

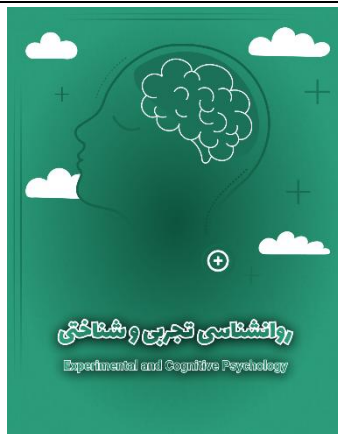
Designing a Model of Emotional Agency in the Workplace: A Qualitative Grounded Theory Study

1. Saleh Siavoshi Zangiani[✉]: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

2. Amir Rahimpour^{✉*}: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran.

3. Hamed Khorasani Toroghi[✉]: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

*Corresponding Author's Email Address: amirrahimpour@iau.ac.ir



Abstract:

Objective: This study aimed to develop and explain a comprehensive model of emotional agency in the workplace by identifying its causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategies, and consequences among employees and managers of municipalities in Golestan Province.

Methods and Materials: This applied-developmental study employed a qualitative grounded theory design. The study population consisted of employees and managers working in municipalities of Golestan Province. Seventeen participants were selected through purposive and convenience sampling, with recruitment continuing until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed through open, axial, and selective coding. Credibility was enhanced through prolonged engagement and member checking, while coding reliability was assessed using inter-coder agreement. The inter-coder agreement coefficient was 0.84, indicating adequate reliability of the qualitative analysis.

Findings: Analysis yielded 203 open codes and resulted in a paradigmatic model of emotional agency. The causal conditions comprised understanding the causes and sources of emotions, the ability to express emotions, emotional meaning-making of experiences, emotional learning, and development of internal emotional-control capacities. Contextual conditions included shared emotional beliefs and values, norms governing emotion management and expression, professional identity, and psychological safety. Empathy enhancement, development of collaboration, and emotional leadership emerged as intervening factors. The principal strategies comprised emotional self-regulation, emotional flexibility, reframing emotional situations, managing negative thoughts, and strengthening positive emotions. The identified consequences included goal-directed action, emotional innovation, development of professional capabilities, personal growth and transformation, and continuous learning and development of emotional competencies.

Conclusion: Emotional agency in the workplace is a multidimensional, contextual, and relational phenomenon emerging from the interaction between individual emotional capacities and organizational-social conditions. Strengthening emotional regulation, psychological safety, empathy, collaboration, and emotional leadership can facilitate purposeful action, professional development, emotional innovation, and continuous growth of employees' emotional competencies.

Keywords: *Grounded Theory; Agency; Emotion; Emotional Agency; Workplace; Psychological Safety.*

How to Cite: Siavoshi Zangiani, S., Rahimpour, A., & Khorasani Toroghi, H. (2027). Designing a Model of Emotional Agency in the Workplace: A Qualitative Grounded Theory Study. *Journal of Experimental and Cognitive Psychology*, 4(1), 1-25.

Received: 25 March 2026

Revised: 14 August 2026

Accepted: 23 August 2026

Initially Published: 28 August 2026

Final Publication: 21 April 2027



Copyright: © 2027 by the authors.

Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

طراحی الگوی عاملیت هیجانی در محیط کار: پژوهشی کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد

۱. صالح سیاوشی زنگیانی^{ID}: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران
۲. امیر رحیم پور^{ID*}: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول)
۳. حامد خراسانی طرقی^{ID}: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران
- *پست الکترونیک نویسنده مسئول: amirrahimpour@iau.ac.ir

