان و ترک شغل بالا را برطرف می کند. این سبک رهبری شامل مراقبت، مهربانی و صداقت است و نیازهای عاطفی و روانی کارکنان را برآورده می کند، که در محیط های کار چالش برانگیز امروز بسیار مهم است و در نهایت اثربخشی سازمانی و کیفیت خدمات بهداشتی و درمانی را بهبود می بخشد (زارین^۳، ۲۰۲۴).

رهبری دلسوز به رنج کارمندان می پردازد، درک را افزایش می دهد و فضای حمایتی را پرورش می دهد. این برای مدیریت استرس، بهبود بهره وری و ایجاد اعتماد بسیار مهم است (تایوفیق امیر^۴، ۲۰۲۴). سازمانهایی که دلسوزی را اولویت بندی می کنند، سطوح پایینتری از استرس و فرسودگی شغلی را در بین کارمندان تجربه می کنند و باعث ایجاد یک محیط کار سالم تری می شود (مچان و همکاران، ۲۰۲۲). در محیط های آموزشی، رهبری دلسوز توسط مدیران مدارس برای انعطاف پذیری معلمان، مشارکت و عملکرد شغلی بسیار مهم است. مدیرانی که رویکرد دلسوز را اتخاذ می کنند یک محیط حمایتی ایجاد می کنند که همکاری و نوآوری را تقویت می کند (کامالانابان^۵، ۲۰۲۴). در حالی که مزایای رهبری دلسوز واضح است، برخی ممکن است استدلال کنند که تمرکز بر دلسوزی می تواند معیارهای عملکرد و کارایی را کاهش دهد. با این حال، شواهد نشان می دهد که محیط های دلسوز در نهایت منجر به بهبود بهره وری و اثربخشی سازمانی می شود و آن را به یک جزء حیاتی استراتژی های رهبری مدرن تبدیل می کند (زارین، ۲۰۲۴؛ توماس، ۲۰۲۴).

رهبری دلسوزانه به عنوان سبکی نوین در مدیریت، با چالش های متعددی روبه روست که طراحی الگوی مناسب را تحت تأثیر قرار می دهد. از جمله این چالش ها می توان به تعادل دشوار بین انسانمداری و اثربخشی سازمانی اشاره کرد، چراکه گاهی اوقات ملاحظات عاطفی می تواند تصمیم گیری های راهبردی را با تأخیر یا سردرگمی مواجه کند. همچنین، فرهنگ های سازمانی سلسله مراتبی یا رقابتی ممکن است در برابر این سبک رهبری مقاومت نشان دهند، زیرا ساختارهای سنتی معمولاً بر کنترل و نظارت متمرکزند، نه همدلی و حمایت. از سوی دیگر، سوء برداشت از دلسوزی به عنوان ضعف مدیریتی یا خطر فرسودگی عاطفی رهبران به دلیل بار روانی بالا، از دیگر موانع اجرای موفق این الگو هستند. از طرفی دیگر مشکلات نبود رهبری دلسوزانه نیز سازمان ها را تهدید می کند؛ از کاهش انگیزه و تعهد کارکنان تا افزایش نرخ

¹ West² Thomas³ Zareen⁴ Taufiq Amir⁵ Kamalanabhan

ترک تحصیل نیروهای مستعد که به دنبال محیط‌های کاری حمایت‌گستر می‌روند. در چنین شرایطی، خلاقیت و نوآوری تحلیل رفته و فضای بی‌اعتمادی، همکاری تیمی را تضعیف می‌کند. این مسائل نشان می‌دهد که غفلت از رهبری دلسوزانه می‌تواند به افت عملکرد سازمانی و کاهش مزیت رقابتی بینجامد. با این حال، اهمیت رهبری دلسوزانه در ایجاد محیط کاری مثبت، افزایش رضایت شغلی و تقویت روحیه تیمی انکارناپذیر است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی با رهبران دلسوز، از سطح بالاتری از بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و وفاداری کارکنان برخوردارند. این سبک رهبری به‌ویژه در عصر حاضر که نسل‌های جدید کار به دنبال معناداری و ارتباط انسانی در کار هستند و پیامدهای روانی دوران پساکرونا نیاز به حمایت عاطفی را پررنگ‌تر کرده، به یک ضرورت راهبردی تبدیل شده است. با توجه به این موارد، طراحی یک الگوی بومی و کاربردی رهبری دلسوزانه نه تنها به حل چالش‌های فوق کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به عنوان چارچوبی اثربخش برای بهبود عملکرد سازمانی و توسعه سرمایه انسانی مورد استفاده قرار گیرد. این الگو باید بتواند میان دلسوزی و کارایی، فردگرایی و جمع‌گرایی، و حمایت عاطفی و انتظارات سازمانی تعادل ایجاد کند تا قابلیت اجرا در سازمان‌های مختلف را داشته باشد. از این رو با عنایت به ملموس شدن نقش کلیدی و غیر قابل انکار رهبری دلسوزانه، و همچنین به منظور مرتفع نمودن مشکلات مذکور در سازمان آموزش و پرورش و پر کردن گوشه‌ای از خلاء تحقیقاتی؛ دغدغه‌های پژوهشگر در قالب سؤال‌هایی به شرح ذیل مطرح می‌گردد که؛

شاخص‌های الگوی الگوی رهبری دلسوزانه در سازمان آموزش و پرورش شهر زنجان کدام‌اند؟

مؤلفه‌های سازنده الگوی رهبری دلسوزانه در سازمان آموزش و پرورش کدام‌اند؟

ابعاد الگوی رهبری دلسوزانه کدام‌اند؟

الگوی مناسب الگوی رهبری دلسوزانه در سازمان آموزش و پرورش شهر زنجان چگونه است؟

۱- مبانی نظری تحقیق

تعاریف رهبری دلسوزانه

رهبری دلسوزانه^۱ به عنوان یک سبک رهبری انسان‌محور، توجه بسیاری از پژوهشگران و صاحب‌نظران مدیریت و روانشناسی سازمانی را به خود جلب کرده است. در ادامه، تعاریف کلیدی این مفهوم از نگاه اندیشمندان برجسته ارائه می‌شود:

۱. پل گیلبرت^۲ (روانشناس و بنیانگذار روانشناسی دلسوزانه)

رهبری دلسوزانه را به عنوان "توانایی رهبر در درک رنج دیگران، احساس همدردی صادقانه و اقدام عملی برای کاهش آن" تعریف می‌کند. از دید او، این سبک رهبری بر سه پایه استوار است...:

- توجه آگاهانه (آگاهی از نیازها و احساسات کارکنان)

- همدلی فعال (درک عمیق شرایط فردی و سازمانی)

- تعهد به اقدام حمایتی (ایجاد تغییرات مثبت برای بهبود رفاه کارکنان).

¹ Compassionate Leadership

² Paul Gilbert

۲. مونیکا وورلین^۱ و جین داتون^۲

در کتاب خود، رهبری دلسوزانه را "ظرفیت رهبر برای تشخیص دردهای سازمانی و پاسخگویی به آنها با دلسوزی و اقدام مؤثر" می‌داند. به باور آنها، رهبر دلسوز نه تنها به احساسات کارکنان توجه می‌کند، بلکه ساختارها و فرآیندهای سازمانی را به گونه‌ای طراحی می‌کند که از رنج‌های غیرضروری جلوگیری شود (وورلین و همکاران، ۲۰۱۷).

۳. ریچارد بویاتزیز^۳ (نظریه پرداز رهبری تحول آفرین)

رهبری دلسوزانه را با "ایجاد ارتباط عاطفی مثبت و انرژی بخش میان رهبر و پیروان" مرتبط می‌داند. از نظر او، این سبک رهبری موجب تحریک سیستم عصبی آرامش بخش (پاراسمپاتیکی) در کارکنان می‌شود و به آنها کمک می‌کند تا در محیط کار احساس امنیت و تعلق داشته باشند (بویاتزیز و همکاران، ۲۰۱۵).

۴. کیم کامرون^۴ (متخصص رهبری مثبت گرا)

در چارچوب "رهبری مثبت گرا"، رهبری دلسوزانه را "تمرکز بر رشد انسان‌ها و ایجاد فضایی سرشار از احترام، اعتماد و حمایت متقابل" تعریف می‌کند. به اعتقاد او، سازمان‌هایی که رهبران دلسوز دارند، از سطح بالاتری از تاب‌آوری و عملکرد جمعی برخوردارند (کامرون، ۲۰۱۲).

