

**طراحی الگوی عوامل موثر بر مدیریت احساسات**میرمجید قضاتی<sup>۱</sup>؛ روح الله سمیعی\*<sup>۲</sup>؛ عبدالعزیز پقه<sup>۳</sup>

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۷/۲۹ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۸/۲۹ صفحات: ۶۵-۴۸

**چکیده**

**زمینه و هدف:** احساسات در درون سازمان ها هستند و نمی توان آن ها را از محیط کاری جدا دانست و توجه به مدیریت احساسات حائز اهمیت می باشد. هدف این پژوهش، طراحی الگوی عوامل موثر بر مدیریت احساسات در دانشگاه آزاد اسلامی می باشد.

**روش بررسی:** روش تحقیق از لحاظ هدف اکتشافی و رویکرد کیفی می باشد. جهت گردآوری داده ها و شناسایی عوامل از روش تحلیل محتوا و مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان به روش نمونه گیری گزینشی تا حصول به اشباع نظری استفاده گردید. از تکنیک دلفی فازی برای غربالگری عوامل، و برای مدل سازی و سطح بندی عوامل شناسایی شده، مدل سازی ساختاری تفسیری و تحلیل MICMAC مورد استفاده قرار گرفت.

**یافته ها:** یافته ها نشان داد که عوامل موثر بر مدیریت احساسات شامل عوامل زمینه ای، عوامل شناختی - اجتماعی، عوامل ساختاری و عوامل رفتاری می باشند. در سطح بندی عوامل مشخص شد که عوامل زمینه ای در سطح سوم و تاثیرگذارترین عامل در مدیریت احساسات می باشد.

**نتیجه گیری:** برای تقویت و ارتقای مدیریت احساسات در دانشگاه ها، عواملی که بر این مهم تاثیرگذارند، باید مورد توجه مدیران قرار بگیرند. عوامل زمینه ای در درجه اول، و عوامل ساختاری و عوامل شناختی - اجتماعی در درجه دوم از اولویت بالاتری برخوردار می باشند.

**واژه های کلیدی:** احساسات، مدیریت احساسات، دانشگاه

**ارجاع:** قضاتی، م.م.، سمیعی، ر. و پقه، ع. (۱۴۰۳). طراحی الگوی عوامل موثر بر مدیریت احساسات. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۳(۹): ۴۸-۶۵.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران (نویسنده مسئول: r-samiei@gmail.com)

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

## مقدمه

مدیریت احساسات ادر محل کار می تواند برای کارکنان چالش برانگیز باشد (گان و جپسن؛<sup>۱</sup> ۲۰۲۴). معمولاً محیط کار احساسی است و عقل سلیم می گوید که باید بین زندگی فردی و زندگی شغلی تمایز قائل شویم. با توجه به اینکه احساسات در تجربه انسانی نقشی اساسی دارد و کارکنان حدود یک سوم ساعات روز خود را در محل کار می گذرانند، کار و احساسات به طور طبیعی در هم تنیده می شوند (اشکاناسی و دوریس؛<sup>۲</sup> ۲۰۱۷). روانشناسان، احساس را پاسخ انطباقی به خواسته های محیط تعریف می کنند که توجه ما را به ضروری ترین نگرانی ها معطوف می کند و این امر، ما را برای اقدام آماده می سازد (شرر و مورس؛<sup>۳</sup> ۲۰۱۹).

واضح است که احساسات مثبت و منفی کارکنان و مدیران، اثرات متفاوتی بر عملکرد فردی یا انسجام تیمی دارد. این امکان وجود دارد به یک فرد کمک کرد تا تشخیص دهد که در احساسات خود چه نگرانی هایی دارد و اینکه چگونه می تواند به جای پاسخ هیجان محور در قبال مشکلات، پاسخی مشکل محور را ارائه دهد (کی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). احساسات یا مثبت اند یا منفی یا خنثی. وقتی احساس خنثی است اصطلاحاً گفته می شود فرد غیراحساسی است، احساسات مثبت (مثل شادی) بیانگر حالات مساعد و خوشایند است، و احساسات منفی (مثل خشم) بیانگر وضعیت ناخوشایند می باشد. احساسات مثبت ممکن است به خلیات مثبت و احساسات منفی به خلیات منفی منجر شود. وضعیت هایی که احساسات منفی را ایجاد می کنند بیش از احساسات مثبت بر تفکر و انرژی فرد تاثیر می گذارند (قلی پور، ۱۳۹۴). جامعه شناسی احساسات، مبتنی بر این باور و بینش است که تجربیات و تجلیات عاطفی افراد لزوماً طبیعی و واقعی نیستند، بلکه آنها از طریق باورهای فرهنگی و فرایندهای اجتماعی شکل می گیرند و به وسیله احساسات و هنجارها هدایت می شوند (اسلون؛<sup>۵</sup> ۲۰۰۵).

مدیریت احساسات به تلاش های مدیران جهت تاثیر بر وضعیت احساسی نامطلوب زیردستان خود بر خلاف قاعده احساسات درونی یا شخصی اشاره دارد (ریچارد؛<sup>۶</sup> ۲۰۲۰). در سازمان ها، مدیران می کوشند تا احساسات مثبت از سوی کارکنان به مشتریان جریان یابد. البته باید خاطر نشان کرد که این احساسات ابراز شده الزاماً احساسات واقعی کارکنان نیستند و از این جهت کار دشوار می شود. احساساتی باید ابراز شوند که ممکن است در عالم درونی خود فرد، احساس خوبی نباشد. در سازمان ها و شرکت های خدماتی این مسئله به یک عامل مزیت رقابتی تبدیل شده است. سازمانی مزیت رقابتی دارد که کارکنان آن بتوانند احساسات خود را در راستای ماموریت و اهداف سازمان هدایت و کنترل کنند (قلی پور، ۱۳۹۴).

<sup>1</sup> Emotion Management

<sup>2</sup> Guan & Jepsen

<sup>3</sup> Ashkanasy & Dorris

<sup>4</sup> Scherer & Moors

<sup>5</sup> Ke

<sup>6</sup> Sloan

<sup>7</sup> Richard

مدیریت احساسات می تواند سبب انسجام کارکنان در محیط کار شود (مکنزی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در حالی که افراد احساسات خود را در اکثر موارد در تعاملات اجتماعی کنترل می کنند، محیط کار اصلی ترین عرصه ای است که در آن فرایند مدیریت احساسات به آسانی قابل مشاهده است. محققان نشان داده اند مدیریت احساسات به ویژه در محیط کار بسیار با اهمیت می باشد. عملی کردن مدیریت احساسات توسط اعضای سازمان تصویر کلی آن سازمان و جایگاه اجتماعی آنها را در محل کارشان به عموم نشان می دهد (سالون، ۲۰۰۵). موریس و فلدمن<sup>۲</sup> معتقدند بیان احساسات بخش مهمی از ورزیدگی در خدمت به مشتری می باشند و می تواند بر روی نتایج هر سازمان تاثیرگذار باشد. بنابراین سازمان تمایل بیشتری به کنترل احساسات ابراز شده کارکنان نسبت به دیگران دارند و برای مدیریت ابراز احساسات به صورت بهینه در جهت اهداف سازمانی، بایستی قواعد ابراز احساسات به دیگران را بیاموزند. قواعد ابراز احساسات استانداردهای رفتاری هستند که احساسات مناسب و اینکه چگونه این احساسات باید بیان شوند را نشان می دهد (قربانی قلعه جوق و حیدری، ۱۳۹۴).