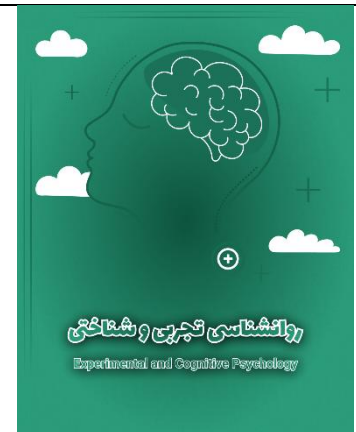
چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگویی جامع از عاملیت هیجانی در محیط کار و شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با آن در میان کارکنان و مدیران شهرداری‌های استان گلستان انجام شد. **مواد و روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر راهبرد، کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود. جامعه پژوهش را کارکنان و مدیران شهرداری‌های استان گلستان تشکیل دادند که از میان آنان ۱۷ نفر با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس و تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای تأمین اعتبار یافته‌ها از درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر و بازبینی مشارکت‌کنندگان و برای ارزیابی قابلیت اعتماد کدگذاری از توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده شد که ضریب توافق ۰.۸۴ به دست آمد.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها به استخراج ۲۰۳ کد باز و شکل‌گیری یک الگوی پارادایمی عاملیت هیجانی منجر شد. عوامل علی شامل درک علل و منابع هیجانات، توانمندی بیان هیجانات، معناسازی هیجانی تجربه‌ها، یادگیری هیجانی و توسعه ظرفیت‌های درونی کنترل هیجان بودند. عوامل زمینه‌ای شامل باورها و ارزش‌های عاطفی مشترک، هنجارهای مدیریت و ابراز هیجان، هویت حرفه‌ای و ایجاد فضای امن روان‌شناختی شناسایی شدند. تقویت همدلی، توسعه همکاری و رهبری عاطفی به عنوان عوامل مداخله‌گر تعیین شدند. همچنین، خودتنظیمی هیجانی، انعطاف‌پذیری هیجانی، بازتعریف موقعیت‌های هیجانی، مدیریت افکار منفی و تقویت هیجان‌های مثبت، راهبردهای اصلی مدل را تشکیل دادند. پیامدهای الگو نیز شامل جهت‌گیری هدفمند کنش‌ها، نوآوری هیجانی، توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای، رشد و تحول فردی و یادگیری و توسعه شایستگی‌های هیجانی بود.

نتیجه‌گیری: عاملیت هیجانی در محیط کار پدیده‌ای چندبعدی، زمینه‌مند و تعاملی است که از برهم‌کنش ظرفیت‌های فردی و شرایط اجتماعی-سازمانی شکل می‌گیرد و می‌تواند با تقویت تنظیم هیجان، امنیت روان‌شناختی، همدلی، همکاری و رهبری عاطفی، زمینه‌کنشگری هدفمند، رشد حرفه‌ای و نوآوری کارکنان را فراهم سازد. **کلیدواژگان:** نظریه داده‌بنیاد؛ عاملیت؛ هیجان؛ عاملیت هیجانی؛ محیط کار؛ امنیت روان‌شناختی.

نحوه استناددهی: سیاوشی زنگیانی، صالح، رحیم پور، امیر، و خراسانی طرقی، حامد. (۱۴۰۶). طراحی الگوی عاملیت هیجانی در محیط کار: پژوهشی کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *روانشناسی تجربی و شناختی*، ۴(۱)، ۲۵-۱.



تاریخ دریافت: ۵ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۳ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ انتشار اولیه: ۶ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ انتشار نهایی: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۶



مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Extended Abstract

Introduction

Emotions constitute a fundamental component of organizational life and influence how employees interpret events, interact with colleagues and clients, make decisions, respond to organizational demands, and pursue professional goals. Contemporary organizational research increasingly rejects the traditional assumption that emotions are merely disruptive forces that should be separated from rational action. Instead, emotions are understood as integral to cognition, judgment, motivation, learning, interpersonal relations, leadership, and organizational change (Ashkanasy & Dorris, 2017; Zietsma et al., 2019). In increasingly complex workplaces, employees are frequently required to manage contradictory expectations, changing responsibilities, interpersonal tensions, public demands, and uncertain organizational conditions. Under these circumstances, the ability to recognize, interpret, regulate, and purposefully use emotional experiences becomes an important dimension of effective professional functioning (Abrahamsen et al., 2026; Kroon et al., 2026).

Within this conceptual development, emotional agency has emerged as an important construct for explaining how individuals actively engage with emotions in workplace settings. Emotional agency refers to employees' capacity to become aware of emotions, reflect on their meaning, influence their emotional experiences, express emotions appropriately, and employ emotions as resources for purposeful professional action. Unlike approaches that conceptualize employees as passive recipients of emotional experiences, emotional agency emphasizes intentionality and the possibility of actively shaping emotional responses and emotional environments. Research on emotional agency at work has demonstrated that the construct encompasses both emotional competence and the capacity to influence emotions during professional interactions and organizational activities (Hökkä et al., 2022). An integrative perspective further suggests that emotional agency should not be reduced

to an individual psychological capacity because it develops through the interaction of personal competencies, professional practices, social relationships, and organizational contexts (Hökkä et al., 2023).

