



## Presenting a Conceptual Framework for Emotion Management in Human Resources Processes of the Organization by Meta-Synthesis Approach

Alireza Mohammadi<sup>1</sup>  
Berooz Rezaeemanesh (Ph. D.)<sup>2</sup>  
Mir Ali Seyd Naghavi (Ph. D.)<sup>3</sup>  
Vajhollah Ghorobanizadeh (Ph. D.)<sup>4</sup>

### Abstract

Human resources processes in the organization are inherently emotional and can be the source of various functional and dysfunctional emotions in such a way that they affect the goals of each of the human resources processes and reduce their effectiveness. In this article, through a systematic review of the literature, a conceptual framework for managing emotions in each of the human resources processes has been presented by using meta-synthesis method. In the presented conceptual framework, by selecting and analyzing 66 articles, 349 primary codes were identified and placed in the form of 7 main categories including state, situation (cause), consequence, function, solution and context and effects of emotion management in organization's human resources processes. By analyzing the primary codes, 55 main themes were identified, of which 28 themes related to emotion management solutions were presented in the form of four processes of recruitment, training and empowerment, performance management and compensation. In addition, 8 themes were identified as causes, 3 themes as consequences, 3 themes as functions, and 9 themes as contextual variables affecting the effectiveness of strategies. In general, the most important effects of emotion management in human resource processes, improvement of attitude, improvement of feeling and improvement of employees' behavior, as well as creation of competitive advantage for the organization were explained.

**Keywords:** *Emotion Management; Emotion Regulation; Human Resources; Systematic Review; Meta-Synthesis*

---

1. Ph. D. Candidate, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran  
(Corresponding Author), Rezaeemanesh@atu.ac.ir

3. Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

4. Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran



## ارایه چارچوب مفهومی مدیریت هیجانات در فرایندهای منابع انسانی سازمان، با رویکرد فراترکیب

علیرضا محمدی\*، بهروز رضائی منش\*\*  
میرعلی سیدنقوی\*\*\*، وجهاله قربانی زاده\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۷/۲۱

### چکیده

فرایندهای منابع انسانی در سازمان ذاتاً هیجانی می‌باشند و می‌توانند منشأ بروز هیجانات کارکردی و غیرکارکردی مختلفی بوده؛ به گونه‌ای که اهداف هر یک از فرایندهای منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده و به کاهش اثربخشی آنها منجر شود. در این مقاله با مرور نظام‌مند ادبیات به روش فراترکیب، به تبیین یک چارچوب مفهومی جهت مدیریت هیجانات در هر یک از فرایندهای منابع انسانی پرداخته شده است. در چارچوب مفهومی ارائه شده، با انتخاب و تحلیل ۶۶ مقاله منتخب، ۳۴۹ کد اولیه شناسایی و در قالب ۷ مقوله اصلی شامل حالت، موقعیت (علت)، پیامد، کارکرد، راهکار و زمینه و آثار مدیریت هیجانات در فرایندهای منابع انسانی سازمان، تبیین شد. با تحلیل مضمون کدهای اولیه، مجموعاً ۵۵ مضمون اصلی شناسایی شد، که ۲۸ مضمون مربوط به راهکارهای مدیریت هیجانات در قالب چهار فرایند جذب و استخدام، آموزش و توانمندسازی، مدیریت عملکرد و جبران خدمات ارائه شد. همچنین ۸ مضمون به عنوان علت، ۳ مضمون به عنوان پیامد، ۳ مضمون به عنوان کارکرد و ۹ مضمون به عنوان متغیرهای زمینه‌ای مؤثر بر اثربخشی راهکارها، شناسایی و در مجموع، مهم‌ترین آثار مدیریت هیجانات در فرایندهای منابع انسانی، بهبود نگرش، بهبود احساس و بهبود رفتار کارکنان و همچنین ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، تبیین شد.

**کلیدواژه:** مدیریت هیجان؛ تنظیم هیجان؛ منابع انسانی؛ مرور نظاممند؛ فراترکیب

\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\* دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Rezaeemanesh@atu.ac.ir

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

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

## مقدمه

محققان مدیریتی بیش از سه دهه است که بر اهمیت موقعیت‌های هیجانی کارکنان در محیط کار تأکید کرده‌اند. طی تحقیقات گذشته روی طیف گسترده‌ای از متغیرهای مرتبط با هیجان از جمله جو هیجانی<sup>۱</sup>، کار هیجانی<sup>۲</sup>، تنظیم هیجان<sup>۳</sup>، اثرات مثبت و منفی هیجان<sup>۴</sup>، مطالعات مختلفی انجام شده است (اشکاناسی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). هیجان‌ها پاسخ‌های نسبتاً کلی و ساده‌ای هستند که بدن ما به محرک‌های بیرونی و درونی نشان می‌دهد. این پاسخ‌ها ناپایدار و معمولاً آنی هستند و با تغییرات فیزیولوژیک و یک حالت عاطفی خوشایند یا ناخوشایند مثل غم، شادی، خشم، ترس، تعجب، بیزاری و... همراهند (گروس و تامسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). بررسی ارتباط مدیریت منابع انسانی با بحث هیجان‌ها از چند منظر حائز اهمیت است. ویس و کروپانزانو<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) استدلال می‌کنند که سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤلفه‌هایی در محیط سازمانی هستند و بنابراین منشأ وقایع هیجانی می‌باشند. براساس نظریه رویدادهای عاطفی<sup>۷</sup> ارائه شده توسط ویس و کروپانزانو (۱۹۹۶) هیجان‌ها واکنش به یک رویداد در محیط کار هستند که دارای پیامدهای شناختی و هیجانی بوده و بر نگرش و عملکرد شغلی تأثیرگذار هستند. لذا تجربیات هیجانی<sup>۸</sup> در فرایندهای منابع انسانی، با توجه به عملکردهای متنوع شناختی، نگرشی و انگیزشی ناشی از هیجان‌ها اصلی<sup>۹</sup>، پیامدهای قابل توجهی برای سازمان دارند (کوزلوسکی و کلین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰). همچنین هیجان‌ها مثبت و منفی خاص ناشی از فرایندهای منابع انسانی، پیامدهایی برای توانایی، انگیزه و فرصت انجام کار برای کارکنان به همراه خواهد داشت (ون کلیف<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹). تحقیقات مختلف نشان داده است که حالات هیجانی بر پردازش شناختی و اطلاعات درگیر در خلاقیت (باس<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، برنامه‌ریزی (کانلی و جانسون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵) و ریسک‌پذیری (لرنر و کلتنر<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۰) تأثیر می‌گذارند. الگوی ارزشیابی‌هایی که

1. Emotional Climate
2. Emotional Labor
3. Emotion Regulation
4. Ashkanasy
5. Gross and Thompson
6. Weiss and Cropanzano
7. Affective Events Theory(AET)
8. Emotional Experience
9. Discrete Emotion
10. Kozlowski & Klein
11. Van Kleef
12. Baas
13. Connelly & Johnson
14. Lerner & Keltner

تحت تأثیر هر هیجان اصلی وجود دارد، تغییراتی را در افراد ایجاد می کند که بر شناخت و تصمیم گیری وی تأثیر می گذارد (لرنر و تدنس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). همچنین بسیاری از رفتارهای کارکردی و یا غیر کارکردی<sup>۲</sup> کارکنان تحت تأثیر یک و یا چند احساس و هیجان خاص می باشد. سازمان براساس اهداف و راهبردهایی که دارد، نظام های منابع انسانی متفاوتی را به کار می گیرد و در هر نظام، هیجانات و رفتارهای مورد انتظار متفاوت است. به عنوان مثال، رفتارهای مورد انتظار کارکنان در یک سازمان مشتری محور، متفاوت با یک سازمان نوآور و پیشتاز در فناوری است. همچنین فعالیت ها و اقدامات منابع انسانی سازمان، روی هیجانات کارکنان تأثیر می گذارد و درعین حال، اقدامات منابع انسانی نیز متأثر از هیجانات کارکنان می تواند متفاوت باشد.

در مدیریت فرایندهای منابع انسانی با تمرکز بر نقش تنظیم هیجانات<sup>۳</sup>، شواهد تحقیقات نشان می دهد این فرایندها ذاتاً هیجانی هستند و این هیجانی بودن یک پدیده دوطرفه است (کانلی و ترنر، ۲۰۱۸). به عنوان مثال، در فرایند انتخاب و جذب کارکنان، برای متقاضیان استخدامی و استخدام کنندگان، هیجانات، انتقال هیجانات و تنظیم هیجانات نقش مهمی را ایفا می کند و درنهایت بر موفقیت یا عدم موفقیت یک تصمیم استخدام تأثیر می گذارد. در بحث مدیریت عملکرد نیز شواهدی قوی وجود دارد که هیجانات، نقش اساسی را ایفا می کند، از جمله ایجاد اثر هاله ای در ارزیابی کننده و نحوه پاسخ به بازخورد عملکرد توسط ارزیابی شونده. در رابطه با آموزش و توسعه نیز هیجانات، نقش اصلی را شامل می شود که از جمله می توان به تأثیرات هیجانی آموزش بر نحوه یادگیری افراد و آموزش نحوه استفاده از هیجانات در کار هیجانی اشاره کرد. همچنین در بحث جبران خدمات و مزایا، هیجانات در آن، هنگام ادراک از عدالت رویه ای و توزیعی نیز موضوعیت پیدا می کند (اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت منابع انسانی سازمان باید این قابلیت را داشته باشد تا بتواند هیجانات کارکنان را به گونه ای مدیریت نماید تا بهترین اثربخشی و عملکرد حاصل شود. در واقع می توان گفت، ظرفیت های هیجانی<sup>۴</sup> سازمان مانند همدلی، درک هیجانات در خود و دیگران و تنظیم هیجانات برای بروز رفتارهای کاری و ایجاد عملکرد مناسب در نظام های منابع انسانی بسیار مهم هستند.

1. Lerner & Tiedens  
2. Functional and Dysfunctional  
3. Emotional Regulation  
4. Emotional Capacities

لذا براساس جمع‌بندی شواهد نظری می‌توان گفت، از آنجا که فرایندهای منابع انسانی ماهیت هیجانی دارند، در اثر اجرای فرایندهای منابع انسانی، هیجانات مختلفی در کارکنان ایجاد می‌شود که برخی کارکردی هستند برخی غیرکارکردی. در صورتی که سازمان نتواند هیجانات غیرکارکردی را مدیریت نماید، هم مانع اجرای اثربخش فرایندهای منابع انسانی می‌شود و هم باعث بروز پیامدهای منفی برای کارکنان از جمله رفتارهای انحرافی و کژرفتاری می‌شود و در نهایت باعث پایین آمدن بهره‌وری و رضایت شغلی خواهد شد. از طرفی، مدیریت صحیح هیجانات نیز به تسهیل در استقرار اثربخش نظام مدیریت منابع انسانی منجر خواهد شد. لذا با توجه به آن، هنوز الگوی مشخص و جامعی در این زمینه ارائه نشده است. در این مقاله تلاش می‌شود با مرور نظام‌مند ادبیات به روش فراترکیب، به این سؤال پاسخ داده شود که چگونه می‌توان هیجانات برآمده در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان را به نحو مؤثری، به نفع اهداف نظام منابع انسانی تنظیم و مدیریت نمود.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تعریف هیجان

تاکنون تعاریف متفاوتی از هیجان ارائه شده است که هر یک به جنبه خاصی از هیجان مانند پیامدهای آن، علل بروز و نحوه بروز هیجان پرداخته‌اند. به عنوان مثال، ایزارد<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) اشاره می‌کند، هیجان، حالتی است که موجب ایجاد انگیزه و سازماندهی می‌شود و درک، تفکر و عمل را هدایت می‌کند. در این تعریف، هیجان صرفاً از منظر پیامدهای آن تبیین شده است و یا کلینجنا<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) اشاره می‌کند، هیجان حاصل تعامل بین عوامل ذهنی، محیطی و فرایندهای عصبی و هورمونی می‌باشد. در این تعریف، هیجان صرفاً از منظر علل پیدایش اشاره شده است. شوارتز و کلور<sup>۳</sup> (۱۹۸۳)، اشاره می‌کنند، هیجانات، به معنای سازوکاری زنده برای نشان دادن آمادگی برای عمل است. به علاوه، هیجانات می‌توانند مثبت یا منفی باشند که هیجانات مثبت معمولاً نشان‌دهنده یک وضعیت ایمن و حفظ وضعیت موجود است؛ در حالی که هیجانات منفی نشان می‌دهد که چیزی دچار اشکال شده و ارگانیسم برای حل اوضاع نیاز به اقدام دارد.

1. Izard  
2. Kleinginna  
3. Schwarz & Clore

در این میان، گروس و تامسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) تعریف نسبتاً جامع‌تری نسبت به سایر تعاریف ارائه می‌دهند، بدین ترتیب که هیجان‌ها پاسخ‌های نسبتاً کلی و ساده‌ای هستند که بدن ما به محرک‌های بیرونی و درونی نشان می‌دهد. این پاسخ‌ها ناپایدار و معمولاً آنی هستند و با تغییرات فیزیولوژیکی و یک حالت عاطفی خوشایند یا ناخوشایند مثل غم، شادی، خشم، ترس، تعجب، بیزاری و... همراهند که می‌توان بر گرفته از تعریف آنها، هیجان را در بیانی ساده‌تر بدین صورت تعریف نمود: «هیجان به حالت‌های موقتی توأم با برانگیختگی یا فروریختگی گفته می‌شود که همراه با تجلیات فیزیولوژیکی، چهره‌ای، روانی و عملی است».

### انواع هیجان‌ها

با بررسی تحقیقات انجام شده در حوزه هیجان‌ها، مشاهده می‌شود، در تقسیم‌بندی انواع هیجان‌ها، دیدگاه واحد و مشترکی وجود ندارد. هر یک از محققان هیجان‌ها را بر اساس معیاری مشخص طبقه‌بندی می‌کنند. اما عموماً نظریه پردازان، هیجان‌ها را از منظر چگونگی آنها برای کمک به انطباق و سازگارشدن برای بقا به دو دسته هیجان‌های سازگار با هدف (مثبت) مانند شادی، خوش بینی و امید، علاقه و عشق و هیجان‌های ناسازگار با هدف (منفی) مانند ترس، خشم، نفرت، غم، احساس شرمساری و گناه، تقسیم می‌کنند (فرانکن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). همچنین گورمان<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، اشاره می‌کند هر تجربه هیجانی با رویکرد درون‌نگری از بعد از سه بعد: ۱. خوشایندی و ناخوشایندی، ۲. آرمیدگی و تنش، ۳. آرامش و برانگیختگی تشکیل می‌شود.

