



## The pattern of developing emotional capability in the organization's human resource management system.

Alireza Mohammadi<sup>1</sup> | Berooz Rezaeemanesh<sup>2</sup> | Mir Ali Seyd Naghavi<sup>3</sup> | Vajhollah Ghorobanizadeh<sup>4</sup>

### Abstract

Emotions are an integral part of work life that affects the effectiveness of organizational actions, including human resources processes. An organization that has emotional capability can understand and manage emotions effectively. The purpose of this research is to present the pattern of development of emotional capability in human resource management system in public sector organizations. The research strategy is developmental-applicative in terms of direction and result, descriptive-exploratory in terms of purpose, and qualitative in terms of research method. Data was collected through group interviews with 14 human resource managers of selected companies in the oil and gas industry and individual interviews with 12 organizational and academic experts have been conducted using targeted sampling. The collected information was analyzed by thematic analysis method and finally the final model of developing emotional capability includes 9 emotional dynamics in the form of 3 categories of strategies 1- Strengthening positive emotions which includes strengthening the atmosphere of cooperation and participation and maintaining respect and human dignity, 2- The strategy of weakening negative emotions, including observing the principle of diversity in the method and observing fairness and justice, and 3- The strategy of channeling emotions, including creating awareness and transparency, creating a space for discourse and emotional freedom, creating emotional harmony and coherence, regulating emotional contagion and skill enhancement and empowerment were provided. Also, in the presented pattern, 31 unique solutions are presented for the realization of each of the dynamics, separately from the four main processes of recruitment and socialization, training and empowerment, performance management and employee compensation.

**Keywords:** Emotional capability; Emotions regulation; Emotions management; Human resources; Thematic analysis.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.3.0

1. Ph.D. Candidate, Allameh Tabataba'i University
2. Corresponding author: Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Rezaeemanesh@atu.ac.ir
3. Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

## الگوی توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان

علیرضا محمدی<sup>۱</sup> | بهروز رضایی منش<sup>۲</sup> | میرعلی سید نقوی<sup>۳</sup> | وجه اله قربانی زاده<sup>۴</sup>

۴

سال پانزدهم  
زمستان ۱۴۰۲

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۱/۱۰/۲۵  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۲/۰۸/۲۹  
صص: ۱۲۸-۷۱

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



**چکیده**

هیجان‌ها جزء جدایی‌ناپذیر زندگی کاری می‌باشند که بر اثربخشی اقدامات سازمانی از جمله فرایندهای منابع انسانی تأثیرگذار است. سازمانی که دارای قابلیت هیجانی باشد می‌تواند هیجان‌ها را به نحو مؤثری درک و مدیریت نماید. هدف از این پژوهش، ارائه الگوی توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دولتی فعال در صنعت نفت و گاز است. راهبرد تحقیق، از لحاظ جهت‌گیری و نتیجه، توسعه‌ای - کاربردی و به لحاظ هدف، از نوع توصیفی - اکتشافی و از لحاظ روش تحقیق از نوع کیفی می‌باشد. گردآوری داده‌ها به روش مصاحبه‌های گروهی با ۱۴ نفر از متولیان منابع انسانی شرکت‌های منتخب در صنعت نفت و گاز و مصاحبه‌های فردی با ۱۲ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی به روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شده است. اطلاعات گردآوری شده به روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نهایتاً الگوی توسعه قابلیت هیجانی شامل ۹ پویایی هیجانی، در قالب سه استراتژی تقویت هیجان‌ها مثبت، تضعیف هیجان‌ها منفی و هدایت هیجان‌ها ارائه گردید. پویایی‌های هیجانی استراتژی اول، شامل تقویت فضای همکاری و مشارکت و حفظ احترام و کرامت انسانی؛ پویایی‌های هیجانی استراتژی دوم شامل رعایت اصل تنوع در روش و رعایت انصاف و عدالت؛ و پویایی‌های هیجانی استراتژی سوم، شامل ایجاد آگاهی و شفافیت، ایجاد فضای گفت‌وگو و آزادی بیان هیجانی، ایجاد هماهنگی و انسجام هیجانی، تنظیم سرایت هیجانی و مهارت‌افزایی و توانمندسازی می‌باشد. همچنین در الگوی ارائه شده ۳۱ راهکار منحصر برای تحقق هریک از پویایی‌ها به تفکیک چهار فرایند اصلی جذب و جامعه‌پذیری، آموزش و توانمندسازی، مدیریت عملکرد و جبران خدمات ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** قابلیت هیجانی؛ تنظیم هیجان‌ها؛ مدیریت هیجان‌ها؛ منابع انسانی؛ تحلیل مضمون

DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.4.4.8

۱. کاندیدای دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
Rezaeemanesh@atu.ac.ir

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

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

## مقدمه

محققان و متخصصان در ادبیات رفتار سازمانی، امروزه تأیید می‌کنند که هیجان‌ها، جزئی جدانشدنی از زندگی کاری می‌باشند. علی‌رغم آن که هیجان‌ها، اثرات و پیامدهای آن در سطوح چندگانه شامل سطح فردی، بین فردی، گروهی و سازمانی، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است، اما ارتباط آن با سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی کمتر مورد مطالعه قرار گرفته و به طور دقیق تبیین نشده است (کانلی و تورنس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۱). نظریه رویدادهای عاطفی (AET)<sup>۲</sup>، (ویس و کروپانزانو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶: ۱) که یکی از اولین چارچوب‌های هیجان‌ها در ادبیات سازمان‌ها است به طور صریح نظریه ارزیابی شناختی را در بر می‌گیرد و این عقیده را که هیجان‌ها اصلی دارای پیامدهای شناختی و هیجانی هستند و بر نگرش و عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد اشاره می‌کند. ویس و کروپانزانو (۱۹۹۶) استدلال می‌کنند که سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی، مؤلفه‌هایی در محیط سازمانی هستند و بنابراین منشأ وقایع هیجانی<sup>۴</sup> هستند؛ لذا تجربیات هیجانی<sup>۵</sup> ناشی از اقدامات منابع انسانی، با توجه به عملکردهای متنوع شناختی، نگرشی و انگیزشی ناشی از هیجان‌ها اصلی<sup>۶</sup>، پیامدهای قابل توجهی برای رسیدن به اهداف مدیریت منابع انسانی دارند (کوزلوسکی و کلین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰: ۳). همچنین هیجان‌ها مثبت و منفی خاص ناشی از فرایندهای منابع انسانی، پیامدهایی برای توانایی، انگیزه و فرصت انجام کار بر اساس تأثیرات شناختی، انگیزشی، تعامل و رفتاری روی هیجان‌ها اصلی کارکنان به همراه خواهد داشت (بامستر<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۶۷؛ ون کلیف<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹: ۱۸۴). تحقیقات مختلف نشان داده است که حالات هیجانی بر پردازش شناختی و اطلاعات درگیر در خلاقیت (باس<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۷۷۹)، برنامه‌ریزی (کانلی و جانسون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵:

1. Connelly & Torrence
2. Affective Events Theory
3. Weiss and Cropanzo
4. Emotional Events
5. Emotional Experience
6. Discrete Emotion
7. Kozlowski & Klein
8. Baumeister
9. Van Kleef
10. Baas
- 11 Connelly & Johnson

(۱۰۵) و ریسک‌پذیری (لرنر و کلتنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۴۷۳) تأثیر می‌گذارند. همچنین بسیاری از رفتارهای کارکردی<sup>۲</sup> و یا غیر کارکردی<sup>۳</sup> کارکنان تحت تأثیر یک و یا چند احساس و هیجان خاص می‌باشد. سازمان بر اساس اهداف و استراتژی‌هایی که دارد، سیستم‌های منابع انسانی متفاوتی را به کار می‌گیرد و در هر سیستم هیجان‌ات و رفتارهای مورد انتظار متفاوت می‌باشد. به‌عنوان مثال رفتارهای مورد انتظار کارکنان در یک سازمان مشتری‌محور، متفاوت با یک سازمان نوآور و پیش‌تاز در تکنولوژی می‌باشد. همچنین فعالیت‌ها و اقدامات منابع انسانی سازمان، بر روی هیجان‌ات کارکنان تأثیر می‌گذارد و درعین حال اقدامات منابع انسانی نیز متأثر از هیجان‌ات کارکنان می‌تواند متفاوت باشد. در واقع می‌توان گفت، ظرفیت‌های هیجانی<sup>۴</sup> سازمان مانند همدلی<sup>۵</sup>، درک هیجان‌ات<sup>۶</sup> در خود و دیگران و تنظیم هیجان‌ات برای بروز رفتارهای کاری و ایجاد عملکرد مناسب در سیستم‌های منابع انسانی بسیار مهم هستند. به‌طوری‌که زمان و چگونگی به‌کارگیری استراتژی‌های خاص، جهت تنظیم هیجان‌ات، به درک پیچیده‌تری از چگونگی تحریک<sup>۷</sup> هیجان‌ات خاص (دیفندورف<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۴۹۸)، زمینه بروز آن و این که چه تأثیراتی از این حالات بر افراد خاص، گروه‌ها، و یا واحدهای سازمانی بزرگ‌تر می‌تواند داشته باشد، بستگی دارد. به‌عنوان مثال شناسایی و بررسی هیجان‌اتی که بر تصمیمات استخدامی مؤثر است؛ هیجان‌اتی که منجر به مهار و یا تسهیل یادگیری و آموزش در حین کار می‌شوند؛ هیجان‌ات خاصی که در طی فرایندهای بازخورد عملکرد مؤثرند؛ هیجان‌اتی که می‌تواند واکنش نسبت به مشوق‌ها و پاداش‌ها را تعدیل نماید؛ از جمله مواردی است که نیاز به بررسی و مطالعات بیشتر دارد.

در این خصوص با این که نظریات شناخته شده‌ای در مدیریت منابع انسانی مانند نظریه AMO<sup>۹</sup> (توانایی، انگیزه، فرصت) که پیش‌بینی می‌کند عملکرد شغلی کارکنان با ترکیبی از توانایی‌ها، انگیزه و فرصت انجام کارکنان تعیین می‌شود، به نظر می‌رسد بر یک بعد هیجانی اشاره می‌کند

1. Lerner & Keltner
2. Functional
3. Dysfunctional
4. Emotional Capacities
5. Empathy
6. Perceiving Emotions
7. Trigger
8. Diefendorff
9. Ability, Motivation, Opportunity (AMO)

(بوکسال و پرسل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱)، با این وجود محققان منابع انسانی هنوز یک تئوری جامع در مورد نقش هیجان‌ها و تنظیم هیجان‌ها تدوین نکرده‌اند.

برای پرداختن به این کاستی، اشکاناسی<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۳ یک مدل پنج سطحی هیجان‌ها در محیط کار ارائه نمود و از پتانسیل‌های آن به‌عنوان چارچوبی برای درک نقش هیجان‌ها و تنظیم هیجان‌ها در منابع انسانی استفاده نمود (اشکاناسی، ۲۰۰۳: ۷۶). اشکاناسی و همکاران در سال ۲۰۱۷ از الگوی چندسطحی هیجان‌ها برای پیوند حوزه‌های منابع انسانی با هیجان‌ها استفاده کرده و بر اهمیت تنظیم هیجان‌ها در افراد، بین افراد، در سطح گروه‌ها و کل سازمان تأکید کردند. با این حال، بیش و درک بیشتر در مورد چگونگی تأثیر احساسات خاص در حوزه منابع انسانی و همچنین عملکرد و عدم کارایی هیجان‌ها مثبت و منفی نیاز به توجه و مطالعه بیشتری دارد. در این راستا، کانلی و تورنس در سال ۲۰۱۸، چهار هیجان اصلی مثبت و منفی (ترس، غرور، گناه، و علاقه) را تعریف و توصیف کرده و چگونگی ارتباط آنها را با پنج اقدام منابع انسانی توصیف نمود که شامل فرایندهای انتخاب، آموزش و یادگیری، مدیریت عملکرد، مشوق‌ها و پاداش‌ها و صدای کارکنان است و در نهایت در مورد هیجان‌ها و پیامدهای تنظیم آن و دیگر احساسات اصلی برای رهبران و مدیران منابع انسانی تأکید می‌کند و در مورد تزریق هیجان‌ها به زندگی روزمره کار و نیاز مدیران و کارمندان برای تنظیم آنها را بحث می‌کند. اما در این پژوهش نیز در خصوص مکانیزم‌های تنظیم و مدیریت هیجان‌ها در سازمان بحثی نشده است.

بر اساس نظر هوی<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) همان‌طور که هوش هیجانی در سطح افراد منجر به تسهیل ارتباطات، تغییر و سازگاری افراد در سازمان می‌شود، سازمان‌ها نیز به‌منظور ایجاد قابلیت به‌منظور تغییرات بنیادی باید بتوانند قابلیت هیجانی<sup>۴</sup> خود ارتقا دهند، قابلیت هیجانی سازمان به توان یک سازمان در تصدیق<sup>۵</sup>، شناخت<sup>۶</sup>، پایش<sup>۷</sup> و تمایز قایل شدن<sup>۸</sup> و توجه<sup>۹</sup> به هیجان‌ها افراد دارد که باید در هنجارها و رویه‌های سازمانی آشکار شده باشد. در قابلیت هیجانی، سازمان قادر به شناخت یا

1. Boxall & Purcell
2. Ashkanasy
3. Huy
4. Emotional capability
5. Acknowledge
6. Recognize
7. Monitor
8. Discriminate
9. Attention

تشخیص هیجانی<sup>۱</sup> است. شناخت هیجانی به ظرفیت آگاهی هیجانات فرد و یا افراد اشاره می‌کند که شامل ارزیابی دقیق از واکنش هیجانی و آگاهی از اشارات کلامی و غیر کلامی در یک موقعیت خاص می‌شود. منگنز<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) اشاره می‌کند، هیجانات نقش مؤثری در بهزیستی<sup>۳</sup> و اثربخشی سازمان دارد و سازمان‌ها با بهبود قابلیت هیجانی، قادر به تنظیم هیجانات، خواهند بود.

در جمع‌بندی می‌توان گفت، شواهد و تحقیقات مختلف نشان می‌دهد اقدامات منابع انسانی و هیجانات تأثیرات متقابلی بر هم دارند و علی‌رغم اهمیت این موضوع، در تحقیقات انجام شده به طور خاص در خصوص ارتباط فرایندهای مدیریت منابع انسانی و هیجانات در سازمان، و نقش هیجانات در پیشبرد مؤثر اقدامات منابع انسانی و همچنین به کارگیری اقدامات و سیاست‌های خاص منابع انسانی به منظور مدیریت و تنظیم هیجانات متأثر از آن، به طور صریح و روشن بحث نشده است. همچنین در زمینه شناسایی فرایندها و روال‌های نهادینه شده در سازمان که می‌توان در اجرای مؤثر اقدامات مدیریت منابع انسانی برای مدیریت هیجانات در نظام منابع انسانی در سازمان به کار گرفته شود، پژوهشی انجام نشده است؛ لذا این تحقیق در جهت پاسخ به این خلأ پژوهشی و ارتقای ادبیات نظری مربوط به ارتباط هیجانات و اقدامات مدیریت منابع انسانی انجام خواهد شد.

هدف از این پژوهش، شناسایی الگوی توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دولتی فعال در حوزه صنعت نفت و گاز است به گونه‌ای که سازمان بتواند با شناسایی الگوهای رفتاری و فرایندی مطلوب، هیجانات ناشی از اجرای فرایندهای منابع انسانی نظیر جذب و جامعه پذیری، آموزش، مدیریت عملکرد و جبران خدمات، در سازمان را شناسایی، تنظیم و مدیریت نماید و همچنین هیجانات موردنیاز برای اجرای اثربخش فرایندهای منابع انسانی در سازمان را شناسایی، ایجاد و تقویت نموده و هیجانات را در راستای اجرای اثربخش اهداف مدیریت منابع انسانی هدایت نماید.

به منظور ارائه الگوی موردنظر، پژوهش بر محور یک سؤال اصلی ذیل شکل گرفته است بدین ترتیب که: "الگوی توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان چگونه است؟"

1. Emotional Recognition  
2. Menges  
3. Well Being

به منظور پاسخ به این سؤال محققین چهار سؤال فرعی ذیل را مطرح نمودند، به گونه‌ای که با پاسخ به آنها پاسخ به سؤال اصلی تحقیق تبیین می‌گردد.

در اثر اجرای اقدامات و فرایندهای مختلف منابع انسانی در سازمان چه هیجاناتی بروز می‌کند؟

هر یک از هیجانات ناشی از به‌کارگیری فرایندهای منابع انسانی چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد؟

برای مدیریت هیجانات برآمده از اجرای نظام منابع انسانی چه راهکارهایی را، اعم از الگوهای رفتاری، هنجاری و فرایندی، می‌توان به کار گرفت؟

عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مدیریت هیجانات برآمده از اجرای نظام مدیریت منابع انسانی چیست؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### قابلیت هیجانی در سازمان

هیجانات در زندگی سازمانی گسترده شده است و بر کیفیت انجام وظایف توسط کارمندان، میزان خلاقیت آنها در کار، میزان همکاری و کمک به یکدیگر و نهایتاً بهروزی و سلامتی آنها در سازمان مؤثر است (بارساد و گیسون، ۲۰۰۷: ۳۶)، اما همه سازمان‌ها محیطی را فراهم نمی‌کنند که در آن اثرات سودمند هیجانات آشکار شود. در حقیقت، در برخی سازمان‌ها، هیجانات در بهترین حالت نادیده گرفته می‌شوند و در بدترین حالت، به عملکردهای سازمانی آسیب می‌رسانند (هارتل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۷۵).