Emotion regulation represents an important foundation of emotional agency but does not fully encompass it. Whereas emotion regulation primarily concerns the modification, management, or expression of emotional responses, emotional agency extends to the intentional use of emotions in decision-making, professional development, interpersonal influence, and goal-directed action. Research conducted in professional settings has shown that employees actively use various emotional regulation strategies to navigate occupational demands and maintain effective functioning (Abrahamsen et al., 2026). From a professional human agency perspective, emotional regulation is also associated with intentionality, forethought, self-reactiveness, and self-reflection, suggesting that the management of emotions is closely connected to broader forms of professional agency (Han, 2024). Similar evidence from Iranian educational settings has indicated that emotional self-regulation can function as an antecedent of professional agency and autonomy (Madani, 2023).

Emotional agency is also closely related to professional identity and career development. Emotional experiences may strengthen commitment, provoke reflection, alter perceptions of professional roles, or encourage individuals to reconsider their relationship with their work. Professional identity, agency, emotion, and resilience are therefore deeply interconnected (Day, 2018). Likewise, research on emotional careers has demonstrated that emotions can shape professional aspirations, career-related decisions, and employees' engagement with organizational career systems (Gustafsson & Kärreman, 2024). Emotions can additionally become resources for resistance, decision-making, and modification of institutional practices, indicating that they may facilitate rather than constrain professional action (Benesch, 2018).

The social and relational dimensions of emotional agency are equally important. Emotions are rarely experienced independently of interpersonal relationships and organizational structures. Collective emotion regulation research indicates that emotional processes can emerge at the group and organizational levels and influence coordination, organizational cognition, and collective action (Fink & Yolles, 2015). Trust also appears to be particularly important. Emotional agency developed within work communities may contribute to recovering from breaches of trust, strengthening belonging, and facilitating workplace learning (Vanhanen et al., 2026). Leadership is another influential factor because leaders shape emotional climates through communication, empathy, support, and their responses to difficult situations. Emotionally responsive leadership can therefore contribute to environments in which employees are more capable of managing and constructively expressing emotions (Zaidi, 2025).

In addition to its interpersonal implications, emotional functioning may be associated with wider organizational outcomes. Training emotional competencies in the workplace has been shown to strengthen employees' ability to recognize, understand, and manage emotions, indicating that relevant capacities can be developed rather than being fixed traits (Mehler et al., 2024). Emotion regulation has also been linked to social competence, perceived social support, and employees' quality of working life (Mohannad Razzaq et al., 2025), while emotional labor has been associated with employees' mental health in governmental organizations (Hajeb, 2022). Organizational emotions may further influence innovation by shaping employees' willingness to generate, communicate, and implement new ideas (Ngo & Phung, 2025). Nevertheless, much of the existing literature has examined emotional competence, emotion regulation, trust, leadership, professional identity, or organizational emotions separately. A more comprehensive, context-sensitive framework is therefore needed to explain how emotional agency emerges, the

conditions that shape it, the strategies through which it is enacted, and its consequences in public-sector workplaces. Accordingly, the present study aimed to develop a comprehensive model of emotional agency in the workplace among employees and managers of municipalities in Golestan Province.

1. Materials and Methods

This study was applied-developmental in purpose and employed a qualitative research strategy based on grounded theory. The substantive focus was the development of a model of emotional agency through identification of its dimensions, components, antecedent conditions, contextual influences, intervening conditions, strategies, and consequences. The study population consisted of employees and managers working in municipalities in Golestan Province, Iran. Participants were selected using purposive and convenience sampling according to their organizational experience, familiarity with the research phenomenon, and willingness to participate. Sampling continued until theoretical saturation was reached, which occurred after 17 participants had been included.

Data were collected using semi-structured interviews. Because of participants' occupational commitments, the interviews were administered in the form of open-ended written questions distributed electronically. Participants were provided with the questions through email or organizational user panels and were given approximately two weeks to submit their responses. Before participation, the purpose of the study and the use of the data were explained. Confidentiality, anonymity, voluntary participation, and the right to withdraw were observed throughout the research process.