### کارکردهای هیجان‌ها

هیجان‌ها در حکم تقویت‌کننده‌های رفتار می‌باشند. وقتی فرد هیجان بسیار مثبتی را تجربه می‌کند، به احتمال زیاد به رفتارهایی می‌پردازد که موجب تولید مجدد آن هیجان می‌شود. به همین صورت، وقتی فرد هیجان بسیار منفی را تجربه می‌کند، از رفتارهایی که باعث بروز مجدد آن هیجان می‌شود، اجتناب می‌کند (فرانکن، ۲۰۰۲). دیدگاه‌های کارکردگرایانه در مورد هیجان‌ها اصلی نشان می‌دهد که همه هیجان‌ها از

1. Gross & Thompson  
2. Franken  
3. Gorman

مزایایی برخوردار هستند و حالات خاص هیجانی از ارزیابی شناختی محیط پیرامون ارتباط و اهمیت یک موقعیت و توانایی فرد در پاسخگویی و کنار آمدن با خواسته‌های موقعیتی ناشی می‌شوند (لازاروس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹؛ کلتنر و گروس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). در واقع، می‌توان گفت، چیزی به نام هیجان بد و یا خوب وجود ندارد. شادی لزوماً هیجان خوبی نیست و خشم و ترس لزوماً هیجان‌های بدی نیستند. همه هیجان‌ها می‌توانند مفید باشند، زیرا توجه و رفتار را به سمت موقعیتی که لازم است، هدایت می‌کنند. هر هیجانی برای انجام کار، آمادگی برای پاسخ‌دادن به موقعیت خاص را فراهم می‌کند. از طرفی برخی هیجان‌ها متناسب با موقعیت در صورتی که کنترل نشوند، می‌تواند اثرات مخربی بر رفتار و وجهه اجتماعی و حرفه‌ای فرد داشته باشند. نظریه پردازان معاصر عقیده دارند که هیجان‌ها نقش مهمی در انگیزش دارند. همین امر باعث شده است بعضی از نظریه پردازان بر نظم بخشی هیجان‌ها بر رفتار افراد تأکید کنند. در همین راستا، بندورا<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) اشاره می‌کند که مردم برای دستیابی به اهدافشان باید یاد بگیرند که چگونه هیجان‌های خود را کنترل کنند.

### هیجان‌ها در محیط کار

هیجان‌ها، جزئی جدانشدنی از وجود هر فرد می‌باشد، لذا لازم است مدیران توجه ویژه‌ای به عناصر هیجانی در رفتار سازمانی داشته باشند و در صورتی که رفتارهای افراد را کاملاً منطقی تلقی کنند، دچار اشتباه می‌شوند. به طور کلی مدیر نمی‌تواند هیجان‌ها را از محیط کار دور کند؛ چرا که نمی‌تواند هیجان‌ها را از افراد بگیرد. در اصل مدیرانی که نقش هیجان‌ها را درک کنند توانایی بیشتری در توجیه و پیش‌بینی رفتار افراد خواهند داشت. به طور کلی، در صورتی که هیجان‌ها مورد شناسایی قرار نگیرند، عملکرد کاری با مانع جدی مواجه خواهد شد و برعکس آن، در صورتی که هیجان‌ها به بهترین شکل توسط مدیر تحلیل شود، می‌تواند به دو طریق موجب ارتقای عملکرد شود: اولاً هیجان‌ها می‌توانند سطح انگیزش را بالا ببرند، بنابراین به عنوان عوامل محرک برای عملکرد بهتر عمل کنند و ثانیاً در برخی از مشاغل هیجان‌ها جزئی از رفتارهای مورد نیاز شغل است. لذا تلاش برای مطالعه رفتار و اندیشه انسان بدون در نظر گرفتن جنبه هیجانی، از جمله نیاز افراد به کنترل و تنظیم هیجان‌ها، بیهوده است (کانلی و ترنر، ۲۰۱۸).

1. Lazarus  
2. Keltner & Gross  
3. Bandura

یکی از اولین چارچوب‌های هیجان در ادبیات سازمان‌ها، نظریه رویدادهای عاطفی<sup>۱</sup> ویس و کروپانزانو (۱۹۹۶) است که به‌طور صریح نظریه ارزیابی شناختی را دربر می‌گیرد و این ایده را ارائه می‌کند که هیجان‌ها اصلی دارای پیامدهای شناختی و عاطفی می‌باشند که بر نگرش<sup>۲</sup> و عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارند. این نظریه در اولین گام تصدیق می‌کند که هیجان‌ها، واکنش به یک رویداد در محیط کار هستند. محیط کار شامل هر چیزی است که شغل را دربر می‌گیرد؛ نظیر تنوع وظایف و میزان خودمختاری، الزامات شغلی و نیاز به قوه هیجانی. این محیط می‌تواند رویدادهای کاری ناخوشایند، متعالی یا هر دو نوع را خلق کند. همچنین نظریه رویدادهای عاطفی پیشنهاد می‌کند که محیط کار، زمینه و بستری را ایجاد کرده و بر انواع رویدادهای عاطفی کار که احتمالاً رخ می‌دهد، تأثیر می‌گذارد. تفسیرهای شناختی از رویدادهای کاری خاص، باعث تحریک حالات عاطفی عمومی و همچنین هیجان‌ها اصلی می‌شود که به‌نوبه خود بر رفتارهای عاطفه محور (مثلاً صورت، صدا یا سایر نمایش‌های قابل مشاهده هیجان‌ها)، قضاوت‌های شناختی (مثلاً نگرش‌هایی مانند رضایت شغلی) و پاسخ‌های قضاوت محور (به‌عنوان مثال، ارزیابی اطلاعات، ریسک‌ها، یا گزینه‌های تصمیم‌گیری)، تأثیر می‌گذارد. گرایش‌ها یا صفاتی مانند خلق‌های منفی و مثبت نیز بر تعدیل تأثیرات حوادث بر هیجان‌ها احساس شده به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد. در واقع، این چارچوب منشأ توسعه تحقیقات زیادی شده است که برای درک رفتار کاری که در زمینه نظام‌ها و روش‌های منابع انسانی لازم می‌باشد. به‌عنوان مثال، نظریه رویدادهای عاطفی برای درک بهتر هیجان‌ها و کار خدمات به مشتری، عدالت سازمانی و قلدری در محیط کار، به کار گرفته شده است. نظریه رویدادهای عاطفی همچنین با نظریه پردازای در زمینه‌هایی مانند کار هیجانی، تنظیم هیجان‌ها، بهروزی محیط کار، جو سازمانی و هیجان‌ها در گروه‌ها، گسترش یافته است.

اشکاناسی در سال ۲۰۰۳، مدل پنج سطحی هیجان‌ها را به‌عنوان اولین نظریه یکپارچه‌سازی هیجان‌ها در سازمان و پیوند دادن آنها با زمینه‌های سازمانی، ارائه کرد. این نظریه شامل مجموعه وسیعی از سازه‌ها و فرایندهای هیجان‌ها، از جمله هیجان‌ها اصلی است. در سطح اول مدل، اشاره به تغییرپذیری موقتی<sup>۳</sup> درون فرد<sup>۳</sup> در احساس و رفتار دارد و شامل حالات هیجانی اصلی لحظه‌ای مانند ترس، عصبانیت و غرور و

1. Affective Events Theory(AET)  
2. Attitudes  
3. Within-person



همچنین تأثیر مثبت و منفی و خلق عمومی<sup>۱</sup> است. همانند نظریه رویدادهای عاطفی، نظریه چندسطحی اشکاناسی (۲۰۰۳)، بر اهمیت در نظر گرفتن تغییرات درون فرد، در حالات هیجانی و چگونگی تأثیر گذاری آنها در محیط کار تأکید دارد. سطح دوم در مدل، به تفاوت بین افراد<sup>۲</sup> و سازه‌های هیجانی که به حالت های فردی با ثبات تر، از جمله شخصیت و هوش هیجانی است اشاره دارد. از جمله تجربه، بیان، یا تنظیم هیجانات و خلق و خوی اصلی. همچنین هیجانات و تأثیرات مبتنی بر شخصیت در این سطح بحث می شود. افراد در حالی که تغییرات لحظه‌ای در هیجانات را تجربه می کنند، تمایلات عاطفی با ثبات تری دارند که در موقعیت‌ها و حوادث تأثیر گذارند. نقش هیجانات در روابط بین فردی<sup>۳</sup> تمرکز در سطح سوم مدل است. این سطح شامل ادراکات بین فردی و ارتباط هیجانات است. سطح سوم، نقش هیجانات اصلی، نمایش هیجانات و تنظیم هیجانات را در مبادلات بین فردی توصیف می کند؛ چرا که آنها بر ارتباطات و مدیریت اثرات<sup>۴</sup> تأثیر می گذارند. این سطح اهمیت هیجانات را در مبادلات اجتماعی برجسته می کند به طوری که می تواند اطلاعاتی راجع به باورها و اهداف دیگران ارائه دهد. نمایش برخی از هیجانات توسط یک فرد ممکن است به ایجاد هیجانات مشابه یا متقابل در فرد دیگر منجر شود، با این ظرفیت که می تواند تعدادی از ویژگی‌های تعامل مانند لحن عاطفی تبادل، طول و محتوای تبادل و ارزیابی تبادل آینده را شکل دهد. نمایش هیجانات اصلی حین تعامل با همکاران یا سرپرستان می تواند برای برقراری و حفظ روابط کاری مؤثر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. تجزیه و تحلیل سطح گروهی<sup>۵</sup>، تمرکز سطح چهارم مدل از جمله رهبری است که به عنوان یک ویژگی سطح تیم تلقی می شود. سطح چهارم بر چگونگی تأثیر پذیری گروه‌ها از ترکیب هیجانی اعضای گروه و نحوه استفاده رهبران از هیجانات با سایر اعضای گروه برای اهداف مختلف (به عنوان مثال، ایجاد انگیزه یا ایجاد رعب و وحشت) متمرکز است. سرایت هیجانی یا گسترش هیجانات مثبت و منفی نیز مهم است، به ویژه برای گروه‌های کاری که فرصت‌های جدید، تغییر یا بحران‌هایی را تجربه می کنند که رفاه و بهروزی آنها را تهدید می کند. سطح پنجم، یک سطح مهم در مدل، شامل پدیده‌های گسترده سازمان<sup>۶</sup>، از جمله فرهنگ و جو عاطفی است. این سطح شامل متغیرهای

1. Mood
2. Between-person
3. Interpersonal relationships
4. Impression
5. Group and team-level
6. Organization-wide

متنوعی گسترده‌ای است که مربوط به هیجان‌ها کل کارکنان است. جو سازمانی (خلق و خوی جمعی کارکنان نسبت به سازمان، سیاست‌ها، رویه‌ها و مدیریت آن) و فرهنگ (باورهای جمعی، ارزش‌ها و پیش‌فرض‌هایی که کارکنان درباره یک سازمان دارند) هر دو دارای ریشه‌های هیجانی هستند. نظریه رویدادهای عاطفی و نظریه چندسطحی از هیجان‌ها (اشکاناسی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) هر دو نشان می‌دهند که هیجان‌ها و ارزیابی‌های شناختی که باعث ایجاد این هیجان‌ها می‌شوند، در زمینه‌های سازمانی، اطلاعاتی را در زمینه سازمان به خود و دیگران ارائه می‌دهند، و از این طریق، واکنش‌ها و پاسخ‌های بعدی را شکل می‌دهند. ون کلیف در سال ۲۰۰۹، یک نظریه نسبتاً جدید در مورد هیجان‌ها اصلی تحت عنوان مدل هیجان‌ها به‌عنوان اطلاعات اجتماعی<sup>۲</sup> (EASI) ارائه نمود که بر تأثیرات هیجانی در زمینه‌های بین‌فردی متمرکز است. مدل EASI به‌عنوان یک نظریه عمومی برای در نظر گرفتن نقش هیجان‌ها در موقعیت‌های بین‌فردی، از جمله مواردی که در محل کار ممکن است شامل تعارض، مذاکره، تبادل رهبر-پیرو و سایر تعاملات، شامل تجربه و نمایش هیجان‌ها باشد، ارائه شده است. مدل EASI ریشه در رویکردهای کارکردی هیجان‌ها دارد و با تحقیقاتی که تأثیرات مفید (و گاهی اوقات مضر) نمایش هیجان‌ها منفی و مثبت را نشان می‌دهد، پشتیبانی می‌شود (ون کلیف، ۲۰۰۹).

### مدیریت و تنظیم هیجان‌ها در سازمان

باتوجه به اثرات هیجان‌ها در محیط کار، آنچه اهمیت دارد، مدیریت مناسب هیجان‌ها است. باتوجه به رواج تجربیات هیجانی اصلی در محل کار، کارمندان اغلب در رفتارهایی برای افزایش، کاهش یا حفظ هیجان‌ها خود مشارکت می‌کنند (گرندی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). علاوه بر این، مطالبات هیجانی سازمان، به‌عنوان مثال، قوانین نمایش هیجان‌ها خاص (کروپانزانو و همکاران، ۲۰۰۳)، نشان می‌دهد که کارکنان به‌طور مستمر تلاش می‌کنند تا پاسخ‌های هیجانی خود را کنترل نمایند. تنظیم هیجان‌ها به‌عنوان یکی از ابزارها و مهارت‌های مهم برای رفتارهای محل کار است و شامل "فرایندی است که افراد از طریق آن بر هیجان‌ها خود هنگام احساس آنها و نحوه تجربه و نیز نوع ابراز و نمایش آنها تأثیر می‌گذارند و تحت نفوذ خود قرار می‌دهند که این امر می‌تواند از خودآگاه یا ناخودآگاه و به‌صورت خودکار حاصل شود" (گروس، ۱۹۹۸).