۵. دالایی لاما^۵ (رهبر معنوی و طرفدار اخلاق در رهبری)

رهبری دلسوزانه را "ترکیبی از خرد و مهربانی در تصمیم‌گیری‌ها" می‌داند و معتقد است رهبران واقعی کسانی هستند که "همدردی را با عقلانیت تلفیق می‌کنند تا هم به اهداف سازمان برسند و هم به انسان‌ها احترام بگذارند (دالایی لاما، ۱۹۹۹).

۶. پیتیر فراست^۶ (پژوهشگر رهبری و آسیب‌های سازمانی)

رهبر دلسوز را "شفادهنده زخم‌های سازمانی" می‌نامد و تأکید می‌کند که چنین رهبری "نه تنها از دردهای کارکنان آگاه است، بلکه شجاعت اقدام برای التیام آنها را دارد." (فراست، ۲۰۰۳).

رهبری دلسوز با توانایی رهبر در مشاهده، قدردانی و عمل بر نیازها و رنج دیگران مشخص می‌شود. این شامل ایجاد یک محیط حمایتی است که در آن کارمندان احساس می‌کنند شنیده می‌شوند، مورد مراقبت قرار می‌گیرند و توانسته‌اند به طور مؤثر مشارکت کنند (رامچاندان و همکاران، ۲۰۲۳). رهبری دلسوز یک ضرورت اخلاقی است زیرا رنج کارمندان را به رسمیت می‌شناسد و کاهش می‌دهد و یک محیط کاری حمایتی را تقویت می‌کند. این رویکرد نه تنها رفاه فردی را افزایش می‌دهد بلکه با پرداختن به پیچیدگی‌های پویایی محیط کار به موفقیت سازمانی در بلندمدت کمک می‌کند (کرایوس^۷ و همکاران، ۲۰۲۳). بطور کلی اگرچه تعاریف رهبری دلسوزانه از دیدگاه اندیشمندان مختلف دارای تفاوت‌های ظریف است، اما همه آنها بر سه عنصر کلیدی توافق دارند:

۱. درک و توجه به نیازهای عاطفی و حرفه‌ای کارکنان،

¹ Monica Worline

² Dutton

³ Richard Boyatzis

⁴ Kim Cameron

⁵ Dalai Lama

⁶ Peter Frost

⁷ Krause

۲. همدلی فعال و پاسخگویی به رنج‌های سازمانی،
۳. اقدام عملی برای ایجاد محیطی حمایت‌گر و انسانی.

ابعاد رهبری دلسوز

تحقیقات شش بعد مهم رهبری دلسوز را شناسایی می‌کند: همدلی، باز بودن و ارتباطات، بهزیستی جسمی و ذهنی، فراگیر بودن، صداقت و احترام و کرامت. این ابعاد می‌توانند متناسب با زمینه‌های مختلف سازمانی، افزایش اثربخشی رهبر و پرورش فرهنگ شفقت که عملکرد کلی سازمانی را بهبود می‌بخشد، تنظیم شوند (رامچاندران^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

۱. همدلی و حمایت عاطفی: همدلی سنگ بنای رهبری دلسوز است. رهبرانی که می‌توانند احساسات

اعضای تیم خود را درک و به اشتراک بگذارند، اعتماد و امنیت روانی را تقویت می‌کنند. این ارتباط عاطفی به کارمندان کمک می‌کند تا استرس و مشکلات را کنترل کنند و منجر به رضایت شغلی و مشارکت بالاتر می‌شود (پانسینی^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

۲. باز بودن و ارتباطات: کانال‌های ارتباطی باز برای رهبری دلسوز ضروری هستند. رهبرانی که شفافیت و

گوش دادن فعال را تشویق می‌کنند محیطی ایجاد می‌کنند که در آن کارمندان احساس راحتی می‌کنند در بیان نگرانی‌ها و ایده‌های خود این باز بودن همکاری و نوآوری را تقویت می‌کند (میرالز^۳ و همکاران، ۲۰۲۴).

۳. تمرکز بر روی سلامتی: رهبران دلسوز سلامت جسمی و روانی تیم‌های خود را در اولویت قرار می‌دهند. با

ارتقای تعادل کار و زندگی، فراهم کردن دسترسی به منابع سلامت روان و تشویق مراقبت از خود، رهبران می‌توانند فرسودگی شغلی را کاهش دهند و رفاه کلی را افزایش دهند (اوراه^۴ و همکاران، ۲۰۲۱).

۴. فراگیر بودن و احترام: رهبری فراگیر تضمین می‌کند که همه اعضای تیم صرف نظر از سابقه یا موقعیت

خود احساس ارزش و احترام می‌کنند. رهبران دلسوز به طور فعال تنوع، عدالت و شمول را ترویج می‌کنند و فرهنگ تعلق را ایجاد می‌کنند (لیونگیو^۵، ۲۰۲۲).

۵. صداقت و تصمیم‌گیری اخلاقی: صداقت برای ایجاد اعتماد و اعتبار حیاتی است. رهبران دلسوز با

سازگاری اخلاقی عمل می‌کنند، اقدامات خود را با ارزش‌های سازمان هماهنگ می‌کنند و رفاه کارمندان و ذینفعان را اولویت بندی می‌کنند (باکارانگان^۶، ۲۰۲۲).

موانع بکارگیری رهبری دلسوز در سازمان‌ها

اجرای رهبری دلسوزانه در سازمان‌ها با چالش‌های سیستمی متعددی روبه‌روست که عمدتاً ناشی از ساختارهای سنتی، فرآیندهای غیرمنعطف و فرهنگ سازمانی حاکم است. یکی از مهم‌ترین موانع، سلسله‌مراتب خشک و بوروکراسی اداری

¹ Ramachandran

² Pansini

³ Miralles

⁴ Oruh

⁵ Lungu

⁶ Bakarangan

است که در آن تصمیم‌گیری‌ها به صورت متمرکز و از بالا به پایین انجام می‌شود و فضای کمی برای تعاملات انسانی و توجه به نیازهای عاطفی کارکنان باقی می‌گذارد. در چنین سیستم‌هایی، ارزیابی عملکرد صرفاً مبتنی بر شاخص‌های کمی (مانند بهره‌وری مالی یا تعداد پروژه‌های تکمیل‌شده) است و معیارهای کیفی مانند رضایت شغلی یا سلامت روانی کارکنان نادیده گرفته می‌شود. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی رقابت‌محور که در آن پاداش‌ها و ترفیعات بر اساس عملکرد فردی تعیین می‌شوند، همکاری و همدلی را تضعیف کرده و مانع شکل‌گیری روابط مبتنی بر اعتماد می‌شود. همچنین، فقدان سیستم‌های حمایتی رسمی (مانند برنامه‌های مشاوره روان‌شناختی یا سیاست‌های انعطاف‌پذیر کاری) باعث می‌شود رهبران حتی در صورت تمایل شخصی، ابزارهای لازم برای حمایت از کارکنان را در اختیار نداشته باشند. علاوه بر این، مقاومت در برابر تغییر از سوی ذینفعان قدرتمند سازمان که به رویکردهای سنتی مدیریت عادت کرده‌اند، می‌تواند اجرای رهبری دلسوزانه را با شکست مواجه کند. در نهایت، کمبود آموزش و توسعه مهارت‌های عاطفی برای رهبران نیز یک مانع سیستماتیک محسوب می‌شود، زیرا بسیاری از مدیران هرگز آموزش‌های لازم برای درک و اجرای مؤثر رهبری دلسوزانه را دریافت نکرده‌اند. این موانع سیستمی در کنار یکدیگر، فضایی ایجاد می‌کنند که اجرای رهبری دلسوزانه را به چالشی پیچیده تبدیل می‌نماید و غلبه بر آن‌ها مستلزم تحول در ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی است. در ادامه، موانع بکارگیری رهبری دلسوز از نگاه پژوهش‌های برجسته ارائه می‌شود:

ذهنیت و موانع فرهنگی

➤ **تأثیرات نئولیبرالی:** یک فرهنگ رقابتی و کارایی محور اغلب بهره‌وری را بر دلسوزی اولویت می‌دهد و منجر به کمبود محیط‌های حمایتی برای رهبری دلسوزانه می‌شود (باکارانگان^۱، ۲۰۲۲). فلسفه‌های سیاسی نئولیبرال منافع شخصی رقابتی و ماتریالیسم را در کنار سیاست‌های هدفمند و فرهنگ کارایی اولویت می‌دهند، که اجرای مراقبت دلسوز را تضعیف می‌کند و به نقص قابل توجه در دلسوزی سازمانی کمک می‌کند (همان منبع).