Credibility was enhanced through prolonged engagement with the research field and member checking. Participants were consulted again to verify the accuracy and completeness of the interpretations. Reliability was evaluated using inter-coder agreement. An independent researcher familiar with the study domain participated in coding, and agreements and disagreements between coders

were compared. The resulting inter-coder agreement coefficient was 0.84, indicating satisfactory coding reliability.

Data analysis followed the grounded theory procedure of open, axial, and selective coding. During open coding, interview texts were repeatedly reviewed and divided into meaningful units, from which initial codes were extracted. Conceptually similar or overlapping codes were subsequently integrated. During axial coding, open codes were organized into higher-order categories according to conceptual relationships and similarities. Finally, selective coding was used to organize the axial categories into a paradigmatic model consisting of causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences.

Findings

The analysis resulted in 203 open codes that were progressively organized into axial and selective categories. The final paradigmatic model demonstrated that emotional agency in the workplace was formed through five major sets of components: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences.

The causal conditions consisted of five axial categories: understanding the causes and sources of emotions, the ability to express emotions, emotional meaning-making of experiences, emotional learning, and development of internal capacities for emotional control. Understanding emotional causes included recognizing sources of anger, occupational stress, job insecurity, positive motivation, and the effects of colleagues' behavior and personal expectations on emotional experiences. Emotional expression involved communicating concerns, defending professional viewpoints, sharing emotional experiences, reducing tension through dialogue, and expressing feelings without fear of judgment. Emotional meaning-making included interpreting failure as an opportunity for learning, reconsidering negative feedback, reflecting on previous emotional reactions, and using emotional experiences for future decision-making. Emotional learning referred to modifying emotional

responses through experience and developing skills for recognizing and managing emotional triggers. Internal emotional-control capacities included resilience, patience, emotional flexibility, assertiveness, self-control, and emotional maturity.

Four contextual conditions were identified: shared emotional beliefs and values, norms governing emotional management and expression, professional identity, and psychological safety. These categories reflected the importance of empathy, mutual respect, trust, responsibility, fairness, transparency, professional authenticity, alignment between individual and professional values, and organizational support for open expression.

Three intervening conditions emerged: strengthening empathy, developing collaboration, and emotional leadership. Empathy involved recognizing the emotional states of colleagues and citizens and responding appropriately to them. Collaboration included sharing emotional experiences, strengthening collective morale, building mutual trust, and facilitating constructive dialogue. Emotional leadership included calming emotionally charged situations, providing emotional support, creating safe conditions for expression, managing team emotional climates, and converting negative collective emotions into constructive energy.

Five strategies were identified: emotional self-regulation, emotional flexibility, reframing emotional situations, managing negative thoughts, and strengthening positive emotions. These strategies included controlling anger, maintaining effective judgment under pressure, adapting emotional responses to changing circumstances, interpreting criticism as constructive feedback, transforming work pressure into motivation, avoiding catastrophic thinking, using relaxation and self-care, cultivating hope, emphasizing meaningful work, and promoting positive interactions.

Finally, five consequence categories were identified: goal-directed action, emotional innovation, development of professional capabilities, personal growth and transformation, and continuous learning and development of

emotional competencies. The model therefore indicated that emotional agency ultimately supports purposeful professional behavior, greater willingness to accept responsibility, innovative emotional responses, professional empowerment, broader self-awareness, and continued emotional and interpersonal development.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that emotional agency is not a single individual skill but a dynamic process produced through the interaction of emotional awareness, expression, interpretation, learning, self-regulation, organizational conditions, and interpersonal relationships. Employees become emotionally agentic when they are able not only to experience emotions but also to understand their origins, reinterpret their meaning, regulate their intensity, and convert them into resources for purposeful action.

The identified causal conditions suggest that emotional agency begins with conscious engagement with emotional experience. Employees who can identify why they are angry, anxious, disappointed, motivated, or hopeful are better positioned to select appropriate behavioral responses. Emotional expression further transforms internal experiences into interpersonal resources, particularly when employees can communicate concerns and professional viewpoints constructively. Meaning-making and emotional learning extend this process by enabling individuals to use previous emotional experiences as sources of professional development rather than treating them as isolated events.

The contextual findings demonstrate that emotional agency cannot be adequately understood without considering organizational culture. Shared emotional values, acceptable norms of expression, professional identity, and psychological safety establish the conditions under which emotional competencies can be enacted. An employee may possess strong emotional regulation skills but may still avoid expressing concerns or proposing alternatives in an environment characterized by blame, fear, or interpersonal distrust. Conversely, supportive environments can transform

emotional expression into learning, dialogue, and constructive participation.