در تلاش برای درک اینکه چرا سازمان‌ها بهتر از دیگران می‌توانند از هیجانات به نفع خود استفاده کنند، مفاهیم تنظیم هیجانات به‌عنوان یک ابزار مدیریت هیجانات در سازمان‌ها مطرح می‌شود. اگر سازمانی می‌خواهد، به نحو مؤثری هیجانات سازمان را مدیریت نماید، لازم است آگاه باشد که چگونه و در چه شرایطی و از کدام‌یک از راهبردهای تنظیم هیجانات استفاده نماید، این

1. Härtel

موضوع در بحث کلی تری تحت عنوان "قابلیت هیجانی<sup>۱</sup> سازمان و در مفهوم گسترده‌تر، تحت عنوان، مفهوم هوش هیجانی سازمانی<sup>۲</sup>" مفهوم‌سازی می‌گردد.

منگز<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۲، در تبیین هوش هیجانی سازمانی، از مفهوم شناخته شده هوش هیجانی فردی سالووی و مایر<sup>۴</sup> (۱۹۹۰)، استفاده می‌کند که نشان می‌دهد، اگرچه هر هیجانی می‌تواند سازنده باشد، افراد از حیث این که چقدر پاسخ‌های هیجانی مناسبی را در یک موقعیت معین مناسب می‌دانند و با چه تطبیقی پاسخ‌های هیجانی خود را به یک رفتار مؤثر تبدیل می‌کنند، متفاوت‌اند. به همین ترتیب، پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها در مدیریت و کنترل هیجانات کارکنان خود در محل کار و اینکه چگونه از این هیجانات در حمایت از اهداف سازمانی استفاده می‌کنند، متفاوت باشند. مفهوم هوش هیجانی سازمانی موضوع تقریباً جدید است (منگزو بروچ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۱۸۱) و نیازمند بررسی و توسعه بیشتر این مفهوم می‌باشد.

مایر و سالووی (۱۹۹۷) اشاره می‌کنند، در سطح فردی، هوش هیجانی به‌عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های مربوط به استفاده تطبیقی از هیجانات تعریف می‌شود. توانایی‌های خاص فرض شده تحت عنوان هوش هیجانی شامل توانایی شناسایی و تشخیص هیجانات در خود و دیگران، توانایی استفاده زیرکانه از حالت‌های هیجانی برای تسهیل حل مسئله و عملکرد، توانایی درک علل و پیامدهای هیجان برای خود و دیگران و توانایی تنظیم هیجانات در خود و دیگران است (مایر و سالووی، ۱۹۹۷: ۳۱). علاوه بر هوش هیجانی فردی، محققان همچنین "هوش هیجانی جمعی"<sup>۶</sup> (یانگ و مشولدر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴: ۵۸۹) را به‌عنوان مفهومی مشابه هوش هیجانی فردی در سطح گروه در نظر گرفته‌اند. براین اساس، برخی از گروه‌ها از نظر هیجانی باهوش‌تر از سایرین هستند نه تنها به این دلیل که اعضای آنها از سطح هوشی فردی بالاتری برخوردارند بلکه به این دلیل است که اعضای گروه با روش‌های هوشمندانه‌تر از لحاظ هیجانی با یکدیگر تعامل دارند (الفنبن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶: ۱۶۵). سرانجام، محققان باتکیه بر این مفاهیم از هوش هیجانی فردی و جمعی، به جستجوی هوش هیجانی

1. Emotional Capability
2. organizational emotional intelligence
3. Menges
4. Salovey & Mayer
5. Menges & Bruch
6. Collective emotional intelligence
7. Yang & Mossholder
8. Elfenbein



سازمانی پرداختند (منگز و بروچ، ۲۰۰۹: ۱۸۱) و خاطرنشان کردند که دو روش مختلف برای مفهوم‌سازی هوش هیجانی سازمانی وجود دارد.

اول، هوش هیجانی سازمانی را می‌توان به‌عنوان تجمعی از هوش هیجانی فردی کارمندان در سازمان‌ها دانست. هر کارمند دارای سطح مشخصی از هوش هیجانی است. هرچه این سطح بالاتر باشد، کارکنان بیشتر به هوش هیجانی جمعی سازمان کمک می‌کنند؛ بنابراین، هوش هیجانی سازمانی، از این منظر، به شیوع هوش هیجانی در سراسر نیروی کار بستگی دارد. اگر کارمندان در سراسر سازمان، باهوش هیجانی بالا باشند، هوش هیجانی سازمانی زیاد است. اما اگر نیروی کار از کارکنان باهوش هیجانی کم تشکیل شده باشد، هوش هیجانی سازمانی کم است.

در دیدگاه دیگر هوش هیجانی در صورتی می‌تواند بالا باشد، که قوانین ضمنی یا صریح مشخصی در مورد چگونگی رفتار و هدایت دیگران با توجه به هیجانات آنها، وجود داشته باشد، و الگوهای رفتاری ایجاد شده، برانگیختگی و تنظیم هیجانات را در تعاملات بین کارکنان به نفع سازمان کنترل می‌کند.

یکی از طرفداران این دیدگاه هوی<sup>۱</sup>، است که این مفهوم را "قابلیت هیجانی"<sup>۲</sup> نامیده است. قابلیت هیجانی، اشاره به توانایی سازمان در به‌رسمیت‌شناختن، شناسایی، نظارت، تمایز قایل شدن و توجه به هیجانات اعضای خود است که در هنجارها و روال‌های مربوط به هیجان در سازمان آشکار شده است" (هوی، ۱۹۹۹: ۳۲۵). به‌ویژه، وی می‌افزاید: "قابلیت هیجانی، لزوماً نیاز به تعداد زیادی از افراد باهوش هیجانی بالا در موقعیت‌های تأثیرگذار ندارد" (هوی، ۱۹۹۹: ۳۲۶). از این رو، این دیدگاه مربوط به توانایی‌های هیجانی فردی که کارمندان یا رهبران از آن برخوردار هستند نیست، بلکه در مورد این است که آیا کارکنان سراسر یک سازمان به‌منظور حمایت از اهداف سازمانی از جمله تغییر بنیادی، از رویه‌های هوشمندانه هیجانی پیروی می‌کنند.

همان‌طور که در تعریف هوش هیجانی سازمانی بیان شد، هوش هیجانی سازمانی از دیدگاه منگز (۲۰۱۲)، شامل انباشت هوش هیجانی فردی و به‌کارگیری رویه‌های هوشمندانه هیجانی است که هوی آن را قابلیت هیجانی می‌نامد. مایر و سالووی (۱۹۹۷)، هوش هیجانی را در سطح فردی، به‌عنوان "زیر مجموعه هوش اجتماعی تعریف می‌کنند که شامل توانایی نظارت بر احساسات و

1. Huy

2. Emotional Capability

هیجان‌های شخصی و دیگران، تفکیک و تشخیص آن‌ها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و اعمال فرد " است. یک فرد باهوش هیجانی قادر به تشخیص و استفاده از حالات هیجانی خود و دیگران برای حل مسائل و تنظیم رفتار است. در سطح سازمانی، قابلیت هیجانی به توانایی سازمان در تصدیق، شناسایی، پایش، تشخیص، و توجه به هیجان‌های اعضای خود اشاره دارد و این در هنگامی که سازمان و روال‌های مرتبط با هیجان‌های آشکار می‌شود (هوی، ۱۹۹۹: ۳۲۵). این روال‌ها، رفتارهای سازمانی را منعکس می‌کند که حالت‌های هیجانی خاصی را نمایش و یا برانگیخته می‌کنند، این رفتارها را هوی، پویایی هیجانی<sup>۱</sup> می‌نامد. هوی (۱۹۹۹) در حوزه مدیریت تغییر، شش پویایی هیجانی را برای نشان دادن مفهوم قابلیت هیجانی توصیف نموده و اشاره می‌کند این شش پویایی هیجانی هسته اصلی قابلیت هیجانی را تشکیل می‌دهند که البته ممکن است اینها جامع هم نباشند.

تمرکز هوی (۱۹۹۹) بر روی رفتارهای سازمانی است که به دنبال مخاطب قرار گرفتن و یا برانگیختن برخی هیجان‌های خاص ناشی از تغییرات اساسی است یا برای تأثیر چنین تغییراتی ضروری هستند. این رفتارها یا پویایی هیجانی به‌مرور زمان به روال سازمانی تبدیل می‌شوند. این رفتارها با استفاده از منابع سازمانی (به‌عنوان مثال افراد، فعالیت‌های سازمان‌یافته، تخصص، بودجه و زمان) که سازمان برای آنها اختصاص می‌دهد، عملیاتی می‌شوند. میزان توانایی سازمان در اجرای مؤثر این پویایی‌های هیجانی مختلف، میزان قابلیت هیجانی آن و بنابراین احتمال تحقق تغییر بنیادی را تعیین می‌کند. جدول (۱) نشان می‌دهد که سه پویایی به‌صورت خود هدایت‌شونده هستند (یعنی ابراز هیجان‌ها) و سه مورد دیگر هدایت می‌شوند (هیجان‌ها برانگیخته). به‌طور کلی، این پویایی‌های هیجانی همچنین منعکس‌کننده رفتارهای یک فرد " با هوش هیجانی بالا " است؛ بنابراین بین سطوح فردی و سازمانی هم‌شکلی نسبی وجود دارد.

جدول ۱. ارتباط حالت‌های هیجانی و پویایی هیجانی (هوی، ۱۹۹۹: ۳۲۵)

حالت هیجانی (سطح فردی)	پویایی هیجانی (رفتار در سطح سازمان)
ابراز همدلی	تجربه
ابراز همدردی	مصالحه
ابراز عشق	هویت

#### 1. Emotional Dynamic

تشویق	برانگیختن امید
آزادی بیان	برانگیختن احساسات اصیل
بازیگوشی	برانگیختن نشاط و سرگرمی

شش پویایی هیجانی به عنوان پیشامد پویایی تغییر عمل می کنند. هر پویایی هیجانی یک هیجان خاص را ابراز می کند یا برانگیخته می کند که می تواند یک وضعیت و یک فرایند باشد که به زمینه تغییرات بنیادین مرتبط است.

### بهبود قابلیت هیجانی در سازمان

سازمان ها می توانند با ایجاد و حفظ روش های هوشمندانه هیجانی که می توان آن را قابلیت هیجانی نامید، سطح هوش هیجانی سازمانی خود را بهبود بخشند. چنین رویه هایی نسبت به توانایی های فردی که با هوش هیجانی مرتبط است کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است. به طور کلی، تصور می شود که آنها استفاده مناسب از هیجانات منفی و مثبت را تسهیل می کنند. استفاده از پویایی های هیجانی ارائه شده توسط و به کارگیری آنها در سازمان به خصوص در زمانی که سازمان در پی ایجاد تغییرات بنیادی است، می تواند، مؤثر باشد. علاوه بر آن منگزر در سال ۲۰۱۲، پیشنهاد به کارگیری روش های هوشمندانه هیجانی را در محیط کار نمود که غالباً در خدمت سه هدف کلی هستند: کاهش تأثیر منفی، افزایش تأثیر مثبت، و هدایت سازنده هیجانات به سمت رسیدن به هدف.

### تعیین چارچوب مفهومی پژوهش

باتوجه به ماهیت و هدف این پژوهش به منظور تبیین توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی و پاسخگویی به سؤالات پژوهش لازم است یک چارچوب مفهومی مناسب اتخاذ گردد.

در زمینه مفهوم سازی قابلیت هیجانی، تحقیقات مختلفی انجام شده است. همان طور که در مبانی نظری اشاره گردید، یکی از مهم ترین آنها، تحقیق انجام شده توسط هوی (۱۹۹۹) در زمینه مفهوم سازی قابلیت هیجانی در حوزه تغییرات بنیادی در سازمان است. براین اساس در این تحقیق، متناسب با اهداف این پژوهش و با مبنا قراردادن تعریف هوی (۱۹۹۹) از قابلیت هیجانی می توان

آن را بدین صورت تعریف نمود که قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی شامل مجموعه-ای از رفتارهایی است که به دنبال مخاطب قراردادن و برانگیختن هیجان‌ات خاصی است که به منظور اثربخشی فرایندهای منابع انسانی ضروری هستند. این رفتارها، پویایی هیجانی نامیده می‌شود که به‌مرورزمان به روال سازمانی تبدیل می‌شوند. هیجان‌ات خاص موردنظر، هیجان‌اتی هستند است که ناشی از اقدامات منابع انسانی در سازمان بروز می‌کنند و یا نیاز به برانگیختن است. همان‌طور که بحث شد، برخی از این هیجان‌ات، هیجان‌ات کارکردی هستند و برخی هم غیرکارکردی هستند که می‌توانند از رسیدن به اهداف در نظر گرفته شده برای آن فعالیت جلوگیری نماید. آنچه در این پژوهش دنبال می‌شود شناسایی این هیجان‌ات در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان و شناسایی رفتارها یا پویایی‌های هیجانی لازم برای مدیریت آن‌ها است. یکی ابزارهای مدیریت هیجان‌ات در سازمان تنظیم هیجان‌ات است.

مدل‌های تنظیم هیجان‌ات نشان می‌دهد که می‌توان از استراتژی‌های بی‌شماری برای مدیریت تجربیات هیجانی استفاده کرد (گرندی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۹۵)، مدل فرایندی تنظیم هیجان‌ات گروس و تامپسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) یکی از معتبرترین و جامع‌ترین مدل‌ها در این زمینه است که پنج دسته استراتژی را پیشنهاد می‌کند: (۱) انتخاب موقعیت<sup>۳</sup>، (۲) تعدیل (اصلاح) موقعیت<sup>۴</sup>، (۳) تنظیم (پراکندن) توجه<sup>۵</sup>، (۴) ارزیابی مجدد شناختی<sup>۶</sup> و (۵) مدولاسیون (تعدیل) پاسخ<sup>۷</sup>.

در این پژوهش به‌منظور شناسایی استراتژی‌های تنظیم هیجان‌ات از چارچوب گروس و تامپسون (۲۰۰۷) استفاده می‌گردد. همچنین تقسیم‌بندی استراتژی‌های شناسایی شده در هر یک از فرایندهای منابع انسانی، بر اساس رویکرد سه‌گانه منگزر (۲۰۱۲)، به سه دسته استراتژی تقویت هیجان‌ات مثبت، تضعیف هیجان‌ات منفی و هدایت هیجان‌ات در راستای اهداف مورد نظر، انجام می‌شود.

با توجه به مبانی نظری محکمی که برای هدایت مطالعات در مورد هیجان‌ات اصلی در سازمان وجود دارد، نظریه‌هایی که هیجان‌ات اصلی را شامل می‌شوند، با گذشت زمان توسعه یافته و اصلاح

1. Grandey
2. Gross & Thompson
3. Situation selection
4. Situation modification
5. Attentional deployment
6. Cognitive reappraisal
7. Response modulation

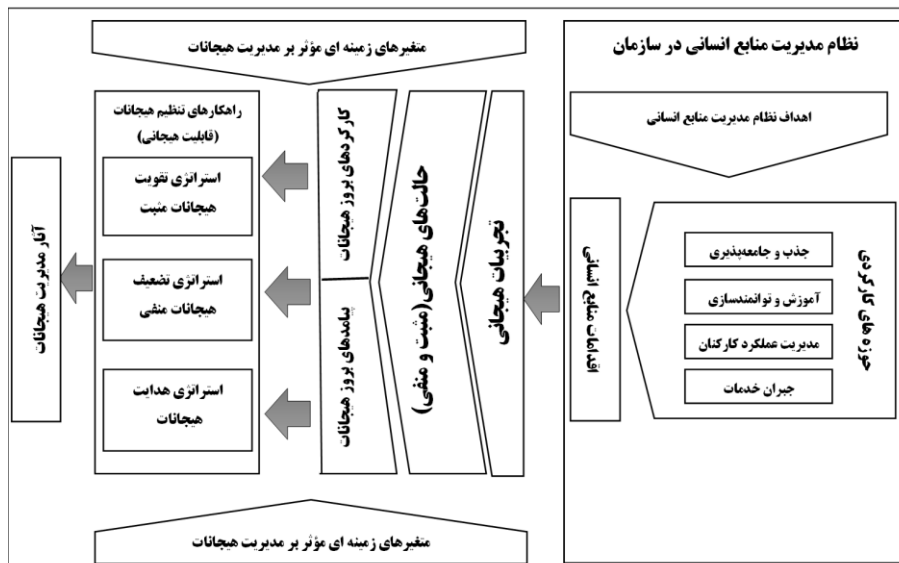
شده‌اند و در دسته کلی رویکردهای کارکردی به هیجان‌ات قرار گرفته‌اند. نظریه‌های کارکردی<sup>۱</sup> بر فواید هیجان‌ات و عملکردهای مهمی که در شکل‌دهی و هدایت پاسخ‌های تطبیقی با محیط دارند، تأکید می‌کنند (کانلی و تورنس، ۲۰۱۸: ۱). رویکردهای کارکردگرایانه برای هیجان‌ات اصلی، به‌ویژه نظریه‌های شناختی هیجان‌ات، بینش‌های مهمی در مورد علل و پیامدهای هیجان‌ات اصلی در سازمان‌ها ارائه می‌دهند، لذا با اتخاذ این رویکرد می‌توان درک مناسبی از پتانسیل سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای برانگیختن هیجان‌ات خاص و چگونگی تأثیر این هیجان‌ات در اثربخشی سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به وجود آید. رویکردهای نظری کارکردی برای درک تأثیرات هیجان‌ات اصلی در محل کار نشان می‌دهد که هیجان‌ات ممکن است تأثیرات پیچیده و مهمی در سیستم‌ها و اقدامات منابع انسانی داشته باشند. نظریه‌های هیجان‌ات در محیط کار که بر هیجان‌ات اصلی تمرکز دارند، اغلب بر اهمیت ارزیابی‌های شناختی تأکید می‌کنند. براین اساس، مبانی نظری این پژوهش مبتنی بر تئوری‌های ارزیابی شناختی است. در این پژوهش به منظور درک نقش اقدامات منابع انسانی به‌عنوان یک رویداد محیطی، بر روی هیجان‌ات و تبیین اثرات سازمانی آن، از نظریه رویدادهای عاطفی به‌عنوان یکی از نظریه‌های شناختی، بهره گرفته می‌شود. بر اساس نظریه رویدادهای عاطفی (AET) ویس و کروپانزانو (۱۹۹۶)<sup>۲</sup>، می‌توان گفت اقدامات منابع انسانی می‌تواند منشأ بروز هیجان‌ات در سازمان باشد که بر نگرش و در نتیجه عملکرد کارکنان تأثیرگذار باشد.