➤ **تنوع فرهنگی:** زمینه‌های فرهنگی مختلف می‌توانند ادراکات دلسوزی را شکل دهند و بر نحوه ابراز و دریافت دلسوزی رهبران و کارمندان تأثیر می‌گذارد (پاپادوپولوس^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

موانع سیستمیک و ساختاری

➤ **سیستم‌های سازمانی:** ساختارها و سیاست‌های سازمانی سفت و سخت می‌توانند شیوه‌های دلسوز را خفه کنند، زیرا اغلب بر اهداف و کارایی بر پویایی رابطه تأکید می‌کنند (شفقات^۳ و همکاران، ۲۰۲۲).

➤ **موانع سیستمی:** کلیشه‌ها، تعصبات و سنت‌های نهادی (اسواران^۴ و همکاران، ۲۰۲۴)؛ شامل منابع ناکافی، مهارت‌های ناکافی، نگرانی‌های رقابتی، اضافه بار عاطفی و ساختارهای اقتدار (پرسون^۵، ۲۰۱۸) و شامل ساختارهای مدیریتی سفت و سخت، رویکردهای نظارتی تنبیه‌ای، ترس از سرزنش، فشارهای زمانی، حواس

¹ Bakarangan

² Papadopoulos

³ Shafqat

⁴ Eswaran

⁵ Pirson

پرتی های بوروکراتیک و فرهنگ ترس است که ارتباطات باز را خفه می کند و انگیزه ذاتی را مهار می کند و در نهایت دلسوزی و نوآوری در سازمان ها را تضعیف می کند (زیوتلا^۱، ۲۰۱۵).

➤ **ارتباط بین موانع:** موانع اغلب به هم مرتبط هستند، به این معنی که پرداختن به یک جنبه بدون در نظر گرفتن دیگران ممکن است ناکارآمد باشد (پاکان^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

➤ **موانع معرفتشناختی:** ماسکارنو و دراگو^۳ (۲۰۱۶)، موانع معرفتشناختی را به عنوان موانع سیستمی که مانع رهبری دلسوز می شود، شناسایی می کند و تأکید می کند که دلسوزی باید به عنوان یک ساختار توسعه یافته از انتظارات به جای صرفاً یک احساس شخصی درک شود، که برای رسیدگی موثر به رنج در سازمان ها ضروری است (ماسکارنو و همکاران، ۲۰۱۶).

چالش های رهبری

➤ **سبک های رهبری:** بسیاری از رهبران ممکن است فاقد آموزش یا آگاهی برای اتخاذ سبک های رهبری دلسوزانه باشند، که می تواند چرخه بی تفاوتی را تداوم بخشید (پاپادوپپولس و همکاران، ۲۰۲۰).

➤ **ویژگی های شخصی:** ویژگی ها و تجربیات فردی رهبران نیز می تواند مانع توانایی آنها برای تقویت دلسوزی در تیم هایشان شود (پاپادوپپولس و همکاران، ۲۰۲۰).

عوامل مؤثر بر رهبری دلسوزانه

۱. عوامل فردی (مربوط به ویژگی های رهبر)

۱. هوش هیجانی و خودآگاهی:

- توانایی درک و مدیریت هیجانات خود و دیگران (بنتونیس^۴، ۲۰۲۲).
- خوداندیشی و بازخوردپذیری (ویستور، ۲۰۲۴).

۲. ساختار روانشناختی رهبر:

- ظرفیت خودآگاهی هیجانی (گلمن و همکاران، ۲۰۱۷).
- الگوهای دلبستگی در کودکی (میکلینسر و همکاران، ۲۰۰۵).
- سطح رشد اخلاقی (کوهلبرگ^۵، ۱۹۷۳).

۳. مهارت های فراشناختی:

- توانایی بازاندیشی در تصمیم گیری (اسچون، ۱۹۸۳).
- انعطاف پذیری شناختی (دویک، ۲۰۰۶).
- تحمل ابهام (فرانهام و ریچسار^۶، ۱۹۹۵).

¹ Zulueta

² Paakkanen

³ Aldo Mascareño, Camilo Drago

⁴ Benoist

⁵ Kohlberg

⁶ Furnham & Ribchester

۴. خوددلسوزی:

- پذیرش نقاط ضعف بدون قضاوت شدید (تان و همکاران، ۲۰۲۴).
- تعادل بین بهبود فردی و پذیرش خود (توماس، ۲۰۲۴).

۲. عوامل بین فردی

۱. گوش دادن فعال:

- توجه کامل به صحبت‌های کارکنان (کالینز و همکاران، ۲۰۲۴).
- درک نیازهای بیان شده و بیان نشده (کرایوس و همکاران، ۲۰۲۳).

۲. شفافیت ارتباطی:

- بیان صادقانه انتظارات و محدودیت‌ها (اوسترگارد و همکاران، ۲۰۲۳).
- ارائه بازخورد سازنده (پانسینی و همکاران، ۲۰۲۴).

۳. دینامیک ارتباطی:

- هماهنگی عصب شناختی (گلن^۱، ۲۰۰۶).
- تنظیم هیجانی متقابل (بولتر و راندل^۲، ۲۰۱۳).
- مدل سازی نقش‌های مراقبتی (بندروا^۳، ۱۹۷۷).

۴. الگوهای قدرت:

- توزیع قدرت افقی (فرنچ و راون^۴، ۱۹۵۹).
- مدیریت فاصله قدرت (هافستده^۵، ۱۹۸۰).
- بازیابی اعتماد پس از شکست (لویچی و یانکر^۶، ۱۹۹۶).

۳. عوامل سازمانی

۱. فرهنگ سازمانی:

- حمایت از خطاهای یادگیرنده (ون وارت و همکاران، ۲۰۲۲).
- تشویق همکاری به جای رقابت (شارما^۷ و همکاران، ۲۰۲۴).

۲. ساختارهای حمایتی:

- سیاست‌های کاری منعطف (چایپراسیت^۸ و همکاران، ۲۰۲۲).
- برنامه‌های توسعه حرفه‌ای (توماس، ۲۰۲۴).

۳. معماری سازمانی:

¹ Goleman

² Butler & Randall

³ Bandura

⁴ French & Raven

⁵ Hofstede

⁶ Lewicki & Bunker

⁷ Sharma

⁸ Chaiprasit

- طراحی فضای فیزیکی حمایتی (اودهم و همکاران^۱، ۱۹۷۹).
- سیاست‌های ارتقای سلامت روان (دانا و همکاران^۲، ۱۹۹۹).
- مکانیزم‌های بازخورد ۳۶۰ درجه (ترانو و همکاران^۳، ۱۹۹۸).

۴. سیستم‌های انگیزشی:

- مدل‌های پاداش غیرمالی (دسی و رایان^۴، ۲۰۰۰).
- برنامه‌های توسعه شغلی (لاندن^۵، ۱۹۸۳).
- ساختارهای ارزیابی فرایندمحور (دمینگ^۶، ۱۹۸۶).

۴. عوامل محیطی-فرهنگی

۱. تحولات اجتماعی:

- تأثیر شبکه‌های اجتماعی (کاستول، ۲۰۰۰).
- تغییر انتظارات نسل‌ها (توینچ، ۲۰۱۰).
- فشارهای مسئولیت اجتماعی (کارول، ۱۹۹۱).

۲. چالش‌های جهانی:

- تأثیرات همه‌گیری‌ها (ون باول و همکاران، ۲۰۲۰).
- تحولات بازار کار (همان منبع).
- بحران‌های زیست‌محیطی (همان منبع).

۳. هنجارهای اجتماعی:

- تأکید بر ارزش‌های جمع‌گرایانه (بنوتیس، ۲۰۲۲).
- سنت‌های محلی درباره مراقبت (تان و همکاران، ۲۰۲۴).

۴. شرایط بحرانی:

- تجربیات مشترک در مواجهه با بحران (ویستور، ۲۰۲۴).
- فشارهای اقتصادی و اجتماعی (کرایوس و همکاران، ۲۰۲۳).

اجزاء کلیدی مدل رهبری دلسوز

تان^۷ و همکاران (۲۰۲۴)، نشان می‌دهد که رهبری دلسوز، که با همدلی، مراقبت و نگرانی برای کارمندان مشخص می‌شود، در محیط‌های کاری ترکیبی بسیار مهم است. این نشان می‌دهد که یک مدل رهبری دلسوز باید بر ایجاد حمایت

¹ Oldham & Brass

² Danna & Griffin

³ Tornow & London

⁴ Deci & Ryan

⁵ London

⁶ Deming

⁷ Kim-Lim Tan

عاطفی، اعتماد و احساس تعلق در میان کارمندان تمرکز کند. با تقویت این منابع اضافی، رهبران می توانند رفاه و عملکرد کارکنان را افزایش دهند. این مطالعه بر نیاز رهبران برای اتخاذ سبک حمایتی و همدلی برای هدایت موثر در چالش های ساختارهای کاری معاصر تأکید دارد (تان و همکاران، ۲۰۲۴).