Empathy, collaboration, and emotional leadership appear to operate as relational mechanisms that strengthen emotional agency. These factors connect individual emotional capacities to collective organizational functioning. When employees recognize the emotional conditions of others, share experiences, and receive emotionally responsive leadership, difficult emotions can be processed collectively rather than becoming sources of withdrawal or conflict. Emotional leadership is particularly important because leaders can determine whether emotional experiences are ignored, suppressed, intensified, or constructively integrated into organizational action.

The strategies identified in the model show how emotional agency is translated into observable behavior. Self-regulation protects decision-making from impulsive emotional responses, while emotional flexibility allows employees to adapt to changing circumstances. Reframing enables them to reinterpret criticism, failure, occupational pressure, and conflict in ways that preserve action and learning. Management of negative thoughts reduces the cognitive amplification of emotional distress, whereas strengthening positive emotions supports hope, persistence, meaning, and constructive interpersonal engagement.

The consequences indicate that emotional agency has developmental as well as performance-related implications. Goal-directed action represents the transformation of emotional experience into purposeful behavior. Emotional innovation reflects the ability to tolerate the emotional risks associated with new ideas, disagreement, uncertainty, and possible failure. Professional capability development and personal transformation indicate that repeated engagement with emotional challenges can expand employees' confidence, judgment, leadership capacity, and self-awareness. Continuous development of emotional competencies further suggests that emotional agency is recursive: effective use of emotions generates experiences from which employees can continue learning.

Overall, the proposed model conceptualizes emotional agency as a contextual, relational, developmental, and action-oriented organizational phenomenon. Emotional agency emerges through the interplay of individual emotional capacities and organizational conditions, is strengthened through empathy, collaboration, and emotionally responsive leadership, and is enacted through regulation, flexibility, reframing, management of negative

cognition, and cultivation of positive emotions. Its outcomes extend beyond emotional control to include purposeful action, innovation, professional empowerment, personal growth, and continuous learning. The model therefore provides an integrated framework for understanding how employees can actively transform workplace emotions into resources for effective professional functioning and organizational development.

رویه‌ها و روابط سازمانی جریان می‌یابند و بر عملکرد فردی و جمعی تأثیر

می‌گذارند (Kroon et al., 2026; Zietsma et al., 2019).

یکی از مفاهیم مهم و در حال توسعه در این حوزه، «عاملیت هیجانی» است. عاملیت هیجانی بر این ایده استوار است که افراد می‌توانند نسبت به هیجان‌های خود و دیگران آگاهی پیدا کنند، آن‌ها را تفسیر و تنظیم کنند، درباره آن‌ها تأمل داشته باشند و در جهت اهداف فردی، حرفه‌ای و سازمانی از آن‌ها به صورت هدفمند استفاده کنند. در این نگاه، فرد صرفاً دریافت‌کننده و متأثر از شرایط عاطفی محیط کار نیست، بلکه قادر است به طور فعال در شکل‌دهی تجربه هیجانی خود و فضای عاطفی پیرامون مشارکت کند. عاملیت هیجانی بنابراین نوعی ظرفیت کنشگری محسوب می‌شود که هیجان را با انتخاب، هدفمندی، بازاندیشی و تأثیرگذاری پیوند می‌دهد و نشان می‌دهد کارکنان چگونه می‌توانند از احساسات نه به عنوان مانعی برای عمل عقلانی، بلکه به عنوان منبعی برای تصمیم‌گیری، یادگیری، ارتباط و تحول استفاده کنند (Hökkä et al., 2023; Hökkä et al., 2022).