برای ادغام نظریه‌ها و تحقیق در مورد هیجان‌ات اصلی مثبت و منفی در چارچوب و زمینه مدیریت منابع انسانی، در این پژوهش از چارچوب مدیریت منابع انسانی ارائه شده توسط لپاک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶) استفاده می‌شود که یک رویکرد سیستم چندسطحی به حوزه منابع انسانی را توصیف می‌کند. چارچوبی که توسط لپاک و همکاران (۲۰۰۶) ارائه شده است، یک دیدگاه استراتژیک برای سازماندهی فعالیت‌های عملیاتی (مانند، انتخاب و جذب، آموزش و مدیریت عملکرد) در مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد. این چارچوب کلی امکان بحث در مورد مدیریت

1. Functional approaches  
2. Weiss and Cropanzano  
3. Lepak

## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی و هیجانات اصلی را در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل و تعامل کلان (استراتژیک) و خرد (وظیفه‌ای و عملیاتی)، و تعامل آن‌ها را با هیجانات فراهم می‌کند. براین اساس، چارچوب مفهومی اولیه ذیل به منظور تبیین الگوی توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان در نظر گرفته شده است (شکل ۱).



شکل ۱. چارچوب مفهومی اولیه توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی

اقدامات منابع انسانی تمامی وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره امور منابع انسانی و تحقق اهداف خود در نظر می‌گیرد، با توجه به این که نقش منابع انسانی در طول زمان شکل گرفته و توسعه یافته است، محققان اقدامات مختلفی را پیشنهاد داده‌اند و اغلب بر سر آن اتفاق نظر وجود ندارد (رفعتی و سید نقوی، ۱۴۰۱: ۱۱) در این پژوهش با توجه آن که تمرکز بر روی سازمان‌های دولتی می‌باشد، متناسب با اهداف نظام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، با تمرکز بر روی چهار حوزه فرایندی منابع انسانی شامل، ۱- جذب و جامعه‌پذیری، ۲- آموزش و توانمندسازی ۳- مدیریت عملکرد کارکنان ۴- جبران خدمات که بیشترین پوشش را برای اقدامات منابع انسانی دارند، چارچوب مفهومی اولیه در نظر گرفته شده است.

برای نشان دادن نقش هیجان‌ات اصلی در منابع انسانی، در رابطه با سیستم‌ها و اقدامات منابع انسانی بر اساس مطالعه سیستماتیک‌کی که در این پژوهش انجام می‌گیرد مهم‌ترین هیجان‌اتی که از لحاظ نظری و تجربی مانند، خشم، ترس، غرور، احساس گناه و شادی و... اشاره شده است و در محیط کار پر تکرار هستند و مطالعه آنها جذاب است، انتخاب و مورد تحلیل قرار می‌گیرد و کارکردهای مثبت و منفی آنها و تأثیرات آنها، در زمینه نظام مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در چارچوب مفهومی در نظر گرفته شده بر اساس نظریه رویدادهای عاطفی (AET)، همان‌طور که مشاهده می‌شود اقدامات منابع انسانی می‌توانند منشأ بروز حالت‌های هیجانی در سازمان باشند، این حالت‌های هیجانی احساس شده بر اساس نظریه انگیزشی لازاروس<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) ابتدا بر اساس ارزیابی نخستینی که از موقعیت صورت می‌گیرد، در قالب تجربه هیجانی بیان می‌شود، به عنوان مثال یکی از حالت‌های هیجانی در فرایند آموزش و توانمندسازی کارکنان میتوان حالت هیجانی ترس باشد، علت وقوع چنین هیجانی بر اساس نظریه لازاروس برمی‌گردد به ارزیابی فرد از موقعیت که در قالب تجربه هیجانی بیان می‌شود به عنوان مثال، علت ترس در مواجهه با مبحث آموزش، می‌تواند ترس از عدم موفقیت در یادگیری و یا ترس از شفاف شدن ندانسته‌های فرد باشد. این تجربه هیجانی که از ارزیابی نخستین فرد در مواجهه با رویداد آموزشی شکل می‌گیرد، به عنوان یک اقدام اجرایی و عملیاتی در پیامدها بروز می‌کند. در این مثال یک پیامد عملیاتی می‌تواند عدم شرکت فرد در دوره آموزشی باشد که یک پیامد منفی در اثربخشی فرایند آموزش می‌باشد. در این حالت سازمان باید با توسعه بسترهای لازم در قالب الگوی‌های رفتاری، ساختاری و هنجاری بتواند شرایط لازم برای مواجهه با این پیامد هیجانی را مهار نماید و به عبارتی با اتخاذ رویکرد مناسب، قابلیت هیجانی را در نظام مدیریت منابع انسانی توسعه دهد تا بتواند هیجان‌ات منفی ترس را به گونه‌ای مدیریت نماید تا از پیامدهای منفی آن، جلوگیری نماید. در چارچوب نظری ارائه شده، پیشنهاد شده است که سازمان به منظور توسعه قابلیت‌های هیجانی بر اساس سه استراتژی پیشنهاد شده منکر (۲۰۱۲) می‌تواند اقدامات مناسب و متناسبی را به گونه‌ای اتخاذ نماید

1. Lazarus

## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

که بتواند اولاً هیجانان مثبت را تقویت نموده، ثانیاً هیجانان منفی را تضعیف کرده و نهایتاً هیجانان بروز شده را در جهت اهداف هریک از اقدامات منابع انسانی مدیریت نماید. اثربخشی استراتژی‌های تنظیم هیجانان به بستر و زمینه بستگی دارد (آلدائو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۹۳) و بر اساس آن استراتژی‌های تنظیم هیجانان متفاوتی به کار گرفته می‌شود؛ لذا همان‌طور که در چارچوب نظری تحقیق مشاهده می‌شود، لازم است متغیرهای محیطی مؤثر بر به‌کارگیری استراتژی‌های تنظیم هیجانان نیز شناسایی گردد.

در جدول ۲ به‌طور خلاصه مشخص شده است در چارچوب مفهومی اولیه در نظر گرفته شده از کدام نظریه‌ها، مدل‌ها و یا رویکردها استفاده شده است.

جدول ۲. نظریه‌ها/مدل‌ها و رویکردهای استفاده شده در تدوین چارچوب مفهومی

ردیف	رویکردها/مدل/نظریه	منبع
۱	رویکرد چارچوب نسبت به هیجانان، کارکردگرایانه است.	کانلی و تورنس (۲۰۱۸)
۲	استفاده از تعریف گروس و تامپسون برای تعریف هیجانان و مدل تنظیم هیجانان	گروس و تامسون (۲۰۰۷)
۳	استفاده از تعریف هوی، از مفهوم قابلیت هیجانی و پویایی‌های هیجانی برای بازتعریف آن در حوزه منابع انسانی	هوی (۱۹۹۱)
۴	استفاده از رویکرد چندسطحی لپاک و همکاران در تعریف نظام مدیریت منابع انسانی در چارچوب مفهومی	لپاک و همکاران (۲۰۰۶)
۵	استفاده از نظریه رویدادهای عاطفی (AET) در تدوین در ارکان اصلی چارچوب	ویس و کروپانزانو (۱۹۹۶)
۶	استفاده از نظریه انگیزشی لازاروس در تدوین الگوی نحوه اثرگذاری تجربه هیجانی بر کارکردهای و پیامدهای هیجانی	لازاروس (۱۹۹۱)
۷	بر اساس نظر آلدائو و همکاران متغیر زمینه مؤثر اثربخشی استراتژی‌های تنظیم هیجانان به چارچوب اضافه شد.	آلدائو و همکاران (۲۰۱۲)
۸	استفاده از رویکرد تقسیم‌بندی سه‌گانه استراتژی‌های تنظیم هیجانان برای دسته‌بندی اقدامات شناسایی شده	منگنژ (۲۰۱۲)

1. Aldao



## روش‌شناسی پژوهش

هدف از این پژوهش، ارائه الگوی توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی فعال در حوزه نفت و گاز است؛ لذا راهبرد تحقیق، از لحاظ جهت‌گیری و نتیجه، یک تحقیق توسعه‌ای - کاربردی محسوب می‌گردد، زیرا که به دنبال توسعه چارچوب نظری و الگوی جدید متناسب با فضای حاکم در سازمان‌های مورد مطالعه است و به لحاظ هدف، از نوع توصیفی - اکتشافی است، زیرا که به توصیف و کشف الگوهای مربوطه می‌پردازد و از لحاظ روش تحقیق این پژوهش از نوع کیفی است.

این پژوهش در راستای توسعه و تکمیل الگوی اولیه ارائه شده محمدی و همکاران (۱۴۰۱) طرح ریزی شده است. در پژوهش انجام شده توسط محمدی و همکاران (۱۴۰۱)، با استفاده از مرور نظام‌مند (سیستماتیک) ادبیات به روش فراترکیب بر اساس متدولوژی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، به بررسی منابع موجود و نظریات مطرح شده در حوزه مورد نظر پژوهش پرداخته شده است و سیر تحقیقات مختلف در این زمینه در راستای اهداف تحقیق بررسی گردید (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱). در پژوهش حاضر محققین، به منظور توسعه و تکمیل الگوی حاصل شده و بومی سازی آن با توجه به شرایط و فضای حاکم بر سازمان‌های مورد مطالعه به گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش مصاحبه از جامعه آماری مورد نظر پژوهش و تجزیه و تحلیل آن‌ها به روش تحلیل مضمون، پرداخته شد و بر آن اساس الگوی نهایی توسعه قابلیت هیجانی ارائه می‌گردد.

در الگوی اولیه برآمده از مرور نظام‌مند ادبیات، محققین تلاش کرده‌اند، با بررسی تحقیقات انجام شده پیرامون مدیریت هیجان‌ات در حوزه منابع انسانی، یک چارچوب مفهومی جهت شناخت راهکارهای لازم برای مدیریت هیجان‌ات در هر یک از فرایندهای منابع انسانی ارائه نمایند (شکل ۳). از آنجا که شناخت راهکارها به تنهایی نمی‌تواند درک کاملی از نحوه مدیریت هیجان‌ات ایجاد کند، لذا در الگوی در نظر گرفته شده، ابعاد دیگری از موضوع شامل، انواع حالات هیجانی، علت وقوع و شکل‌گیری هیجان‌ات، پیامدهای منفی و همچنین کارکردهای هیجان‌ات در هر یک از فرایندهای منابع انسانی، متغیرهای زمینه‌های مؤثر در به کارگیری اثربخش

1. Sandelowski & Barroso

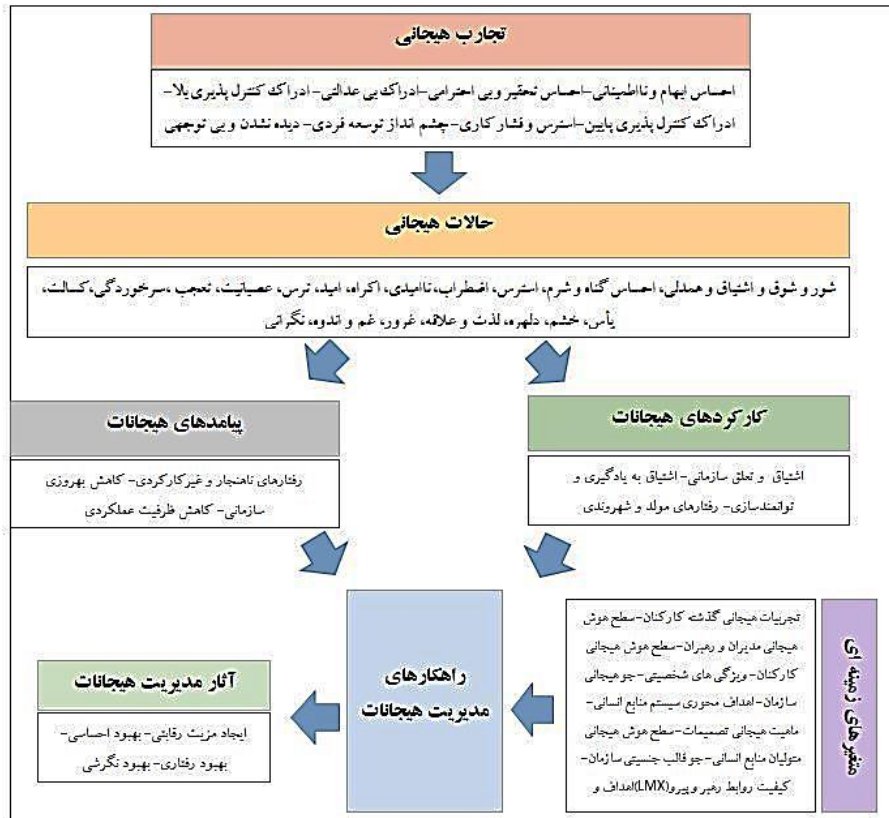
## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

راهکارها و نهایتاً آثار نهایی به کارگیری راهکارهای مدیریت هیجان‌ات (شکل ۴) نیز شناسایی شده است (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱).



شکل ۳. مضامین شناسایی شده راهکارهای مدیریت هیجان‌ات در فرایندهای مدیریت منابع انسانی (محمدی و

همکاران، ۱۴۰۱)



شکل ۴. مضامین شناسایی شده علت (تجارب)، حالت، پیامد، کارکرد، زمینه و آثار هیجانات در فرایندهای مدیریت منابع انسانی (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱)

در این پژوهش، جهت تکمیل و بومی‌سازی الگوی شناسایی مستخرج از مطالعه ادبیات، با توجه به پرسش‌های تحقیق، ابتدا به منظور به پاسخ به سؤال اول و دوم فرعی تحقیق اقدام به تشکیل دو گروه کانونی متشکل از کارشناسان منابع انسانی در شرکت‌های دولتی در صنعت نفت و گاز، به روش نمونه گیری غیرتصادفی هدفمند انتخاب گردید. برای گروه کانونی اول در شرکت اول از ۸ نفر از کارشناسان منابع انسانی (جدول ۳) و برای برگزاری گروه کانونی دوم از ۶ نفر از کارشناسان منابع انسانی (جدول ۴) دعوت به عمل آمد.

### پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۳. اطلاعات گروه کانونی اول کارشناسان منابع انسانی

ردیف	جنسیت	سابقه کار در شرکت (سال)	شغل	سطح تحصیلات
۱	مرد	۳	کارشناس جذب و استخدام	کارشناسی
۲	زن	۲	کارشناس جذب و استخدام	کارشناس ارشد
۳	مرد	۱	کارشناس توسعه منابع انسانی	کارشناس ارشد
۴	زن	۲	کارشناس توسعه منابع انسانی	کارشناسی
۵	زن	۴	کارشناس جامعه‌پذیری کارکنان	کارشناسی ارشد
۶	زن	۳	کارشناس آموزش کارکنان	کارشناسی
۷	مرد	۳	کارشناس ارزیابی عملکرد	کارشناسی ارشد
۸	مرد	۶	کارشناس حقوق و دستمزد	کارشناسی

جدول ۴. اطلاعات گروه کانونی دوم کارشناسان منابع انسانی

ردیف	جنسیت	سابقه کار در شرکت (سال)	شغل	سطح تحصیلات
۱	زن	۲	کارشناس جذب و استخدام	کارشناسی ارشد
۲	مرد	۳	کارشناس سیستم‌های منابع انسانی	کارشناس ارشد
۳	زن	۳	کارشناس تسهیلات رفاهی کارکنان	کارشناسی
۴	مرد	۴	کارشناس مسئول حقوق و دستمزد	کارشناسی
۵	زن	۳	کارشناس آموزش و توانمندسازی	کارشناسی
۶	مرد	۱	کارشناس ارزیابی کارکنان	کارشناسی

هر کدام از گروه‌های کانونی در دو نوبت و در هر نوبت با محور قراردادن یک سؤال برگزار شد، و مجموعاً ۴ جلسه گروه کانونی برگزار گردید. برای هر یک از جلسات تلاش شد، بازه زمانی ۹۰ دقیقه‌ای در نظر گرفته شود. در هر جلسه ابتدا محقق به توضیح مفهوم هیجان‌ات در سازمان و به طور خاص در نظام منابع انسانی پرداخته شد، و سپس با طرح سؤال محوری، اعضا به صورت داوطلب شروع به بیان نظرات خود نمودند، تا کلیه نظرات مطرح شدند، در انتهای هر

جلسه محقق با جمع بندی و بیان خلاصه نظرات بیان شده پرداخته و از اعضا خواسته شد اگر موضوع جدیدی به ذهنشان می رسد، بیان نمایند، این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری و بیان کلیه نظرات ادامه یافت. کلیه جلسات، با هماهنگی قبلی اعضا، ضبط و صحبت های انجام شده پس از پیاده سازی مورد تحلیل قرار گرفت.