پانسنی و همکاران (۲۰۲۴)، مدل خاصی برای رهبری دلسوز ارائه نمی دهد، اما بر نقش آن در افزایش رفاه کارکنان و مشارکت کاری تأکید دارد. این نشان می دهد که رهبران دلسوز با نیازهای پیروان درگیر می شوند و پشتیبانی عاطفی و کمک عملی ارائه می دهند که با اصول پایداری اجتماعی مطابقت دارد. این مطالعه نشان می دهد که رهبری دلسوز می تواند به عنوان یک منبع شغلی عمل کند و رفاه کارکنان را بهبود بخشد، که به نوبه خود باعث تعامل بالاتر می شود. این چارچوب می تواند طراحی یک مدل رهبری دلسوز متمرکز بر نتایج حمایتی در محیط کار را مطرح کند (پانسنی و همکاران، ۲۰۲۴). خویوریس (۲۰۲۴)، هرم مدل رهبری دلسوز را ارائه می دهد که شامل هفت سطح است: خودشفقت، خویشاوندان نزدیک، محیط محلی، سازمان، جامعه، جامعه و خدمت به دیگران. این مدل به عنوان یک نقشه راه برای رهبران برای افزایش خودآگاهی، همدلی و تعهد خود به رفاه دیگران عمل می کند. با پیشرفت در این سطوح، رهبران یاد می گیرند که واقعاً از کسانی که هدایت می کنند مراقبت کنند و در نهایت دیگران را الهام می دهند تا بدون انتظار چیزی در عوض به آنها خدمت کنند (خویوریس^۱، ۲۰۲۴).

ون^۲ و همکاران (۲۰۲۴) نشان می دهند که رهبری دلسوز رهبران ارشد برای حفظ کارکنان بسیار مهم است. یک مدل می تواند با تمرکز بر عناصر کلیدی مانند آگاهی از تجربیات کارآموزان، گوش دادن فعال و اقدامات پاسخگو از رهبران طراحی شود. این مدل باید بر افزایش تحقق قرارداد روانشناختی برای کاهش فرسودگی شغلی و کاهش قصد ترک کار تأکید کند (ون و همکاران، ۲۰۲۴). اوسترگارد^۳ و همکاران (۲۰۲۳)، هفت عنصر اصلی ضروری برای طراحی یک مدل رهبری دلسوز در مراقبت های بهداشتی را شناسایی می کند: رفتار با متخصصان به عنوان افراد با همدلی؛ پرورش فرهنگ ارتباطات باز؛ ارائه پشتیبانی بی ثبات؛ نشان دادن رهبری و حرفه ای بودن؛ ایجاد شرایط برای کار موثر و رفاه؛ و تکامل شدن به یک رهبر دلسوز. این عناصر می توانند رهبران و سازمان های مراقبت های بهداشتی را در مقابله با چالش هایی مانند فرسودگی شغلی و ترک کار راهنمایی کنند (اوسترگارد و همکاران، ۲۰۲۳). وستور^۴ (۲۰۲۴) برای طراحی یک مدل رهبری دلسوز، بر درک جامع کارمندان و تقویت روابط اعتماد تمرکز می کند. استراتژی های کلیدی شامل توسعه هوش هیجانی، ایجاد فرآیندهای دلسوز و پرورش حمایت اجتماعی در سازمان. با ادغام این عناصر، رهبران می توانند محیطی ایجاد کنند که در آن شفقت رونق یابد و در نهایت منجر به موفقیت پایدار و نیروی کار مشارکت بیشتری شود، حتی در فرهنگ های نتیجه محور (وستور، ۲۰۲۴). کالینز و همکاران (۲۰۲۴)، نشان می دهد که یک مدل رهبری دلسوز در تیم های پرستاری می تواند حول چهار اصل کلیدی رفتاری طراحی شود: حضور، درک، همدلی و کمک. تأکید می کند که همه پرستاران، صرف نظر از نقش خود، می توانند این اصول را تمرین کنند. برای پیاده سازی این مدل، پرستاران

¹ Khoureis

² Wen

³ Östergård

⁴ Westover

ابتدا باید در سبک های رهبری خود تأمل کنند، سپس این اصول را برای توانمندسازی تیم های خود، افزایش عملکرد، انگیزه و رفاه اعمال کنند و در نهایت منجر به بهبود نتایج مراقبت از بیمار شود (کالینز و همکاران، ۲۰۲۴).

پیشینه تحقیق

پانسنی و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی به ترویج محیط کار پایدار از طریق رفتارهای دلسوزانه رهبران: بررسی نقش رفاه کارکنان و تعهد کاری، پرداختند. این پژوهش به بررسی رابطه بین رهبری دلسوزانه و تعهد کاری می پردازد و نقش میانجی رفاه کارکنان را تحلیل می کند. رهبران دلسوزانه به صورت فعالانه به نیازهای پیروان خود توجه می کنند، از آنها حمایت عاطفی و عملی می کنند و با ترویج نتایج مثبت در محیط کار، اصول پایداری اجتماعی را تقویت می نمایند. با وجود افزایش توجه به رهبری دلسوزانه، مطالعات کمی با رویکرد کمی به بررسی تأثیرات آن بر نتایج کارکنان پرداخته اند، که شکاف مهمی در ادبیات پژوهشی، به ویژه در مورد تأثیر رهبری دلسوزانه بر تعهد کاری و متغیرهایی مانند رفاه کارکنان، ایجاد کرده است. این پژوهش با استفاده از مدل تقاضا-منابع شغلی (JD-R)، این شکاف را مورد بررسی قرار می دهد و آزمون می کند که آیا رهبری دلسوزانه می تواند به عنوان یک منبع شغلی عمل کند و از طریق رفاه کارکنان (به عنوان یک منبع شخصی)، تعهد کاری را افزایش دهد. مطالعه حاضر بر روی نمونه ای متشکل از ۲۲۵ کارگر اسپانیایی انجام شد و داده ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری (SEM) تحلیل شدند. نتایج نشان داد که مدل از برازش خوبی با داده ها برخوردار است و رفاه کارکنان به عنوان میانجی کلیدی در رابطه بین رهبری دلسوزانه و تعهد شغلی عمل می کند. اگرچه ارتباط مستقیمی بین رهبری دلسوزانه و تعهد کاری یافت نشد، اما رفتارهای دلسوزانه به صورت معناداری رفاه کارکنان را بهبود می بخشد و این بهبود به نوبه خود منجر به تعهد کاری بالاتر می شود. این یافته ها مدل JD-R را گسترش می دهند و نشان می دهند که رهبری دلسوزانه می تواند به عنوان یک منبع شغلی عمل کند و به ایجاد محیط کاری حمایتی و پایدار از نظر اجتماعی کمک نماید.

مارکل و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی به رهبری دلسوزانه: بررسی تأثیر رهبری دلسوزانه مدیران مدارس بر نگرش ها و عملکرد شغلی معلمان، پرداختند. رهبران و سازمان ها در سراسر جهان در مواجهه با پیچیدگی های ناشی از همه گیری کووید-۱۹ با تصمیمات دشواری روبه رو شدند. مدارس نیز از این آشفتگی مستثنی نبودند. نیاز فوری به انتقال به کلاس های مجازی، فشار زیادی بر معلمان وارد کرد، در حالی که آنها همزمان با ویروس نیز دست و پنجه نرم می کردند. در این بحران، معلمان به یک رهبر دلسوز نیاز داشتند. با توجه به استرس بی سابقه و عدم اطمینان نسبت به آینده، رهبری دلسوزانه عامل کلیدی برای عبور از چنین بحران هایی بود. با وجود اهمیت رهبری دلسوزانه مدیران مدارس، پژوهش های معدودی به بررسی رابطه مفهومی و تجربی آن با نگرش ها و رفتارهای معلمان پرداخته اند. اگرچه تحقیقات در حال گسترش به بررسی نتایج رهبری دلسوزانه می پردازند، اما اطلاعات کمی در مورد تأثیر مدیران دلسوز بر نگرش ها و رفتارهای کاری معلمان وجود دارد. بنابراین، در این مطالعه یک چارچوب نظری گسترده ارائه می شود که نشان می دهد چگونه رهبری دلسوزانه مدیران مدارس بر نگرش های کاری و عملکرد شغلی معلمان تأثیر می گذارد. به ویژه، رابطه بین رهبری دلسوزانه و تاب آوری، تعهد کاری، رفاه روانی و عملکرد شغلی معلمان مورد تحلیل قرار می گیرد. این پژوهش بر اساس نظریه های اعتماد، هیجانات مثبت و خودکارآمدی، فرآیند رهبری دلسوزانه را تبیین می کند. پیشنهادهایی برای

پژوهش‌های آینده ارائه شده و پیامدهای آن برای تحقیقات آتی و شیوه‌های رهبری دلسوزانه در مدارس مورد بحث قرار گرفته است.