1. Ashkanasy  
2. Emotions As Social Information (EASI)  
3. Grandey

مدل‌های تنظیم هیجانات نشان می‌دهد که می‌توان از راهبردهای بی‌شماری برای مدیریت تجربیات هیجانی استفاده کرد (گرنیدی، ۲۰۰۰؛ گروس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). مدل فرایندی تنظیم هیجانات گروس (۱۹۹۸) پنج دسته راهبرد را پیشنهاد می‌کند: ۱. انتخاب موقعیت<sup>۲</sup>، ۲. تعدیل (اصلاح) موقعیت<sup>۳</sup>، ۳. تنظیم (پراکندن) توجه<sup>۴</sup>، ۴. ارزیابی مجدد شناختی<sup>۵</sup> و ۵. مدولاسیون (تعدیل) پاسخ<sup>۶</sup>. اثربخشی راهبردهای تنظیم هیجانات به بستر و زمینه نیز بستگی دارد (آلدائو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). بسته به اهداف و نیازها (به‌عنوان مثال، عملکرد و انگیزه) شرایط (به‌عنوان مثال، آموزش و کار گروهی)، میزان سازگاری و یا ناسازگاری راهبردهای تنظیم هیجانات متفاوت است. به‌عنوان مثال، راهبرد ارزیابی مجدد شناختی هیجانات خشم در پی یک بازخورد منفی می‌تواند سازنده باشد و با شدت کمتر ممکن است به کارکنان کمک کند تا مسئولیت خود را در عملکرد ضعیف خود تشخیص دهند. رویکرد ابزاری به تنظیم هیجان، فرض می‌کند که هم هیجانات مثبت و هم هیجانات منفی، عملکردهای اختصاصی دارند و راهبردهای تنظیم هیجان برای تجربه حالت‌های هیجانی که بیشترین کارکرد را برای موقعیت دارند، اعمال می‌شوند (تامیر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). در ادبیات هیجانات، تنظیم هیجان ممکن است اغلب به‌عنوان فرایندی برای تقویت حالات هیجان مثبت در نظر گرفته شود. با این حال، سازمان‌ها ممکن است به دنبال تنظیم هیجانات به گونه‌ای باشند تا بر فرایندهای شناختی، انگیزشی و رفتاری تأثیر بگذارند و کارکنان را ملزم کنند که بسته به زمینه، هر دو هیجانات منفی و مثبت را تقویت کنند (تامیر، ۲۰۱۱). مدیرانی که می‌توانند تجربیات هیجانی را تشخیص دهند و کارکردهایی را که توسط هیجانات مختلف انجام می‌شود، درک کنند، می‌توانند برای مدیریت هیجانات دیگران به روش‌هایی که کارمندان را قادر می‌سازد با شرایط یک موقعیت سازگار شوند، مناسب باشند. به‌عنوان مثال، علی‌رغم تقویت و افزایش حالت‌های هیجانی مثبت مانند علاقه در کارمندان، مدیران ممکن است نیاز به تغییر یا تقویت هیجانات منفی مانند به‌عنوان احساس گناه در کارمندان داشته باشند. براین اساس، چنین هیجاناتی می‌توانند اقدامات رفتاری و انگیزشی سازنده را تسهیل کنند.

1. Gross
2. Situation selection
3. Situation modification
4. Attentional deployment
5. Cognitive reappraisal
6. Response modulation
7. Aldao
8. Tamir

### مدیریت و تنظیم هیجان‌ها در فرایندهای منابع انسانی

بررسی مفهومی و تجربی در مورد هیجان‌ها اصلی و اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی مانند آزمون‌های استخدامی، بازخورد عملکرد و آوای کارکنان طی یک دهه گذشته رو به افزایش بوده است، اما هنوز محدود به طیف کمی از اقدامات و هیجان‌ها مدیریت منابع انسانی می‌شود (گابریل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)، اشاره می‌کنند، تعامل مدیریت منابع انسانی و هیجان‌ها به صورت متقابل است. در همین راستا، ویس و کروپانزانو<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) استدلال می‌کنند که سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی مؤلفه‌هایی در محیط سازمانی هستند و بنابراین، منشأ "وقایع عاطفی" هستند. رایت و بوسول<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) به طور خاص استدلال می‌کنند که تفاوت‌های فردی، پیش‌بینی‌کننده رفتارها و پاسخ‌های کارکنان هستند و همچنین نحوه واکنش افراد به دیگران در محل کار تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی است. همچنین اینکه این حالات در چه زمینه‌هایی چه تأثیری بر افراد خاص، گروه‌ها و یا واحدهای سازمانی بزرگتر دارند؟ هیجان‌ها خاص در طی فرایندهای بازخورد چه ارزشی دارند؟ چه هیجان‌هایی ممکن است نتایج یادگیری و آموزش هنگام کار را مهار یا تسهیل کند؟ رهبران در چه مقطعی باید (و لازم است) ورود کنند تا به کارمندان کمک کند تا هیجان‌ها منفی یا مثبت را تنظیم کنند؟ چگونه هیجان‌ها کارمندان پاسخ‌ها نسبت به مشوق‌ها و پاداش‌ها را تعدیل کرده و یا به عنوان میانجی می‌شود؟ نیاز به بررسی و مطالعه بیشتری دارد (دیفندورف<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). در این راستا، به منظور ایجاد یک چارچوب مناسب برای بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از نوع‌شناسی چهاربخشی که توسط دایر و هولدر<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) پیشنهاد شده است که شامل جذب و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خدمات و پاداش است، استفاده می‌شود و ارتباط بین هیجان‌ها و هر یک از این فرایندها منابع انسانی و نحوه تأثیرگذاری آنها بر یکدیگر اشاره می‌شود.

1. Gabriel
2. Weiss and Cropanzano
3. Wright & Boswell
4. Diefendorff
5. Dyer & Holder

## جذب و استخدام

مطابق با نظر رابرتسون و اسمیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، استخدام<sup>۲</sup> و انتخاب<sup>۳</sup> به قضاوت‌های هیجانی بستگی دارد. ایشان در این خصوص اظهار می‌کنند که در هر فرایندی که افراد یکدیگر را قضاوت می‌کنند، خواه‌ناخواه هیجانات برانگیخته می‌شود. علاوه بر این، هیجانات برای آن دسته از افراد استخدام‌شده و همچنین افرادی که کار استخدام و انتخاب را انجام می‌دهند، ظهور می‌کند. در واقع، اغلب افرادی که در سازمان‌های خود فرایندهای استخدام را انجام می‌دهند، گزارش داده‌اند که تصمیمات نهایی خود را براساس "واکنش دلی"<sup>۴</sup> می‌گیرند (مایلز و سدلر اسمیت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴)، به طوری که در یک سیستمی که انتصاب و ارتقا براساس شایسته‌سالاری می‌باشد، می‌تواند دارای خطای زیاد و خودسرانه به نظر برسد (کاستیلا و بنارد<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). تحقیقات گسترده‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد انسان‌ها بدون هیجانات نمی‌توانند هیچ تصمیمی بگیرند (داماسیو<sup>۷</sup>، ۱۹۹۴؛ هانچ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲)، در نتیجه، هیجانات یک عنصر اساسی در تصمیمات استخدامی است. اگرچه این بدان معنا نیست که تمام تصمیمات استخدامی مبتنی بر فرایندهای تصمیم‌گیری هیجانی است، ولی شواهد زیادی وجود دارد که مشخص می‌کند، هیجانات نقش مهمی در این فرایند ایفا می‌کند (موریس و فلدمن<sup>۹</sup>، ۱۹۹۷). تحقیقات نشان می‌دهند، نامزدهای استخدامی همچنین می‌توانند طیف وسیعی از هیجانات اصلی مثبت یا منفی (خاص) را در طی فرایند تجربه کنند. هیجانات مثبت ممکن است شامل اشتیاق<sup>۱۰</sup> در مورد فرصت، امید به نتیجه، افتخار و غرور در مورد صحبت از دستاوردهای خود باشد. هیجانات منفی ممکن است شامل ترس از فرایند مصاحبه باشد، غم و اندوه در صورتی که فرایند به صورت مطلوب به پایان نرسد و عصبانیت، اگر این فرایند به نظر منصفانه نرسد. به همین ترتیب، مصاحبه‌کنندگان می‌توانند هیجانات مثبت و منفی را از تعجب، امید، سرخوردگی، کسالت، عصبانیت و یأس را تجربه کنند (اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین تحقیقات قابل توجهی بر متغیرهای مرتبط با هیجانات که تصور

1. Robertson & Smith
2. Recruitment
3. Selection
4. Gut reactions
5. Miles & Sadler-Smith
6. Castilla & Benard
7. Damasio
8. Hanoch
9. Morris & Feldman
10. Enthusiasm

می‌شود تأثیر مستقیمی بر تصمیمات استخدام دارند، وجود دارد. به‌عنوان مثال، فاکس و اسپکتور<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) استدلال می‌کنند که هوش هیجانی یک عنصر اساسی در نتایج مصاحبه استخدام است. همه این مطالعات نشان می‌دهد که هیجان‌ها، نقش اساسی در جذب و انتخاب کارمندان و استخدام‌کنندگان دارد. در حمایت از این دیدگاه، لوآشینا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، نتیجه گرفتند که سرایت هیجانی<sup>۳</sup> می‌تواند بر درک برخی از تأثیرات هیجان‌ها در روند مصاحبه مؤثر باشد. در بررسی مبانی نظری تنظیمات هیجانی در رابطه با جذب، استخدام و جامعه‌پذیری می‌توان گفت که تا به امروز، ادبیات موضوع، توجه کمی به استفاده بالقوه از راهبردهای تنظیم هیجان‌ها مرسوم در طول این فرایند کرده است. با این وجود، سازمان‌ها از جلسات القایی<sup>۴</sup> در "پذیرش سازمانی"<sup>۵</sup> برای اجتماعی کردن کارکنان خود با هنجارهای سازمانی، از جمله موارد مرتبط با نمایش‌های هیجانی مناسب در محل کار استفاده می‌کنند. محققان کار هیجانی پیشنهاد می‌کنند که در طی این فرایند اجتماعی شدن، کارکنان قوانین نمایش هیجانی خاص سازمان را یاد بگیرند، از جمله هنجارهای راهبرد تنظیم هیجان که برای دستیابی به آنها استفاده می‌شود (گرنندی و همکاران، ۲۰۱۳).

### آموزش و توانمندسازی

آموزش، توسعه و توانمندسازی، مانند همه فعالیت‌های منابع انسانی، می‌تواند هیجانی باشد. برخی از انواع آموزش‌ها مانند آموزش مهارت‌های بین‌فردی و آموزش مهارت‌های ارتباطی مستقیماً به جنبه‌های هیجانی کار توجه می‌کنند. کارآموز<sup>۶</sup> و مربی اغلب برای ارزیابی مجدد مهارت‌ها و توانایی‌های خود به چالش کشیده می‌شوند و برای بسیاری، این می‌تواند یک تجربه مواجهه‌ای<sup>۷</sup> و هیجانی باشد (لوتانز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲). هیجان‌ها جنبه مهمی از فرایندهای انگیزشی و یادگیری مرتبط با آموزش سازمانی است (بیر و کانفر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹) تا حدودی شرایط آموزش مشخص خواهد کرد که آیا هیجان‌ها منفی و مثبت برای

1. Fox and Spector
2. Levashina
3. Emotional contagion
4. Induction
5. Onboarding
6. Trainees
7. Confronting
8. Luthans
9. Beier & Kanfer

یادگیری و سایر پیامدهای آموزشی مفید یا مضر هستند. شورت و یورکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) اشاره می‌کنند، کارآموزان گاهی اوقات ترس از یادگیری یا ترس از آنچه نمی‌دانند، دارند که ناشی از آموزش منفی قبلی یا تجارب یادگیری سازمانی است. آنها همچنین ممکن است ترس از شکست یا عدم تمایل به ارزیابی توسط دیگران داشته باشند. باین حال، هیجان‌ات منفی و مثبت می‌توانند به کارمندان انگیزه دهند تا با آموزش درگیر شوند، راهبردهای یادگیری مؤثری را اعمال کنند و از مریمان و دیگران در این دوره آموزشی حمایت کنند (پکران<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).

### مدیریت عملکرد کارکنان

مدیریت عملکرد شامل فعالیت‌های منابع انسانی با هدف ارزیابی و تقویت عملکرد اعضای سازمان می‌باشد. تلاش‌های مدیریت عملکرد شامل اطلاعاتی در رابطه با مؤلفه‌های عملکرد شغلی با هدف هماهنگی عمل فردی با اهداف و ارزش‌های شغلی و سازمانی است (بیکر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). اقدامات خاص اتخاذشده تحت مدیریت عملکرد شامل جلسات بازخورد مکرر<sup>۴</sup>، بازخورد چندوجهی<sup>۵</sup> (به‌عنوان مثال، نظام‌های بازخورد ۳۶۰ درجه) و بازخورد براساس اهداف راهبردی دارای مؤلفه‌های هیجانی می‌باشند (پستوما<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). عامل تعیین‌کننده مهم اثربخشی مدیریت عملکرد، در واکنش کارمندان به بازخورد است. بازخورد عملکرد، نشان‌دهنده یک رویداد عاطفی با ظرفیت مثبت و منفی بالقوه اطلاعات است (گادیس<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). بدین ترتیب، پاسخ‌های هیجانی به بازخورد به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم فرایند بازخورد در نظر گرفته می‌شوند (ایلیس<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). مدل EASI نشان می‌دهد که هیجان‌ات نمایش داده‌شده توسط منبع بازخورد (به‌عنوان مثال، سرپرست) منجر به واکنش‌های عاطفی و استنباط‌های شناختی در گیرنده بازخورد می‌شود. نمایش‌های هیجانی به‌عنوان منبعی از اطلاعات عمل می‌کنند که می‌تواند به واکنش‌های متقابل شود یا برای تفسیر پیام بازخورد استفاده منجر

1. Short & Yorks
2. Pekrun
3. Baker
4. frequent feedback
5. Multisource feedback
6. Posthuma
7. Gaddis
8. Ilies

شود (ایلس و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین، هیجانات اصلی که توسط بازخورددهنده بیان می‌شود، اطلاعات خاصی را به کارمند ارائه می‌دهد و در نتیجه پاسخ‌های هیجانی و رفتاری متناظر با آن ایجاد می‌شود (ون کلیف، ۲۰۰۹). مهم‌تر اینکه، پاسخ‌های هیجانی مثبت و منفی متفاوت می‌توانند از هیجانات بیان‌شده در روند بازخورد ناشی شوند. این هیجانات اصلی ممکن است عواقب مختلفی برای واکنش‌های ناشی از کارمند داشته باشد (گدیس و همکاران، ۲۰۰۴؛ جانسون و کانلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در مجموع، به نظر می‌رسد تجارب هیجانی اصلی در زمینه اقدامات مدیریت عملکرد (به‌عنوان مثال، بازخورد سرپرست و بازخورد چندمنظوره) پیامدهای قابل توجهی در انگیزه و رفتار بعدی کارکنان دارد. اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)، تأیید می‌کنند که پیوند بین هیجانات و ارزیابی عملکرد، مستلزم بررسی بیشتر است. به‌عنوان مثال، آنچه جای سؤال است این است که چه هیجان خاصی در هر فرایند ایجاد می‌شود. به‌عنوان مثال، آیا ارائه بازخورد منظم<sup>۲</sup> ممکن است هیجانات منفی را بهبود بخشد؟ پیامدهای مربوط به هر نوع تغییر مورد نیاز توسط این بازخورد چیست؟ آیا واکنش‌های هیجانی در پاسخ به بازخورد در طول زمان تعدیل<sup>۳</sup> می‌شوند؟ هر یک از این موضوعات باید مورد توجه پژوهشگران و دست‌اندرکاران قرار گیرد (اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷).