مطالعات Hökkä و همکاران سهم مهمی در مفهوم‌پردازی این سازه داشته‌اند. در مطالعه مربوط به توسعه و اعتبارسنجی ابزار عاملیت هیجانی در محیط کار، عاملیت هیجانی به عنوان سازه‌ای مرتبط با شایستگی هیجانی در محیط کار و توانایی تأثیرگذاری بر هیجان‌ها در بستر تعاملات و فعالیت‌های سازمانی معرفی شد. این یافته نشان داد که عاملیت هیجانی صرفاً به تنظیم درون فردی احساسات محدود نمی‌شود، بلکه ماهیتی تعاملی و سازمانی نیز دارد (Hökkä et al., 2022). در ادامه، رویکرد تلفیقی Hökkä و همکاران نشان داد که عاملیت هیجانی را باید در پیوند میان ظرفیت‌های فردی، کنش‌های حرفه‌ای، روابط اجتماعی و شرایط سازمانی بررسی کرد؛ زیرا افراد در خلأ هیجانی عمل نمی‌کنند و توانایی آن‌ها برای تشخیص، تفسیر، بیان و

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها با محیط‌هایی مواجه شده‌اند که هم‌زمان متأثر از تغییرات سریع فناوریانه، فشارهای اقتصادی، تحول در انتظارات ذی‌نفعان، افزایش پیچیدگی روابط کاری و گسترش عدم قطعیت هستند. در چنین شرایطی، عملکرد کارکنان دیگر صرفاً به دانش فنی، مهارت‌های تخصصی یا تبعیت از قواعد رسمی وابسته نیست، بلکه نحوه تجربه، تفسیر، تنظیم و به کارگیری هیجان‌ها نیز به یکی از مؤلفه‌های تعیین‌کننده رفتار حرفه‌ای تبدیل شده است. هیجان‌ها در محیط کار می‌توانند بر توجه، قضاوت، تصمیم‌گیری، انگیزش، همکاری، تعارض، خلاقیت و پاسخ کارکنان به تغییرات سازمانی اثر بگذارند و از این رو، نادیده گرفتن آن‌ها به معنای چشم‌پوشی از بخشی اساسی از واقعیت زندگی سازمانی است. ادبیات رفتار سازمانی نیز به طور فزاینده‌ای از رویکردهایی فاصله گرفته است که هیجان را صرفاً یک عامل مزاحم برای عقلانیت تلقی می‌کردند و به سمت دیدگاهی حرکت کرده است که در آن شناخت و عاطفه در تعامل متقابل، رفتار سازمانی را شکل می‌دهند (Ashkanasy & Dorris, 2017; Zietsma et al., 2019).

از این منظر، هیجان‌ها صرفاً پاسخ‌هایی درونی و منفعل به رویدادهای محیط کار نیستند، بلکه می‌توانند منابعی برای فهم موقعیت، تصمیم‌گیری، جهت‌دهی رفتار و شکل‌دهی روابط بین فردی باشند. کارکنان در جریان فعالیت حرفه‌ای دائماً با موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شوند که احساساتی مانند امید، خشم، اضطراب، رضایت، ناامیدی، غرور، ترس، اعتماد یا بی‌اعتمادی را برمی‌انگیزند. این احساسات نه تنها بر نحوه ارزیابی کارکنان از موقعیت‌ها اثر می‌گذارند، بلکه می‌توانند زمینه‌ساز کنش فعال، مقاومت، سازگاری، یادگیری و بازتعریف نقش حرفه‌ای شوند. از همین رو، توجه به فرایندهای هیجانی در سال‌های اخیر در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی اهمیت بیشتری یافته است و پژوهشگران کوشیده‌اند نشان دهند که احساسات چگونه در ساختارها،

(Hökkä et al., 2023).

تغییر هیجان‌ها تحت تأثیر فضای اجتماعی و حرفه‌ای محیط کار قرار دارد. اما عاملیت هیجانی همچنین با مفهوم تنظیم هیجان ارتباط نزدیکی دارد، اما با آن یکسان نیست. تنظیم هیجان عمدتاً به فرایندهایی اشاره دارد که فرد از طریق آن‌ها شدت، مدت، نحوه بیان یا معنای هیجان را مدیریت می‌کند، درحالی‌که عاملیت هیجانی دامنه وسیع‌تری دارد و شامل استفاده هدفمند از هیجان برای عمل، تصمیم‌گیری، شکل‌دهی روابط و اثرگذاری بر محیط نیز می‌شود. نتایج پژوهش‌های مرتبط با تنظیم هیجان در محیط‌های حرفه‌ای نشان داده‌اند که افراد برای مقابله با فشارهای شغلی، تعارض‌های بین‌فردی و موقعیت‌های پیش‌بینی‌ناپذیر، از راهبردهای متنوعی مانند بازنگری شناختی، کنترل پاسخ، فاصله‌گیری، جست‌وجوی حمایت اجتماعی و بازتعریف موقعیت استفاده می‌کنند (Abrahamsen et al., 2026; Han, 2024). از این رو، توانایی تنظیم احساسات می‌تواند یکی از پایه‌های شکل‌گیری عاملیت هیجانی تلقی شود، اما عاملیت هیجانی فراتر از کنترل احساسات و معطوف به تبدیل آن‌ها به منبع کنش حرفه‌ای است.