مدیریت احساسات در سازمان هایی مثل مراکز آموزشی که خدمات ارائه می دهند، اهمیت بالایی دارد و فضای رقابتی بین دانشگاه ها در جذب و ضرورت توجه به رضایتمندی کارکنان و دانشجویان این اهمیت را دو چندان می کند. بنابراین نادیده گرفتن یا عدم توانمندی مدیریت احساسات می تواند صدمات جبران ناپذیری به مراکز آموزشی وارد کند. در دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یک سازمان خدماتی که مدیران و کارکنان ارتباط رودرو و تنگاتنگی با دانشجویان دارند، مهارت و توان بالای مدیریت احساسات می تواند به شکوفایی و رونق هر چه بیشتر این دانشگاه منجر شود، چون مدیران و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی با مدیریت صحیح احساسات و بروز رفتارهای مورد نظر دانشگاه آزاد اسلامی که در سال های اخیر ذیل عنوان بخشنامه های تکریم ارباب رجوع به واحدهای دانشگاهی ابلاغ شده است، می توانند در جذب و حفظ دانشجو موفق آمیز عمل کنند. بنابراین سوال اصلی این تحقیق این است که الگوی عوامل موثر بر مدیریت احساسات در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

## مبانی نظری

با توجه به چالش هایی که سازمان ها امروزه با آن مواجه هستند، ایجاد یک سازمان با نشاط یکی از نیازهای راهبردی برای موفقیت در بلندمدت می باشد (محمدی مقدم و همکاران، ۱۴۰۲: ۴۰). هاکشیلد<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) برای اولین بار مدیریت احساسات را مطرح کرد و آن را چنین تعریف می کند: عملی که احساسات درونی افراد و بازتاب های خارجی مورد نظر او و یا آنچه که از فرد انتظار می رود را به منظور باز تولید نمایی که در وضعیت خاص مناسب به نظر برسد، کنترل کند (اسلوان، ۲۰۰۵). مدیریت احساسات توانایی کنترل عواطف مطابق با رفتار مناسب در شرایط مورد نظر است. توانایی مدیریت احساسات

<sup>1</sup> McKenzie

<sup>2</sup> Morris & Feldman

<sup>3</sup> Hochschild

گشودگی در برابر تجربیات ذهنی، انتخاب و کنترل روش هایی است که هیجان ایجاد می کنند. مدیریت احساسات را به صورت راه هایی که افراد را تحت تاثیر قرار داده که کدام احساس را چه موقع و چگونه تجربه و بیان کنند، تعریف می کند. مدیریت احساسات یک جزء کلیدی از هوش هیجانی است که توانایی افراد برای مدیریت احساسات را توصیف می کند. خودآگاهی یعنی تشخیص هر احساس به همان صورتی که بروز می کند و افرادی که نسبت به احساسات خود اطمینان بیشتری دارند، بهتر می توانند زندگی خود را هدایت کنند. قدرت تنظیم احساسات خود، توانایی است که بر حس خودآگاهی متکی است و به ظرفیت شخص برای تسکین دادن خود، دوری از اضطرابها، افسردگیها یا بی حوصلگیهای متداول اشاره دارد (و کیلی و صنوبر، ۱۳۹۵).

هاکشیلد به بسیاری از پرسشها در زمینه احساسات پاسخ می دهد. ویژگی عمده کارهاکشیلد این می باشد که وی معتقد است بین مشکلات فردی و مسائل عمومی ساختار اجتماعی یک حرکت رفت و برگشتی وجود دارد، و بر همین اساس بیان می کند که احساسات افراد متأثر از قواعد احساسی و هنجارهای فرهنگی می باشد. به عبارتی، او قواعد احساسی یک الگوی اجتماعی برای افراد ارائه می دهد که آنها باید عواطف و احساسات شان را طبق آن الگو مدیریت کنند (استونز، ترجمه میردامادی، ۱۳۹۰). از نظرهاکشیلد، محل کار مکانی است که کارکنان به عنوان بازیگرانی در مقابل مشتریان ایفای نقش می کنند. لذا عملکرد کارکنان بستگی به نحوه بیان و مدیریت کنترل احساسات در جهت اهداف سازمانی دارد. وی مطرح می کند که کارکنان عملیاتی می توانند احساسات خود را از طریق راهبرد بازیگری ظاهری و راهبرد بازیگری عمیق مدیریت کنند. بازیگری ظاهری، تعدیل و کنترل ابراز احساسات را شامل می شود و بازیگری عمیق مدیریت هدفدار و بدون دستکاری واقعی احساسات ابرازی به منظور ابراز احساسات خواسته شده از سوی سازمان را شامل می شود (حسینی رباط و رحیم نیا، ۱۳۹۳).

تحقیق موریس و فلدمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) نشان داد که راهبرد بازیگری ظاهری و بازیگری عمیق به طور غیر مستقیم از طریق فرسودگی احساسی، عملکرد شغلی را تحت تاثیر قرار می دهد. این مطالعه نشان داده است از آنجا که بازیگری ظاهری باعث ناهماهنگی ابراز احساسات می شود و شکاف بزرگتری را میان ابراز احساسی مطلوب سازمانی و ابراز واقعی احساسات ایجاد می کند، به طور غیر مستقیم از طریق فرسودگی احساسی (تنش درونی و تلاش فیزیولوژیی مربوط به ناهماهنگی احساسی) عملکرد شغلی را تحت تاثیر قرار می دهد. طبق مطالعات بروندین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، در تئوری سازمانی، احساسات جنبه ای شناخته شده از مدیریت استراتژیک است و تحقیقات مربوط به احساسات از طریق رویکردهای رفتاری و ارتباطی، برای مطالعه بازیگران استراتژیک تبدیل شده است.