### جبران خدمات، مزایا و پاداش

جبران خدمات و مزایا<sup>۴</sup> اغلب به‌عنوان یک جنبه کاملاً کلیدی و کاربردی مدیریت منابع انسانی است که هیجانات قابل توجهی در فعالیتهای آن وجود دارد. به‌ویژه هنگامی که درک بی‌عدالتی به‌وجود می‌آید. درحقیقت، ادارک بی‌عدالتی در پرداخت‌ها، تأثیرات عمده‌ای بر عملکرد و رضایت یا عدم رضایت شغلی کارکنان (کلکوئیت<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) و رفتارهای شهروندی سازمانی (مورمن و بایرن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳) نشان می‌دهد. پاداش‌های بیرونی ذاتاً دارای یک مؤلفه هیجانی هستند (ارز و آیزن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲). ارزیابی مثبت یا منفی یک پاداش می‌تواند انتظارات هیجانی پیش‌بینی شده از کسب نتیجه را ایجاد کند که رفتار را به

1. Johnson & Connelly
2. Regular feedback
3. Moderate
4. Compensation and Benefits
5. Colquitt
6. Moorman & Byrne
7. Erez & Isen



پاداش انگیزه می‌دهد و دستیابی واقعی پاداش می‌تواند حالت‌های هیجانی تولید کند. ارز و آیزن (۲۰۰۲) نشان دادند که هیجان مثبت بر ادراکات فردی از ظرفیت پاداش (به‌عنوان مثال جذابیت) و انتظار پاداش (تلاش بیشتر منجر به بهبود عملکرد شود) تأثیر می‌گذارد. با این حال، ظرفیت فعال شدن هر دو حالت هیجانی مثبت و منفی ناشی از پاداش یا پیشرفت به سمت پاداش، می‌تواند انگیزه رفتار باشد. مدیریت تصمیمات جبران خدمات در این مورد غالباً مستلزم درک هیجان‌ها و واکنش‌های هیجانی نسبت به چنین تصمیماتی است و این موضوع، اهمیت مدیریت هیجان‌ها را برجسته می‌کند. آرائی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، به‌طور ویژه در مورد رابطه محوری بین ادراک عدالت از کارمندان و تأثیر مثبت آنها در محل کار اظهار نظر کردند. به‌طور مشابه، بارسکی و کاپلان<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) دریافتند که این تأثیرات، نقش مستقیمی در تعیین ادراک کارمندان از فضای عدالت در سازمان خود دارد.

### بررسی پیشینه تحقیق

در بررسی پیشینه نظری در خصوص مدیریت هیجان‌ها در سازمان و ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی، با چارچوب قراردادن سؤال پژوهش، نتایج مهم‌ترین تحقیقات انجام شده و خلأ نظری آنها، در جدول (۱) به‌طور خلاصه ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه مهم‌ترین دیدگاه‌ها و پیشینه پژوهش و نقد نظری آن

محققان	مهم‌ترین دیدگاه‌ها و نتایج	نقد و خلأ نظری
ویس و کروپانزانو، ۱۹۹۶	ارائه نظریه رویدادهای عاطفی (AET) به‌عنوان یکی از اولین چارچوب‌های هیجان‌ها در ادبیات سازمان‌ها. هیجان‌ها واکنش به یک رویداد در محیط کار هستند. هیجان‌ها اصلی دارای پیامدهای شناختی و هیجانی هستند و بر نگرش و عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارند.	به تأثیر هیجان‌ها متأثر از محیط سازمانی بر نگرش و عملکرد شغلی پرداخته و در خصوص نحوه مدیریت هیجان‌ها و همچنین ابعاد دیگر منابع انسانی که متأثر از هیجان‌ها است، اشاره‌ای نشده است.

1. Aryee  
2. Barsky & Kaplan

محققان	مهم ترین دیدگاه ها و نتایج	نقد و خلأ نظری
اشکاناسی، ۲۰۰۳	ارائه یک مدل پنج سطحی هیجانات در محیط کار	ارائه یک چارچوب برای تبیین نقش هیجانات در سازمان در سطوح مختلف پرداخته شده، ولی از ظرفیت های آن به عنوان چارچوبی برای درک نقش هیجانات و تنظیم هیجانات در مدیریت منابع انسانی استفاده نشده است.
اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۷	استفاده از الگوی چندسطحی هیجانات برای پیوند حوزه های مدیریت منابع انسانی با هیجانات استفاده نمودند و بر اهمیت تنظیم هیجانات در افراد، بین افراد، در سطح گروه ها و کل سازمان تأکید کردند.	در ارتباط با بینش و درک بیشتر در مورد چگونگی تأثیر هیجانات خاص در حوزه مدیریت منابع انسانی و همچنین کارکردی بودن و یا نبودن هیجانات مثبت و منفی بحثی نشده و نیاز به توجه و مطالعه بیشتری دارد.
کانلی و تورنس، 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 مدیریت منابع انسانی توصیف نمود که شامل فرایندهای انتخاب، آموزش و یادگیری، مدیریت عملکرد، مشوق ها و پاداش ها و آوای کارکنان است.	به طور خاص روی چهار هیجان مشخص بحث کرده و سایر هیجانات را در نظر نگرفته و همچنین فقط در خصوص ارتباط بین هیجانات و فرایندهای منابع انسانی به طور کلی صحبت شده و بحثی در مورد سازوکارهای تنظیم و مدیریت هیجانات در سازمان نشده است.
قلی پور و همکاران، ۱۳۹۵	در پژوهش خود به بررسی علل و پیامدهای خشم در سازمان و ارائه راهکارهای مدیریت پرداخته اند.	در این پژوهش به طور 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 به طور مشخص بحث نشده است.
واعظی، سید تقوی و ملکی، ۱۳۹۸	در پژوهش خود به بررسی رابطه بین عدالت ادراک شده در تعدیل نیروی انسانی با در نظر گرفتن متغیر میانجی هیجان احساس گناه در سازمان نموده اند. هدف پژوهش بررسی ادراک از عدالت در تعدیل نیرو و تأثیر آن بر تمایل به ترک خدمت کارکنان بازمانده با در نظر گرفتن متغیر میانجی احساس گناه می باشد.	در این پژوهش به طور خاص به یکی از اقدامات حوزه منابع انسانی که شامل تعدیل است، پرداخته شده و احساس گناه که یکی از هیجانات که در این فرایند اتفاق می افتد از منظر متغیر میانجی مورد بحث قرار گرفته است و صرفاً به بررسی وجود رابطه اکتفا نموده و بحثی در مورد مدیریت این هیجان نشده است.

محققان	مهم‌ترین دیدگاه‌ها و نتایج	نقد و خلأ نظری
ریاحی نظری و همکاران، ۱۳۹۸	در این پژوهش محققان به بررسی راهکارهای فرایندی اشاره می‌کنند که می‌توان هیجاناتی را که در پروژه به وجود بیاید، مدیریت کرد. در این راستا ۱۱ مقوله را شناسایی و هریک از مقولات را در ازنظر الزامات فرایند مدیریت هیجانات، آثار الزامات و نتایج و دستاوردهای آن مورد بررسی قرار دادند.	در این پژوهش به مقوله هیجانات به‌طور کلی پرداخته شده است و به هیجانی خاصی اشاره نشده است، همچنین به بحث مدیریت هیجانات در سطح کل سازمان پرداخته شده و به‌طور خاص در حوزه فرایندهای منابع انسانی تبیینی انجام نشده است. همچنین واحد تحلیل یک سازمان پروژه‌محور و سطح تحلیل پروژه‌های شرکت می‌باشد.

در جمع‌بندی نظری و بیان خلأ نظری در این پژوهش می‌توان گفت، با توجه به تحقیقات و پژوهش‌های انجام‌شده در پاسخ به مسئله تحقیق، ویس و کروپانزانو (۱۹۹۶)، با ارائه نظریه رویدادهای عاطفی که به‌عنوان یکی از اولین نظریه‌های هیجانات در ادبیات سازمان‌ها در مورد پیامد و نقش هیجانات به‌عنوان یک رویداد محیطی در سازمان و تأثیر آن بر نگرش و عملکرد شغلی بحث کردند، ولی در مورد نحوه مدیریت هیجانات و همچنین ابعاد دیگر منابع انسانی که متأثر از هیجانات است در مدل ایشان اشاره‌ای نشده است. در زمینه ارائه چارچوبی برای شناخت هیجانات در سازمان، اشکاناسی در سال ۲۰۰۳ یک چارچوب پنج‌سطحی ارائه کرد. با این وجود از ظرفیت‌های آن برای درک نقش هیجانات و تنظیم هیجانات در مدیریت منابع انسانی استفاده‌ای نکرده تا اینکه در سال ۲۰۱۷ در پژوهشی دیگر اشکاناسی و همکاران، با استفاده از الگوی چندسطحی هیجانات برای پیوند حوزه‌های مدیریت منابع انسانی با هیجانات استفاده نمودند و بر اهمیت تنظیم هیجانات 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 هیجانات خاص در حوزه مدیریت منابع انسانی و همچنین کارکردی بودن و یا نبودن هیجانات مثبت و منفی بود است که نیاز به بررسی و مطالعه بیشتری دارد.

در حوزه تحقیقات داخلی نیز مشاهده شد برخی از پژوهش‌ها متمرکز بر یک هیجان خاص است، مانند پژوهش قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) که به بررسی عوامل بروز خشم و مدیریت آن در سازمان پرداخته است، در این پژوهش به‌طور خاص به یک هیجان خاص پرداخته شده و راهکارهای مدیریت آن، از منظر

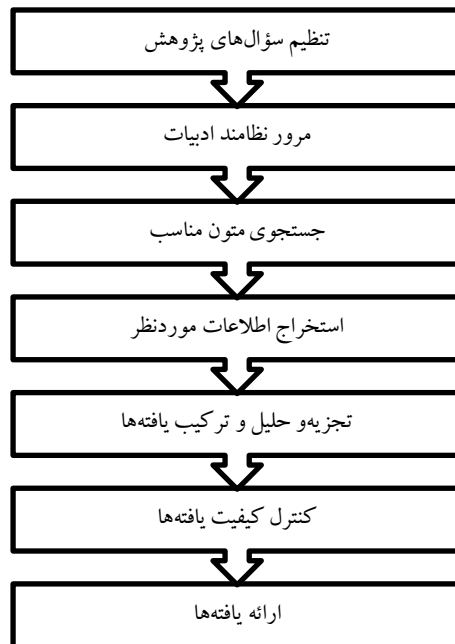
سازمان مورد توجه قرار گرفته است و از دیدگاه مدیریت منابع انسانی به‌طور مشخص بحث نشده است و تحقیقات دیگری که در زمینه مدیریت هیجان‌ها در سازمان انجام شده مانند پژوهش ریاحی نظری و همکاران (۱۳۹۸)، اولاً به‌طور کلی به هیجان‌ها در سازمان پرداخته‌اند، دوماً از منظر مدیریت منابع انسانی به موضوع نگاه نشده است. لذا آنچه در تحقیقات مختلف این حوزه مشهود است و به‌عنوان خلأ نظری شناسایی می‌شود آن است که هیچ‌یک از تحقیقات موجود، روش و الگوهای را جهت به‌کارگیری مدیریت هیجان‌ها به‌طور خاص در فرایندهای منابع انسانی بررسی نکرده‌اند. همچنین در خصوص عوامل زمینه‌ای که می‌تواند الگوهای به‌کارگیری مؤثر راهبردهای تنظیم هیجان نیز بحثی نشده است. لذا این تحقیق در جهت پاسخ به این خلأ نظری و ارتقای ادبیات نظری به‌منظور ایجاد دیدگاه منسجم و یکپارچه و ارائه یک الگوی اولیه مفهومی براساس تحقیقات این حوزه، انجام شده است تا مبنایی برای توسعه تحقیقات در این حوزه قرار گیرد.

## روش‌شناسی پژوهش

به‌منظور بررسی ادبیات موضوع و شناسایی راهکارهای مدیریت هیجان‌ها در فرایندهای منابع انسانی و ارائه الگوی یکپارچه، براساس مطالعات انجام‌شده از روش مرور نظام‌مند ادبیات، استفاده می‌شود. مرور نظام‌مند<sup>۱</sup> یکی از انواع روش تحقیق کیفی است که برای بررسی پدیده‌ها و شناسایی مقوله‌ها براساس ادبیات پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مرور نظام‌مند ادبیات اغلب دو هدف عمده دنبال می‌شود: هدف اول آن است که با استفاده از شناسایی الگوها، مضامین و مسائل، به تلخیص مطالعات قبلی می‌پردازد. دوم، به شناسایی محتوای مفهومی حوزه کمک کرده و در توسعه نظریه نقش‌آفرینی می‌کند. (رایت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). در این پژوهش به‌منظور مرور نظام‌مند ادبیات، از روش فراترکیب<sup>۳</sup> (متاستز) استفاده می‌شود. روش فراترکیب روشی کیفی مبتنی بر مرور نظام‌مند مطالعات کتابخانه‌ای برای شناختی ژرف پیرامون پدیده مورد مطالعه، برای ایجاد و تفسیر دانش حاصل از بررسی تحقیقات گذشته است (پترسون و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). در این روش ابزار گردآوری داده‌های، مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه پژوهش

1. Systematic review  
2. Wright  
3. Meta-synthesis  
4. Paterson

است. برای انجام فراترکیب از روش پیشنهادی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، استفاده می‌شود (شکل ۱).