زارثین (۲۰۲۴)، به تأثیرات رهبری دلسوزانه بر ارائه‌دهندگان خدمات سلامت و بیماران، پرداختند. برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر مراقبت، رهبری نقشی حیاتی ایفا می‌کند. در یک سیستم سلامت دلسوز، همه افراد - از جمله بیماران - احساس می‌کنند که شنیده شده‌اند، مورد توجه قرار گرفته‌اند و حمایت می‌شوند. کارکنان از نیازهای خود و بیمارانشان آگاه هستند و احساس توانمندی می‌کنند تا با مهربانی رفتار کنند و اقداماتی انجام دهند که حال بیماران را بهتر کند. برای ایجاد چنین محیطی، رهبری دلسوزانه ضروری است. رهبری دلسوزانه تأثیرات مثبت بسیاری هم در سطح فردی و هم سازمانی دارد. تحقیقات نشان داده‌اند که این سبک رهبری درد را کاهش می‌دهد، غم و غرور را درک می‌کند، به کاهش استرس و اضطراب کمک می‌کند و همدلی را نشان می‌دهد. محیط دلسوزانه‌ای که توسط چنین رهبری ایجاد می‌شود، منجر به افزایش سطح تعهد، رضایت شغلی و تحمل ناراحتی‌ها می‌شود و همچنین از فرسودگی شغلی در میان متخصصان سلامت می‌کاهد. از سوی دیگر، دلسوزی به بیماران کمک می‌کند تا سریع‌تر بهبود یابند، مدت زمان بستری کوتاه‌تری داشته باشند، هزینه‌های کمتری پرداخت کنند، استرس کمتری تجربه کنند و میزان مرگ و میر کاهش یابد. یافته‌ها نشان می‌دهند که رهبری دلسوزانه یک محیط کاری مثبت ایجاد می‌کند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی می‌کنند و برای کاهش رنج بیماران انگیزه پیدا می‌کنند که این امر تأثیر مطلوبی بر سلامت بیماران دارد.

کالینز و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی به چگونگی پیاده‌سازی رهبری دلسوزانه در تیم‌های پرستاری، پرداختند. این مقاله چگونگی اجرای رهبری دلسوزانه در تیم‌های پرستاری را توضیح می‌دهد. رهبری دلسوزانه رویکردی است که با چهار اصل رفتاری اصلی - توجه کردن، درک کردن، همدلی کردن و کمک کردن - به دنبال توانمندسازی و حمایت از کارکنان است. • رهبری دلسوزانه می‌تواند توسط تمامی پرستاران، صرف نظر از نقش یا موقعیت سازمانی‌شان و در تعامل با افراد یا گروه‌ها به کار گرفته شود. • برای پرستاران، نقطه آغاز رهبری دلسوزانه، درک و بازاندیشی در مورد سبک رهبری شخصی است و پس از آن می‌توانند هدایت دیگران را در نظر بگیرند. • اجرای رهبری دلسوزانه می‌تواند تیم‌ها را توانمند سازد، عملکرد، انگیزه و رفاه اعضای تیم را ارتقا دهد. • این سبک رهبری همچنین می‌تواند به بهبود نتایج برای بیماران منجر شود، چرا که پرستاران با انگیزه احتمال بیشتری دارد که مراقبت باکیفیت ارائه دهند. • ویتور (۲۰۲۴)، در پژوهشی به ترحم به عنوان سنگ بنای رهبری: چرا رهبری دلسوزانه بهترین عملکرد را از دیگران برمی‌انگیزد، پرداختند. این مقاله بررسی می‌کند که چرا رویکرد مدیریتی مبتنی بر دلسوزی در مقایسه با سخت‌گیری، برای برانگیختن عملکرد عالی کارکنان مؤثرتر است. رهبری دلسوزانه به عنوان رفتار با افراد با حفظ کرامت و احترام، تقویت حس تعلق، حمایت از رشد و مراقبت در دوران دشوار تعریف می‌شود. این پژوهش با استناد به بیش از ۱۳۰ مطالعه رهبری نشان می‌دهد که دلسوزی مسیرهای پاداش در مغز را فعال می‌کند و تأثیر مثبتی بر تعهد کارکنان، مشارکت، عملکرد و تاب‌آوری دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که حتی تصور وجود دلسوزی در رهبران نیز نگرش‌های شغلی را بهبود می‌بخشد. مقاله دو مطالعه موردی ارائه می‌دهد: ۱. هتل‌های مارریوت و نحوه پاسخگویی آن‌ها به چالش‌های کووید-۱۹ با ارتباطات حمایتی که روحیه و رضایت کارکنان را تقویت کرد و ۲. شرکت بافر (Buffer) که با رویکرد شفافیت در حل مسئله، برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر و مرخصی نامحدود با حقوق، استقلال کارکنان را پرورش می‌دهد. در مجموع، استدلال می‌شود که

دلسوزی با برآورده کردن نیازهای ذاتی انسان برای ارتباط، استقلال و مشارکت، تلاش داوطلبانه کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین، در دوران عدم قطعیت، ثبات و امید را القا می‌کند و سازمان‌ها را از طریق کارکنان توانمند و متعهد به موفقیت پایدار می‌رساند.

اوراه و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی به بررسی سبک رهبری مدیریتی دلسوزانه در کاهش سطح استرس کارکنان در بحران کووید-۱۹: مورد نیجریه، پرداختند. این مطالعه به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه سبک رهبری مدیریتی دلسوزانه می‌تواند به کاهش عوامل استرس‌زای محیط کار و کاهش تجربه استرس در بین کارکنان کمک کند — به‌ویژه در شرایط بحرانی مانند همه‌گیری جهانی کووید-۱۹. زمینه مطالعه، بخش‌های بانکی، تولیدی و بهداشتی نیجریه است که سابقه سطح بالای استرس کارکنان را دارند. با استفاده از روش‌شناسی کیفی تفسیری، این مطالعه از فرآیند تحلیل تماتیک (TAP) برای استخراج و تحلیل داده‌های مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تلفنی با ۱۰ کارمند بانکی، ۱۱ کارمند تولیدی و ۹ کارمند خط مقدم بهداشت در نیجریه استفاده کرده است. مشخص شد که رهبری مدیریتی دلسوزانه می‌تواند پاسخ دلسوزانه‌ای به «ترس از (عدم) امنیت شغلی»، «خطرات بهداشتی» و نگرانی‌های مربوط به «کار بیش از حد، دستمزد کم و پرداخت‌های معوق» کارکنان ارائه دهد که پاسخ‌دهندگان آن‌ها را از جمله عوامل کلیدی افزایش استرس در کارکنان در طول همه‌گیری کووید-۱۹ دانستند. این مطالعه محدود به بررسی رابطه بین رهبری مدیریتی دلسوزانه و توانایی سازمان در مدیریت استرس کارکنان در شرایط کووید-۱۹ است و از ۳۰ نمونه از سازمان‌های فعال در سه شهر و بخش نیجریه استفاده کرده است. مطالعات آینده می‌توانند شهرها، بخش‌ها و نمونه‌های بیشتری از نیجریه را شامل شوند و ممکن است ترکیبی از روش‌های کمی را نیز برای تعمیم‌پذیری یافته‌ها در نظر بگیرند. میرالس و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی به رهبری اهمیت دارد! پیوند دلسوزی و ذهن‌آگاهی در سازمان‌ها از طریق رهبری خدمتگزار، پرداختند. صرف‌نظر از موقعیت جغرافیایی، انسان‌ها ذاتاً انسان هستند. در این مطالعه، رابطه بین دلسوزی، ذهن‌آگاهی و رهبری خدمتگزار را بررسی می‌کنیم که به ایجاد حس کلی امنیت در سازمان‌ها کمک می‌کند. با اتخاذ رویکردی انسان‌گرایانه به مدیریت منابع انسانی، چگونگی تقاطع دلسوزی و ذهن‌آگاهی را از منظر نظریه حفظ منابع (COR) تحلیل می‌کنیم. این پژوهش بر این موضوع متمرکز است که چگونه رهبری خدمتگزار، پرورش ذهن‌آگاهی را از طریق دلسوزی تسهیل می‌کند. با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)، داده‌های جمع‌آوری‌شده از ۳۶۰ کارمند در بخش‌های شغلی مختلف را تحلیل کردیم. یافته‌ها از این فرضیه حمایت می‌کنند که دلسوزی (به‌عنوان پاسخی به رنج) سطح ذهن‌آگاهی در محیط کار را افزایش می‌دهد. به‌ویژه، مشاهده کردیم سازمان‌هایی که اصول رهبری خدمتگزار را ترویج می‌کنند، به سطوح بالاتر ذهن‌آگاهی در کارکنان منجر می‌شوند. از نظر عملی، این مطالعه بر اهمیت طراحی محیط‌های کاری که دلسوزی و رهبری خدمتگزار را در اولویت قرار می‌دهند، تأکید دارد. چنین سازمان‌هایی می‌توانند فضای کاری مثبتی ایجاد کنند که ذهن‌آگاهی را تقویت و ایمنی محیط کار را بهبود بخشد. این پژوهش با ارائه شواهد تجربی درباره نقش رهبری خدمتگزار در پرورش دلسوزی و ذهن‌آگاهی، به ادبیات مدیریت کمک می‌کند و گفتمان مربوط به ایمنی محیط کار و رفاه سازمانی را پیش می‌برد. منگ و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی چابکی و رهبری دلسوزانه در عصر نرمال جدید، پرداختند. این پژوهش به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه رهبران می‌توانند در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ با چابکی و دلسوزی رهبری کنند. بر اساس ادبیات موضوعی مرتبط، رهبران باید ذهنیت رهبری خود را