<sup>۱</sup> Morris & Feldman

<sup>۲</sup> Brundin

## پیشینه تحقیق

پژوهش های اندکی در زمینه مدیریت احساسات صورت گرفته است. برخی از این پژوهش ها در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسنده	عنوان	نتیجه
ادلن و نینبرگ <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	هوش هیجانی، مدیریت احساسات زیردستان و اثربخشی رهبری	هوش هیجانی در اثربخشی پاسخ های رهبر به احساسات زیردستان تاثیر می گذارد و کنترل توانایی های شناختی و ویژگی های شخصیتی در رابطه بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری متغیرهای میانجی هستند.
نتز <sup>۲</sup> و سرواستاوا (۲۰۱۸)	ارزیابی احساسات: تمایز بین مؤلفه های عاطفی، رفتاری و شناختی	برای درک اینکه چرا مردم نسبت به احساسات خود واکنش نشان داده و آن را تنظیم می کنند یا موفق به تنظیم آن نمی شوند، مهم این است که بفهمیم مردم در مورد احساسات خود چه فکری می کنند تا این که واقعاً چه احساسی دارند.
ساهو و همکاران (۲۰۱۷)	دلایل و نتایج احساسات مثبت در محل کار	داشتن یک دیدگاه عاطفی از رفتار سازمانی می تواند به رهبران کمک کند شادی کارگران خود را افزایش دهند و به کارکنان برای دستیابی به نتایج مثبت کمک کنند. این مطالعه همچنین نشان داد که مدیریت باید تلاش کند تا احساسات مثبت در بین کارکنان را برای دستیابی به رشد و عملکرد بهینه تسهیل کند.
کوین <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)	احساسات در محیط کتابخانه	به کار بردن ذهن آگاهی <sup>۵</sup> در محیط کتابخانه به کتابداران استراتژی موثری برای مدیریت احساسات و مقابله با استرس می دهد.
آیوکو و همکاران (۲۰۱۷)	بحران سازمانی: احساسات و تضادها در مدیریت ذینفعان داخلی	احساسات منفی در سازمان در صورت عدم کنترل، ممکن است در کوتاه مدت کارکنان را به اعتصاب و نارضایتی و در درازمدت به کاهش انگیزه، غیبت و کاهش اعتماد به سازمان سوق دهد.
اشکاناسی و هامفری <sup>۷</sup> (۲۰۱۱)	احساسات و کار	موضوع احساسات در محل کار را از پنج بعد اثرات موقتی درون فردی، عوامل درون فردی (شخصیت و نگرش)، رفتارهای بین فردی، سطح گروهی (رهبری و تیم ها) و سطح سازمانی مورد مطالعه قرار داده و نتیجه نشان داد که همبستگی بالایی بین ابعاد فوق وجود دارد و این همبستگی از ویژگی های بیولوژیکی احساسات ناشی می شود.
گوران و نکوسکوب <sup>۸</sup> (۲۰۱۴)	احساسات در محل کار؛ مدیریت احساسات در تدریس	مدیریت احساسات در طی فرایند تدریس به بهترین فرآیند به خاطر سپردن منجر می شود. آموزش توسط احساسات باعث می شود مدرسه لذت بخش تر و جذاب تر شود. می توان آن را تحت هر سیستم، در هر کشوری، با هر فرهنگی انجام داد.

<sup>1</sup> Edelman & Knippenberg

<sup>2</sup> Netzer

<sup>3</sup> Sahu & Srivastava

<sup>4</sup> Quinn

<sup>5</sup> Mindfulness

<sup>6</sup> Ayoko

<sup>7</sup> Ashkanasy & Humphrey

<sup>8</sup> Goran & Negoescub

ویژگی های شغلی و عوامل اجتماعی به وضوح بر رفتار عاطفی افراد در محل کار تأثیر می گذارد.	هیچ رضایتمندی در کار وجود ندارد؛ مدیریت احساسات، بی هویتی و استرس روان شناختی	اسلوان (۲۰۰۵)
اگر در خواسته های عاطفی شغل فروشنده گی و بسیاری از فعل و انفعالات به اندازه کافی مدیریت نشود، می تواند به فشار و تأثیر عملکرد شغلی منجر شود. در این شرایط توانایی فروشندگان در مدیریت احساسات خود عنصر مهمی از عملکرد موفق است. لذا یکی از مهارت های مهم مورد نیاز این شغل بویژه در بازارهای رقابتی توانایی مدیریت احساسات است.	مدل سازی رابطه مدیریت احساسات بر عملکرد فروشندگان	وکیلی و صنوبر (۱۳۹۵)
بر خلاف نتایج پیشین موجود، قواعد بازیگری ظاهری تأثیر مثبت و قواعد بازیگری عمیق تأثیر منفی بر رضایت شغلی دارد. بنابراین ناهمسو بودن رفتارهای کارکنان دانشگاهی با احساسات درونی آنها در برخورد با دانشجویان توانست تأثیر بیشتری بر رضایت شغلی آنان داشته باشد.	بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر رضایت شغلی: نقش مدیریت درونی احساسات افراد در سازمان	قربانی قلعه جوق و حیدری (۱۳۹۴)

## روش بررسی

در پژوهش کیفی حاضر، از روش تحلیل محتوا، تکنیک دلفی فازی، و مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. برای گردآوری اطلاعات علاوه بر مرور منابع و کتب مرتبط با موضوع، با روش نمونه گیری گزینشی از طریق مصاحبه از نظر ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی تا اشباع نظری استفاده گردید. مشخصات خبرگان در جدول ۲ آمده است. در این راستا، به جز عوامل به دست آمده از تحلیل محتوا و مرور متون، عوامل جدیدی نیز از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان استخراج گردید. سپس از طریق یک پرسشنامه جهت غربالگری عوامل شناسایی شده از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. برای مدلسازی و تعیین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده گردید.

روش ISM یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه ای از عناصر مختلف و بهم مرتبط در یک مدل نظام مند جامع ساختاردهی می شوند. یکی از اصلی ترین منطق های این روش آن می باشد که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند. نهایتاً از تحلیل MICMAC مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۲. مشخصات خبرگان شرکت کننده در پژوهش

ردیف	سن	جنس	تحصیلات	رشته تحصیلی	درجه علمی	سابقه شغلی
۱	۳۷-۴۰	مرد	دکتری تخصصی	روان شناسی	استادیار	۱۶ سال
۲	۴۶-۵۰	مرد	دکتری تخصصی	روان شناسی	استادیار	۱۰ سال
۳	۲۵-۳۰	زن	دکتری تخصصی	جامعه شناسی	مربی	۵ سال
۴	۳۱-۳۶	زن	دکتری تخصصی	مدیریت	مربی	۸ سال
۵	۴۶-۵۰	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت	دانشیار	۲۴ سال
۶	۴۶-۵۰	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۲۱ سال
۷	۳۱-۳۶	زن	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۱۱ سال
۸	۴۶-۵۰	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۱۴ سال
۹	۳۷-۴۰	مرد	دکتری تخصصی	روان شناسی	استادیار	۱۶ سال
۱۰	بالای ۵۰	مرد	دکتری تخصصی	جامعه شناسی	دانشیار	۲۸ سال
۱۱	۴۶-۵۰	مرد	دکتری تخصصی	روان شناسی	استادیار	۲۲ سال
۱۲	۳۷-۴۰	زن	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۲۳ سال
۱۳	۳۷-۴۰	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۲۰ سال
۱۴	۳۷-۴۰	زن	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۱۲ سال
۱۵	۳۱-۳۶	زن	دکتری تخصصی	مدیریت	مربی	۵ سال
۱۶	۳۱-۳۶	زن	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۱۵ سال
۱۷	۴۱-۴۵	زن	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۸ سال
۱۸	۴۱-۴۵	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۲۱ سال
۱۹	۴۶-۵۰	زن	دکتری تخصصی	روان شناسی	استادیار	۱۷ سال
۲۰	۴۱-۴۵	زن	دکتری تخصصی	مدیریت	استادیار	۱۱ سال

## یافته ها

جهت شناسایی عوامل موثر بر مدیریت احساسات با استفاده از روش تحلیل محتوا و مصاحبه از خبرگان، عوامل اولیه طبق جدول ۳ شناسایی شدند.