شکل ۱. روش مورد استفاده در تحقیق: روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷)

## یافته‌های پژوهش

### گام اول: تنظیم سؤال پژوهش

به منظور ورود به فرایند مرور نظامند لازم است ابتدا سؤال یا سؤالات پژوهش به عنوان ورودی روش و مبنای قرار گرفتن سایر مراحل براساس آن مشخص شود. بدین منظور سؤال اصلی آن است که "به منظور مدیریت هیجانات برآمده از اجرای نظام مدیریت منابع انسانی چه اقدامات و راهکارهایی را می‌توان به کار گرفت؟"

1. Sandelowski & Barros

باتوجه به گستردگی منابع، در جستجوی منابع موردنظر در پاسخ به سؤالات پژوهش، جامعه آماری موردنظر محقق، از میان مقالات، پایان نامه، کتاب‌ها، مقالات همایش‌ها، طرح‌های پژوهشی و ... صرفاً متمرکز بر مقالات پژوهشی می‌باشد. با این استدلال که مقالات از داوری مناسبی برخوردار می‌باشند و همچنین از قابلیت دسترسی بیشتری برخوردارند. از لحاظ پوشش چارچوب زمانی مقالات بررسی شده، باتوجه به گستردگی منابع و نیاز به محدود نمودن آن و اینکه سرعت تغییر و تحولات علمی و عدم به‌روزرسانی یافته‌ها امکان دارد بر یافته‌ها تأثیر گذار باشد، لذا منابع مورد بررسی محدود به بازه زمانی ۲۰ سال اخیر یعنی از سال ۲۰۰۰ میلادی به بعد می‌باشد.

### گام دوم؛ مرور نظامند ادبیات

به منظور مرور نظامند، ابتدا لازم است، منابع موردنظر باتوجه به سؤال پژوهش، شناسایی و استخراج شوند. بدین منظور در این پژوهش جستجوی منابع انگلیسی در پایگاه اطلاعاتی Web Of Science و Scopus که از معتبرترین پایگاه‌های اطلاعاتی علمی جهان است، انجام شد و همچنین منابع فارسی موردنظر در پورتال جامع علوم انسانی و پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی جستجو شده‌اند. به منظور جستجوی منابع، محقق ابتدا کلمات کلیدی را که بیشترین ارتباط را با سؤالات پژوهش دارند (جدول ۲) شناسایی و براساس آن، به جستجوی منابع اقدام نموده است.

جدول ۲. فهرست کلمات کلیدی مورد جستجو

ردیف	عنوان فارسی	معادل انگلیسی
۱	هیجانات در محیط کار	Emotion* in the Workplace
۲	هیجانات در سازمان	Emotion* in Organization*
۳	قابلیت هیجانی	Emotional capability
۴	هوش هیجانی سازمانی	Organizational Emotional Intelligence
۵	مدیریت هیجانات	Emotional Management
۶	تنظیم هیجانات	*Emotional Regulation
۷	هیجانات در مدیریت منابع انسانی	Human Resource Management/ in HRM*Emotion

ردیف	عنوان فارسی	معادل انگلیسی
۸	پیامد هیجانات در محیط کار	*Consequence* Of Emotion* in the Workplace
۹	هیجانات در جذب و استخدام	Emotion* in Recruitment
۱۰	هیجانات در آموزش	Emotion* in Training
۱۱	هیجانات در یادگیری	Emotion* in Learning
۱۲	هیجانات در مدیریت عملکرد	Emotion* in Performance Management
۱۳	هیجانات در ارزیابی عملکرد	Emotion* in Appraisal Management
۱۴	هیجانات در جبران خدمات	Emotion* in Compensation System

### گام سوم؛ جستجوی متون مناسب

در این مرحله لازم است منابع شناسایی شده براساس فرایند مشخصی متناسب با اهداف پژوهش مورد غربالگری قرار گیرد و متون مناسب برای تحلیل انتخاب شود. باتوجه به معیارهای مشخص شده ورود و خروج در جستجوی اولیه منابع در پایگاه‌های اطلاعاتی موردنظر ۵۰۶۵ مقاله شناسایی شد. براساس هریک از ملاک‌های ورود و خروج، مقالاتی که با هدف مقاله تناسب نداشته و یا از کیفیت لازم ازلحاظ روش تحقیق، محتوا و یا نتایج برخوردار نبودند حذف و درنهایت، ۶۶ مقاله علمی - پژوهشی خارجی و داخلی به‌منظور فرایند تحلیل محتوا مناسب تشخیص داده شدند.

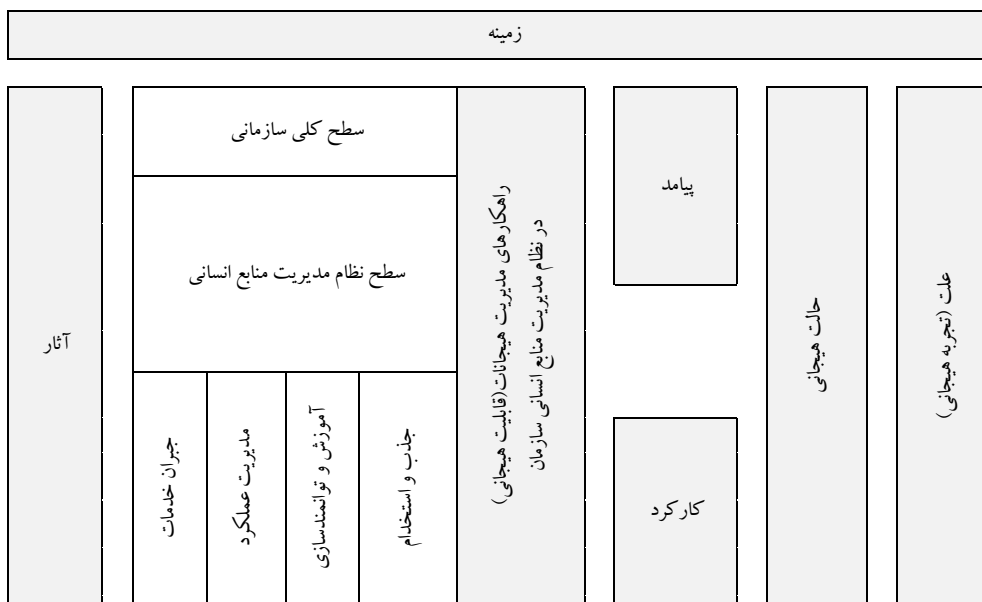
### گام چهارم؛ استخراج اطلاعات موردنظر

در این مرحله ابتدا باتوجه به روش کدگذاری باز به تحلیل متون هریک از مقالات پرداخته شده است. بدین‌منظور ابتدا بخشی‌هایی از متن مقالات که مرتبط با هریک از سؤالات تحقیق بود، انتخاب و برای هر عبارت متنی حداقل یک کد اولیه استخراج شد. نتیجه این مرحله، استخراج ۳۴۹ کد اولیه می‌باشد. در گام بعدی باتوجه به چارچوب مفهومی اولیه، ارتباط هریک از کدهای اولیه با چارچوب مفهومی تحقیق برقرار شد. به هریک از کدهای اولیه، یکی از مقولات مرتبط باتوجه به چارچوب مدل مفهومی پژوهش، تخصیص داده شد. در جدول (۳) نمونه‌ای از ساختار تبیین شده برای کدهای اولیه ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه ساختار شناسایی و دسته‌بندی کدهای اولیه مستخرج از متون منتخب مقالات

منبع	حالت هیجانی	سطح تحلیل	مقوله	کد اولیه	عبارت متنی	کد عبارت
اشکاناسی و داوس (۲۰۰۲)	کلی	جذب و استخدام	راهکار (قابلیت هیجانی)	استراحت‌های کوچک برای جلوگیری از فرسودگی هیجانی در کارهای هیجانی	راهبردهای عملی برای کار عملی ممکن است شامل استراحت‌های کوچک رابط مشتری باشد تا فرسودگی هیجانی را کاهش دهد.	۲۴۲
کانلی و ترنر (۲۰۱۸)	ترس	آموزش و توانمندسازی	راهکار (قابلیت هیجانی)	نمایش‌های هیجانی مربیان در پاسخ‌سازنده به هیجانات کارآموز	مدل EASI نشان می‌دهد که نمایش هیجانی مربیان و پاسخ‌های به هیجانات کارآموز می‌توانند پاسخ‌های سازنده یا ناکارآمد به ترس را شکل دهند.	۴۷

مقولات در نظر گرفته شده برای چارچوب‌بندی اولیه کدها با توجه به چارچوب مفهومی در نظر گرفته شده در شکل (۲) می‌باشد.



شکل ۲. چارچوب مفهومی کدگذاری مضامین اصلی در قالب مقولات



### گام پنجم؛ تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در گام پنجم، بعد از کدگذاری اولیه متون، به تفسیر کدها با توجه به ادبیات موضوع پرداخته شد و مضامین مربوطه شناسایی گردید. در شناسایی مضامین مربوط به هریک مقولات در نظر گرفته شده، به اقتضای شرایط پیچیدگی، تنوع و فراوانی کدها، هر جا که نیاز بود، ابتدا مضامین فرعی شناسایی و سپس با دسته‌بندی مناسب آنها مضامین اصلی، شناسایی شد. در نتیجه این مرحله، ۳۴۹ کد اولیه، ۱۲۶ مضمون فرعی، ۵۵ مضمون اصلی در قالب ۷ مقوله مفهوم‌سازی شد. در جدول (۴)، حالات هیجانی اشاره شده در ادبیات که در اثر اجرای اقدامات منابع انسانی در سازمان‌ها بروز کرده و مشاهده می‌شود، اشاره شده است.

جدول ۴. حالت های هیجانی تجربه شده حاصل از اقدامات منابع انسانی

منابع	حالت هیجانی
فاکس و اسپکتور (۲۰۰۰)؛ ماتئوس و مکینتوش (۲۰۰۰)؛ لیون و همکاران (۲۰۱۳)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)	شور و شوق و اشتیاق
گرونوالد و همکاران (۲۰۰۷)؛ بامستر و همکاران (۲۰۰۷)؛ ایلیز و همکاران (۲۰۱۳)؛ جانسون و کانلی (۲۰۱۴)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)	احساس گناه و شرم
هولشگر و همکاران (۲۰۱۵)	استرس
فاکس و اسپکتور (۲۰۰۰)؛ پکران و همکاران (۲۰۰۲)؛ لیون و همکاران (۲۰۱۳)	دلهره و اضطراب
پکران و همکاران (۲۰۰۶)	نامیدی
بالچاک و دن هارتوق (۲۰۰۹)	اکراه
اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)	امید
تدنس و لیتون (۲۰۰۱)؛ شورت و یورکس (۲۰۰۲)؛ بامستر و همکاران (۲۰۰۷)؛ بالچاک و دن هارتوق (۲۰۰۹)؛ بالچاک و دن هارتوق (۲۰۰۹)؛ لاورنس و همکاران (۲۰۱۱)؛ لیندباوم و جوردن (۲۰۱۲)؛ کلیگی و همکاران (۲۰۱۳)؛ کلیگی و همکاران (۲۰۱۳)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)؛ جانسون و کانلی (۲۰۱۴)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ لیل (۲۰۱۷)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)؛ کانلی و ترنر (۲۰۱۸)	ترس
ماتئوس و مکینتوش (۲۰۰۰)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)	عصبانیت
اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)	تعجب

حالت هیجانی	منابع
خشم	بالچاک و دن هارتوق (۲۰۰۹)؛ کلیگی و همکاران (۲۰۱۳)؛ جانسون و کانلی (۲۰۱۴)؛ قلی پور و همکاران (۱۳۹۵)
لذت و علاقه	فردریکسون (۲۰۰۱)؛ پکران و همکاران (۲۰۰۲)؛ شورت و یورکس (۲۰۰۲)؛ پکران و همکاران (۲۰۰۶)؛ الفنیین (۲۰۰۷)؛ سیلویا (۲۰۰۸)؛ میچی (۲۰۰۹)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)؛ هو و کاپلان (۲۰۱۵)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ وینسلو و همکاران (۲۰۱۷)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)
غرور	ارز و آیزن (۲۰۰۲)؛ تریسی و رابینز (۲۰۰۴)؛ پکران و همکاران (۲۰۰۶)؛ بالچاک و دن هارتوق (۲۰۰۹)؛ ووبن و همکاران (۲۰۱۲)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)؛ هو و کاپلان (۲۰۱۵)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)
غم و اندوه	اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)
نگرانی	ماتنی و اسمولان (۲۰۰۵)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)

باتوجه به مدل مفهومی پژوهش حالات هیجانی از یک موقعیت یا تجربه هیجانی نشأت می گیرد که در واقع دلیل و چرایی ایجاد یک حالت هیجان را بیان می کند. در جدول (۵) کدهای اولیه شناسایی شده براساس مقوله علت یا به عبارتی تجربه هیجانی، به تفکیک هر هیجان و در هر حوزه فرایندی منابع انسانی ارائه شده است.