برای پاسخ به سؤال سوم و چهارم فرعی، از ۸ نفر گروه خبرگان سازمانی که تجربه فعالیت در حوزه سرپرستی منابع انسانی داشته و ۴ نفر از خبرگان دانشگاهی با تخصص مدیریت منابع انسانی و یا رفتار سازمانی بهره گرفته شد (جدول ۵).

جدول ۵. اطلاعات خبرگان سازمانی و دانشگاهی

ردیف	جنسیت	بازه سنی	سطح سازمانی/تحصیلات	حوزه فعالیت
۱	مرد	۴۰ تا ۵۰ سال	مدیر ارشد (معاون منابع انسانی و تعالی سازمانی)	نفت، گاز و پتروشیمی
۲	مرد	بالای ۶۰ سال	مدیر (مدیر منابع انسانی)	نیرو/ نفت، گاز و پتروشیمی
۳	مرد	۳۰ تا ۴۰ سال	مدیر (مدیر ارزشیابی کارکنان)	نفت، گاز و پتروشیمی
۴	زن	۴۰ تا ۵۰ سال	مدیر (رئیس اداره آموزش)	نیرو/ نفت، گاز و پتروشیمی
۵	زن	۴۰ تا ۵۰ سال	مدیر میانی (رئیس اداره تسهیلات رفاهی)	نفت، گاز و پتروشیمی
۶	مرد	۳۰ تا ۴۰ سال	مدیر میانی (سرپرست جذب و استخدام)	نفت، گاز و پتروشیمی
۷	مرد	۳۰ تا ۴۰ سال	مدیر میانی (سرپرست حقوق و دستمزد)	نفت، گاز و پتروشیمی
۸	زن	۳۰ تا ۴۰ سال	مدیر میانی (سرپرست مدیریت عملکرد کارکنان)	نفت، گاز و پتروشیمی
۹	زن	۳۰ تا ۴۰ سال	دکتری رفتار سازمانی - مؤسسه عالی مدیریت رفتار سازمانی	مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی
۱۰	مرد	۴۰ تا ۵۰ سال	دکتری مدیریت منابع انسانی - دانشگاه	مدیریت منابع انسانی

جدول ۵. اطلاعات خبرگان سازمانی و دانشگاهی

ردیف	جنسیت	بازه سنی	سطح سازمانی/تحصیلات	حوزه فعالیت
		سال	تهران	
۱۱	مرد	۳۰ تا ۴۰ سال	دکتری مدیریت منابع انسانی - دانشگاه علامه طباطبایی	مدیریت منابع انسانی
۱۲	مرد	۳۰ تا ۴۰ سال	دکتری مدیریت - دانشگاه صنعتی شریف	مدیریت عمومی

در این مرحله اطلاعات لازم با از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساخت یافته و به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند، جمع‌آوری گردید. محقق با توجه به روند مصاحبه، برای عمیق‌تر شدن روی موضوع، سؤالات تخصصی‌تر دیگر متناسب با فرایند منابع انسانی مورد بررسی، پرسیده است. مصاحبه‌های صورت گرفته دارای میانگین زمانی حدود ۶۰ دقیقه بودند که در ابتدای هر مصاحبه به معرفی پژوهشگر و توضیح مختصری در رابطه با مفهوم هیجان و قابلیت هیجانی پرداخته شد، همچنین به برخی از دلایل و پیامدها و کارکردهای هیجان‌ات در هر یک از فرایندهای منابع انسانی اشاره گردید، سپس از مصاحبه شونده خواسته شد، با توجه به تجارب سازمانی و اطلاعات تخصصی که در اختیار دارند، به بیان راهکارهایی برای مدیریت هیجان‌ات در هر یک از فرایندهای منابع انسانی بپردازند. همچنین به عوامل زمینه‌ای که می‌تواند به کارگیری این راهکارهای را تحت الشعاع قرار دهند نیز اشاره داشته باشند. در انتهای مصاحبه نیز، مصاحبه‌گر بصورت خلاصه مواردی که توسط مصاحبه شونده مطرح شده را بیان نموده و مجدداً از فرد درخواست می‌شد اگر موارد تکمیلی بیشتری دارند نیز مطرح نمایند. فرایند انجام مصاحبه‌ها نیز تا جایی ادامه یافت که مباحث مطرح شده به حد اشباع نظری رسیدند.

اطلاعات گردآوری شده از مصاحبه‌ها، به روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مراحل کدگذاری در قالب استخراج نقل قول‌های کلیدی، شناسایی مضامین پایه، استخراج مضامین سازمان‌دهنده و اصلی در قالب هفت بعد و چهار فرایند اصلی منابع انسانی شامل جذب و جامعه‌پذیری، آموزش و توانمندسازی و مدیریت عملکرد و جبران خدمات انجام گردید.

در این مرحله ۲۳۱ نقل قول کلیدی از متون مصاحبه ها استخراج گردید، سپس کدگذاری اولیه با هدف، بیان نزدیک ترین عبارت به گزاره متنی که جنبه تلخیص نمودن آن در یک عبارت کوتاه تر داشت، انجام گردید. که نتیجه آن شناسایی ۲۲۵ مضمون پایه شد. در گام بعدی پس از نهایی شدن مضامین پایه، با تحلیل تفسیر مضامین پایه استخراج شده، مضامین سازمان دهنده مرتبط با هر یک را شناسایی گردید و نهایتاً ۲۱۶ مضمون سازمان دهنده منحصر به فرد احصا گردید. در جدول (۶) نمونه‌ای از نحوه تحلیل مصاحبه های ارائه شده است.

جدول ۶. نمونه ای نقل قول های کلیدی و مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مستخرج از آن

نقل قول کلیدی	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	بعد	فرایند
فردی که وارد پروسه جذب میشه متقاضی یک شغل هست. به طور کلی در ابتدای امر خودش با یک میزان استرسی مواجه است که در یک فضای جدیدی هست، فرد تا الان تجربه این فضا رو نداشته و نمیدونه که در جلسه قراره با چه افرادی مواجه بشه و چه سؤالاتی قراره از فرد پرسیده بشه	استرس ناشی از ورود به یک فضای جدید و ناشناخته	استرس	حالت	جذب و جامعه پذیری
وقتی فرد وارد مصاحبه میشه و در جلسه مصاحبه حاضر میشه ما حتماً در حد ۱۰ دقیقه یک ربع بتونیم یک فضای آرومی در نظر بگیریم که در محیطی باشه که بتونه ریلکس بکنه، یه پذیرایی از فرد انجام بشه	استرس ناشی از ورود به یک فضای جدید و ناشناخته	ناشناخته بودن فضای مصاحبه	علت	جذب و جامعه پذیری
یه حالت هم میتونه این طور باشه که فرد احساس شوق می کنه از این که آموزش باعث رشدش می شه و هم باعث امید بشه از اینکه احساس میکنه سازمان داره بهش توجه می کنه و یک فضایی برای توسعه فراهم شده که یکسری دانش جدید و مهارت جدید را به دست بیاره و در کارش	دادن فضای ریلکسیشن برای کاهش استرس قبل از مصاحبه	فضای انتظار مصاحبه آرام بخش	راهکار	جذب و جامعه پذیری
ایجاد شوق و امید به دلیل احساس توجه سازمانی و امکان رشد و توسعه	ایجاد شوق و امید به دلیل احساس توجه سازمانی و امکان رشد و توسعه	شوق و امید از رشد و توسعه	علت	آموزش و توانمندسازی
ایجاد شوق و امید به دلیل احساس	ایجاد شوق و امید به دلیل احساس	شوق و امید	حالت	آموزش و توانمندسازی

## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۶. نمونه ای نقل قول های کلیدی و مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مستخرج از آن

فرایند	بعد	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول کلیدی
			توجه سازمانی و امکان رشد و توسعه	استفاده بکنه
آموزش و توانمندسازی	کارکرد	احساس توجه سازمانی	ایجاد شوق و امید به دلیل احساس توجه سازمانی و امکان رشد و توسعه	
آموزش و توانمندسازی	حالت	ترس و استرس و اضطراب	ایجاد هیجان ترس و استرس و اضطرابی به دلیل آشکار شدن ندانسته‌ها	
آموزش و توانمندسازی	علت	آشکار سازی ندانسته‌ها	ایجاد هیجان ترس و استرس و اضطرابی به دلیل آشکار شدن ندانسته‌ها	یک حالت این‌طور هست که فرد با یک مبحث جدیدی داره روبرو میشه خوب چیزی که قبلاً خیلی شناختی بهش نداشته و می‌خواهد وارد یک محیط آموزشی بشه که همکارانشان در آن محیط حضور دارند و امکان داره یه حالت استرس و اضطرابی بهش دست بده که امکان داره اونجا من با یک موقعیتی روبرو بشم که یکسره سؤالاتی از من پرسیده بشه و معلوم بشه که من چیزی نمیدونم
آموزش و توانمندسازی	پیامد	ترس از آشکار شدن ندانسته‌ها	ایجاد هیجان ترس و استرس و اضطرابی به دلیل آشکار شدن ندانسته‌ها	
آموزش و توانمندسازی	پیامد	ترس از آشکار شدن ندانسته‌ها	ایجاد هیجان ترس و استرس و اضطرابی به دلیل آشکار شدن ندانسته‌ها	



جدول ۶. نمونه ای نقل قول های کلیدی و مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مستخرج از آن

فرایند	بعد	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نقل قول کلیدی
			ندانسته‌ها	
مدیریت عملکرد	آثار	پذیرش بازخورد و بهبود رفتار	فضای هیجانی مثبت منجر به افزایش پذیرش	وقتی فضای جلسه مثبت باشه و بازخورد دهنده بتونه اعتماد بازخورد گیرنده رو جلب کنه، یک گفتگوی مثبت و سازنده شکل می گیره، احتمال این که بازخورد اثربخش باشه و منجر به بهبود عملکرد و رفتار فرد بشه بالا می ره
مدیریت عملکرد	کارکرد	انگیزه پیشرفت و یادگیری	ترس از بازخورد منفی منجر به افزایش تلاش	ترس از بازخورد منفی جدایی از این که ایجاد استرس می کنه، یک جاهایی مفید هم هست، و افراد به خاطر این که بازخورد منفی نگیرند، سعی می کنند، تلاش خودشون رو بیشتر کنند.

در این مرحله به منظور اطمینان از شناسایی صحیح مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده حاصل از تحلیل نقل قول کلیدی، آن‌ها را در اختیار یکی از خبرگان دانشگاهی با تحصیلات دکتری رفتار سازمانی قرار داده شد و از وی خواسته شد، در وهله اول مضامین پایه مستخرج از نقل قول های کلیدی را بررسی نماید و در صورت لزوم اصلاحات لازم را پیشنهاد نماید. در این مرحله ۲۲۵ مضمون پایه بررسی گردید و ادبیات ۲۹ کد اصلاح گردید. در وهله دوم از خبره درخواست شد با توجه به مضامین پایه شناسایی شده مضامین سازمان دهنده را مجدداً شناسایی نماید؛ سپس مضامین سازمان دهنده محقق و خبره با هم مقایسه و اصلاحات لازم انجام گرفت و با استفاده از شاخص روش هولستی، پایایی نتایج مورد بررسی قرار گرفت، ضریب پایایی نتایج در این مرحله ۰٫۸۸ حاصل شد و در نتیجه پیشنهاد خبره، ۲۰ کد با سایر کدها ادغام گردید همچنین ۳ کد جدید هم به پیشنهاد اضافه گردید. نتیجه این مرحله شناسایی ۲۳۱ نقل قول کلیدی و ۲۲۵ مضمون پایه و ۱۹۹ مضمون سازمان دهنده می باشد.

در گام بعدی، اقدام به تطبیق مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده با مضامین مستخرج از ادبیات در پژوهش محمدی و همکاران (۱۴۰۱)، اقدام و وجوه تشابه و افتراق آن‌ها شناسایی و بعد از نهایه سازی مضامین سازمان‌دهنده نسبت به استخراج مضامین فراگیر اقدام شد. به منظور امکان انطباق، ابتدا مضامین سازمان‌دهنده در قالب هر کلیه فرایندهای منابع انسانی به تفکیک هر یک از بعدهای حالت، علت، پیامد، کارکرد و آثار شناسایی شده دسته‌بندی شده و سپس با دسته‌مشابه مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده از ادبیات مقایسه گردید. در مقایسه و انطباق انجام شده، آن دسته از مضامین سازمان‌دهنده که با یکدیگر مشابه بوده و به یک موضوع اشاره داشتند، همسان سازی شده و در صورتی که مضمون سازمان‌دهنده جدیدی در ادبیات مشاهده شد در مصاحبه‌ها احصا نشده بود، به لیست مضامین سازمان‌دهنده اضافه گردید. سپس در مرحله بعد با توجه به تشابه موضوعی هر یک از مضامین سازمان‌دهنده در هر یک از ابعاد، مضامین فراگیر مربوطه شناسایی گردید.

باتوجه به این تمرکز اصلی این پژوهش بر روی توسعه قابلیت هیجانی از طریق ارائه راهکارهای مدیریت هیجانات است، به منظور انطباق مضامین سازمان‌دهنده مربوط به راهکارها، این مقایسه به منظور دقیق نمودن بحث در نظام مدیریت منابع انسانی به تفکیک هر یک از فرایندهای منابع انسانی انجام می‌گردد در ادامه، مضامین سازمان‌دهنده مستخرج از مصاحبه‌ها و ادبیات در قالب هر یک از بعدها اقدام گردید.

در این مرحله مجموعاً ۲۴۹، مضمون سازمان‌دهنده حاصل از مصاحبه با نمونه آماری مورد نظر و بررسی ادبیات موضوع در ۷ بعد مورد نظر در چارچوب مفهومی پژوهش شناسایی گردید که با تحلیل و دسته‌بندی آن‌ها و در مجموع ۹۸، مضمون فراگیر شناسایی شد.

به منظور بررسی اعتبار مضامین، در این مرحله، مضامین شناسایی شده از مصاحبه‌ها و ادبیات در هر یک از بعدها به صورت یکپارچه، در اختیار مجموعاً چهار نفر از خبرگان دانشگاهی که در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی تخصص داشته و با ادبیات مدیریت منابع انسانی و مفاهیم هیجانات و رفتار سازمانی آشنا بودند، قرار گرفته و از آن‌ها خواسته شد، دسته‌بندی انجام شده را بررسی نمایند و اصلاحات لازم را برای بهبود بیان نمایند. اصلاحات پیشنهادی خبرگان در هر مرحله انجام گرفته و دسته‌بندی اصلاح شده و مجدد در اختیار خبره بعدی گذاشته شده است. این

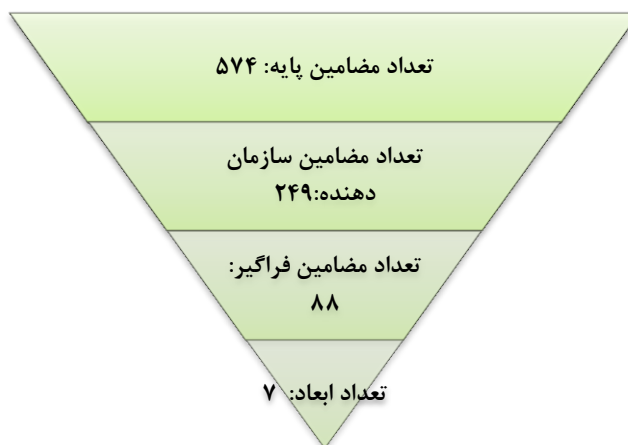
فرایند تا جایی ادامه داشت که اصلاحات خاصی توسط خبره مطرح نشده و از لحاظ وی، دسته-بندی صورت گرفته مناسب تشخیص داده شد. در این مرحله ۳۶ مورد اصلاح توسط خبرگان پیشنهاد و انجام گردید در جدول (۷)، وضعیت مضامین سازمان دهنده و اصلی هر یک از ابعاد شناسایی شده بعد از انجام اصلاحات نهایی توسط خبرگان و نهایی سازی آن ها ارایه شده است.

جدول ۷. جمع بندی وضعیت مضامین فراگیر نهایی در قالب هر یک از ابعاد

بعد	سطح تحلیل	تعداد مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر اولیه شناسایی شده	تعداد مضامین فراگیر بعد از اصلاحات خبرگان
حالت	کلیه فرایندها	۱۵	۱۵	۱۵
علت	کلیه فرایندها	۲۸	۹	۹
پیامد	کلیه فرایندها	۲۴	۷	۷
کارکرد	کلیه فرایندها	۱۷	۵	۴
آثار	کلیه فرایندها	۱۵	۱۱	۷
زمینه	کلیه فرایندها	۱۴	۱۰	۸
راهکار	فرایند جذب و جامعه پذیری	۵۵	۱۳	۱۲
راهکار	فرایند آموزش و توانمندسازی	۲۵	۱۱	۱۰
راهکار	فرایند مدیریت عملکرد	۳۷	۱۰	۹
راهکار	فرایند جبران خدمات	۱۹	۷	۷
	مجموع	۲۴۹	۹۸	۸۸

همان طور که در جدول (۶) مشاهده می شود، مجموعاً ۲۴۹ مضمون سازمان دهنده از مجموع ۵۷۴ مضمون پایه مستخرج از ادبیات و مصاحبه ها استخراج گردید، که از مضامین فراگیر شناسایی شده توسط محقق ۹۸ مضمون بود که بعد از انجام اصلاحات توسط خبرگان، به ۸۸ مضمون تقلیل یافت.