جدول ۳. عوامل اولیه شناسایی شده

عوامل مستخرج از تحلیل محتوا و مصاحبه ها			
تضاد	ارتباطات اجتماعی	اثربخشی رهبری	تیپ های شخصیتی
شناخت احساسات	فرهنگ جامعه	سرمایه اجتماعی	نظم ارزیابی عملکرد
برخورد با احساسات	محرك های اجتماعی	مدیریت منابع انسانی	قوانین و مقررات عمومی
توانایی های مدیریتی	شرایط جغرافیایی و اقلیمی	ساختار سازمانی	نظام آموزشی
هوش احساسی	رفاه اجتماعی	نتایج سازمانی	عوامل اقتصادی
چالش های احساسی	آسایش عمومی	اهداف سازمانی	رسانه های عمومی
رفتار شهروندی سازمانی	رضایت شغلی	همکاران	سبک زندگی
جامعه پذیری	انگیزه کاری	ارزیابی کیفیت خدمات	مهارت های شغلی
جعل احساسات	عملکرد فردی	حقوق و دستمزد	نظام برنامه ریزی
تمرکز بر روی وظیفه	استرس	فرهنگ سازمانی	نظام نگهداری
ثبات شخصیت	افتخار	عوامل اجتماعی	نمایش های عاطفی
هدایت افکار و اعمال	درک رفتارهای انسانی	قوانین و هنجارهای فرهنگی	باورها
فرسودگی احساسی	رهبری تاثیرگذار	کیفیت زندگی شخصی	تجاری شدن احساسات
ناهماهنگی احساسی	اثربخشی رهبری	عوامل محیطی	نظام ارتقاء
علاقه	تجربه	هوش اجتماعی	مقررات سازمانی
شرایط عاطفی کارکنان	تفکر منطقی	توانایی کنترل احساسات	تکنولوژی سازمان
طبقه اجتماعی	قدرت	تفکیک احساسات	فناوری اطلاعات
پوشاندن احساسات واقعی	هیجانان	درک احساسات	سیستم پاداش و جبران خدمات
شرایط مذهبی جامعه	ارتباطات سازمانی	بیان احساسات	گروه های غیر رسمی
هویت شخصی	آداب و رسوم و سنن	ارزیابی احساسات	رفتار سیاسی
تعامل با مشتریان	فرسودگی شغلی	رقابت	فساد اداری
الگوهای اجتماعی	ارزشهای جامعه	ویژگی های شخصی	نظام تصمیم گیری
قواعد احساسی	مسئولیت پذیری	ترک شغل	سطح دانش جامعه
انتظارات مشتریان	عملکرد سازمان	ارزش های سازمانی	انتظارات سازمانی
			رضایت مشتری

در گام بعد، برای غربالگری عوامل شناسایی شده از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. در این مرحله تعداد ۷ عامل توسط خبرگان اضافه گردید و تعداد عوامل شناسایی شده به ۱۰۳ عامل افزایش یافت. در دور دوم، میانگین عددی ارزش تخصیص یافته به هر عامل توسط خبرگان، نیز در یک ستون مجزا اضافه و پرسشنامه در بین خبرگان توزیع گردید تا با توجه نظر خبرگان، در صورت تمایل نظر خود را اصلاح یا تایید نمایند. پرسشنامه دوم جمع آوری و تحلیل شد و به دلیل عدم دستیابی به حد اختلاف کمتر از ۰/۲ مجدداً دلفی فازی در دور سوم تکرار شد. در دور سوم به دلیل نزول حد اختلاف بین نظرات خبرگان به کمتر از ۰/۲، دور دلفی فازی متوقف شد. نتایج به دست آمده از پرسشنامه دور سوم تحلیل شد و در نتیجه با



احتمالاً آستانه تحمل ۰/۷ تعداد ۳۲ عامل که امتیاز پایین تر از ۰/۷ به دست آورده بودند، حذف و طبق جدول ۴، تعداد ۷۱ عامل که امتیاز بالای ۰/۷ به دست آورده بودند، تأیید شدند.

جدول ۴. امتیاز اختصاص یافته در دور سوم دلفی به عامل ها

عامل	امتیاز	عامل	امتیاز
آداب و رسوم و سنن	۰/۹۰۰۰۲۰۱۵۷	شرایط مذهبی جامعه	۰/۰۸۹۰۸۲۰۲۳
آسایش عمومی	۰/۷۳۷۰۵۵۸۰۹	شرایط عاطفی کارکنان	۰/۸۷۰۴۶۹۶۵۶
استرس	۰/۸۱۱۵۷۶۵۲۵	شرایط جغرافیایی و اقلیمی	۰/۸۶۰۴۷۵۶۲
اثربخشی رهبری	۰/۸۵۹۷۶۵۷۳۸	شناخت احساسات	۰/۸۸۸۸۹۳۲۷۳
ارزیابی کیفیت خدمات	۰/۷۶۳۹۲۳۵۱۸	طبقه اجتماعی	۰/۱۰۸۱۰۶۵۸۱
ارزیابی احساسات	۰/۷۹۲۰۷۰۵۰۳	عملکرد سازمان	۰/۱۰۴۴۲۴۴۰۷۴
ارزش های جامعه	۰/۸۸۱۳۴۱۵۰۹	عوامل اجتماعی	۰/۸۵۶۵۳۳۹۳۶
ارزش های سازمانی	۰/۸۷۷۹۳۸۴۱۵	عوامل اقتصادی	۰/۸۶۷۱۵۲۸۶۱
ارتباطات اجتماعی	۰/۹۱۱۳۲۱۸۳	عوامل محیطی	۰/۸۷۷۹۳۸۴۱۵
ارتباطات سازمانی	۰/۹۱۱۳۲۱۸۳	عملکرد فردی	۰/۹۰۰۰۲۰۱۵۷
افتخار	۰/۱۰۲۹۳۲۷۷۸	علاقه	۰/۹۳۴۴۶۰۸۳۵
الگوهای اجتماعی	۰/۸۰۸۶۷۳۸۳۵	فرهنگ سازمانی	۰/۸۲۸۶۳۵۲۸۸
انگیزه کاری	۰/۸۸۱۳۴۱۵۰۹	فرهنگ جامعه	۰/۹۰۰۰۲۰۱۵۷
انتظارات سازمانی	۰/۷۸۲۵۴۲۲۴۷	فرسودگی شغلی	۰/۰۹۴۱۱۲۲۴۵
انتظارات مشتریان	۰/۶۴۶۷۱۵۶۸۴	فرسودگی احساسی	۰/۷۸۲۵۴۲۲۴۷
اهداف سازمانی	۰/۸۱۱۵۷۶۵۲۵	فساد اداری	۰/۶۷۱۵۹۶۴۶
باورها	۰/۹۰۰۰۲۰۱۵۷	فناوری اطلاعات	۰/۷۸۲۵۴۲۲۴۷
برخورد با احساسات	۰/۱۰۲۳۲۸۳۷۳	قدرت	۰/۱۰۴۴۲۴۴۰۷۴
بیان احساسات	۰/۱۰۵۹۳۶۹۷۵	قواعد احساسی	۰/۹۲۲۸۰۱۱۰۹
پوشاندن احساسات واقعی	۰/۵۸۲۱۸۱۳۷۷	قوانین و هنجارهای فرهنگی	۰/۸۷۷۹۳۸۴۱۵
تجربه	۰/۸۷۰۴۶۹۶۵۶	قوانین و مقررات عمومی	۰/۹۰۰۰۲۰۱۵۷
تجاری شدن احساسات	۰/۶۲۷۷۳۶۴۴۳	کیفیت زندگی شخصی	۰/۸۶۷۱۵۲۸۶۱
ترک شغل	۰/۰۹۲۲۳۴۹۳	گروههای غیر رسمی	۰/۸۱۱۵۷۶۵۲۵
تضاد	۰/۶۰۲۷۹۷۱۴۷	محرک های اجتماعی	۰/۸۴۶۰۷۹۰۰۸
تعامل با مشتریان	۰/۰۹۵۴۷۵۷۴۸	مدیریت منابع انسانی	۰/۹۱۱۳۲۱۸۳
تفکیک احساسات	۰/۷۳۵۵۲۱۵۷	مسئولیت پذیری	۰/۹۳۴۴۶۰۸۳۵
تفکر منطقی	۰/۸۹۲۳۸۳۹۹۵	مقررات سازمانی	۰/۸۷۰۴۶۹۶۵۶
تکنولوژی سازمان	۰/۰۹۲۷۶۸۲۱۴	مهارتهای شغلی	۰/۹۳۴۴۶۰۸۳۵