جدول ۵. مضامین اصلی و کدهای اولیه شناسایی شده در قالب مقوله علت (تجربه هیجانی)

ردیف	مضامین اصلی	کد اولیه	منبع
۱	احساس ابهام و نااطمینانی	تغییر و ایجاد ابهام و نااطمینانی؛ عدم اطمینان کارکنان در مورد نحوه واکنش به بازخورد؛ عدم اطمینان از عملکرد مناسب؛ عدم آگاهی از نحوه تأثیرگذاری عملکردشان بر حقوق و فرصت های ارتقا؛ ترس از فرایند مصاحبه باشد؛ ظرفیت ایجاد هیجان در بازخورد؛ ترس و عصبانیت ناشی از تغییر؛ بازخورد منجر به تجربیات هیجانی مختلف؛ نگرانی و ترس نسبت به عدم قطعیت ناشی از تغییرات، عدم امنیت شغلی	ماتئوس و مکینتوش (۲۰۰۰)؛ بالچاک و دن هارتوق (۲۰۰۹)؛ ماتنی و اسمولان (۲۰۰۵)؛ بامستر و همکاران (۲۰۰۷)؛ قلی پور و همکاران (۱۳۹۵)؛ جانسون و کانلی (۲۰۱۴)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ لبل (۲۰۱۷)

ردیف	مضامین اصلی	کد اولیه	منبع
۲	احساس تحقیر و بی‌احترامی	ارائه بازخورد توهین آمیز؛ آشکارشدن کاستی‌های احتمالی؛ ترس از مطلع شدن از شکست؛ روش ارائه بازخورد؛ مجازات به عنوان ابزاری برای کنترل رفتار؛ بازخورد مبتنی بر موفقیت فردی منجر به ایجاد غرور کاذب؛ بازخورد منفی؛ ابراز هیجان خشم بازخورددهنده منجر به ایجاد خشم در بازخورد گیرنده؛ به چالش کشیده شدن دانسته‌های مربی و کارآموز؛ ترس از یادگیری یا ترس از آنچه نمی‌دانند، ناشی از آموزش منفی قبلی یا تجارب یادگیری سازمانی؛ ظرفیت ایجاد هیجان در بازخورد؛ هیجان منبع بازخورد منجر به پاسخ‌های هیجانی و رفتاری متناظر؛ بی‌حرمتی و تحقیر	شورت و یورکس (۲۰۰۲)؛ گرونوالد و همکاران (۲۰۰۷)؛ بامستر و همکاران (۲۰۰۷)؛ ون کلیف (۲۰۰۹)؛ بالچاک و دن هارتوک (۲۰۰۹)؛ ووبن و همکاران (۲۰۱۲)؛ کلیگی و همکاران (۲۰۱۳)؛ قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)؛ جانسون و کانلی (۲۰۱۴)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ لبل (۲۰۱۷)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)؛ کانلی و ترنر (۲۰۱۸)
۳	ادراک بی‌عدالتی	منزوی شدن به دلیل دریافت پاداش‌های استثنایی به دلیل موفقیت؛ عصبانیت اگر فرایند انتخاب به نظر منصفانه نرسد؛ درک بی‌عدالتی در پرداخت‌ها؛ پاداش بیرونی؛ ادراک بی‌عدالتی از پرداخت‌های منجر به ایجاد هیجان‌ات منفی؛ مشاهده ترفیع افراد ناشایسته و بی‌کفایتی شغلی؛ تنزل مقام ناعادلانه	فاکس و اسپکتور (۲۰۰۰)؛ کلوپپر و همکاران (۲۰۱۳)؛ ارز و آیزن (۲۰۰۲)؛ قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)؛ لبل (۲۰۱۷)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)
۴	ادراک کنترل پذیری بالا	امید به نتیجه؛ افتخار و غرور در مورد بحث در مورد دستاوردهای خود؛ درک از کنترل زیاد منجر لذت و علاقه	پکران و همکاران (۲۰۰۲)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)
۵	ادراک کنترل پذیری پایین	احتمال شکست و عدم موفقیت؛ عدم موفقیت در چالش‌های آموزشی پیش رو؛ درک کنترل‌پذیری پایین؛ تجربیات منفی گذاشته؛ پاداش بیرونی؛ غم و اندوه در صورتی که فرایند به صورت مطلوب به پایان نرسد؛ کنترل کم و ارزش بالا منجر به اضطراب؛ ظرفیت ایجاد هیجان در بازخورد؛ هیجان منبع بازخورد منجر به پاسخ‌های هیجانی و رفتاری متناظر؛ دریافت بازخورد به عنوان یک تجربه هیجانی؛ نگرانی کارکنان از دریافت بازخورد منفی به دلیل تبعات هیجانی آن؛ تغییرات سریع	شورت و یورکس (۲۰۰۲)؛ پکران و همکاران (۲۰۰۲)؛ ون کلیف (۲۰۰۹)؛ بالچاک و دن هارتوک (۲۰۰۹)؛ قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)؛ جانسون و کانلی (۲۰۱۴)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ لبل (۲۰۱۷)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)

ردیف	مضمین اصلی	کد اولیه	منبع
۶	استرس و فشار کاری	فشار کار و استرس	قلی پور و همکاران (۱۳۹۵)
۷	چشم انداز توسعه فردی	یادگیری مفاهیم، فناوری‌ها یا مهارت‌های جدید؛ شرکت در آموزش منجر به غرور اصیل؛ اشتیاق در مورد فرصت؛ علاقه در مورد بحث در مورد آینده؛ ارزشی که فراگیران برای یادگیری و پیشرفت قائلند؛ درک ارزش منجر لذت و علاقه؛ اهداف تسلط (یادگیری و تسلط بر مطالب)؛ اهداف رسیدن به عملکرد (عملکرد خوب در آزمون پایانی آموزش)؛ اهداف اجتناب از عملکرد (ثبت نام‌نکردن در آموزش برای جلوگیری از عملکرد ضعیف)	شورت و یورکس (۲۰۰۲)؛ پکران و همکاران (۲۰۰۶)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)
۸	دیده‌نشدن و بی‌توجهی	رد درخواست افزایش حقوق؛ عدم پذیرش دیگران؛ نادیده گرفته شدن	قلی پور و همکاران (۱۳۹۵)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)

در تبیین این موضوع که هریک از هیجان‌ها برآمده از اجرای اقدامات منابع انسانی چه پیامدهای مثبت و یا منفی می‌تواند داشته باشند، کدهای شناسایی شده در قالب دو مقوله مجزای پیامد و کارکرد به تفکیک در جدول (۶) ارائه شده است. پیامد به معنای تبعات منفی هیجان و کارکرد به معنای تبعات مثبت تعبیر شده است. در جدول ذیل، از بیان کدهای اولیه صرف نظر و صرفاً مضامین فرعی و مضامین اصلی شناسایی شده ارائه شده است.

جدول ۶. مضامین فرعی و اصلی شناسایی شده در قالب دو مقوله پیامد و کارکرد

ردیف	مقوله	مضمین اصلی	مضمین فرعی	منبع
۱	پیامد	کاهش ظرفیت عملکردی	اجتناب از دریافت بازخورد؛ خطای تصمیم‌گیری؛ رفتارهای اجتنابی؛ عدم تمایل به دریافت بازخورد و	تدنس و لیتنون (۲۰۰۱)؛ پکران و همکاران (۲۰۰۲)؛ شورت و یورکس (۲۰۰۲)؛ تریسی و رابینز (۲۰۰۴)؛ بامستر و همکاران (۲۰۰۷)؛

ردیف	مقاله	مضامین اصلی	مضامین فرعی	منبع
				بالچاک و دن هارتوق (۲۰۰۹)؛ میچی (۲۰۰۹)؛ ووبن و همکاران (۲۰۱۲)؛ کلیگی و همکاران (۲۰۱۳)؛ لیون و همکاران (۲۰۱۳)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ کانلی و ترنر (۲۰۱۸)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)
۲	پیامد	کاهش بهروزی سازمانی	ادراک ذهنی منفی؛ اعتیاد کاری؛ فرسودگی شغلی بیشتر؛ بدبینی سازمانی؛ کاهش رضایت شغلی؛ کاهش رفاه و بهروزی	هوی (۱۹۹۹)، گرونوالد و همکاران (۲۰۰۷)، کلومپر و همکاران (۲۰۱۳)، ایلیز و همکاران (۲۰۱۳)، جانسون و کانلی (۲۰۱۴)
۳	پیامد	رفتارهای ناهنجار و غیر کارکردی	بروز رفتار غیر شهروندی، بروز رفتارهای غیر مولد؛ کاهش مشارکت سازمانی	فاکس و اسپکتور (۲۰۰۰)؛ تریسی و رابینز (۲۰۰۴)؛ میچی (۲۰۰۹)؛ ووبن و همکاران (۲۰۱۲)؛ قلی پور و همکاران (۱۳۹۵)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)؛ لبل (۲۰۱۷)
۴	پیامد	رفتارهای ناهنجار و غیر کارکردی	وقوع رفتارهای غیر مولد	جانسون و کانلی (۲۰۱۴)
۵	کارکرد	رفتارهای مولد و شهروندی	رفتارهای اصلاحی و پیشگیرانه؛ بهبود فرایندهای سازمان؛ رفتار شهروندی؛ رفتارهای مولد؛ مسئولیت پذیری و بهره‌وری	بامستر و همکاران (۲۰۰۷)؛ میچی (۲۰۰۹)؛ ایلیز و همکاران (۲۰۱۳)؛ کلیگی و همکاران (۲۰۱۳)؛ جانسون و کانلی (۲۰۱۴)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)؛ لبل (۲۰۱۷)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ کانلی و ترنر (۲۰۱۸)
۶	کارکرد	توانمندسازی	انگیزه یادگیری؛ خلاقیت و نوآوری؛ خود کارآمدی؛ مشارکت سازمانی	فردریکسون (۲۰۰۱)؛ پکران و همکاران (۲۰۰۲)؛ شورت و یورکس (۲۰۰۲)؛ لوین و پیزارو (۲۰۰۴)؛ فردریکسون و برانینگان (۲۰۰۵)؛ پکران و همکاران (۲۰۰۶)؛ بامستر و همکاران (۲۰۰۷)؛ الفنبین (۲۰۰۷)؛ سیلویا (۲۰۰۸)؛ بالچاک و دن هارتوق (۲۰۰۹)؛ لبل (۲۰۱۷)؛ وینسلو و همکاران (۲۰۱۷)؛ کانلی و ترنر (۲۰۱۸)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)

ردیف	مقاله	مضامین اصلی	مضامین فرعی	منبع
۷	کارکرد	اشتیاق سازمانی	احساس هویت و ارزشمندی؛ انگیزه و هدف‌محوری؛ تعلق و ماندگاری بیشتر	ارز و آیزن (۲۰۰۲)؛ تریسی و رابینز (۲۰۰۴)؛ سیلویا (۲۰۰۸)؛ لیندباوم و جوردن (۲۰۱۲)؛ یلیز و همکاران (۲۰۱۳)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)؛ هو و کاپلان (۲۰۱۵)

در ادامه و در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که برای مدیریت هیجان‌ات در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان به‌منظور اثربخش نمودن آنها، چه اقدامات و راهکارهایی را می‌توان به‌کار برد، کدهای مربوطه شناسایی شده در قالب راهکارها به تفکیک هر یک از فرایندهای منابع انسانی و به‌طور کلی سازمان و مشترک در همه فرایندها، در جدول (۷) شناسایی شده‌اند.

جدول ۷. راهکارهای مدیریت هیجان‌ات در فرایندهای منابع انسانی

ردیف	مضامین اصلی	سطح تحلیل	منبع
۱	تبیین و اشاعه فرهنگ هیجانی مطلوب	جذب و استخدام	دیفندورف و همکاران (۲۰۰۶)؛ گرنندی و ملو (۲۰۱۷)
۲	تنظیم سرایت هیجانی تیم جذب	جذب و استخدام	کلومپر و همکاران (۲۰۱۵)
۳	توجه به جامعه‌پذیری	جذب و استخدام	دیفندورف و همکاران (۲۰۰۶)؛ گرنندی و ملو (۲۰۱۷)
۴	نمایش هیجانی مثبت در مواجهه با تازه‌واردها	جذب و استخدام	الفنبین (۲۰۰۷)
۵	ایجاد محیط یادگیرنده هیجانی	آموزش و توانمندسازی	پکران و همکاران (۲۰۰۲)
۶	ایجاد محیط یادگیرنده هیجانی	آموزش و توانمندسازی	هو و کاپلان (۲۰۱۵) وینسلو و همکاران (۲۰۱۷)؛ کانلی و ترنر (۲۰۱۸)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)

ردیف	مضامین اصلی	سطح تحلیل	منبع
۷	شخصی سازی برنامه های توسعه رهبران	آموزش و توانمندسازی	لبل (۲۰۱۷)
۸	ادراک تجربه مشتری برای کارکنان	مدیریت عملکرد	اشکاناسی و داوس (۲۰۰۲)؛ کوت (۲۰۰۵)؛ منگزر (۲۰۱۲)
۹	ارائه بازخورد اثربخش هیجانی	مدیریت عملکرد	هانوچ (۲۰۰۲)؛ بامستر و همکاران (۲۰۰۷)؛ ون کلیف (۲۰۰۹)؛ بالچاک و دن هارتوق (۲۰۰۹)؛ منگزر (۲۰۱۲)؛ ووبن و همکاران (۲۰۱۲)؛ کلومپر و همکاران (۲۰۱۳)؛ کلیگی و همکاران (۲۰۱۳)؛ جانسون و کانلی (۲۰۱۴)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)
۱۰	تقویت هوش ارتباطی بازخورددهنده	مدیریت عملکرد	اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)
۱۱	فضای تعامل و آزادی بیان هیجانی	مدیریت عملکرد	براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ منگزر (۲۰۱۲)؛ ریاحی نظری و همکاران (۱۳۹۸)
۱۲	انتخاب مناسب استراتژی تنظیم هیجان	جبران خدمات	اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)
۱۳	تقویت هوش هیجانی متولیان منابع انسانی	جبران خدمات	کانلی و تورنس (۲۰۱۸)
۱۴	رعایت عدالت تعاملی	جبران خدمات	کانلی و تورنس (۲۰۱۸)
۱۵	رعایت عدالت توزیعی	جبران خدمات	هو و کاپلان (۲۰۱۵)
۱۶	رعایت عدالت رویه ای	جبران خدمات	کلومپر و همکاران (۲۰۱۳)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)
۱۷	استانداردسازی و شفافیت رویه ای	سازمان	ریاحی نظری و همکاران (۱۳۹۸)
۱۸	ایجاد چشم انداز مشترک	سازمان	هوی (۱۹۹۹)
۱۹	ایجاد هویت سازمانی	سازمان	هوی (۱۹۹۹)
۲۰	آموزش راهبردهای تنظیم هیجانات برای رهبران	سازمان	اشکاناسی و جردن (۲۰۰۸)
۲۱	بازی محوری و ایجاد فضای پویای هیجانی	سازمان	هوی (۱۹۹۹)؛ منگزر (۲۰۱۲)؛ ریاحی نظری و همکاران (۱۳۹۸)