بازتعریف کنند تا تغییر رفتاری تیم‌ها را به سمت پویایی‌های تیمی در انعطاف‌پذیری سازمانی هدایت نمایند. از طریق پژوهش پدیدارشناختی با هشت رهبر سازمانی، مدلی پیشنهادی ارائه شده است که تغییر رفتاری لازم برای جهت‌دهی به ذهنیت تیم‌ها در عین پذیرش دلسوزی را مشخص می‌کند. نیازهای عصر نرمال جدید سازمان‌ها به تغییر رفتار رهبران اشاره دارد، به‌طوری‌که ایجاد روش‌های چابک و دلسوزانه منحصر به فرد و خوشایند منجر به بهبود محیط کاری تیم‌های سازمانی خواهد شد. این پژوهش بر تلاش‌های رهبران برای توانمندسازی تیم‌ها از طریق یک مفهوم منسجم تمرکز دارد تا موفقیت بلندمدت تیم‌ها را ممکن سازد. این تحقیق از طریق رویکرد ساختارگرایانه و شناسایی پویایی‌های اساسی تیم‌ها که برای انعطاف‌پذیری سازمانی حیاتی هستند، به گسترش دانش موجود کمک می‌کند.

چارچوب مفهومی رهبری دلسوزانه در سازمان آموزش و پرورش

بررسی عمیق ادبیات پژوهشی و مطالعات انجام‌شده در حوزه رهبری دلسوزانه، چه در داخل و چه در خارج از کشور، نشان می‌دهد که هر سازمانی دارای شرایط و ویژگی‌های منحصر به فردی است. این امر باعث می‌شود الگوها و مدل‌های طراحی‌شده برای یک سازمان خاص، قابلیت کاربرد مستقیم در سایر سازمان‌ها را نداشته باشند. اگرچه ممکن است برخی ابعاد و مؤلفه‌های الگوهای مختلف از لحاظ مفهومی شباهت‌هایی با هم داشته باشند، اما در سطح شاخص‌های سازنده، تفاوت‌های اساسی بین آن‌ها مشاهده می‌شود. رهبری دلسوزانه در سازمان آموزش و پرورش بر پایه‌های اخلاق مراقبت، همدلی، عدالت و توانمندسازی استوار است و هدف آن ایجاد محیطی حمایتی برای معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان است. این مدل رهبری، که از تئوری‌های رهبری خدمتگزار، رهبری اصیل و اخلاق مراقبت الهام گرفته، بر درک عمیق نیازهای فردی، کاهش فشارهای روانی و تقویت روابط انسانی تأکید دارد. در این چارچوب، رهبر دلسوز با گوش دادن فعال، حمایت از رشد حرفه‌ای معلمان، توزیع عادلانه منابع و پاسخگویی اجتماعی، زمینه را برای بهبود کیفیت آموزش و یادگیری فراهم می‌کند. پیامدهای این سبک رهبری شامل افزایش رضایت شغلی معلمان، ارتقای مشارکت دانش‌آموزان و ایجاد فرهنگ اعتماد در مدارس است. با این حال، چالش‌هایی مانند ساختارهای بوروکراتیک، کمبود منابع و مقاومت در برابر تغییر، اجرای آن را دشوار می‌سازد.

روش

نوع پژوهش از بعد هدف، اکتشافی - توسعه‌ای است زیرا در این پژوهش تلاش می‌شود پدیده به صورت شفاف تبیین شده و به شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها می‌پردازد و از طرفی با توسعه یک مدل در حوزه رهبری دلسوزانه، دانش انسان را توسعه دهد. از طرفی با توجه به اینکه پژوهشگر به دنبال بهبود روش‌های اجرایی می‌باشد، از نوع کاربردی محسوب می‌شود. زیرا هدف پژوهش حاضر نیز توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص و یافتن راه حلی برای یک نگرانی خاص یا ارائه راهکارهایی برای رفع مشکل کارفرما یا سازمان است. پژوهش کاربردی پژوهشی است که به منظور ارائه راه حل‌هایی عملی برای یک مشکل یا تأکید بر نیازهای خاص و فوری متخصصان یا کارشناسان طراحی می‌شود (لاورنس نیومن، ۲۰۲۰، ۵۲).

نوع پژوهش از بعد زمان، مقطعی؛ و از حیث موضوعی در حوزه مباحث مدیریت آموزشی است. پژوهش حاضر از حیث اجرا، پژوهشی است که به شیوه کیفی انجام شد. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش اصلی استفاده شد: مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان. جامعه آماری شامل سه گروه مطلعین کلیدی حوزه رهبری دلسوزانه، مدیران ارشد آموزش و پرورش و صاحبان آثار علمی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند و فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ابزارهای پژوهش متناسب با هر روش طراحی شدند: بررسی اسناد و پیشینه پژوهش برای بخش کتابخانه‌ای و فرم مصاحبه نیمه‌ساختاریافته. برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش، پرسش‌های مصاحبه به تأیید چند متخصص رسانه شد. برای دستیابی به این موارد، اقدامات زیر انجام شد: پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تحلیل مداوم و همراه با گردآوری داده در طول انجام مصاحبه‌ها، بررسی نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها توسط متخصصی دیگر برای اطمینان از درستی کدگذاری و سلیقه‌ای نبودن درک محقق از مضمون مصاحبه‌ها. روایی صوری پرسش‌ها را گروهی از متخصصان مرتبط بررسی و تأیید کردند و پایایی پرسش‌ها نیز از طریق پایایی بین دو کدگذار محاسبه شد. با توجه به نتایج (جدول زیر) می‌توان نتیجه گرفت که روایی و پایایی پرسشنامه مورد تأیید خبرگان می‌باشد.

جدول (۱) ارزیابی روایی

ارزیاب						
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
نگارش و انشای سؤالات مطرح‌شده	۵	۵	۴	۵	۵	۵
میزان انطباق سؤالات با مدل مقدماتی پژوهش	۴	۴	۳	۵	۵	۵
انطباق گزاره‌های مطرح‌شده با سؤالات کلی پژوهش	۵	۵	۴	۵	۵	۵
خرد کردن مناسب سؤالات در قالب سؤالات مصاحبه	۵	۴	۴	۴	۵	۴
نیاز به حذف و اضافه کردن گویه‌ها	۴	۵	۴	۴	۵	۵
میانگین امتیازات	۴/۴۲					
	۸۸/۵۷					

امتیاز روایی برابر با ۸۸/۵۷ درصد است که از نظر چین (۱۹۹۸) مقدار مطلوبی می‌باشد و از این رو، روایی پروتکل مصاحبه مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد. جهت ارزیابی پایایی پروتکل مصاحبه از روش در صد توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. به این منظور از دو کدگذار به صورت تصادفی، سه مصاحبه را به صورت تصادفی کدگذاری نموده و در پایان نظر خود را در خصوص مشابهت کدها با عنوان توافق عدم توافق اعلام نموده و درصد توافق محاسبه عددی مطابق جدول زیر است:

جدول (۲) ارزیابی پایایی

شماره مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	کدهای عدم توافق	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
--------------	------------	------------------	-----------------	-----------------------------

۱	۱۳	۱۲	۱	۹۴
۲	۱۴	۱۳	۱	۹۳
۳	۱۱	۹	۲	۸۹
کل	۳۸	۳۴	۴	۹۲

بر اساس جدول فوق، ضریب پایایی برابر با ۰/۹۲ درصد بوده و این مقدار از ۰/۶ بیشتر بوده و لذا مورد تأیید است.