در شکل (۵)، وضعیت مضامین پایه و تجزیه و تحلیل آن‌ها و استخراج مضامین فراگیر حاصل از مجموع مرور نظام‌اند ادبیات و مصاحبه با نمونه هدف پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۵. نتایج کل تجزیه و تحلیل کدگذاری اطلاعات مستخرج از مرور نظام‌اند ادبیات و مصاحبه‌های انجام شده در جدول ۸، وضعیت مضامین فراگیر و مضامین سازمان دهنده هر یک از ابعاد ارایه شده است.

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هر یک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
بالچاک و دن هارتوق <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۹؛ ماتئوس و مکینتوش <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۰: ۶۰۲؛ ماتنی و اسمولان، ۲۰۰۵؛ اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷	ابهام و ناآگاهی - احساس عدم امنیت شغلی - پیش‌بینی‌پذیر نبودن فضای بازخورد - ترس و استرس بازخورد دهنده - ناشناخته بودن فضای مصاحبه	احساس ابهام و نااطمینانی	علت (تجربه) هیجانی
کانلی و تورنس، ۲۰۱۸؛ بالچاک و دن هارتوق، ۲۰۰۹	آشکارسازی نداشته‌ها - برخورد نامناسب هیجانی ارزیاب - توهین به ارزش‌ها و هویت فردی - نامناسب بودن سؤالات مصاحبه	احساس تحقیر و بی‌احترامی	علت (تجربه) هیجانی

1. Belschak & Den Hartog
2. Mathews & Mackintosh

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷	بی‌توجهی به نیازمندی‌های فرد - رد درخواست حقوق به شکل ناصحیح - سرخوردگی حاصل از دیده‌نشدن - عدم پاسخگویی مدیریت نسبت به نحوه توزیع - عدم توجه سازمان به احساسات منفی کارکنان	احساس دیده‌نشدن و بی‌توجهی	علت (تجربه) هیجانی
کلومپر <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵	احساس نابرابری و بی‌عدالتی - ادراک بی‌عدالتی از سیستم پرداخت - پرداخت‌های بالاتر به نیروهای جدید - پرداخت‌های غیرمنصفانه و خارج از رویه - سرخوردگی حاصل از احساس بی‌عدالتی - شفافیت در حقوق‌ها - عدم توجه به سابقه کار مؤثر در پرداخت - ماهیت قضاوتی بودن ارزیابی عملکرد - مقایسه با دیگران	ادراک بی‌عدالتی	علت (تجربه) هیجانی
لبل <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۷؛ گوتی <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴)	احتمال عدم موفقیت در آموزش - بالارفتن توقع سازمانی و انتظار بیش از حد از عملکرد - ناشناخته بودن فضای مصاحبه	ادراک کنترل‌پذیری پایین	علت (تجربه) هیجانی
پکران <sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶	شوق و امید از رشد و توسعه - فرصت رشد و یادگیری در یک فضای جدید	انگیزه رشد و پیشرفت	علت (تجربه) هیجانی

1. Kluemper
2. Lebel
3. Gooty
4. Pekrun

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
-	ترس ازدست‌دادن موقعیت و منافع شخصی	تعارض منافع	علت (تجربه) هیجانی
پکران و همکاران، ۲۰۰۲	-	ادراک کنترل‌پذیری بالا	علت (تجربه) هیجانی
قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵	-	استرس و فشار کاری	علت (تجربه) هیجانی
ماتئوس و مکینتوش، ۲۰۰۰؛ اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷؛ جانسون و کانلی، ۲۰۱۴؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵؛ کلیگی و همکاران، ۲۰۱۳؛ بالچاک و دن هارتوق، ۲۰۰۹	خشم و عصبانیت	خشم و عصبانیت	حالت هیجانی
اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷؛ پکران و همکاران، ۲۰۰۶	سرخوردگی و یأس و ناامیدی	سرخوردگی و یأس و ناامیدی	حالت هیجانی
اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷	غم و اندوه	غم	حالت هیجانی
لیندباوم و جوردن، ۲۰۱۲؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)، بامستر و همکاران (۲۰۰۷)؛ جانسون و کانلی (۲۰۱۴)، کانلی و ترنر (۲۰۱۸)، کانلی و تورنس (۲۰۱۸)، کلیگی و همکاران (۲۰۱۳)، گوتی و همکاران (۲۰۱۴)، لاورنس و همکاران (۲۰۱۱)، لیل (۲۰۱۷)؛ هولشگر و همکاران (۲۰۱۵)	ترس، استرس، نگرانی و اضطراب	ترس، استرس، نگرانی و اضطراب	حالت هیجانی
ابلیز و همکاران، ۲۰۱۳؛ جانسون و کانلی، ۲۰۱۴؛ کانلی و تورنس، ۲۰۱۸؛ گوتی و همکاران، ۲۰۱۴	احساس گناه و شرم	احساس گناه و شرم	حالت هیجانی

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
بالچاک و دن هارتوق، ۲۰۰۹	اکراه و تنفر	اکراه و تنفر	حالت هیجانی
-	احساس تحقیر	احساس تحقیر	حالت هیجانی
الفنبین، ۲۰۰۷؛ پکران و همکاران، ۲۰۰۶؛ سیلویا، ۲۰۰۸؛ گوتی و همکاران، ۲۰۱۴؛ هو و کاپلان، ۲۰۱۵؛ وینسلو و همکاران، ۲۰۱۷؛ بالچاک و دن هارتوق، ۲۰۰۹؛ تریسی و رابینز، ۲۰۰۴؛ کانلی و تورنس، ۲۰۱۸	غرور، لذت و شادی	غرور، لذت و شادی	حالت هیجانی
ماتنوس و مکینتوش، ۲۰۰۰؛ لیون و همکاران، ۲۰۱۳	شور و اشتیاق و امید	شور و اشتیاق و امید	حالت هیجانی
-	انتخاب نیروی بی‌کیفیت - خطای ارزیابی - خطای آلفا در انتخاب افراد برون‌گرا - خطای بتا در انتخاب افراد درون‌گرا - خطای درگیری عاطفی - عدم امکان ادامه مصاحبه - عصبانیت ارزیاب	خطای تصمیم‌گیری	پیامد هیجانی
لبل، ۲۰۱۷؛ جانسون و کانلی، ۲۰۱۴؛ گوتی و همکاران، ۲۰۱۴	سرایت هیجان‌ات منفی به دیگران - نمایش هیجانی سمی - بروز رفتار غیرشهودی - بروز رفتارهای غیرمولد	رفتارهای ناهنجار و غیرکارکردی	پیامد هیجانی
گرونوالد و همکاران، ۲۰۰۷؛ جانسون و کانلی، ۲۰۱۴؛ ایلینز و همکاران، ۲۰۱۳	نارضایتی و سرخوردگی - ادراک ذهنی منفی - اعتیاد کاری و فرسودگی شغلی بیشتر - بدبینی سازمانی	کاهش بهروزی سازمانی	پیامد هیجانی
کانلی و ترنر، ۲۰۱۸؛ شورت و یورکس <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۲؛ لیون و	کاهش انگیزه کاری و عملکرد - عدم تناسب شغلی - کاهش	کاهش ظرفیت عملکردی	پیامد هیجانی

1. Short & Yorks

## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
همکاران، ۲۰۱۳؛ گوتی و همکاران، ۲۰۱۴	خودکارآمدی - کاهش یادگیری فعال - هدف‌گذاری نامعقول فردی		
بامستر و همکاران، ۲۰۰۷؛ کلایت <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳	عدم مشارکت مؤثر متقاضی در مصاحبه - رفتارهای اجتنابی - اجتناب از دریافت بازخورد - عدم تمایل به دریافت بازخورد و محروم شدن از فرصت‌های بالقوه آن	کاهش مشارکت سازمانی	پیامد هیجانی
-	به نتیجه نرسیدن جذب	تأخیر در عملیات	پیامد هیجانی
-	خروج نیرو از سازمان - عدم توجه ارزیابی منجر به خروج و افت عملکرد	خروج نیرو از سازمان	پیامد هیجانی
کانلی و تورنس، ۲۰۱۸؛ وینسلو <sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷	افزایش انگیزه و مشارکت کاری - افزایش مشارکت و تلاش - انگیزه پیشرفت و یادگیری - انگیزه و هدف‌محوری - خلاقیت و نوآوری - خودکارآمدی - تمایل به یادگیری - مشارکت در یادگیری	اشتیاق به یادگیری و توانمندسازی	کارکرد هیجانی
هو و کاپلان <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۵؛ لیندباوم و جوردن <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۲؛ ایلز و همکاران، ۲۰۱۳	احساس توجه سازمانی - شور و اشتیاق سازمانی - احساس هویت و ارزشمندی - انگیزه و هدف‌محوری - تعلق و ماندگاری بیشتر	اشتیاق و تعلق سازمانی	کارکرد هیجانی

1. Kligyte
2. Winslow
3. Hu & Kaplan
4. Lindebaum & Jordan



جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
لبل، ۲۰۱۷	افزایش تلاش برای رسیدن به نتیجه مطلوب - افزایش ظرفیت یادگیری - تقویت مشارکت سازمانی	تقویت رفتار مشارکتی اثربخش	کارکرد هیجانی
کلایت و همکاران، ۲۰۱۳؛ جانسون و کانلی، ۲۰۱۴؛ ایلیز و همکاران، ۲۰۱۳؛ اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷؛ لبل، ۲۰۱۷؛ بامستر و همکاران، ۲۰۰۷	افزایش روحیه همکاری - پذیرش مسئولیت‌های بیشتر - بهبود فرایندهای سازمان رفتار شهروندی - رفتارهای اصلاحی و پیشگیرانه - رفتارهای مولد	رفتارهای مولد و شهروندی	کارکرد هیجانی
هولشگر <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ فورنهام <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۹؛ منگر، ۲۰۱۲؛ ماتئوس و کیتوش، ۲۰۰۰؛ رومر <sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵	افزایش نشاط سازمانی - ایجاد فضای دوستانه و همدلانه در بازخورد - تجربه هیجانی خوشایند - کاهش خستگی هیجانی - افزایش انرژی و اعتماد به نفس - احساس آرامش - احساس خوشبختی - بهزیستی - شوروشوق - کاهش استرس	بهبود احساسی	آثار مدیریت هیجانات
جردن، ۲۰۰۵؛ فورنهام، ۲۰۰۹؛ منگر، ۲۰۱۲	افزایش صمیمیت و روابط کارکنان - بهبود مهارت‌های اجتماعی	بهبود رفتاری	آثار مدیریت هیجانات
کلارک <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۶؛ کلومپر و همکاران، ۲۰۱۳؛ اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷؛ جردن، ۲۰۰۵	اثربخشی آموزش - افزایش یادگیری - بهبود عملکرد کارکنان - افزایش بهره‌وری و عملکرد	بهبود عملکردی	آثار مدیریت هیجانات
هولشگر و همکاران، ۲۰۱۵	افزایش رضایت شغلی - ایجاد	بهبود نگرشی	آثار مدیریت

1. Hülshager
2. Furnham
3. Roemer
4. Clarke
5. Jordan

## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
	تعلق سازمانی - ایجاد هویت سازمانی - انگیزه پیشرفت و یادگیری		هیجانان
-	تقویت امید و پذیرش در اثر بازخورد صحیح - پذیرش بازخورد و بهبود رفتار - افزایش توان متقاعدسازی	افزایش ظرفیت پذیرش سازمانی	آثار مدیریت هیجانان
-	تصویر و برند سازمانی	تقویت برند سازمانی	آثار مدیریت هیجانان
اشکاناسی و همکاران ۲۰۱۷	ایجاد مزیت استراتژیک	ایجاد مزیت رقابتی	آثار مدیریت هیجانان
شورت و یورکس، ۲۰۰۲	نوع اهداف شخصی - اهداف و انگیزه‌های فردی کارکنان	اهداف و انگیزه‌های فردی	زمینه هیجانی
اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷	سطح هوش هیجانی کارکنان - هوش هیجانی مشارکت‌کنندگان - ویژگی‌های شخصیتی - افزایش احتمال خطای ارزیابی در مواجهه با افراد هوش هیجانی بالا - لزوم افزایش توجه در مواجهه با افراد هوش هیجانی بالا	سطح هوش هیجانی کارکنان	زمینه هیجانی
شورت و یورکس، ۲۰۰۲	کاهش مشارکت به دلیل تجارب هیجانی گذشته - تجربیات هیجانی گذشته کارکنان	تجربیات هیجانی گذشته سازمان	زمینه هیجانی
کانلی و گوتی <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۵؛ گریف <sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ ریاحی نظری و	سطح هوش هیجانی مدیران و رهبران	سطح هوش هیجانی مدیران	زمینه هیجانی

1. Connelly & Gooty
2. Griffith

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
همکاران؛ ۱۳۹۸		و رهبران	
اشکاناسی و جردن، ۲۰۰۸؛ کانلی و گوتی، ۲۰۱۵	کیفیت روابط رهبر و پیرو (LMX)	کیفیت روابط رهبر و پیرو (LMX)	زمینه هیجانی
مایر <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ الفنبین، ۲۰۰۷؛ جوزف و نیومن <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۸	سطح هوش هیجانی متولیان منابع انسانی	سطح هوش هیجانی متولیان منابع انسانی	زمینه هیجانی
هو و کاپلان، ۲۰۱۵؛ بالچاک و دن هارتوق، ۲۰۰۹	اهداف محوری سیستم منابع انسانی	اهداف محوری سیستم منابع انسانی	زمینه هیجانی
فاکس و اسپکتور <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۰	جو قالب جنسیتی سازمان	جو قالب جنسیتی سازمان	زمینه هیجانی
-	استفاده از ابزارهای چندگانه برای ارزیابی - استفاده از ارزیابان متعدد برای ارزیابی - آموزش اصول مصاحبه برای تیم ارزیابی - آگاه‌سازی ارزیاب از خطاهای ارزیابی - آموزش مهارت‌های مصاحبه	ارزیابی چندگانه	راهکارها در فرایند جذب و جامعه‌پذیری
-	ادراک هیجانی - استفاده از ارزیابان باهوش هیجانی بالا - آموزش مدیریت هیجان تیم ارزیابی - تنوع جنسیتی در تیم ارزیابی - تنوع شخصیتی در تیم ارزیابی - توجه به روند مصاحبه	انسجام هیجانی تیم جذب	راهکارها در فرایند جذب و جامعه‌پذیری

1. Mayer
2. Joseph & Newman
3. Fox & Spector

## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
	<p>- حضور هم‌زمان - شروع به‌موقع                      جلسه - شوک هیجانی مناسب به                      متقاضی - معرفی در شروع - عدم                      فیدبک سریع به پاسخ‌ها - عدم                      فیدبک صریح و بی‌ملاحظه</p>		
-	<p>ارائه اطلاعات در مورد سازمان و                      فضای مصاحبه - اطلاع‌رسانی                      اهداف جذب - اطلاع‌رسانی و                      آگاه‌سازی از ضرورت جذب -                      بازخورد به‌موقع نتیجه به متقاضی                      - تبیین اهداف جلسه - تبیین                      ضرورت جذب برای همکاران -                      توجیه نبودن همکاران نسبت                      به ضرورت جذب                      جلوگیری از طولانی شدن فرایند                      جذب - دادن بازخوردهای کلی -                      راهنمای متقاضی در بدو ورود</p>	ایجاد آگاهی و شفافیت	راهکارها در فرایند جذب و جامعه‌پذیری
دیفندورف <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ گرندی و ملوی <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۷	<p>اشاعه ارزش‌ها و فرهنگ‌سازمانی                      - تنظیم کدهای رفتاری و حرفه‌ای                      - تنظیم و انتشار بیانیه قوانین                      هیجانی - حمایت از ارزش‌های                      سازمانی</p>	ایجاد فرهنگ هیجانی مثبت	راهکارها در فرایند جذب و جامعه‌پذیری
-	<p>ترویج فرهنگ کار تیمی به‌عنوان                      یک ارزش سازمانی - ارزیابی مبتنی                      بر کار تیمی - استقبال از عضو                      جدید در تیم - لحاظ نمودن کار</p>	ترویج فرهنگ کار تیمی	راهکارها در فرایند جذب و جامعه‌پذیری

1. Diefendorff
2. Grandey & Melloy

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
	تیمی در معیارهای ارزیابی		
-	افزایش مهارت‌های مدیریت هیجانات - آموزش و توسعه هوش هیجانی کارکنان	تقویت هوش هیجانی کارکنان	راهکارها در فرایند جذب و جامعه‌پذیری
دیفندورف و همکاران، ۲۰۰۶؛ گرنیدی و ملو، ۲۰۱۷	ارائه اطلاعات اولیه موردنیاز - استقرار فرایند جامعه‌پذیری - آماده‌بودن فضای کاری - انجام جامعه‌پذیری برای کارکنان - برگزاری جلسه معارفه سازمانی - تعیین و تخصیص متور سازمانی - داشتن برنامه کاری در دوره آزمایشی - دریافت بازخورد طی دوره آزمایشی - برگزاری جلسات پذیرش سازمانی	توجه به جامعه‌پذیری	راهکارها در فرایند جذب و جامعه‌پذیری
-	افزایش دانش مدیریتی در سازمان	توسعه شایستگی‌های مدیریتی	راهکارها در فرایند جذب و جامعه‌پذیری
-	ارزیابی رفتار نه شخصیت - تشکر از فرد متقاضی برای حضور در مصاحبه - حفظ احترام و کرامت انسانی متقاضی - داشتن نگاه انسانی به متقاضی	حفظ احترام و کرامت انسانی	راهکارها در فرایند جذب و جامعه‌پذیری
-	اختصاص فضای مناسب - فضای انتظار مصاحبه آرام‌بخش	ایجاد فضای فیزیکی هیجانی مثبت	راهکارها در فرایند جذب و جامعه‌پذیری
کلومپر و همکاران، ۲۰۱۵	برگزاری جلسه معارفه سازمانی - پیام خوشامدگویی - دادن هدیه خوشامدگویی - سرایت هیجانی	نمایش هیجانی مثبت با تازه‌واردین	راهکارها در فرایند جذب و جامعه‌پذیری

## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
	مناسب تیم جذب - تقویت علاقه برای سازگاری با افراد تازه‌وارد		
اشکاناسی و داوس ۲۰۰۲؛ ایلیز و همکاران، ۲۰۱۳؛ کانلی و تورنس، ۲۰۱۸	انتخاب افراد دارای هیجان‌ات خاص بر اساس رفتار مورد انتظار - کنترل تناسب شاغل با مؤلفه‌های هیجانی شغل	کنترل تناسب شاغل با مؤلفه‌های هیجانی شغل	راهکارها در فرایند جذب و جامعه‌پذیری
کانلی و تورنس، ۲۰۱۸	استفاده از آموزش‌های مجازی - امکان حضور مجازی در کنار حضوری در آموزش رویکرد یادگیری خودمختار	استفاده از روش‌های چندگانه آموزش	راهکارها در فرایند آموزش و توانمندسازی
هو و کاپلان، ۲۰۱۵؛ وینسلو و همکاران، ۲۰۱۷	آموزش مشترک گروهی برای ایجاد رقابت - فضای تعاملی و کارگاهی - رویکرد تعاملی و سؤال محور در آموزش	به‌کارگیری آموزش‌های تعاملی	راهکارها در فرایند آموزش و توانمندسازی
لیل، ۲۰۱۷	آگاه‌سازی مدیران نسبت به روش‌های جدید آموزشی - تبیین ضرورت آموزش برای مدیران - تبیین ضرورت توجه به آموزش برای مدیران - اطلاع‌رسانی از شرایط و منابع آموزش - ایجاد آگاهی از اهمیت آموزش	ایجاد آگاهی و شفافیت	راهکارها در فرایند آموزش و توانمندسازی
-	فرصت سعی و خطا - فضای پذیرش خطا	پذیرش خطا و ایجاد فرصت یادگیری	راهکارها در فرایند آموزش و توانمندسازی
پکران و همکاران، ۲۰۰۲	آموزش غیررسمی - ایجاد مشوق مالی برای اهتمام به آموزش -	ترویج فرهنگ یادگیری و	راهکارها در فرایند آموزش

1. Ashkanasy & Daus

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
	توجیه مدیران در توجه به آموزش - استفاده از مدرسان داخلی - ایجاد مشوق تسهیم دانش - لحاظ نمودن شاخص اهتمام به آموزش و توانمندسازی در ارزیابی عملکرد - ایجاد محیط یادگیرنده	تسهیم دانش	و توانمندسازی
لوپز و سالووی، ۲۰۰۸	آموزش هوش هیجانی برای کارکنان - توسعه هوش هیجانی کارکنان	تقویت هوش هیجانی کارکنان	راهکارها در فرایند آموزش و توانمندسازی
-	برگزاری آموزش خارج از سازمان	ایجاد فضای فیزیکی هیجانی مثبت	راهکارها در فرایند آموزش و توانمندسازی
-	عدالت در برنامه‌های آموزشی	رعایت عدالت توزیعی	راهکارها در فرایند آموزش و توانمندسازی
-	آموزش مبتنی بر نیاز فردی - آموزش‌های سفارشی شده برای فرد - برگزاری دوره‌های درخواستی	شخصی‌سازی برنامه‌های آموزشی	راهکارها در فرایند آموزش و توانمندسازی
کانلی و ترنر، ۲۰۱۸؛	بازخورد هیجانی مناسب مربی - تنظیم نمایش هیجانی مربی	نمایش هیجانی مثبت مربیان	راهکارها در فرایند آموزش و توانمندسازی
اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷؛ کلومپر	ارائه بازخورد پرتکرار و مستمر -	ارائه بازخورد	راهکارها در

1. Lopes & Salovey

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
و همکاران، ۲۰۱۳؛ کانلی و تورنس، ۲۰۱۸	بازخورد برنامه‌ریزی شده - بازخورد مبتنی بر خودارزیابی - بازخورد مبتنی بر شواهد - بازخورد همراه با پیشنهاد سازنده - بازخورد واقع‌بینانه - بیان توأمان نقاط قوت و ضعف - بازخورد تدریجی و مرحله‌ای - بازخورد منظم و هدفمند - تنظیم صحیح اهداف بازخورد - تنظیم صحیح شیوه بازخورد - نمایش هیجانی مناسب بازخورد دهنده	اثربخش هیجانی	فرایند مدیریت عملکرد کارکنان
-	ارزیابی بر اساس انتظارات مورد توافق - ارزیابی دقیق و عادلانه - ارزیابی واقع‌بینانه و مبتنی بر شواهد - ثبت شواهد و وقایع حساس	ارزیابی منصفانه و واقع‌بینانه	راهکارها در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان
-	آموزش اهداف مدیریت عملکرد برای مدیران - تبیین انتظارات عملکردی - توافق اهداف و انتظارات	ایجاد آگاهی و شفافیت	راهکارها در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان
منگر، ۲۰۱۲؛ ریاحی نظری و همکاران، ۱۳۹۸	ایجاد اعتماد مبتنی بر فضای همدلانه در بازخورد ایجاد فضای دوستانه و همدلانه در بازخورد - تقویت رابطه رهبر - پیرو - گفتگوی مستمر در طی دوره ارزیابی - تقویت فضای اشتراک دانش - استقرار نظام شکایات و پیشنهادها - فراهم کردن	تقویت فضای تعامل و گفتمان سازمانی	راهکارها در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان



جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
	فرصت آزادی و ابتکار عمل و سعی و خطا		
-	آموزش مهارت‌های بازخورد برای مدیران - آمادگی بازخورد دهنده قبل از بازخورد - استفاده از پرسشگری در بازخورد - اولویت‌دادن به خودارزیابی - تقویت مهارت‌های کوچینگ در مدیران	تقویت مهارت‌های بازخورد اثربخش	راهکارها در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان
اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷	تقویت مهارت‌های گفتگوی مؤثر - آموزش مهارت‌های ارتباطی بازخورد دهنده	تقویت هوش ارتباطی بازخورد دهنده	راهکارها در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان
-	ارزیابی رفتار نه شخصیت - بازخورد در فضای اختصاصی و محرمانه - عدم مقایسه با دیگران	حفظ احترام و کرامت انسانی	راهکارها در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان
-	آموزش اصول ارزیابی برای مدیران - بررسی خطاهای ارزیابی ارزیابان	کالیبراسیون ارزیابان	راهکارها در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان
اشکاناسی و داس، ۲۰۰۲؛ کوت <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۵؛ منگر، ۲۰۱۲	قابل مشاهده کردن تجربه مشتری برای کارکنان	ایجاد تجربه مشتری برای کارکنان	راهکارها در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان
کانلی و تورنس، ۲۰۱۸	توجه به پرداخت‌های غیرمالی و پاداش‌های درونی	رعایت عدالت تعاملی	راهکارها در فرایند جبران

1. Coté

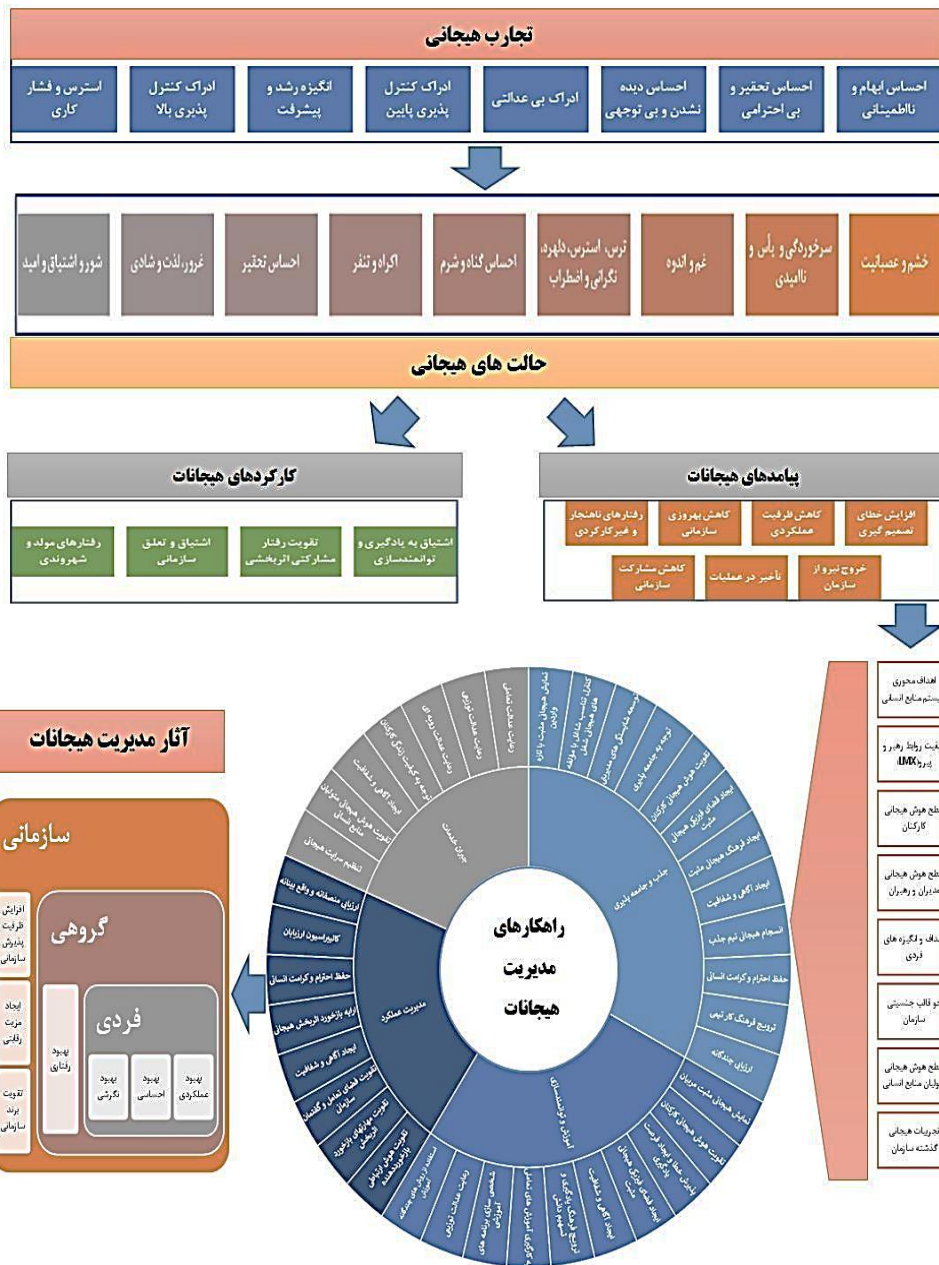
## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۸. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده استخراج شده در قالب هریک از ابعاد

منابع تحقیقاتی	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	بعد
	تقویت پاداش درونی		خدمات
اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷	تعدیل پاسخ هیجانی - تعدیل موقعیت هیجانی	تنظیم سرایت هیجانی	راهکارها در فرایند جبران خدمات
-	بازخورد مبتنی بر شواهد - تعیین پارامترهای پرداخت و اطلاع‌رسانی آن - شفافیت و در مکانیزم حقوق	ایجاد آگاهی و شفافیت	راهکارها در فرایند جبران خدمات
کانلی و تورنس، ۲۰۱۸	پذیرش و درک هیجانی	تقویت هوش هیجانی متولیان منابع انسانی	راهکارها در فرایند جبران خدمات
-	ارائه تسهیلات رفاهی	توجه به کیفیت زندگی کارکنان	راهکارها در فرایند جبران خدمات
کلومپر و همکاران، ۲۰۱۳؛ گوتی و همکاران، ۲۰۱۴؛ هو و کاپلان، ۲۰۱۵	پرداخت مبتنی بر رشد و توسعه - پرداخت مبتنی بر عملکرد - پرداخت منصفانه - تخصیص فوق‌العاده تخصص برای نیروهای کلیدی - سیاست‌های پرداخت مبتنی بر گروه‌بندی مشاغل - توزیع مناسب پاداش - پاداش مناسب و منصفانه - استفاده مناسب از پاداش‌های بیرونی	رعایت عدالت توزیعی	راهکارها در فرایند جبران خدمات
-	پرداخت‌های رقابتی برای نیروهای کلیدی - شفافیت و عدالت در سیستم جبران خدمات - عادلانه بودن سیستم ارزیابی	رعایت عدالت رویه‌ای	راهکارها در فرایند جبران خدمات

باتوجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مرور سیستماتیک ادبیات و توسعه و بومی‌سازی آن از طریق مصاحبه با نمونه آماری هدف پژوهش، مضامین فراگیر نهایی، در قالب چارچوب مفهومی پژوهش قرار گرفته و بدین ترتیب الگوی توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی در شکل ۶، ارائه گردید.

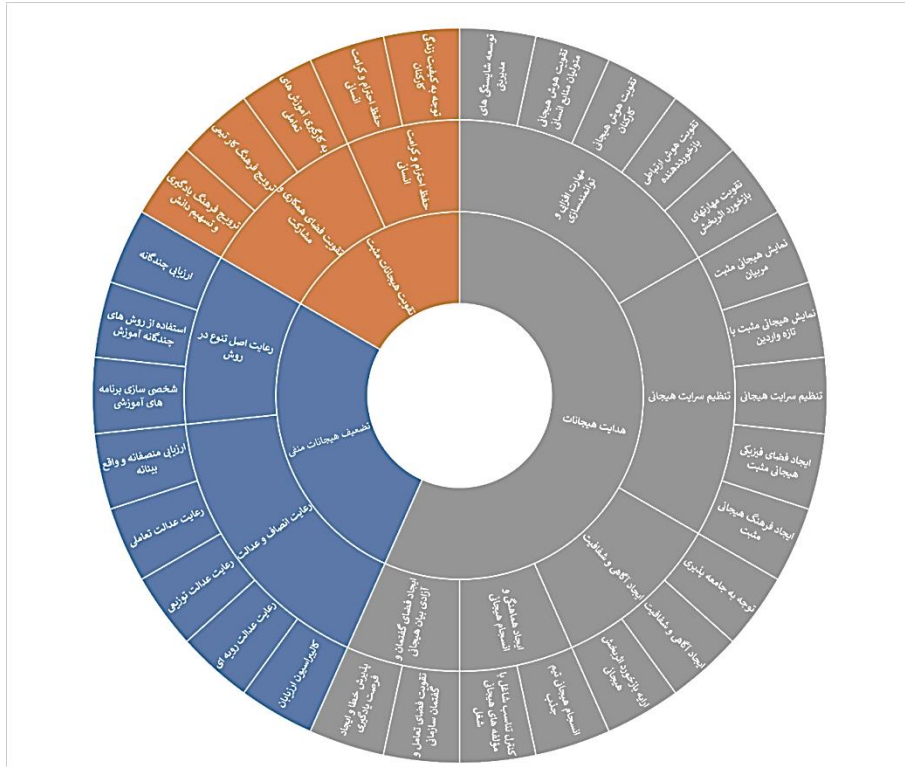
## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی



شکل ۶. الگوی توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان

همان‌طور که مشاهده می‌شود، در الگوی شناسایی شده توسعه قابلیت هیجانی ارائه شده ۸ مضمون نهایی به عنوان بعد علت و یا تجارب هیجانی ایجاد شده در فرایندهای منابع انسانی سازمان شناسایی شده است که در اثر آن ۲۰ نوع هیجان کارکردی و غیر کارکردی می‌تواند در سازمان ایجاد نماید. هیجان‌ات غیر کارکردی برانگیخته شده، می‌تواند ۷ پیامد منفی برای اثربخشی نظام منابع انسانی داشته باشد که باید با اتخاذ راهکارهای مناسب آن‌ها را مدیریت نمود. همچنین هیجان‌ات کارکردی نیز ۴ پیامد مثبت در قالب بعد کارکرد هیجانی را می‌تواند ایجاد نماید که لازم است با اتخاذ راهکارهای مناسب آن‌ها را تقویت نمود. به منظور مدیریت این پیامدها، ۳۱ راهکار منحصر به فرد شناسایی شده است که در قالب هریک از فرایندهای منابع انسانی ارائه شده است، همچنین در الگوی ارائه شده، ۷ مضمون فراگیر در سطح فردی، گروهی و سازمانی در قالب بعد آثار مدیریت هیجان‌ات و ۸ مضمون فراگیر به عنوان متغیر زمینه‌ای شناسایی شده است.