ردیف	مضامین اصلی	سطح تحلیل	منبع
۲۲	تقویت فضای آزادی بیان اصیل هیجانی	سازمان	هوی (۱۹۹۹)؛ اشکاناسی و داوس (۲۰۰۲)؛ منگزر (۲۰۱۲)
۲۳	تقویت فضای گفت‌وگو سازمانی	سازمان	هوی (۱۹۹۹)؛ سای و کوت (۲۰۰۴)؛ فراست (۲۰۰۴)؛ قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)؛ ریاحی نظری و همکاران (۱۳۹۸)
۲۴	تقویت هوش هیجانی کارکنان	سازمان	ماتئوس و مکینتوش (۲۰۰۰)؛ اشکاناسی و داوس (۲۰۰۲)؛ لویز و سالووی (۲۰۰۸)؛ میکلاژک و همکاران (۲۰۰۹)؛ لاورنس و همکاران (۲۰۱۱)؛ منگزر (۲۰۱۲)؛ کلیگی و همکاران (۲۰۱۳)؛ لیون و همکاران (۲۰۱۳)؛ قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)؛ هولشگر و همکاران (۲۰۱۵)؛ رومر و همکاران (۲۰۱۵)؛ ریاحی نظری و همکاران (۱۳۹۸)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ وینسلو و همکاران (۲۰۱۷)
۲۵	تقویت هوش هیجانی مدیران و رهبران	سازمان	هوی (۱۹۹۹)؛ کر و همکاران (۲۰۰۵)؛ ریچیو و ریچارد (۲۰۰۸)؛ همفری و همکاران (۲۰۰۸)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۰)؛ گریف و کانلی و تیل (۲۰۱۴)
۲۶	توجه به کیفیت زندگی کارکنان	سازمان	قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)
۲۷	فرهنگ سازمانی هیجانی مثبت	سازمان	هوی (۱۹۹۹)؛ اشکاناسی و داوس (۲۰۰۲)؛ منگزر (۲۰۱۲)؛ ریاحی نظری و همکاران (۱۳۹۸)
۲۸	کنترل تناسب شاغل با مؤلفه‌های هیجانی شغل	سازمان	اشکاناسی و داوس (۲۰۰۲)؛ تریسی و رابینز (۲۰۰۴)؛ الفنیین (۲۰۰۷)؛ اشکاناسی و جردن (۲۰۰۸)؛ منگزر (۲۰۱۲)؛ ایلز و همکاران (۲۰۱۳)؛ لیون و همکاران (۲۰۱۳)؛ ووبن و همکاران (۲۰۱۲)؛ گابریل و همکاران (۲۰۱۶)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)؛ ریاحی نظری و همکاران (۱۳۹۸)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)

در جدول (۸)، مضامین اصلی شناسایی شده در قالب مقوله زمینه ارائه شده است. متغیرهای زمینه‌های مؤثر بر تنظیم و مدیریت هیجان‌ات در سازمان می‌باشند.



جدول ۸. مضامین اصلی شناسایی شده در قالب مقوله زمینه

ردیف	مضامین اصلی	منبع
۱	ویژگی‌های شخصیتی	پکران و همکاران (۲۰۰۲)؛ لیون و همکاران (۲۰۱۳)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)
۴	ماهیت هیجانی تصمیمات	لیون و همکاران (۲۰۱۳)
۷	کیفیت روابط رهبر و پیرو (LMX)	اشکاناسی و جردن (۲۰۰۸)؛ کانلی و گوتی (۲۰۱۵)
۹	سطح هوش هیجانی مدیران و رهبران	کر و همکاران (۲۰۰۵)؛ ریجیو و ریچارد (۲۰۰۸)؛ گریف و کانلی و تیل (۲۰۱۴)؛ کانلی و گوتی (۲۰۱۵)
۱۲	سطح هوش هیجانی متولیان منابع انسانی	الفنیین (۲۰۰۷)؛ مایر و همکاران (۲۰۰۸)؛ جوزف و نیومن (۲۰۰۸)
۱۶	سطح هوش هیجانی کارکنان	فاکس و اسپکتور (۲۰۰۰)؛ شورت و یورکس (۲۰۰۲)؛ لیون و همکاران (۲۰۱۳)؛ گوتی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کلومپر و همکاران (۲۰۱۵)؛ گرنیدی و ملو (۲۰۱۷)؛ ریاحی نظری و همکاران (۱۳۹۸)
۲۲	جو هیجانی سازمان	کانلی و گوتی (۲۰۱۵)
۲۴	جو قالب جنسیتی سازمان	فاکس و اسپکتور (۲۰۰۰)
۲۵	تجربیات هیجانی گذشته کارکنان	شورت و یورکس (۲۰۰۲)
۲۶	اهداف و انگیزه‌های فردی کارکنان	شورت و یورکس (۲۰۰۲)
۲۷	اهداف محوری نظام منابع انسانی	ارز و آیزن (۲۰۰۲)؛ پکران و همکاران (۲۰۰۲)؛ شورت و یورکس (۲۰۰۲)؛ بالچاک و دن هارتوق (۲۰۰۹)؛ ووبن و همکاران (۲۰۱۲)؛ هو و کاپلان (۲۰۱۵)؛ کانلی و تورنس (۲۰۱۸)

و در نهایت در جدول (۹)؛ آثار شناسایی شده حاصل از به کارگیری راهکارهای مدیریت هیجانات در سازمان و نظام مدیریت منابع انسانی ارائه شده است.

جدول ۹. آثار به‌کارگیری راهکارهای مدیریت هیجان‌ها در سازمان

ردیف	مضامین اصلی	مضامین فرعی	منبع
۱	ایجاد مزیت رقابتی	ایجاد مزیت راهبردی	اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)
۲	بهبود احساسی	احساس آرامش؛ احساس خوشبختی؛ بهزیستی؛ شور و شوق؛ کاهش استرس	ماتتوس و مکینتوش (۲۰۰۰)؛ فورنهام (۲۰۰۹)؛ منگنز (۲۰۱۲)؛ رومر و همکاران (۲۰۱۵)
۳	بهبود رفتاری	افزایش یادگیری؛ بهبود عملکرد کارکنان؛ بهبود مهارت‌های اجتماعی	جردن (۲۰۰۵)؛ کلارک (۲۰۰۶)؛ فورنهام (۲۰۰۹)؛ منگنز (۲۰۱۲)؛ کلومپر و همکاران (۲۰۱۳)؛ اشکاناسی و همکاران (۲۰۱۷)
۴	بهبود نگرشی	افزایش انرژی و اعتماد به نفس؛ افزایش رضایت شغلی؛ کاهش استرس؛ کاهش خستگی هیجانی	منگنز (۲۰۱۲)؛ هولشگر و همکاران (۲۰۱۵)

### گام ششم؛ کنترل کیفیت یافته‌ها

در این مرحله ابتدا به‌منظور ارزیابی کیفیت مقالات منتخب، مقالات در اختیار یکی از خبرگان دانشگاهی که تخصص رفتار سازمانی دارند، قرار گرفت و از وی خواسته شد کیفیت هر یک از مقالات را براساس چک‌لیست<sup>۱</sup> CASP مورد ارزیابی قرار دهد. کلیه مقالات با توجه به مبنای ارائه‌شده چنیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در محدود بالای ۳۰ قرار گرفتند و نشان می‌دهد کیفیت مقالات قابل قبول می‌باشند. همچنین برای بررسی کیفیت کدگذاری از معیار ضریب کاپا استفاده شده است، به طوری که دو مقاله انتخاب و برای ارزیابی کدهای استخراج‌شده و مضامین شناسایی و نحوه دسته‌بندی آن در مقولات، در اختیار یکی از خبرگان دانشگاهی در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی قرار گرفت، میزان ضریب کاپای حاصله ۰٫۷۱ محاسبه شد که نشان‌دهنده میزان توافق حاصله مناسب دو ارزیابی بوده و لذا نتایج از پایایی لازم نیز برخوردار می‌باشند.

1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)  
2. Chenail

### گام هفتم؛ ارائه نتایج

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل محتوای متون منتخب و شناسایی مضامین اصلی در چارچوب مقولات مورد نظر تحقیق، در شکل ۳ و ۴ نشان داده شده است. شکل (۳) مجموعه مضامین مربوطه در مقولات مربوط به علت، پیامد، کارکرد، آثار و زمینه و محیط منابع انسانی را نشان می دهد.

زمینه					
تجربیات هیجانی گذشته کارکنان	سطح هوش هیجانی مدیران و رهبران	سطح هوش هیجانی کارکنان	ویژگی های شخصیتی	جو هیجانی سازمان	اهداف محوری نظام منابع انسانی
	ماهیت هیجانی تصمیمات	سطح هوش هیجانی متولیان منابع انسانی	جو قالب جنسیتی سازمان	کیفیت روابط رهبر و پیرو (LMX)	اهداف و انگیزه های فردی کارکنان

<b>راهکارهای مدیریت هیجانات در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان</b>	<b>پیامد</b>	<b>علت</b>
	رفتارهای ناهنجار و غیر کارکردی	احساس ابهام و نااطمینانی
	کاهش بهره‌وری سازمانی	احساس تحقیر و بی‌احترامی
	کاهش ظرفیت عملکردی	ادراک بی‌عدالتی
		ادراک کنترل پذیری بالا
	<b>کارکرد</b>	ادراک کنترل پذیری پایین
	اشتقاق سازمانی	استرس و فشار کاری
	توانمندسازی	چشم‌انداز توسعه فردی
	رفتارهای مولد و شهروندی	دیده‌نشدن و بی‌توجهی
	<b>آثار</b>	
ایجاد مزیت رقابتی		
بهبود احساسی		
بهبود رفتاری		
بهبود نگرشی		

شکل ۳. مضامین شناسایی شده علت، پیامد، کارکرد، زمینه و آثار هیجانات در فرایندهای مدیریت منابع انسانی

در شکل ۴، مضامین اصلی شناسایی شده به عنوان راهکار مدیریت هیجانات در چهار فرایند منابع انسانی جذب و استخدام، آموزش و توانمندسازی، مدیریت عملکرد و جبران خدمات و همچنین سطح کلی سازمان ارائه شده است که می تواند مشترک برای کلیه فرایندهای منابع انسانی باشد.

سطح کلی سازمانی			
تقویت فضای گفتمان سازمانی	ایجاد چشم انداز مشترک	تقویت هوش هیجانی کارکنان	توجه به کیفیت زندگی کارکنان
تقویت فضای آزادی بیان اصیل هیجانی	ایجاد هویت سازمانی	تقویت هوش هیجانی مدیران و رهبران	استانداردسازی و شفافیت رویه‌ای
بازی محوری و ایجاد فضای پویای هیجانی	کنترل تناسب شاغل با مؤلفه‌های هیجانی شغل	فرهنگ سازمانی مثبت	آموزش راهبردهای تنظیم هیجانات برای رهبران
سطح فرایندهای مدیریت منابع انسانی			
جذب و استخدام	آموزش و توانمندسازی	مدیریت عملکرد	جبران خدمات
تبیین و اشاعه فرهنگ هیجانی مطلوب	ایجاد محیط یادگیرنده هیجانی	ارائه بازخورد اثربخش هیجانی	رعایت عدالت تعاملی
تقویت هوش هیجانی کارکنان	تقویت هوش هیجانی کارکنان	تقویت هوش ارتباطی بازخورددهنده	رعایت عدالت توزیعی
تنظیم سرایت هیجانی تیم جذب	شخصی سازی برنامه های توسعه رهبران	فضای تعامل و آزادی بیان هیجانی	رعایت عدالت رویه ای
توجه به جامعه پذیری کنترل تناسب شاغل با مؤلفه‌های هیجانی شغل نمایش هیجانی مثبت در مواجهه با تازه واردها		ادراک تجربه مشتری برای کارکنان	انتخاب مناسب راهبرد تنظیم هیجان
		تقویت هوش هیجانی متولیان منابع انسانی	

در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان  
راهکارهای مدیریت هیجانات

شکل ۴. مضامین شناسایی شده راهکارهای مدیریت هیجانات در فرایندهای مدیریت منابع انسانی

## بحث و پیشنهادها

در این مقاله تلاش شد، با بررسی تحقیقات انجام شده پیرامون مدیریت هیجان‌ها در حوزه منابع انسانی، الگویی جهت شناخت راهکارهای لازم برای مدیریت هیجان‌ها در هریک از فرایندهای منابع انسانی ارائه شود. از آنجاکه شناخت راهکارها به تنهایی نمی‌تواند درک کاملی از نحوه مدیریت هیجان‌ها ایجاد کند، لذا در الگوی در نظر گرفته شده، ابعاد دیگری از موضوع شامل، انواع حالات هیجانی، علت وقوع و شکل‌گیری هیجان‌ها، پیامدهای منفی و همچنین کارکردهای هیجان‌ها در هریک از فرایندهای منابع انسانی متغیرهای زمینه‌های مؤثر در به‌کارگیری اثربخش راهکارها و در نهایت آثاری نهایی به‌کارگیری راهکارهای مدیریت هیجان‌ها نیز شناسایی شد.