۰/۹۳۴۴۶۰۸۳۵	ویژگی های شخصی	۰/۷۹۲۰۷۰۵۰۳	تمرکز بر روی وظیفه
۰/۸۹۲۳۸۳۹۹۵	ناهماهنگی احساسی	۰/۹۱۱۳۲۱۸۳	توانایی کنترل احساسات
۰/۵۶۹۷۴۰۸۱۸	نتایج سازمانی	۰/۹۱۱۳۲۱۸۳	توانایی های مدیریتی
۰/۶۷۳۷۰۵۸۵۴	نظام آموزشی	۰/۸۹۲۳۸۳۹۹۵	تیپ های شخصیتی
۰/۶۷۱۵۹۶۴۶	نظام ارزیابی عملکرد	۰/۹۲۲۸۰۱۱۰۳	ثبات شخصیت
۰/۶۵۹۰۳۶۵۹۸	نظام برنامه ریزی	۰/۷۸۹۳۲۳۰۲۴	جامعه پذیری
۰/۱۰۱۷۲۷۵۱۵	نظام نگهداری	۰/۵۵۹۱۳۷۱۳۲	جعل احساسات
۰/۱۰۰۲۷۴۷۳۱	نمایش های عاطفی	۰/۸۰۱۷۴۷۸	چالش های احساسی
۰/۱۰۳۸۱۰۹۱۲	نظام ارتقاء	۰/۸۱۸۵۷۷۰۱۴	حقوق و دستمزد
۰/۷۲۴۳۸۱۲۲	نظام تصمیم گیری	۰/۹۲۶۵۶۲۸۸۱	درک احساسات
۰/۷۳۵۵۲۱۵۷	هدایت افکار و اعمال	۰/۹۲۲۸۰۱۱۰۳	درک رفتارهای انسانی
۰/۸۴۶۰۷۹۰۰۸	همکاران	۰/۹۳۴۴۶۰۸۳۵	رضایت شغلی
۰/۸۶۷۱۵۲۸۶۱	هیجانات	۰/۸۲۸۶۳۵۲۸۸	رضایت مشتری
۰/۸۷۷۹۳۸۴۱۵	هوش اجتماعی	۰/۸۴۹۲۲۷۱۰۴	رفاه اجتماعی
۰/۹۰۰۰۲۰۱۵۷	هوش احساسی	۰/۵۵۴۶۶۴۵۴۶	رفتار سیاسی
۰/۸۵۶۵۳۳۹۳۶	هویت شخصی	۰/۷۷۳۱۶۰۶۸۸	رقابت
۰/۸۲۸۶۳۵۲۸۸	سازماندهی احساسات	۰/۸۳۸۸۵۱۱۴۳	رهبری تاثیرگذار
۰/۱۱۸۲۳۸۷۱۳	مدیریت خشم	۰/۷۸۹۳۲۳۰۲۴	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۱۵۵۵۰۵۴۹۹	مدیریت برخورد	۰/۱۰۰۸۶۷۰۰۶	رسانه های عمومی
۰/۵۴۶۴۶۱۴۳۸	خودشناسی	۰/۷۵۴۸۲۸۴۶۵	ساختار سازمانی
۰/۶۵۲۹۴۶۰۴۱	ویژگی های وراثتی	۰/۸۸۸۸۹۳۲۷۳	سبک زندگی
۰/۸۵۹۷۶۵۷۳۸	آموزش برای کسب مهارت	۰/۹۲۲۸۰۱۱۰۳	سطح دانش جامعه
۰/۷۸۲۵۴۲۲۴۷	توجه به کرامات انسانی	۰/۱۰۶۵۶۲۶۹۵	سیستم پاداش و جبران خدمات
		۰/۷۳۹۴۳۶۹۹	سرمایه اجتماعی

با توجه به جدول ۴، عوامل تاثیرگذار بر مدیریت احساسات در چهار حوزه شناسایی گردید. پایایی این عوامل طبق جدول ۵ با استفاده از آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. با توجه به این که ضرایب آلفای کرونباخ هر چهار عامل استخراج شده بزرگتر از ۰/۷ بود، بنابراین می توان گفت گویه های هر یک از عوامل موثر بر مدیریت احساسات از همسانی درونی قابل قبولی برخوردارند.

#### جدول ۵. میزان آلفای کرونباخ عوامل شناسایی شده

عوامل	آلفای کرونباخ
رفتاری	۰/۸۷۰
شناختی/اجتماعی	۰/۸۷۲
زمینه ای	۰/۸۴۵
ساختاری	۰/۸۶۵

در گام بعد، مدل سازی ساختاری تفسیری بر اساس چهار عامل زمینه ای، ساختاری، شناختی - اجتماعی و رفتاری انجام شد. در ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)، عوامل شناسایی شده در سطر و ستون اول آن عوامل به ترتیب ذکر می شوند. آنگاه روابط دو به دوی عوامل توسط نمادهایی مشخص می شود. ماتریس خودتعاملی بر اساس بحث و نظرات گروه متخصصان تشکیل می شود. این ماتریس نحوه تعامل میان اجزای مدل را نشان می دهد و هر کدام از خبرگان پرسشنامه مربوطه را تکمیل می کنند که بر اساس آن مشخص می شود که بین هر دو عامل در مدل چه رابطه ای برقرار است. برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری از روش مد براساس بیشترین فراوانی طبق جدول ۶ استفاده شد. ماتریس خودتعاملی ساختاری از عوامل پژوهش و مقایسه آن ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شد که در جدول ۷ نمایش داده می شود.

جدول ۶. روابط مفهومی در تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

نماد	مفهوم نماد
V	اگر عنصر سطر A منجر به ستون سطر Z شود.
A	اگر عنصر سطر Z منجر به ستون سطر A شود.
X	اگر رابطه بین عناصر دو طرفه باشد.
O	اگر بین عناصر هیچ ارتباطی نباشد.

جدول ۷. ماتریس خودتعاملی ساختاری

عوامل ساختاری	عوامل زمینه ای	عوامل شناختی - اجتماعی	عوامل رفتاری	
A	A	A		عوامل رفتاری
X	A			عوامل شناختی - اجتماعی
V				عوامل زمینه ای
				عوامل ساختاری

<sup>1</sup> Strutual Self-Intraction Matrix

برای تعیین روابط و سطح بندی عوامل، باید مجموعه ورودی، مجموعه خروجی و مجموعه مشترک برای هر متغیر تعیین شود. پس از تعیین مجموعه های ورودی و خروجی، اشتراک آن ها برای هر یک از عوامل تعیین می شود. متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل سازی ساختاری تفسیری قرار می گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می شوند و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می شود. این عملیات تا آنجا تکرار می شود که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند. این سطح بندی در جدول ۸ مشخص شده است.