در ادامه با توجه به این که تمرکز این پژوهش بر مفهوم‌سازی قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی است، راهکارهای شناسایی شده در هر یک فرایندها در کنار هم قرار داده شد، و با توجه به مفهوم و ماهیت هر راهکار، بر مبنای الگوی پایه‌ای مورد اشاره هوی، ۱۹۹۹، پویایی‌های هیجانی سازنده الگوی قابلیت هیجانی بر اساس سه استراتژی مدیریت هیجان‌ات اشاره شده توسط منگزر در سال ۲۰۱۲، شامل کاهش هیجان‌ات منفی، تقویت هیجان‌ات مثبت و تنظیم هیجان‌ات، شناسایی گردید. در این مرحله با دسته‌بندی ۳۱ راهکار منحصر به فرد شناسایی شده برای مدیریت هیجان‌ات در کلیه فرایندهای منابع انسانی موضوع پژوهش، ۹ پویایی هیجانی در قالب سه دسته استراتژی تنظیم هیجان‌ات شناسایی گردید (شکل ۷). نتایج این مرحله نیز، در اختیار یکی از خبرگان دانشگاهی با تخصص دکتری مدیریت رفتار سازمانی قرار گرفت و بر اساس نظرات دریافت شده اصلاحات لازم نیز انجام گردید.



شکل ۷. قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی

## یافته‌های پژوهش

این پژوهش دارای دو دستاورد نظری اصلی است. دستاورد اول، ارائه الگوی توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی است که در شکل (۶)، ارایه گردید و دستاورد دوم، توسعه مفهوم قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی و احصای پویایی‌های هیجانی سازنده قابلیت هیجانی در بستر نظام مدیریت منابع انسانی است. بدین منظور، براساس ۳۱ راهکار منحصر به فرد شناسایی شده برای مدیریت هیجان‌ات در فرایندهای منابع انسانی، و ارتباط موضوعی و ماهیت مشترک آن‌ها ۹ پویایی‌های هیجانی در قالب سه دسته استراتژی پیشنهادی منگز (۲۰۱۲) برای ایجاد و ارتقا قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی شناسایی گردید (شکل ۷). هر پویایی

هیجانی شامل مجموعه راهکارهای منحصر به فرد می‌باشد، در جدول (۹)، راهکارهایی که صرفاً حاصل انجام مصاحبه‌ها و تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی پژوهش در مرحله توسعه و تکمیل الگو می‌باشد و به عنوان مشارکت نظری در ادبیات محسوب می‌گردد، با علامت مشخص شده‌اند. همان‌طور که مشاهده می‌شود از مجموع ۳۱ راهکار، ۱۶ راهکار پیشنهادی به عنوان توسعه الگوی تبیین شده و به عنوان مشارکت محقق در توسعه نظری ارائه شده‌اند.

جدول ۹. پویایی‌های هیجانی شناسایی شده برای ایجاد قابلیت هیجانی در قالب استراتژیهای تنظیم هیجانات

مشارکت نظری پژوهش	راهکارهای مدیریت هیجانات	پویایی‌های هیجانی	استراتژی تنظیم هیجانات
<input checked="" type="checkbox"/>	ارزیابی چندگانه	رعایت اصل تنوع در روش	تضعیف هیجانات منفی
	استفاده از روش‌های چندگانه آموزش		
<input checked="" type="checkbox"/>	شخصی‌سازی برنامه‌های آموزشی		
<input checked="" type="checkbox"/>	ارزیابی منصفانه و واقع‌بینانه	رعایت انصاف و عدالت	تضعیف هیجانات منفی
	رعایت عدالت تعاملی		
<input checked="" type="checkbox"/>	رعایت عدالت توزیعی		
<input checked="" type="checkbox"/>	رعایت عدالت رویه‌ای		
<input checked="" type="checkbox"/>	کالیبراسیون ارزیابان	تقویت فضای همکاری و مشارکت	تقویت هیجانات مثبت
	به‌کارگیری آموزش‌های تعاملی		
<input checked="" type="checkbox"/>	ترویج فرهنگ کار تیمی		
<input checked="" type="checkbox"/>	ترویج فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش	حفظ احترام و کرامت انسانی	تقویت هیجانات مثبت
<input checked="" type="checkbox"/>	توجه به کیفیت زندگی کارکنان		
<input checked="" type="checkbox"/>	حفظ احترام و کرامت انسانی	ایجاد آگاهی و شفافیت	هدایت هیجانات
	ارائه بازخورد اثربخش هیجانی		
<input checked="" type="checkbox"/>	ایجاد آگاهی و شفافیت		
<input checked="" type="checkbox"/>	توجه به جامعه‌پذیری	ایجاد فضای گفت‌وگو و آزادی بیان هیجانی	هدایت هیجانات
	پذیرش خطا و ایجاد فرصت یادگیری		
	تقویت فضای تعامل و گفت‌وگو سازمانی	ایجاد هماهنگی و انسجام هیجانی	هدایت هیجانات
	کنترل تناسب شاغل با مؤلفه‌های هیجانی شغل		
<input checked="" type="checkbox"/>	انسجام هیجانی تیم جذب		

### پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۹. پویایی‌های هیجانی شناسایی شده برای ایجاد قابلیت هیجانی در قالب استراتژیهای تنظیم هیجانات

مشارکت نظری پژوهش	راهکارهای مدیریت هیجانات	پویایی‌های هیجانی	استراتژی تنظیم هیجانات
	ایجاد فرهنگ هیجانی مثبت	تنظیم سرایت هیجانی	
<input checked="" type="checkbox"/>	ایجاد فضای فیزیکی هیجانی مثبت		
	تنظیم سرایت هیجانی		
	نمایش هیجانی مثبت با تازه‌واردین		
	نمایش هیجانی مثبت مریبان		
<input checked="" type="checkbox"/>	تقویت مهارت‌های بازخورد اثربخش	مهارت‌افزایی و توانمندسازی	
	تقویت هوش ارتباطی بازخورد دهنده		
	تقویت هوش هیجانی کارکنان		
	تقویت هوش هیجانی متولیان منابع انسانی		
<input checked="" type="checkbox"/>	توسعه شایستگی‌های مدیریتی		

همان‌طور که در جدول (۱۰)، مشاهده می‌شود هر یک از پویایی‌ها، می‌تواند در فرایندهای مختلفی کارکرد داشته باشد به طوری که سازمان با ایجاد مجموعه ۹ گانه پویایی‌های هیجانی می‌تواند به شکل مؤثری به ایجاد قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی خود اقدام نماید.

جدول ۱۰. ماتریس ارتباطی کارکرد پویایی‌های هیجانی در فرایندهای منابع انسانی

ردیف	پویایی هیجانی	جذب و جامعه‌پذیری	آموزش و توانمندسازی	مدیریت عملکرد	جبران خدمات
۱	ایجاد آگاهی و شفافیت	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
۲	ایجاد فضای گفتمان و آزادی بیان هیجانی		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
۳	ایجاد هماهنگی و انسجام هیجانی	<input checked="" type="checkbox"/>			
۴	تقویت فضای همکاری و مشارکت	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
۵	تنظیم سرایت هیجانی	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
۶	حفظ احترام و کرامت	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



جدول ۱۰. ماتریس ارتباطی کارکرد پویایی های هیجانی در فرایندهای منابع انسانی

ردیف	پویایی هیجانی	جذب و جامعه پذیری	آموزش و توانمندسازی	مدیریت عملکرد	جبران خدمات
	انسانی				
۷	رعایت اصل تنوع در روش	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
۸	رعایت انصاف و عدالت		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
۹	مهارت افزایی و توانمندسازی	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## بحث و پیشنهادها

پرداختن به موضوع هیجانانگیز در سازمان از جمله مباحثی است که طی دهه های اخیر با اقبال زیادی توسط محققان مواجه بوده است و بیانگر اهمیت آن در سازمان است. بسیاری از فعالیت های سازمانی جنبه هیجانی دارد بدین معنی که انجام آن توأم با برانگیختن هیجانانگیز مختلف در کارکنان می شود، همان طور که در این تحقیق بررسی و مشاهده گردید، اجرای فرایندهای منابع انسانی در سازمان با خود هیجانانگیز مختلفی را همراه دارد که می تواند اثرات منفی و مثبتی را در راستای تحقق اهداف و اثربخشی هر یک از فرایندها داشته باشد.

در نظریه ویس و کروپانزانو (۱۹۹۶) اشاره می شود که اقدامات سازمان حاوی مؤلفه های هیجانی هستند و همچنین اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷) نیز به این موضوع اشاره داشته اند که فرایندهای منابع انسانی ماهیتاً هیجانی هستند و مؤید نتایج این پژوهش هستند.

هدف از این پژوهش ارائه الگویی بوده است که سازمان بتواند با استفاده از آن، بتواند اولاً هیجانانگیز برآمده از فرایندهای منابع انسانی را به درستی درک نموده و آثار و نتایج آن را بشناسد و همچنین بتواند به نحو مؤثری آن ها را مدیریت نماید تا از اثرات منفی آن ایمن بوده و همچنین از اثرات مثبت آن در راستای رسیدن به اهداف فرایندها، بهره لازم را ببرد. بدین منظور سازمان باید بتواند در وهله اول؛ ظرفیت درک هیجانانگیز را در خود توسعه دهد و ثانیاً بتواند با ایجاد قابلیت هیجانی در خود، آن ها به نفع اهداف سازمان مدیریت نماید.

در این راستا در بررسی پیشینه تحقیق و جمع بندی نظری انجام شده مشخص گردید، در پاسخ به مسئله تحقیق، ویس و کروپانزانو (۱۹۹۶)، با ارائه نظریه رویدادهای عاطفی که به عنوان یکی از

اولین نظریه‌های هیجان‌ها در ادبیات سازمان‌ها در مورد پیامد و نقش هیجان‌ها به‌عنوان یک رویداد محیطی در سازمان و تأثیر آن بر نگرش و عملکرد شغلی بحث کردند؛ ولی در مورد نحوه مدیریت هیجان‌ها و هم‌چنین ابعاد دیگر منابع انسانی که متأثر از هیجان‌هاست در مدل ایشان اشاره‌ای نشده است. در زمینه ارائه چارچوبی برای شناخت هیجان‌ها در سازمان، اشکاناسی در سال ۲۰۰۳ یک چارچوب پنج سطحی ارائه کرد، باین‌وجود از پتانسیل‌های آن برای درک نقش هیجان‌ها و تنظیم هیجان‌ها در مدیریت منابع انسانی استفاده‌ای نکرده تا این‌که در سال ۲۰۱۷ در پژوهشی دیگر اشکاناسی و همکاران، با استفاده از الگوی چندسطحی هیجان‌ها برای پیوند حوزه‌های مدیریت منابع انسانی با هیجان‌ها استفاده نمودند و بر اهمیت تنظیم هیجان‌ها در افراد، بین افراد، در سطح گروه‌ها و کل سازمان تأکید کردند. اما آن‌چه در مطالعات ایشان مغفول باقی ماند، درک بیشتر در مورد چگونگی تأثیر هیجان‌ها خاص در حوزه مدیریت منابع انسانی و همچنین کارکردی بودن و یا نبودن هیجان‌ها مثبت و منفی بود است که نیاز به بررسی و مطالعه بیشتری دارد. همچنین هوی در سال ۱۹۹۹ به تعریف قابلیت هیجانی در سازمان پرداخته و مکانیزم‌هایی را برای توسعه قابلیت هیجانی در سازمان شناسایی نمود و شش نوع از پویایی‌های هیجانی که منجر به ایجاد قابلیت هیجانی در سازمان به‌منظور ایجاد تغییرات بنیادین و رادیکال است را پیشنهاد کرد. باین‌وجود مفهوم‌سازی وی، در بستر مدیریت تغییرات بنیادین و رادیکال قرار داشت و در حوزه مدیریت منابع انسانی بحثی نکرده است. منگز در سال ۲۰۱۲ در راستای توسعه مفهوم قابلیت هیجانی آن را به هوش هیجانی که مجموع قابلیت هیجانی و سطح هوش هیجانی افراد سازمان است توسعه داد و استراتژی‌های کلی برای به‌کارگیری هوش هیجانی در رویه‌های سازمانی (قابلیت هیجانی) پیشنهاد داد. باین‌وجود استراتژی‌های اشاره شده به‌طور کلی در سازمان ارائه شده و به‌طور خاص در حوزه مدیریت منابع انسانی بحثی نشده است.

همچنین در حوزه تحقیقات داخلی برخی از پژوهش‌متمکز بر یک هیجان خاص است، مانند پژوهش قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)، که بررسی عوامل بروز خشم و مدیریت آن در سازمان پرداخته است در این پژوهش به‌طور خاص به یک هیجان خاص پرداخته شده است، و راهکارهای مدیریت آن، از منظر سازمان مورد توجه قرار گرفته است و از دیدگاه مدیریت منابع انسانی به‌طور مشخص بحث نشده است و تحقیقات دیگری که در زمینه مدیریت هیجان‌ها در سازمان

انجام شده مانند پژوهش ریاحی نظری و همکاران (۱۳۹۸)، اولاً به طور کلی به هیجانات در سازمان پرداخته اند، دوماً از منظر مدیریت منابع انسانی به موضوع نگاه نشده است. لذا آنچه در تحقیقات مختلف این حوزه مشهود است و به عنوان خلأ تئوریک شناسایی می شود آن است که هیچ یک از تحقیقات موجود، مکانیزم و الگوهای را جهت به کارگیری مدیریت هیجانات به طور خاص در فرایندهای منابع انسانی بررسی نکرده اند. همچنین در خصوص عوامل زمینه ای که می تواند الگوهای به کارگیری قابلیت هیجانی را تحت تاثیر قرار دهند نیز بحثی نشده است.

لذا این پژوهش، در پاسخ به این خلأ نظری و ارتقای ادبیات نظری موضوع طرح ریزی گردید و در این زمینه تلاش گردید، یک الگوی جامع به منظور توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی ارائه گردد.

در الگوی تبیین شده با الهام از نظریه رویدادهای عاطفی (AET) ویس و کروپانزانو (۱۹۹۶)، اقدامات منابع انسانی می توانند منشأ بروز حالت های هیجانی در سازمان باشند، این حالت های هیجانی احساس شده بر اساس نظریه انگیزشی لازاروس (۱۹۹۱) ابتدا بر اساس ارزیابی نخستینی که از موقعیت صورت می گیرد، در قالب تجربه هیجانی بیان می شود، لذا علت وقوع چنین هیجانی بر اساس نظریه لازاروس برمی گردد به ارزیابی فرد از موقعیت که در قالب تجربه هیجانی بیان می شود؛ لذا لازم است بعد تجربه هیجانی و یا علت وقوع هیجانات مورد بررسی قرار بگیرد. وقوع حالات هیجانی باعث ایجاد پیامدهایی در سازمان است که این پیامدها می تواند در راستای تحقق اهداف فرایندهای منابع انسانی مثبت و یا منفی باشد؛ لذا در الگوی تبیین شده پیامدها در قالب دو بعد پیامد (تبعات منفی) و کارکرد (تبعات مثبت) بیان شده است. همین طور راهکارهای شناسایی شده در قالب پویایی های هیجانی با توجه به تعریفی که از قابلیت هیجانی در این پژوهش در نظر گرفته شد در قالب سه دسته استراتژی پیشنهاد منکر (۲۰۱۲) ارائه گردید. همین طور آثار مدیریت هیجانات در سازمان در قالب یک بعد مجزا در الگو تبیین شده است و در نهایت متغیرهای زمینه ای که در مدیریت هیجانات مؤثر است نیز شناسایی و در الگو در قالب بعدی مجزا اشاره شده است؛ لذا الگوی ارائه شده نهایتاً شامل هفت بعد اصلی ارائه گردید.

از لحاظ میزان مشارکت نظری می توان گفت، در الگوی ارائه شده توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی، بخش قابل ملاحظه ای از مضامین فراگیر شناسایی شده، حاصل کار

کیفی محقق در مرحله توسعه و بومی‌سازی الگوی اولیه تبیین شده از مرور نظام‌مند ادبیات است که میزان مشارکت نظری محقق در هر یک از بعدها را نشان می‌دهد به طوری که مجموعاً ۸۸ مضمون فراگیر در قالب ۷ بعد الگوی تبیین شده، شناسایی شده است که ۵۱ مضمون به طور مشترک از ادبیات و مصاحبه‌ها استخراج گردید، ۱۱ مضمون صرفاً از ادبیات استخراج شده و ۲۶ مضمون به طور خاص از مصاحبه‌ها استخراج گردید که به عنوان مشارکت نظری و توسعه ادبیات موضوع در این زمینه محسوب می‌شود.

از منظر کاربرد عملی نتایج پژوهش، می‌توان گفت با ارائه الگوی ارائه شده برای توسعه قابلیت هیجانی، سازمان‌ها می‌توانند به نحو مؤثری نسبت به اتخاذ راهکارهای مناسب برای مدیریت هیجان‌ها در فرایندهای منابع انسانی اقدام نمایند. در الگوی تبیین شده چهار فرایند جذب و جامعه‌پذیری، آموزش و توانمندسازی، مدیریت عملکرد و جبران خدمات مدنظر قرار داده شده است که بخش عمده‌ای از فعالیت‌های و اقدامات منابع انسانی را شامل می‌شود. در الگوی پیشنهادی، راهکارهای مدیریت هیجان‌ها به تفکیک هر یک از فرایندهای منابع انسانی به طور مشخص ارائه شده است و سازمان می‌تواند، هر یک را به اقتضای شرایط و ظرفیت سازمان به کار گیرد.

هر یک از پویایی‌های هیجانی شناسایی شده شامل مجموعه مشخصی راهکارهای مختلف است که سازمان می‌تواند به اقتضای شرایط خود از هر یک از آن‌ها استفاده نماید.