نتایج این پژوهش نشان داد، هیجان‌ها کارکردی و غیرکارکردی متعددی در اثر اجرای فرایندهای منابع انسانی در سازمان بروز می‌کند، از جمله پرتکرارترین حالات هیجانی اشاره شده در تحقیقات انجام شده، می‌توان به ترس، امید، خشم، غم، سرخوردگی، اضطراب و علاقه اشاره نمود که برخی کارکردی و دارای پیامدهای مثبت و برخی غیرکارکردی و دارای پیامدهای منفی برای اثربخشی فرایندهای منابع انسانی می‌باشند. از مهم‌ترین کارکردهای شناسایی شده از ادبیات موضوع، می‌توان به ایجاد اشتیاق سازمان، کمک به توانمندسازی و همچنین تقویت رفتارهای مولد و شهروندی نام برد، اما در عین حال که هیجان‌ها می‌توانند کارکردهای مثبتی داشته باشند، برخی از هیجان‌ها از منظر اهداف منابع انسانی غیرکارکردی محسوب می‌شوند. مهم‌ترین پیامدهای منفی هیجان‌ها که در بررسی ادبیات شناسایی شده‌اند، می‌توان به ایجاد رفتارهای ناهنجار و غیرشهروندی، کاهش بهره‌وری سازمانی و همچنین کاهش ظرفیت عملکردی در کارکنان اشاره کرد. در بررسی علت و منشأ ظهور و بروز هیجان‌ها در فرایندهای منابع انسانی هشت دلیل اصلی شناسایی شده است که شامل، احساس ابهام و نااطمینانی، احساس تحقیر و بی‌احترامی، ادراک بی‌عدالتی، ادراک کنترل‌پذیری بالا، ادراک کنترل‌پذیری پایین، استرس و فشار کاری، چشم‌انداز توسعه فردی، دیده‌نشدن و بی‌توجهی می‌باشد. هر کدام از این دلایل می‌تواند منشأ بروز هیجان‌ها مثبت و یا منفی مختلفی در سازمان شود که اثربخشی نظام مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار دهد. برای مدیریت این هیجان‌ها در هریک از فرایندهای منابع انسانی پیشنهادها مختلفی شناسایی شده است که در راستای سه هدف اصلی آنچه منگنز (۲۰۱۲) اشاره می‌کند و شامل تضعیف هیجان‌ها

منفی، تقویت هیجان‌ها مثبت و هدایت هیجان‌ها به نفع اهداف نظام مطلوب منابع انسانی در سازمان است، می‌تواند به کار گرفته شوند. در مجموع، راهکارهای تبیین شده در فرایند جذب و استخدام شامل، اشاعه فرهنگ هیجانی مطلوب، تقویت هوش هیجانی کارکنان، تنظیم سرایت هیجانی تیم جذب، توجه به جامعه‌پذیری، کنترل تناسب شاغل با مؤلفه‌های هیجانی شغل و نمایش هیجانی مثبت در مواجهه با تازه‌واردها، در فرایند آموزش و توانمندسازی شامل، ایجاد محیط یادگیرنده هیجانی، تقویت هوش هیجانی کارکنان و شخصی‌سازی برنامه‌های توسعه رهبران، در فرایند مدیریت عملکرد شامل ادراک تجربه مشتری برای کارکنان، ارائه بازخورد اثربخش هیجانی، تقویت هوش ارتباطی بازخوردهنده، فضای تعاملی و آزادی بیان هیجانی و در فرایند جبران خدمات شامل، انتخاب مناسب راهبرد تنظیم هیجان، تقویت هوش هیجانی متولیان منابع انسانی، رعایت عدالت تعاملی، عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای می‌باشد. همچنین برخی از راهکارها در سطح سازمان شناسایی شده است، بدین معنا که می‌توانند برای هریک از فرایندهای منابع انسانی مورد نظر به صورت مشترک راهگشا باشند و به کار گرفته شوند. راهکارهای شناسایی شده در سطح سازمان شامل، ایجاد چشم‌انداز مشترک، ایجاد هویت سازمانی، تقویت فضای گفت‌وگو سازمانی، تقویت فضای آزادی بیان اصیل هیجانی، فرهنگ سازمانی هیجانی مثبت، تقویت هوش هیجانی کارکنان، تقویت هوش هیجانی مدیران و رهبران، توجه به کیفیت زندگی کارکنان، بازی محوری و ایجاد فضای پویای هیجانی، استانداردسازی و شفافیت رویه‌ای، کنترل تناسب شاغل با مؤلفه‌های هیجانی شغل، است. همچنین با توجه به تحلیل تحقیقات انجام شده، برخی عوامل، به عنوان متغیرهای زمینه‌ای و محیطی منابع انسانی نقش بازی می‌کنند که به عنوان بستر و محیط منابع انسانی سازمان می‌باشد و هریک از راهکارها در بستر آن شکل می‌گیرد به طوری که با تغییر بستر و زمینه اثربخشی هریک از آنها می‌تواند تغییر یابد. متغیرهای زمینه‌ای که در این پژوهش شناسایی شد شامل، اهداف محوری نظام منابع انسانی، اهداف و انگیزه‌های فردی کارکنان، جو هیجانی سازمان، کیفیت روابط رهبر و پیرو (LMX)، ویژگی‌های شخصیتی، جو قالب جنسیتی سازمان، سطح هوش هیجانی کارکنان، سطح هوش هیجانی متولیان منابع انسانی، سطح هوش هیجانی مدیران و رهبران، ماهیت هیجانی تصمیمات، تجربیات هیجانی گذشته کارکنان است.

آنچه از بررسی تحقیقات و مطالعات انجام شده در این زمینه احصا شد، بیانگر این مطلب است که به کارگیری راهکارهای شناسایی شده به منظور مدیریت هیجان‌ها در فرایندهای منابع انسانی، آثار مثبتی را می‌تواند برای کارکنان سازمان به ارمغان بیاورد. از جمله آثار نهایی آن می‌توان، به بهبود احساسی، رفتار و

نگرشی کارکنان و همچنین ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان اشاره کرد.

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد، توجه به آنچه که هیجانانگیز و مدیریت آن در نظام مدیریت منابع انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد، لازم است، تحقیقات بیشتری روی آن انجام شود. آنچه از بررسی تحقیقات موجود در این حوزه مشاهده شد، گویای آن است که محققان به‌طور خاص، کمتر به بحث هیجانانگیز در نظام مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند و محدود تحقیقاتی هم که در این زمینه انجام شده است، اولاً به‌طور کلی در مورد هیجانانگیز بحث شده و متمرکز بر هیجان مشخصی نمی‌باشند؛ ثانیاً، به‌طور خاص راهکارهای مشخص و دقیقی را برای هر یک از فرایندهای منابع انسانی ارائه نمی‌دهند. لذا جا دارد در تحقیقات آتی به این دو موضوع، توجه بیشتری شود.

هدف این مقاله، ارائه یک چارچوب مفهومی اولیه با توجه به بررسی دقیق تحقیقات انجام شده در این زمینه و ایجاد یک انسجام نظری در آنها بوده است و امید است راهگشای تحقیقات آتی در این زمینه به‌منظور بررسی دقیق وضعیت سازمان‌های ایرانی و بومی‌سازی آن در داخل کشور با توجه به فضای حاکم بر سازمان‌های ایرانی و همچنین تکمیل راهکارها و ارائه راهکارهای دقیق‌تر در هر یک از حوزه‌های منابع انسانی به‌منظور مدیریت مؤثر هیجانانگیز در آنها باشد.

## منابع

- ریاحی نظری، محمدعلی؛ صبحیه، محمدحسین و آزادفلاح، پرویز (۱۳۹۸)، چارچوبی برای الزامات فرایند مدیریت هیجانات در سازمان‌ها، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۸ (۴): ۸۷-۱۱۸.
- قلی‌پور، آرین؛ بیات، سوده و بُد، مهدیه (۱۳۹۵)، بررسی علل و پیامدهای خشم در سازمان‌ها و ارائه راهکارهای مدیریتی، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۵ (۴): ۱۲۳-۱۴۹.
- واعظی، رضا؛ سیدنقوی، میرعلی و ملکی، سارا (۱۳۹۸)، رابطه میان عدالت ادراک‌شده در تعدیل نیروی انسانی سازمان با احساس گناه کارکنان، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸ (۹۲): ۹-۳۳.
- 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.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. (2015). Accounting for the influence of overall justice on job performance: Integrating self-determination and social exchange theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231-252.
- 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., & Jordan, P. J. (2008). A multi-level view of leadership and emotion. Affect and emotion: **New directions in management theory and research**, 17-39.
- 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.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 260.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.
- Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of applied psychology*, 92(1), 286.
- 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.



- Beier, M. E., & Kanfer, R. (2009). Motivation in training and development: A phase perspective. In **Learning, training, and development in organizations** (pp. 90-122). Routledge.
- 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.
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative science quarterly*, 55(4), 543-676.
- Chenail, R. J. (2010). How to read and review a book like a qualitative researcher. *The Qualitative Report*, 15(6), 1635.
- Clarke, N. (2006). Emotional intelligence training: A case of caveat emptor. *Human Resource Development Review*, 5(4), 422-441.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of applied psychology*, 97(1), 1.
- 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.
- Cropanzano, R., Weiss, H. M., & Elias, S. M. (2003). The impact of display rules and emotional labor on psychological well-being at work. In **Emotional and physiological processes and positive intervention strategies**. Emerald Group Publishing Limited.
- Damasio, A. R. (1994). Descartes' error: Emotion, rationality and the human brain. **New York**: Putnam, 352.
- 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.
- Dyer, L., & Holder, G. W. (1987). Toward a strategic perspective of human resource management.
- Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in organizations: a review and theoretical integration. *Academy of management annals*, 1(1), 315-386.

- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. **Journal of Applied psychology**, 87(6), 1055.
- 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**.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. **American psychologist**, 56(3), 218.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. **Cognition & emotion**, 19(3), 313-332.
- Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions:: New Challenges for Leaders and their Organization. **Organizational Dynamics**, 33(2), 111-127.
- Furnham, A. (2009). The importance and training of emotional intelligence at work. In **assessing emotional intelligence** (pp. 137-155). Springer, Boston, MA.
- Gabriel, A. S., Cheshin, A., Moran, C. M., & Van Kleef, G. A. (2016). Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective. **Human Resource Management Review**, 26(1), 14-24.
- Gaddis, B., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2004). Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect on subordinate attitudes and performance. **The Leadership Quarterly**, 15(5), 663-686.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. **The Leadership Quarterly**, 21(6), 979-1004.
- 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.
- Gooty, J., Thomas, J. S., Yammarino, F. J., Kim, J., & Medaugh, M. (2019). Positive and negative emotional tone convergence: an empirical examination of associations with leader and follower LMX. **The Leadership Quarterly**, 30(4), 427-439.
- 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.
- Grandey, A. A., Diefendorff, J. M., & Rupp, D. E. (2013). **Bringing emotional labor into focus: A review and integration of three research lenses**. Routledge/Taylor & Francis Group.
- 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. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. **Review of general psychology**, 2(3), 271-299.

- 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.
- Hanoch, Y. (2002). "Neither an angel nor an ant": Emotion as an aid to bounded rationality. **Journal of Economic Psychology**, 23(1), 1-25.
- 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.
- Humphrey, R. H. (2008). The right way to lead with emotional labor. Affect and emotion: **New directions in management theory and research**, 1-17.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. **Academy of Management review**, 24(2), 325-345.
- Ilies, R., De Pater, I. E., & Judge, T. (2007). Differential affective reactions to negative and positive feedback, and the role of self-esteem. **Journal of Managerial Psychology**.
- 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.
- Izard, C. E. (1977). Differential emotions theory. In **Human emotions** (pp. 43-66). Springer, Boston, MA.
- 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.
- Keltner, D., & Gross, J. J. (1999). Functional accounts of emotions. **Cognition & Emotion**, 13(5), 467-480.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**.
- Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. **Motivation and emotion**, 5(4), 345-379.
- Klityte, 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.
- Kluemper, D. H., McLarty, B. D., Bishop, T. R., & Sen, A. (2015). Interviewee selection test and evaluator assessments of general mental ability, emotional intelligence and extraversion: Relationships with structured behavioral and situational interview performance. **Journal of Business and Psychology**, 30(3), 543-563.

- 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.
- Lawrence, S. A., Troth, A. C., Jordan, P. J., & Collins, A. L. (2011). A review of emotion regulation and development of a framework for emotion regulation in the workplace. The role of individual differences in occupational stress and wellbeing.
- Lazarus, R. S. (1999). Hope: An emotion and a vital coping resource against despair. **Social research**, 653-678.
- 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.
- Lerner, J. S., & Tiedens, L. Z. (2006). Portrait of the angry decision maker: How appraisal tendencies shape anger's influence on cognition. **Journal of Behavioral Decision Making**, 19, 115-137.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. **Personnel Psychology**, 67(1), 241-293.
- Levine, L. J., & Pizarro, D. A. (2004). Emotion and memory research: A grumpy overview. **Social cognition**, 22(5: Special issue), 530-554.
- 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.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 23(6), 695-706.
- 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.
- 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.
- Mathews, A., & Mackintosh, B. (2000). Induced emotional interpretation bias and anxiety. **Journal of abnormal psychology**, 109(4), 602.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?. **American psychologist**, 63(6), 503.
- Menges, J. I. (2012). Organizational emotional intelligence: Theoretical foundations and practical implications. In **Experiencing and managing emotions in the workplace**. Emerald Group Publishing Limited.

- Michie, S. (2009). Pride and gratitude: How positive emotions influence the prosocial behaviors of organizational leaders. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15(4), 393-403.
- Mikolajczak, M., Tran, V., Brotheridge, C. M., & Gross, J. J. (2009). Using an emotion regulation framework to predict the outcomes of emotional labor. **In Emotions in groups, organizations and cultures**. Emerald Group Publishing Limited.
- Miles, A., & Sadler-Smith, E. (2014). "With recruitment I always feel I need to listen to my gut": The role of intuition in employee selection. **Personnel Review**.
- Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2013). How Does Organizational justice Affect Organizational Citizenship Behavior?. **Handbook of organizational justice**, 355.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. **Journal of managerial issues**, 257-274.
- Paterson, B. L., Thorne, S. E., Canam, C., & Jillings, C. (2001). **Meta-study of qualitative health research: A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis** (Vol. 3). Sage.
- 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.
- Pekrun, R., Goetz, T., Titz, W., & Perry, R. P. (2002). Academic emotions in students' self-regulated learning and achievement: A program of qualitative and quantitative research. **Educational psychologist**, 37(2), 91-105.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. **Journal of management**, 39(5), 1184-1220.
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. **Journal of managerial psychology**.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. **Journal of occupational and Organizational psychology**, 74(4), 441-472.
- Roemer, L., Williston, S. K., & Rollins, L. G. (2015). Mindfulness and emotion regulation. **Current Opinion in Psychology**, 3, 52-57.
- Sandelowski, M., Voils, C. I., & Barroso, J. (2007). Comparability work and the management of difference in research synthesis studies. **Social science & medicine**, 64(1), 236-247.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: informative and directive functions of affective states. **Journal of personality and social psychology**, 45(3), 513.
- Short, D. C., & Yorks, L. (2002). Analyzing training from an emotions perspective. **Advances in Developing Human Resources**, 4(1), 80-96.
- Silvia, P. J. (2008). Interest—The curious emotion. **Current directions in psychological science**, 17(1), 57-60.
- Sy, T., & Côté, S. (2004). Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. **Journal of Management Development**.

- Tamir, M. (2011). The maturing field of emotion regulation. **Emotion Review**, 3(1), 3-7.
- Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007). Moral emotions and moral behavior. **Annual review of psychology**, 58, 345.
- Tiedens, L. Z., & Linton, S. (2001). Judgment under emotional certainty and uncertainty: the effects of specific emotions on information processing. **Journal of personality and social psychology**, 81(6), 973.
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2004). Show your pride: Evidence for a discrete emotion expression. **Psychological science**, 15(3), 194-197.
- 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.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. **Journal of management**, 28(3), 247-276.
- Wright, R. W., Brand, R. A., Dunn, W., & Spindler, K. P. (2007). How to write a systematic review. **Clinical Orthopaedics and Related Research®**, 455, 23-29.