جدول ۸. سطح بندی عوامل موثر

سطح	اشتراک	خروجی	ورودی	عوامل رفتاری (C1)
۱	C1	C1	C1,C2,C3,C4	عوامل رفتاری (C1)
۲	C2,C4	C1,C2,C4	C2,C3,C4	عوامل شناختی - اجتماعی (C2)
۳	C3	C1,C2,C3,C4	C3	عوامل زمینه ای (C3)
۲	C2,C4	C1,C2,C4	C2,C3,C4	عوامل ساختاری (C4)

برای ترسیم مدل، با توجه به سطوح عوامل و ماتریس دسترسی نهایی و از طریق حذف روابط ثانویه، مدل نهایی بدست می آید که این شکل در مدل سازی ساختاری تفسیری، مدل ساختاری نامیده می شود. مدل سطح بندی عوامل در شکل ۱ نمایش داده شده است.

سطح ۱	عوامل رفتاری
	
سطح ۲	عوامل شناختی - اجتماعی / عوامل ساختاری
	
سطح ۳	عوامل زمینه ای

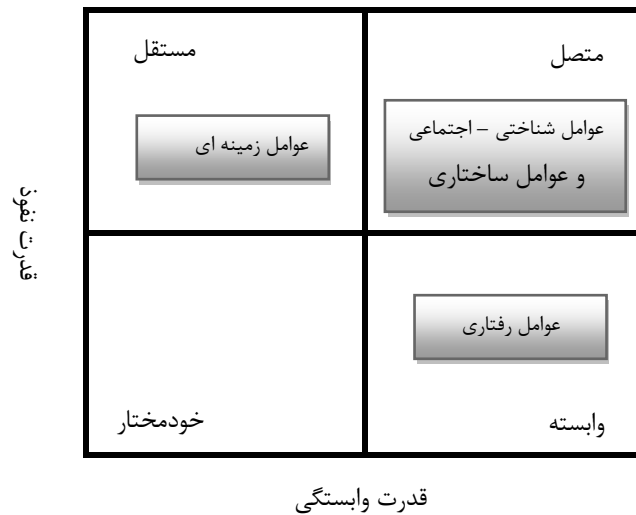
شکل ۱. سطح بندی عوامل موثر بر مدیریت احساسات

در تحلیل MICMAC، برای قدرت نفوذ و میزان وابستگی عوامل کافی است تعداد ۱ها در هر سطر ماتریس دسترسی نهایی را با هم جمع نماییم. به منظور محاسبه قدرت وابستگی‌ها باید تعداد ۱ها را در هر ستون مربوط به هر عامل را با یکدیگر جمع کنیم. اولین گروه شامل عوامل خودمختار (ناحیه ۱) می‌شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباط کمی دارد. گروه دوم، متغیرهای وابسته (ناحیه ۲) را شامل می‌شود که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند و در دستیابی به عناصر دیگر کمک نمی‌کنند. گروه سوم عوامل متصل (ناحیه ۳) هستند. این متغیرها قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. آنها دارای یک اثر پاسخگو هستند و دیگر متغیرهای سیستم را تحت تاثیر قرار می‌دهند. در واقع هرگونه عملی بر روی این عوامل منجر به تغییر سایر عوامل می‌شود. گروه چهارم عوامل مستقل (ناحیه ۴) می‌باشند. این عوامل از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. عواملی که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند اصطلاحاً عوامل کلیدی خوانده می‌شوند. خروجی تحلیل میک مک در شکل ۲ ارائه شده است.

در گراف ISM روابط متقابل و تاثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف نمایان است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری می‌شود. معیارهای سطح سوم یا همان سطح آخر (متغیرهای مستقل) عوامل زمینه‌ای هستند که بیشترین تأثیر بر سیستم را دارند و کمترین تأثیر را از سایر متغیرها می‌پذیرند و با تغییر آنها سیستم دچار تغییر می‌شود. عوامل زمینه‌ای عبارتند از: قوانین و هنجارهای فرهنگی، فرهنگ جامعه، قوانین و مقررات عمومی، ارزش‌های جامعه، رضایت مشتری، رفاه اجتماعی، عوامل اقتصادی، کیفیت زندگی شخصی، آداب و رسوم و سنن.

معیارهای سطح دوم (متغیرهای متصل یا متغیرهای ارتباطی) دارای قدرت نفوذ بالا و قدرت وابستگی بالایی نیز هستند که علاوه بر تاثیرگذاری بر سایر متغیرها از آن متغیرها متأثر هم می‌شوند. متغیرهای متصل شامل عوامل ساختاری: ارزیابی کیفیت خدمات، همکاران، حقوق و دستمزد، نظام تصمیم‌گیری، فناوری اطلاعات، ارتباطات سازمانی، انتظارات سازمانی، اهداف سازمانی، گروههای غیر رسمی، ارزش‌های سازمانی و عوامل شناختی/اجتماعی: هوش اجتماعی، هوش احساسی، شناخت احساسات، هوش هیجانی، هویت شخصی، ویژگی‌های شخصی، تفکر منطقی، ارزیابی احساسات، توجه به کرامات انسانی، سرمایه اجتماعی، ارتباطات اجتماعی هستند. سطح اول (متغیرهای وابسته) عوامل رفتاری هستند که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی زیادی هستند که نشان‌دهنده این است که بیشتر به سایر متغیرها وابسته‌اند و بنابراین انتخاب آنها تحت تاثیر سایر متغیرهاست.

عوامل رفتاری عبارتند از: ناهماهنگی احساسی، فرسودگی احساسی، چالش‌های احساسی، توانایی کنترل احساسات، عملکرد فردی، سازماندهی احساسات، استرس، توانایی‌های مدیریتی، تفکیک احساسات، تمرکز بر روی وظیفه، مهارت‌های شغلی، رقابت، شرایط عاطفی کارکنان، مسئولیت‌پذیری. در این پژوهش هیچ معیاری در دسته خودگردان یا جدا از سیستم قرار نگرفت.



شکل ۲. خوشه‌بندی عوامل به روش تحلیل MICMAC

### نتیجه گیری

الگوی عوامل موثر بر مدیریت احساسات در دانشگاه آزاد اسلامی، دارای چهار عامل زمینه ای، ساختاری، شناختی - اجتماعی، و رفتاری می باشد. عوامل زمینه ای در این مطالعه، بیشترین تاثیر را بر مدیریت احساسات دارد. زاپف<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه ای در مورد کار احساسی و مدیریت آن، دریافتند که عوامل زمینه ای مثل قوانین سازمانی تاثیر مهمی بر مدیریت احساسات دارند. لیو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر تاثیر فرهنگ کاری جهت مدیریت بر احساسات کارکنان تاکید داشته اند. قدر مسلم است که برای موفقیت در مدیریت احساسات، عوامل زمینه ای مانند قوانین و هنجارهای فرهنگی، فرهنگ جامعه، قوانین و مقررات عمومی، ارزش های جامعه، رفاه اجتماعی، عوامل اقتصادی، کیفیت زندگی شخصی، آداب و رسوم و سنن از اهمیت ویژه ای برخوردارند و می توانند به کنترل احساسات کمک کنند.