۴- یافته های پژوهش

۴-۱ روش تجزیه و تحلیل داده ها

روش تحلیل داده ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه پردازی داده بنیاد می باشد. مراحل کدگذاری مورد استفاده در این تحقیق شامل کدگذاری باز بر مبنای مقولات استخراج شده از مطالعه مقدماتی مبانی نظری تحقیق، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی می باشد.

تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها و ارائه مقوله های استخراج شده

در این بخش اطلاعات حاصل از مصاحبه با ۱۲ نفر از مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش، که شامل ۴۱ مفهوم است که تحت ۱۶ مقوله قرار گرفته اند. به منظور آنکه خواننده امکان شناسایی عوامل نهایی مدل رهبری دلسوزانه داشته باشد. مجموع عوامل بدست آمده اند به شرح ذیل ارائه می شد:

جدول (۲) نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی استخراجی پژوهش حاضر

ردیف	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
مفهوم اولیه			
۱	توانایی درک و مدیریت هیجانات خود و دیگران	ویژگی های رهبر	عوامل فردی
۲	خوداندیشی		
۳	بازخوردپذیری		
۴	ظرفیت خودآگاهی هیجانی	ساختار روانشناختی رهبر	
۵	الگوهای دلبستگی در کودکی		
۶	سطح رشد اخلاقی		
۷	توانایی بازاندیشی در تصمیم گیری	مهارت های فراشناختی	
۸	انعطاف پذیری شناختی		
۹	تحمل ابهام		
۱۰	پذیرش نقاط ضعف بدون قضاوت شدید	خوددلسوزی	
۱۱	تعادل بین بهبود فردی و پذیرش خود		
۱۲	توجه کامل به صحبت های کارکنان	گوش دادن فعال	عوامل بین فردی
۱۳	درک نیازهای بیان شده و بیان نشده		
۱۴	بیان صادقانه انتظارات و محدودیت ها		
۱۵	ارائه بازخورد سازنده	شفافیت ارتباطی	

ردیف	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
۱۶	هماهنگی عصب شناختی	دینامیک ارتباطی	
۱۷	تنظیم هیجانی متقابل		
۱۸	مدل سازی نقش های مراقبتی		
۱۹	توزیع قدرت افقی		
۲۰	مدیریت فاصله قدرت		
۲۱	بازیابی اعتماد پس از شکست		
۲۲	حمایت از خطاهای یادگیرنده	فرهنگ سازمانی	عوامل سازمانی
۲۳	تشویق همکاری به جای رقابت		
۲۴	سیاست های کاری منعطف		
۲۵	برنامه های توسعه حرفه ای		
۲۶	طراحی فضای فیزیکی حمایتی		
۲۷	سیاست های ارتقای سلامت روان		
۲۸	مکانیزم های بازخورد ۳۶۰ درجه		
۲۹	مدل های پاداش غیرمالی		
۳۰	برنامه های توسعه شغلی		
۳۱	ساختارهای ارزیابی فرایندمحور		
۳۲	تأثیر شبکه های اجتماعی	تحولات اجتماعی	عوامل محیطی - فرهنگی
۳۳	تغییر انتظارات نسل ها		
۳۴	فشارهای مسئولیت اجتماعی		
۳۵	تأثیرات همه گیری ها		
۳۶	تحولات بازار کار		
۳۷	بحران های زیست محیطی		
۳۸	تأکید بر ارزش های جمع گرایانه		
۳۹	سنت های محلی درباره مراقبت		
۴۰	تجربیات مشترک در مواجهه با بحران		
۴۱	فشارهای اقتصادی و اجتماعی		

کد گذاری:

با توجه به نتایج حاصل از مراحل کیفی و کمی تحقیق حاضر می توان بیان کرد که:

عوامل فردی (ویژگی های رهبر، ساختار روانشناختی رهبر، مهارت های فراشناختی و خوددلسوزی)، عوامل بین فردی (گوش دادن فعال، شفافیت ارتباطی، دینامیک ارتباطی و الگوهای قدرت)، عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختارهای حمایتی، معماری سازمانی و سیستم های انگیزشی) و عوامل محیطی-فرهنگی (تحولات اجتماعی، چالش های جهانی، هنجارهای اجتماعی و شرایط بحرانی).



شکل (۱) مدل مفهومی تجربی نهایی تحقیق

۵-۱ نتیجه گیری کلی و بحث

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی رهبری دلسوزانه در سازمان آموزش و پرورش شهر زنجان، چهار شاخص اصلی (فردی، بین فردی، سازمانی و محیطی-فرهنگی) را شناسایی کرده است که دربرگیرنده ۱۶ مؤلفه و ۴۱ بُعد است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری دلسوزانه در بستر آموزشی، پدیده‌ای چندسطحی و پیچیده است که تحت تأثیر تعامل عوامل درونی و بیرونی قرار دارد. این الگو نه تنها بر ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های رهبری تأکید دارد، بلکه ساختار سازمانی و شرایط محیطی را نیز به عنوان عوامل کلیدی در موفقیت رهبری دلسوزانه مدنظر قرار می‌دهد.

۱. نقش محوری عوامل فردی در شکل دهی به رهبری دلسوزانه

یافته‌ها حاکی از آن است که ویژگی‌های ذاتی و اکتسابی رهبر، از جمله ساختار روان‌شناختی، مهارت‌های فراشناختی و خوددلسوزی، پایه‌های اصلی رهبری دلسوزانه را تشکیل می‌دهند. خوددلسوزی به عنوان یک مؤلفه کلیدی، نشان‌دهنده اهمیت خودآگاهی و مدیریت هیجانات در رهبران آموزشی است. این یافته با پژوهش‌های نف (۲۰۰۳) و لیکرت (۱۹۶۷) همسو است که بر نقش هوش هیجانی و توانایی همدلی در رهبری اثرگذار تأکید دارند. همچنین، مهارت‌های فراشناختی (مانند تفکر انتقادی و انعطاف‌پذیری شناختی) نشان می‌دهد که رهبران دلسوز باید توانایی تحلیل موقعیت‌های پیچیده و اتخاذ تصمیم‌های مبتنی بر شفقت را داشته باشند.

۲. اهمیت عوامل بین فردی در ایجاد ارتباط مؤثر

مؤلفه‌هایی مانند گوش دادن فعال، شفافیت ارتباطی و دینامیک ارتباطی نشان می‌دهند که رهبری دلسوزانه صرفاً یک رویکرد از بالا به پایین نیست، بلکه مبتنی بر گفت‌وگو و مشارکتی و تعامل دوسویه است. این نتایج با نظریه رابطه‌محور همخوانی دارد که بر اهمیت اعتماد، صداقت و گفت‌وگوی باز در محیط‌های آموزشی تأکید می‌کند. علاوه بر این، مؤلفه الگوهای قدرت نشان می‌دهد که رهبران دلسوز باید از قدرت نرم (مانند نفوذ اخلاقی و الگوبودگی) به جای رویکردهای آمرانه استفاده کنند، که این امر با دیدگاه گرینلیف (۱۹۷۷) در مورد رهبری خدمتگزار همسوست.

۳. تأثیر ساختارهای سازمانی در تسهیل یا تضعیف رهبری دلسوزانه

عوامل سازمانی شناسایی شده، از جمله فرهنگ سازمانی، ساختارهای حمایتی و سیستم‌های انگیزشی، بیانگر این هستند که رهبری دلسوزانه نمی‌تواند در خلأ وجود داشته باشد، بلکه نیازمند زیرساخت‌های نهادی است. برای مثال، یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و همکاری، امکان ظهور رفتارهای دلسوزانه را افزایش می‌دهد، در حالی که ساختارهای سلسله‌مراتیک خشک ممکن است مانع آن شود. این یافته با مطالعات شاین (۲۰۱۰) در مورد فرهنگ سازمانی و رهبری همسو است. همچنین، سیستم‌های انگیزشی که بر قدردانی و توسعه حرفه‌ای تمرکز دارند، می‌توانند به تقویت رفتارهای دلسوزانه در بین مدیران آموزشی کمک کنند.