همچنین با توجه به تقسیم‌بندی پویایی‌های هیجانی به سه دسته استراتژی مدیریت هیجان‌ها، سازمان می‌تواند با توجه به نوع هیجان‌ها که برای مدیریت آن مدنظر دارد و همچنین نوعی فرایند منابع انسانی که در اولویت قرار دارد، نسبت به اتخاذ هر یک از سه استراتژی تقویت هیجان‌ها مثبت، تضعیف هیجان‌ها منفی و هدایت هیجان‌ها، اقدام نموده و با در نظر گرفتن اولویت‌های اجرایی خود و با توجه به ارتباط هر یک از راهکارها با فرایندها و جهت‌گیری استراتژی مربوطه، راهکارهای مناسب را به کار گیرد.

از لحاظ جنبه نوآوری در این پژوهش می‌توان گفت، با وجود آنکه، تحقیقات بسیاری در خصوص سازه‌های مختلف هیجانی، از جمله هوش هیجانی، جو هیجانی، فرهنگ هیجانی، کار هیجانی و ارتباط آن‌ها با متغیرهای سازمانی از جمله عملکرد و تعهد انجام شده است، ولی، پژوهشی که به طور خاص در زمینه مفهوم‌سازی قابلیت هیجانی صورت گرفته باشد و به شناسایی

هیجان‌ات برآمده از نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان و نحوه مدیریت آن از طریق به‌کارگیری مؤلفه‌های قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی پردازد، انجام نشده است و همچنین در خصوص عوامل زمینه‌ای توسعه قابلیت هیجانی متناسب با سازمان‌های ایرانی و فضای حاکم بر آن‌ها نیز تاکنون مطالعه‌ای صورت نگرفته است که در این پژوهش تلاش گردید به مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی در این زمینه پرداخته شود.

لذا مهم‌ترین جنبه نوآوری در این پژوهش آن است که بحث در خصوص قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی در قالب یک الگوی یکپارچه و منسجم مورد بررسی و مفهوم‌سازی قرار داده می‌شود.

همچنین توسعه ادبیات نظری در حوزه قابلیت هیجانی و به طور عام‌تر هوش هیجانی سازمانی، در حوزه مدیریت منابع انسانی از جمله مهم‌ترین نوآوری‌های این پژوهش است.

در زمینه توسعه مفهوم قابلیت هیجانی در ادبیات موضوع نیز، می‌توان گفت، تحقیقات مختلفی که در این زمینه انجام شده است، بحث قابلیت هیجانی در سازمان‌ها را صرفاً در مواجهه با تغییرات سازمانی و مدیریت تغییرات در سازمان مورد تحقیق و پژوهش قرار داده‌اند. در این پژوهش به طور خاص این مفهوم در حوزه مدیریت منابع انسانی، مورد بحث قرار داده شده است.

ارائه الگوی بومی شده متناسب با شرایط سازمان‌های ایرانی، اعم از سطح بلوغ مدیریت منابع انسانی، اهداف و رویکرد سازمان در این حوزه، شرایط فرهنگی، کیفیت محیط‌های کاری و نگرش‌های مدیریتی از جمله دیگر نوآوری‌های این تحقیق است.

و در نهایت از جمله نوآوری دیگر در این پژوهش پرداختن به زوایای مختلف مدیریت هیجان‌ات در فرایندهای منابع انسانی سازمان در قالب یک الگوی منسجم و یکپارچه است به گونه‌ای که علاوه بر شناسایی راهکارهای لازم برای مدیریت هیجان‌ات، به شناسایی حالات هیجانی، منشأ ایجاد هیجان‌ات و پیامدهای مثبت و منفی‌ای که می‌تواند برای سازمان داشته باشد، پرداخته شده است.

هر محقق در انجام پژوهش خود با محدودیت‌هایی روبرو می‌شود که لازم است با اتخاذ و به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب، تحقیق را به گونه‌ای مدیریت نماید که کمترین آسیب را به نتایج و یافته‌ها وارد نماید، باین وجود، در صورت نبود آن محدودیت‌ها، نتایج، می‌توانست از

غنای بیشتری برخوردار گردد. این پژوهش نیز مستثنی از این موضوع نبوده و محقق با محدودیت‌های مختلفی مواجه بوده است. اولین محدودیت پژوهش، محدودیت در ادبیات موضوع است. با توجه به جدید بودن موضوع پژوهشی، منابعی که به طور مشخص به بحث و بررسی هیجانانگیز در فرایندهای منابع انسانی پرداخته باشند محدود بود و ادبیات موضوع موجود، مطالبی را به صورت پراکنده بیان کرده بودند، و این موضوع باعث شد محقق لازم باشد منابع زیادی را مطالعه نموده فرایند پژوهش دشوار و زمان‌بر شود. یکی از محدودیت‌های پژوهش محدودیت زمانی پژوهش در انجام پژوهش و ارائه یافته‌ها بود؛ لذا با وجود این که موضوع پژوهش دارای ابعاد بسیار گسترده‌ای است که هر یک جای تحقیق و پژوهش زیادی دارد، محقق با قراردادن محدوده‌ای مشخص، تلاش نمود تحقیق را در چارچوب زمانی مورد نظر به پایان برساند. همچنین انجام این پژوهش در سازمان‌های منتخب در بخش دولتی صنعت نفت و گاز بوده است؛ ولی به دلیل محدودیت‌های مکانی در دسترسی، سازمان‌های منتخب، صرفاً از شهر تهران انتخاب شدند و در صورتی که محقق می‌توانست به سازمان‌های دیگر در شهرهای مختلف دسترسی داشته باشد که از فضا و جو فرهنگی متفاوتی برخوردار باشند، یافته‌های پژوهش می‌توانست از غنای بیشتری برخوردار باشد.

با توجه به نتایج حاصل شده از این پژوهش می‌توان پیشنهادها و ایده‌های پژوهشی مختلفی به منظور توسعه تحقیقات آتی در این زمینه پیشنهاد داد. با توجه به این که الگوی ارائه شده در این پژوهش، صرفاً به صورت کیفی ارائه شده است، پیشنهاد می‌گردد روابط پیشنهاد شده در الگو بین بعدهای مختلف، در یک پژوهش کمی مورد بررسی و راستی‌آزمایی قرار گیرد. همچنین الگوی ارائه شده صرفاً مبتنی بر فضای حاکم بر سازمان‌های دولتی در صنعت نفت و گاز انجام شده است، پیشنهاد می‌گردد، پژوهش مشابه در صنایع دیگر نیز انجام گردد و نتایج و یافته‌ها با یکدیگر مقایسه گردد و در صورت امکان الگویی با جامعیت کل شرکت‌های دولتی ارائه شود. ارائه الگوی ارائه شده در پژوهش با تمرکز بر سازمان‌های دولتی بود، لذا پیشنهاد می‌گردد، پژوهشی مشابه در فضای سازمان‌های خصوصی نیز انجام گردد. همچنین در انجام پژوهش با مدنظر قراردادن سازمان‌های خصوصی پیشنهاد می‌شود، الگوی ارائه شده قابلیت هیجانی متناسب با اندازه سازمانی شامل سازمان‌های کوچک، متوسط و بزرگ مورد تحلیل قرار گیرد. همچنین در انتخاب سازمان-

ها، دوره عمر سازمان شامل سازمان‌ها نوپا و استارت‌آپی، رشدیافته و در حال افول، مورد مطالعه قرار گرفته و نتایج با یکدیگر مقایسه گردد. از دیگر پیشنهادها که می‌توان مطرح نمود، آن است الگوی ارائه شده در این پژوهش نسبت به هیجانات خاصی به طور مجزا پیشنهادی ارائه نداده است، پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌های با تمرکز بر هیجاناتی مشخص که بیشترین موضوعیت و تکرار را در سازمان مورد مطالعه دارند، انجام شده و الگوهای مختص به مدیریت یک هیجان خاص، تدوین گردد و در نهایت با توجه به این که الگوی ارائه شده به منظور توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان ارائه شده است، یکی از ارکان یک نظام مدیریت منابع انسانی، اهداف محوری آن است که در این پژوهش به عنوان متغیر زمینه‌ای لحاظ شده است، پیشنهاد می‌گردد الگوی ارائه شده در سازمان‌هایی با اهداف منابع انسانی مختلفی از جمله عملکرد بالا، مشارکت بالا، تعهد بالا مورد مطالعه قرار گرفته و نتایج آن نسبت به اهداف در نظر گرفته شده، با یکدیگر مقایسه شده و مورد تحلیل حساسیت قرار گیرند.

## فهرست منابع

- رفعتی آلاشتی، کیمیا؛ سید نقوی، میرعلی (۱۴۰۱). ارائه الگو و چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمانهای با قابلیت اطمینان بالا. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱۴(۳). ۱۱-۶۲
- ریاحی نظری، محمدعلی؛ صبحیه، محمدحسین؛ آزاد فلاح، پرویز. (۱۳۹۸). چارچوبی برای الزامات فرایند مدیریت هیجان‌ها در سازمان‌ها. *مطالعات رفتار سازمانی*. ۸(۴). ۸۷-۱۱۸.
- قلی‌پور، آریین؛ بیات، سوده؛ بُد، مهدیه. (۱۳۹۵). بررسی علل و پیامدهای خشم در سازمان‌ها و ارائه راهکارهای مدیریتی. *مطالعات رفتار سازمانی*. ۵(۴). ۱۲۳-۱۴۹.
- محمدی، علیرضا؛ رضایی منش؛ بهروز؛ سید نقوی، میرعلی؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله. (۱۴۰۱). ارائه چارچوب مفهومی مدیریت هیجان‌ها در فرایندهای منابع انسانی سازمان با رویکرد فراترکیب. *مطالعات رفتار سازمانی*. ۱۱(۴). ۲۳-۶۴
- Aldao, A., & Nolen-Hoeksema, S. (2012). The influence of context on the implementation of adaptive emotion regulation strategies. *Behaviour research and therapy*, **50**(7-8), 493-501.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. In *Multi-level issues in organizational behavior and strategy*. Emerald Group Publishing Limited.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, **16**(1), 76-86.
- Ashkanasy, N. M., Troth, A. C., Lawrence, S. A., & Jordan, P. J. (2017). Emotions and emotional regulation in HRM: A multi-level perspective. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Publishing Limited.
- Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, **134**, 779-806.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of management perspectives*, **21**(1), 36-59.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., DeWall, C. N., & Zhang, L. (2007). How emotion shapes behavior: Feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation. *Personality and Social Psychology Review*, **11**, 167-203.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology*, **58**(2), 274-303.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. London: Palgrave Macmillan.
- Clarke, N. (2006). Emotional intelligence training: A case of caveat emptor. *Human Resource Development Review*, **5**(4), 422-441.
- Connelly, S., & Gooty, J. (2015). Leading with emotion: An overview of the special issue on leadership and emotions. *The Leadership Quarterly*, **26**(4), 485-488.



- Connelly, S., & Johnson, G. (2015). Emotion and planning in organizations. In M. D. Mumford & M. Frese (Eds.), **The psychology of planning in organizations: Research and applications** (pp. 105-122). New York, NY: Routledge.
- Connelly, S., & Torrence, B. S. (2018). The relevance of discrete emotional experiences for human resource management: Connecting positive and negative emotions to HRM. In **Research in Personnel and Human Resources Management**. Emerald Publishing Limited.
- Connelly, S., & Turner, M. R. (2018). Functional and dysfunctional fear at work: dual perspectives. In **Social Functions of Emotion and Talking About Emotion at Work** (pp. 127-153). Edward Elgar Publishing.
- Coté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. **Academy of management review**, 30(3), 509-530.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. **Journal of occupational and organizational psychology**, 79(2), 273-298.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. **Journal of Vocational behavior**, 73(3), 498-508.
- Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in organizations: a review and theoretical integration. **Academy of management annals**, 1(1), 315-386.
- Ekman, P. (1999). Basic emotions. **Handbook of cognition and emotion**, 98(45-60), 16.
- Elfenbein, H. A., Druskat, V. U., Sala, F., & Mount, G. (2006). Team emotional intelligence: What it can mean and how it can affect performance. **Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups**, 165-184.
- Fox, S., & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: It's not all just 'G'. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 21(2), 203-220.
- Franken, R. E. (2002). Human motivation. Belmont: Wadsworth. **Thomson Learning**.
- Furnham, A. (2009). The importance and training of emotional intelligence at work. In **assessing emotional intelligence** (pp. 137-155). Springer, Boston, MA.
- Gooty, J., Gavin, M. B., Ashkanasy, N. M., & Thomas, J. S. (2014). The wisdom of letting go and performance: The moderating role of emotional intelligence and discrete emotions. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 87(2), 392-413.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. **Journal of occupational health psychology**, 5(1), 95.
- Grandey, A. A., & Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. **Journal of occupational health psychology**, 22(3), 407.
- Griffith, J. A., Connelly, S., & Thiel, C. E. (2014). Emotion regulation and intragroup conflict: When more distracted minds prevail. **International Journal of Conflict Management**, 25(2), 148-170.
- Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). Emotion regulation: Conceptual foundations.
- Gruenewald, T. L., Dickerson, S. S., & Kemeny, M. E. (2007). A social function for self-conscious emotions. The self-conscious emotions: **Theory and research**, 68-87.
- Härtel, C. E., Cooper, C. L., & Ashkanasy, N. M. (2008). How to build a healthy emotional culture and avoid a toxic culture. **Research companion to emotion in organizations**, 575-588.

- Hu, X., & Kaplan, S. (2015). Is “feeling good” good enough? Differentiating discrete positive emotions at work. **Journal of Organizational Behavior**, 36(1), 39-58.
- Hülshager, U. R., Lang, J. W., Schewe, A. F., & Zijlstra, F. R. (2015). When regulating emotions at work pays off: a diary and an intervention study on emotion regulation and customer tips in service jobs. **Journal of Applied Psychology**, 100(2), 263.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. **Academy of Management review**, 24(2), 325-345.
- Ilies, R., Peng, A. C., Savani, K., & Dimotakis, N. (2013). Guilty and helpful: An emotion-based reparatory model of voluntary work behavior. **Journal of Applied Psychology**, 98(6), 1051.
- Johnson, G., & Connelly, S. (2014). Negative emotions in informal feedback: The benefits of disappointment and drawbacks of anger. **Human Relations**, 67(10), 1265-1290.
- Jordan, P. (2005). Dealing with organizational change: Can emotional intelligence enhance organizational learning. **International Journal of Organizational Behaviour**, 8(1), 456-471.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. **Journal of applied psychology**, 95(1), 54.
- Kligyte, V., Connelly, S., Thiel, C., & Devenport, L. (2013). The influence of anger, fear, and emotion regulation on ethical decision making. **Human Performance**, 26(4), 297-326.
- Kluemper, D. H., DeGroot, T., & Choi, S. (2013). Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance. **Journal of Management**, 39(4), 878-905.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), **Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions** (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. **American psychologist**, 46(4), 352.
- Lebel, R. D. (2017). Moving beyond fight and flight: A contingent model of how the emotional regulation of anger and fear sparks proactivity. **Academy of Management Review**, 42(2), 190-206.
- Lerner, J. S., & Keltner, D. (2000). Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgement and choice. **Cognition & Emotion**, 14, 473-493.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. **Research in personnel and human resources management**.
- Lindebaum, D., & Jordan, P. J. (2012). Positive emotions, negative emotions, or utility of discrete emotions? **Journal of Organizational Behavior**, 33(7), 1027-1030.
- Lopes, P. N., & Salovey, P. (2008). Emotional intelligence and leadership: Implications for leader development. **Leadership at the crossroads: Psychology and leadership**, 1, 78-98.
- Lyon, S., Trotter, F., Holt, B., Powell, E., & Roe, A. (2013). Emotional intelligence and its role in recruitment of nursing students. **Nursing Standard**, 27(40), 41-46.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?. **American psychologist**, 63(6), 503.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. **Emotional development and emotional intelligence: educational implications**, 3, 31.
- Menges, J. I. (2012). Organizational emotional intelligence: Theoretical foundations and practical implications. In **Experiencing and managing emotions in the workplace**. Emerald Group Publishing Limited.

- Menges, J. I., & Bruch, H. (2009). Organizational emotional intelligence and performance: An empirical study. In **Emotions in groups, organizations and cultures** (Vol. 5, pp. 181-209). Emerald Group Publishing Limited.
- Mathews, A., & Mackintosh, B. (2000). Induced emotional interpretation bias and anxiety. **Journal of abnormal psychology**, **109**(4), 602.
- Matheny, J. A., & Smollan, R. K. (2005). Taking change to heart: exploring emotions experienced through change events. In **The effect of affect in organizational settings**. Emerald Group Publishing Limited.
- Pekrun, R., Elliot, A. J., & Maier, M. A. (2006). Achievement goals and discrete achievement emotions: A theoretical model and prospective test. **Journal of educational Psychology**, **98**(3), 583.
- Roemer, L., Williston, S. K., & Rollins, L. G. (2015). Mindfulness and emotion regulation. **Current Opinion in Psychology**, **3**, 52-57.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, **9**(3), 185-211.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). **Handbook for synthesizing qualitative research**. Springer publishing company.
- Short, D. C., & Yorks, L. (2002). Analyzing training from an emotions perspective. **Advances in Developing Human Resources**, **4**(1), 80-96.
- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. **Current directions in psychological science**, **18**(3), 184-188.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. **Research in organizational behavior**, **18**(1), 1-74.
- Winslow, C. J., Hu, X., Kaplan, S. A., & Li, Y. (2017). Accentuate the positive: Which discrete positive emotions predict which work outcomes? **The Psychologist-Manager Journal**, **20**(2), 74.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, **25**(5), 589-605.