طبق یافته ها، عوامل ساختاری در سطح دوم بر مدیریت احساسات تاثیرگذار است. عوامل ساختاری شامل عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی غیرانسانی سازمان هستند که با نظم و قاعده خاصی چارچوب و قالب سازمان را می سازند. ادیواردو و باربوسا<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) در مطالعه خود به این نکته اشاره کرده اند که برای کاهش درگیرهای احساسی، عوامل ساختاری نقش مهمی ایفاء می کنند. همچنین، ژائو و دانپینگ<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) مطالعه ای در مورد تاثیر احساسات دانشجویان در کسب یادگیری زبان انگلیسی انجام دادند. آنها عواملی که سبب کنترل احساسات آنها در یادگیری می شد را شناسایی کردند. از نظر آنها،

<sup>1</sup> Zapf

<sup>2</sup> Liu

<sup>3</sup> Eduardo & Barbosa

<sup>4</sup> Zhao & Danping

عامل ساختاری در این راستا نقش مهمی را ایفاء می‌کند. سونگ و همکاران (۲۰۲۲) نیز بر تاثیر عوامل ساختاری بر کاهش استرس تاکید داشته‌اند. با توجه به آنچه گفته شد، برای مدیریت احساسات، عوامل ساختاری موثر که کارکنان در آن فعالیت می‌کنند از اهمیت بالایی برخوردار است. عوامل ساختاری مثل ارزیابی کیفیت خدمات، نظام حقوق و دستمزد، نظام تصمیم‌گیری، فناوری اطلاعات، ارتباطات سازمانی، انتظارات و اهداف سازمانی، گروه‌های غیر رسمی و ارزش‌های سازمانی در صورتی که درست طراحی نشده باشند، سبب مشکلاتی در مدیریت احساسات می‌شوند.

عوامل شناختی-اجتماعی نیز در سطح دوم بر مدیریت احساسات تاثیرگذار می‌باشد. عوامل شناختی-اجتماعی، مجموعه‌ای از عوامل درونی مثل ادراک، ذهنیت‌ها و عوامل بیرونی مثل مشارکت، دیدگاه مشترک، اعتماد متقابل می‌باشد که بر روابط بین افراد تاثیر می‌گذارد. وانگ و ژونگو<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای دریافتند که یکی از مشکلات عدم کنترل احساسات، عدم توجه به عوامل شناختی افراد است. از طرفی، وجسیچوسکا<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه خود دریافت که حمایت از احساسات مدیران و کارکنان کتابخانه دانشگاه مبتنی بر عوامل شناختی اجتماعی می‌باشد. ویوت<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۳) نیز در بررسی خود با رویکرد نظریه اجتماعی، دریافتند که شناخت عوامل شناختی و اجتماعی در دانشجویان می‌تواند بر کنترل احساسات آنها تاثیرگذار باشد. با توجه به مستندات فوق، می‌توان اینگونه استدلال کرد در صورتی که عوامل درونی و عوامل بیرونی شناختی-اجتماعی مثل هوش اجتماعی، هوش احساسی، شناخت احساسات، هوش هیجانی، هویت شخصی، ویژگی‌های شخصی، تفکر منطقی، ارزیابی احساسات، توجه به کرامات انسانی، سرمایه اجتماعی، ارتباطات اجتماعی مورد توجه و تقویت قرار بگیرد، افراد در کنترل و مدیریت احساسات در محیط کار بهتر می‌توانند عمل کنند.

عوامل رفتاری در سطح سوم بر مدیریت احساسات تاثیرگذار است. در این راستا می‌توان به بررسی تو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۳) اشاره کرد. آنها اعتقاد دارند که رفتارها فرایندی از احساسات هستند. از این رو، رفتارهای مثبت می‌تواند به کنترل احساسات منجر شود. دی کلرک<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود دریافتند که رفتارهای اجتماعی می‌تواند سبب کنترل احساسات افراد گردد. قدر مسلم است که نوع رفتار هر فرد نشان‌دهنده مدیریت یا عدم مدیریت احساساتش می‌باشد. در صورتی که سازمان در حوزه مدیریت احساسات بخواهد موفق عمل کند، علاوه بر سه عاملی که مورد بررسی قرار گرفت، باید به عامل رفتاری کارکنان مثل ناهماهنگی احساسی، فرسودگی احساسی، چالش‌های احساسی، توانایی کنترل احساسات، سازماندهی احساسات، استرس، توانایی‌های مدیریتی، تفکیک احساسات، تمرکز بر روی وظیفه، مهارت‌های شغلی، رقابت، شرایط عاطفی کارکنان، و مسئولیت‌پذیری آنها نیز توجه داشته باشد.

<sup>1</sup> Song

<sup>2</sup> Wang & Zhongwu

<sup>3</sup> Wojciechowska

<sup>4</sup> Wut

<sup>5</sup> Tu

<sup>6</sup> De Clercq

با توجه به نتایج حاصل از این مطالعه، پیشنهاد می‌گردد که سازمان در راستای افزایش توان مدیریت احساسات در مدیران و کارکنان، عوامل زمینه‌ای را به طور ویژه مد نظر قرار دهد. کسب آگاهی و شناخت در مورد تفاوت‌های فرهنگی، قومی، اقتصادی و اجتماعی مدیران و کارکنان و توجه به ارزش‌ها، آداب و رسوم مورد پذیرش آنان در تدوین قوانین و مقررات سازمانی می‌تواند توان مدیریت احساسات را در سازمان تقویت کند. با توجه به تایید عوامل ساختاری، عوامل شناختی-اجتماعی و عوامل رفتاری، می‌توان پیشنهاد کرد با مهندسی مجدد ساختار سازمانی، گسترش ارتباطات، همکاری و مشارکت بین گروه‌ها، ایجاد دیدگاه‌های مشترک، تمرکز بر اعتماد متقابل و ..... در بین مدیران و کارکنان توان مدیریت احساسات در سازمان را تقویت کنند.