۴. نقش عوامل محیطی-فرهنگی در شکل‌دهی به رهبری دلسوزانه

تحولات اجتماعی، چالش‌های جهانی و شرایط بحرانی (مانند همه‌گیری کووید-۱۹) نشان می‌دهند که رهبران دلسوز باید توانایی تطبیق‌پذیری و پاسخگویی به تغییرات محیطی را داشته باشند. این مؤلفه‌ها بیانگر آن هستند که رهبری دلسوزانه یک رویکرد ایستا نیست، بلکه پویا و وابسته به شرایط است. برای مثال، در دوران بحران، رهبران دلسوز باید بتوانند استرس کارکنان را مدیریت کرده و از طریق حمایت روان‌شناختی، انسجام سازمانی را حفظ کنند. این یافته با نظریه رهبری انطباقی همخوانی دارد که بر اهمیت انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌های پیچیده تأکید می‌کند.

جمع‌بندی نهایی و پیشنهادات پژوهشی

این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری دلسوزانه در آموزش و پرورش یک سازه چندبعدی است که تنها با ترکیب عوامل فردی، ارتباطی، سازمانی و محیطی می‌تواند به صورت مؤثر پیاده‌سازی شود. برای تحقیقات آینده، پیشنهاد می‌شود که:

- اعتبارسنجی الگو از طریق روش‌های کمی (مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری) انجام شود.
- مطالعات تطبیقی بین شهرهای مختلف ایران صورت گیرد تا بررسی شود آیا این الگو از قابلیت تعمیم برخوردار است.
- رابطه بین رهبری دلسوزانه و عملکرد سازمانی (مانند رضایت شغلی معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان) مورد بررسی قرار گیرد.

در نهایت، این الگو می‌تواند به عنوان چارچوبی نظری و عملی برای سیاست‌گذاران آموزشی و مدیران مدارس مورد استفاده قرار گیرد تا با تلفیق شفقت، کارایی و انعطاف‌پذیری، به بهبود کیفیت نظام آموزشی کمک کنند.

- Amir, M. T. (2022). Leading with compassion in times of change. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 5(2), 12. <https://doi.org/10.21009/jobbe.005.2.12>
- Bakaran, T. P. J. (2022). Compassion in organizations and political structures. In . Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003204121-29>
- Benoist, J. (2022). Developing compassionate self-leadership: A conceptual framework for leadership effectiveness in the digital age. *Journal for Global Business Advancement*, 15(3), 272. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2022.129061>
- Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Taylor, S. N. (2015). The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: Toward effective leadership, relationships, and engagement. *Frontiers in Psychology*, 6, 670. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00670>
- Buonomo, I., Pansini, M., & Benevene, P. (2024). Fostering sustainable workplace through leaders' compassionate behaviors: Understanding the role of employee well-being and work engagement. *Sustainability*, 16(23), 10697. <https://doi.org/10.3390/su162310697>
- Cameron, K. (2012). Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. Berrett-Koehler Publishers .
- Chaiprasit, W., & Rinthaisong, I. (2022). Assessing the dimension and quality of the compassionate leadership measurement model. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2127190. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2127190>
- Cheah, U.-M. N., Indiran, L., Krishnan, A., & Sapuan, D. A. (2023). The agility and compassionate leadership of the next normal. *Malaysian Management Journal*, 27(6), 1–15. <https://doi.org/10.32890/mmj2023.27.6>
- Collins, E., Foo, V., Hotchkiss, M., & Phillimore, S. (2024). How to implement compassionate leadership in nursing teams. *Nursing Management*. <https://doi.org/10.7748/nm.2024.e2133>
- Dalai Lama. (1999). Ethics for the new millennium. Riverhead Books .
- Eswaran, U., Eswaran, V., Murali, K. R., & [+1 more]. (2024). Barriers and challenges. In *Advances in logistics, operations, and management science*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7107-7.ch001>
- Frost, P. J. (2003). Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict. Harvard Business Press .
- Khoureis, A. (2024). Making the case for compassionate leadership. *Leader to Leader*. <https://doi.org/10.1002/ltl.20802>

- Krause, V., Rousset, C., & Steinmueller, I. (2023). Breaking the silence: Unveiling the power of compassionate leadership on employee silence. *AHFE International*. <https://doi.org/10.54941/ahfe1004426>
- Lungu, M. (2022). Humanism and compassion applied: Post-pandemic conditions for adaptation in public organizations. *Academia Letters*. <https://doi.org/10.20935/al5644>
- Marcel, R. I., & Kamalanabhan, T. J. (2024). Leading with compassion: An inquiry into compassionate leadership of school principals that impact teacher attitudes and job performance. *Management and Labour Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/0258042X241233887>
- Mascareño, A., & Drago, C. (2016). Nothing more than feelings? De la compasión individual a la compasión sistémica en las organizaciones modernas. [Journal Name], 1 .
- Meechan, F., McCann, L., & Cooper, C. (2022). The importance of empathy and compassion in organizations: Why there is so little, and why we need more. In M. Godwyn (Ed.), *Research handbook on the sociology of organizations* (pp. 145–163). Edward Elgar Publishing .
- Miralles, S., Pozo-Hidalgo, M., Rodríguez-Sánchez, A., & Pessi, A. B. (2024). Leading matters! Linking compassion and mindfulness in organizations through servant leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, 1346751. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1346751>
- Oruh, E. S., Mordi, C., Dibia, C., & Ajonbadi, H. A. (2021). Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: The case of Nigeria. *Employee Relations*, 43(6), 1362–1381. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0302>
- Östergård, K., Kuha, S., & Kanste, O. (2023). Health-care leaders' and professionals' experiences and perceptions of compassionate leadership: A mixed-methods systematic review. *Leadership in Health Services*, 36(4), 1–18. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2023-0043>
- Paakkanen, M., Martela, F., & Pessi, A. B. (2024). Battling the barriers to compassion in organizations. *Australian Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/03128962241286071>
- Papadopoulos, I., Lazzarino, R., Koulouglioti, C., & [+30 more]. (2020). Obstacles to compassion-giving among nursing and midwifery managers: An international study. *International Nursing Review*, 67(4), 453–465. <https://doi.org/10.1111/inr.12611>
- Pirson, M. (2018). Exploring the boundaries of compassion organizing., 4. <https://doi.org/10.1007/S41463-017-0028-4>

- Ramachandran, S., Balasubramanian, S., & Al Masaeid, T. (2023). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, 73(2), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>
- Shafqat, N., Verma, R., Kumar, A., & [+6 more]. (2022). Revisiting the apparently lost art of compassion in the healthcare system: Challenges, barriers, or impediments. *Bengal Journal of Cancer*, 2(1), 14–23. https://doi.org/10.4103/bjoc.bjoc_14_23
- Sharma, V., Suyal, M., & Tiwari, T. D. (2024). Exploring empathy in management: Compassionate leadership—The Ratan Tata way. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 14(3), 508–512. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-19162>
- Tan, K.-L., Sim, A. K. S., Lew, T. Y., Cham, T.-H., & Hii, I. S. H. (2024). Beyond laptops and tables: Unveiling Singapore’s success in hybrid work through a two-wave gender multigroup analysis of compassionate leadership. *Employee Relations*, 46(2), 1–18. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2024-0108>
- Thomas, V. (2024). Understanding compassionate leadership. *British Journal of Healthcare Assistants*, 18(3), 104. <https://doi.org/10.12968/bjha.2024.18.3.104>
- Van Wart, M., Macaulay, M., & Haberstroh, K. (2022). Jacinda Ardern's compassionate leadership: A case of social change leadership in action. *International Journal of Public Sector Management*, 35(6), 641–658. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2022-0071>
- West, M., & Bailey, S. (2023). Healthcare leadership: Cultures, climates and compassion. In . Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781800886254.00010>
- Westover, J. (2024). The heart of the matter: Compassionate leadership in unfeeling environments. *Human Capital Leadership Review*, 14(3), 1–12. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.14.3.4>
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers .
- Zareen, R. (2024). Effects of compassionate leadership on healthcare providers and patients. *Nursing Management*, 51(12), 1–8. <https://doi.org/10.1097/NMG.0000000000000199>
- Zulueta, P. C. d. (2015). Developing compassionate leadership in health care: An integrative review. *Journal of Healthcare Leadership*, 7, 150. <https://doi.org/10.2147/JHL.S93724>