### منابع

1. Ashkanasy, N.M. & Dorris, A.D. (2017). Emotions in the workplace. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 4:67-90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>.
2. Ashkanasy, N.M. & Humphrey, R.H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review.* 3(2): 214-224. <https://doi.org/10.1177/1754073910391684>.
3. Ayoko, O.B., Ang, A.A. & Parry, K. (2017). Organizational Crisis: Emotions and Contradictions in Managing Internal Stakeholders. *International Journal of Conflict Management.* 28(5): 617-643. DOI: 10.1108/IJCM-05-2016-0039
4. Brundin, E., Liu, F. & Cyron, T. (2022). Emotion in strategic management: A review and future research agenda. *Long Range Planning.* 55(4): 1-34. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102144>
5. De Clercq, D., Muhammad, A.K. & Inam, U.H. (2023). Perceived organizational politics and turnover intentions: critical roles of social adaptive behavior and emotional regulation skills. *Journal of Management & Organization.* 29(2): 247-265. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.26>
6. Edelman, P. & Knippenberg, D.V. (2018). Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal.* 39(5): 592-607. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0154>
7. Eduardo, D.P.B. & Barbosa, F.P.M. (2024). Theatrical improvisation for organizational improvisation education. *The Routledge companion to improvisation in organizations.* Routledge. 341-354. <https://doi.org/10.4324/9781003171768>
8. Ghorbani Ghale Joug, M. & Heydari, M. (2014). Investigating the effect of customer relationship management on job satisfaction, the role of managing people's emotions in the organization. 3rd International Accounting and Management Conference [In Persian]. <https://civilica.com/doc/441871>
9. Goran, L. & Negoescu, G. (2014). Emotions at Work. The Management of Emotions in the Act of Teaching. The 6th International Conference Edu World. Education Facing Contemporary World Issues, 7th - 9th November. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.02.314
10. Guan, B. & Jepsen, D.M. (2024). Managing emotions in ongoing service relationships: new intrinsic and extrinsic emotion regulation strategies from aged care. *The international Journal of Human Resource Management.* 35(1). 36-66. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2211710>
11. Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings.* Berkeley: University of California Press. <https://doi.org/10.1002/pam.4050030365>
12. Hosseini Robat, M., Rahim Nia, F. (2013). Effect of emotional workforce strategies on job performance due to emotional burnout. *Strategic Management Studies.* 5(19): 237-254 [In Persian]. Doi: 20.1001.1.22286853.1393.5.19.10.3
13. Ke, S.W., Tsai, C.F. & Chen, Y.J. (2024). Managing emotion in the workplace: An empirical study with enterprise instant messaging. *Applied Artificial Intelligence.* 23(1): 2297518. <https://doi.org/10.1080/08839514.2023.2297518>
14. Liu, H., Zou, H.Y., Wang, H.J. & Xu, X. (2020). Do emotional labour strategies influence emotional exhaustion and professional identity or vice versa? Evidence from new nurses. *Journal of advanced nursing.* 76(2): 577-587. DOI: 10.1111/jan.14266



15. McKenzie, J., Olson, R.E. & Mills, K.A. (2019). Emotion management and solidarity in the workplace: A call for a new research agenda. *The Sociological Review*. 67(3): 672-688. <https://doi.org/10.1177/0038026118822982>
16. Mohammadi Moghadam, Y., Mohammadi Moghadam, Y., Tayyibi, A. & Saedi, A. (2023). Designing the pattern of human resources vitality for social security organizations. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(7): 39-54 [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/Journal/thr/Article/1037834>
17. Netzer, L., Gutentag, T., Kim, M.Y., Solak, N. & Tamir, M. (2018). Evaluations of emotions: Distinguishing between affective, behavioral and cognitive components. *Personality and Individual Differences*. 135: 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.038>
18. Qolipour, A. (2014). *Organizational Behavior Management (Individual Behavior)*. Tehran: Aghat Publications [In Persian].
19. Quinn, B. (2017). The Potential of Mindfulness in Managing Emotions in Libraries in Emotion in the Library Workplac. *Advances in Library Administration and Organization*. 37: 15-33. Doi: 10.1108/S0732-067120170000037002
20. Richard, E.M. (2020). Developing employee resilience: The role of leader-facilitated emotion management. *Advances in Developing Human Resources*. 22(4): 387-403. <https://doi.org/10.1177/1523422320949143>.
21. Sahu, A. & Srivastava, K.B.L. (2017). Antecedents and consequences of positive emotions in the workplace. *International Journal of Work Organisation and Emotion*. 8(2): 99-117. DOI: 10.1504/IJWOE.2017.10007608
22. Scherer KR, Moors A. (2019). The emotion process: event appraisal and component differentiation. *Annu. Rev. Psychol*. 70: 719-745. DOI: 10.1146/annurev-psych-122216-011854
23. Sloan, M.M. (2005). There is no happiness at work! Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of Vanderbilt University. Dissertation, Submitted to the Faculty of the Vanderbilt University.
24. Song, C., Buyees, A., Zhang, W.H., Lu, C., Zhao, M. & Dewaele, A. (2022). The factor structure and measurement invariance of the coping inventory for stressful situations in a sexual minority population. *Journal of Homosexuality*. 71(2): 512-527. DOI: 10.1080/00918369.2022.2122366
25. Stones, R. (2011). *Great Thinkers of Sociology*. Translated by Mehrdad Mirdamadi. Tehran: Nash Karzan [In Persian].
26. Tu, Y., Yiqiong, L. & Wenchao, Z. (2023). Arousing employee pro-environmental behavior: A synergy effect of environmentally specific transformational leadership and green human resource management. *Human Resource Management*. 62(2): 159-179. <https://doi.org/10.1002/hrm.22138>
27. Vakili, M. & Senobar, N. (2015). Modeling the Relationship of Emotion Management on Sales Performance. 4th Management, Economics and Accounting Conference. Tabriz University [In Persian]. <https://civilica.com/doc/518138>
28. Wang, S. & Zhongwu, L. (2023). A Study on the Causes and Intervention of Job Burnout of Young Teachers in Chinese Vocational Colleges. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*. 33: 4607-4626. <https://doi.org/10.59670/jns.v33i.1165>
29. Wojciechowska, M. (2021). Trust as a factor in building cognitive social capital among library workers and users. Implications for library managers. *The journal of academic librarianship*. 47(1): 102300. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102300>
30. Wut, T.M., Peggy, M.N. & Mei, P.L. (2023). Engaging university students in online learning: a regional comparative study from the perspective of social presence theory. *Journal of Computers in Education*. 1-27. Doi: 10.1007/s40692-023-00278-8
31. Zapf, D., Kern, M., Tschan, F., Holman, D & Semme, N.K. (2021). Emotion work: A work psychology perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 8: 139-172. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062451>
32. Zhao, X. & Danping, W. (2023). Grit, emotions, and their effects on ethnic minority students' English language learning achievements: A structural equation modelling analysis. *System*. 113: 102979. <https://doi.org/10.1016/j.system.2023.102979>.

**Designing a pattern of factors affecting the emotion management****Mirmajid Qozati<sup>1</sup>, Rohollah Samei\*<sup>2</sup>, Abdolaziz Peqeh<sup>3</sup>***Received the article: 2023-10-21 Accepted the article: 2023-11-20 PP: 48- 65***Abstract**

**Background and purpose:** Emotions are inside organizations and cannot be separated from the work environment, and it is important to pay attention to the management of emotions. The purpose of this research is to design a model of factors affecting emotion management in Islamic Azad University.

**Research method:** The research method is exploratory in terms of objective and qualitative approach. In order to collect data and identify factors, content analysis method and interviews with 20 experts using theoretical sampling method were used to achieve theoretical saturation. Fuzzy Delphi technique was used to screen the factors, and to model and stratify the identified factors, interpretive structural modeling and Mick Mac analysis.

**Findings:** The findings showed that the factors affecting emotion management include background factors, cognitive-social factors, structural factors, and behavioral factors. In leveling the factors, it was found that the background factors are in the third level and the most influential factor in emotion management

**Conclusion:** In order to strengthen and improve emotion management in universities, the factors that affect this matter should be taken into consideration by managers. Background factors in the first degree, and structural factors and cognitive-social factors in the second degree have a higher priority.

**Keywords:** emotions, emotion management, university

**Citation:** Qozati, M., Samei, R. & Peqeh, A.A. (2024). Designing a pattern of factors affecting emotion management. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(8): 48-65 [In Persian].

<sup>1</sup> PhD student in Public Administration, Department of Public Administration, Aliabad Katul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katul, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Aliabad Katul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katul, Iran (Corresponding author: r-samei@gmail.com)

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Public Administration, Aliabad Katul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katul, Iran