شواهد تجربی در محیط‌های شغلی گوناگون نیز اهمیت این موضوع را تأیید کرده‌اند. Abrahamsen و همکاران در مطالعه‌ای کیفی درباره تنظیم هیجان در میان فیزیوتراپیست‌های مدیر کلینیک‌های خصوصی نشان دادند که مواجهه با مطالبات هیجانی بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی حرفه‌ای است و کارکنان برای حفظ عملکرد مؤثر، روابط مناسب و سلامت روانی خود ناچارند به‌طور فعال هیجان‌های ناشی از فشارهای کاری و تعاملات حرفه‌ای را مدیریت کنند (Abrahamsen et al., 2026). در همین راستا، Han نیز از منظر نظریه عاملیت انسانی حرفه‌ای نشان داد که تنظیم هیجان در محیط کار می‌تواند با مؤلفه‌هایی مانند هدفمندی حرفه‌ای، آینده‌نگری، خودواکنشی و

حرفه‌ای نقشی فعال ایفا می‌کنند (Han, 2024).

خوداندیشی مرتبط باشد و بدین ترتیب، احساسات در فرایند کنشگری همچنین، شواهد نشان می‌دهد که عاملیت هیجانی به هویت حرفه‌ای افراد نیز پیوند خورده است. کارکنان فقط نقش‌های رسمی را اجرا نمی‌کنند، بلکه برداشت خود از «چه کسی بودن در حرفه» را نیز در تعامل با تجارب عاطفی شکل می‌دهند. احساس غرور، موفقیت و تعلق می‌تواند هویت حرفه‌ای را تقویت کند، درحالی‌که ناامیدی، تعارض ارزشی و نارضایتی ممکن است فرد را به بازاندیشی در نقش، ارزش‌ها و مسیر حرفه‌ای خود سوق دهد. Day بر این نکته تأکید می‌کند که هویت حرفه‌ای، عاملیت، هیجان و تاب‌آوری درهم‌تنیده‌اند و نحوه مواجهه افراد با تجارب عاطفی می‌تواند بر حفظ یا بازسازی هویت حرفه‌ای آن‌ها اثر بگذارد (Day, 2018). از این دیدگاه، عاملیت هیجانی به کارکنان امکان می‌دهد احساسات را در رابطه با ارزش‌ها، مسئولیت‌ها و اهداف حرفه‌ای خود تفسیر کرده و در صورت لزوم نقش‌های خویش را بازتعریف کنند.

افزون بر این، احساسات می‌توانند در مسیر حرفه‌ای کارکنان و تصمیم‌های مربوط به پیشرفت شغلی نیز نقش داشته باشند. Kärreman و Gustafsson با طرح مفهوم «مسیرهای شغلی هیجانی» نشان دادند که تجربه‌های عاطفی و پویایی‌های اجتماعی مرتبط با آن می‌توانند آرزوهای شغلی، تصمیم‌های حرفه‌ای و نحوه درگیری افراد با مسیر شغلی خود را شکل دهند (Gustafsson & Kärreman, 2024). این دیدگاه بیانگر آن است که احساسات نه فقط پیامد شرایط حرفه‌ای، بلکه بخشی از مکانیسمی هستند که از طریق آن افراد درباره آینده حرفه‌ای خود تصمیم می‌گیرند و روابط خود را با سازمان، حرفه و اهداف شغلی بازتنظیم می‌کنند. بنابراین، عاملیت هیجانی را می‌توان ظرفیتی دانست که فرد از طریق آن به تجربه‌های عاطفی معنا می‌دهد و آن‌ها را در تصمیم‌های حرفه‌ای و مسیر توسعه خود به کار می‌گیرد.

بعد دیگری از عاملیت هیجانی به نقش هیجان در تصمیم‌گیری و مقاومت حرفه‌ای مربوط می‌شود. Benesch در مطالعه خود درباره معلمان زبان انگلیسی نشان داد که هیجان‌ها می‌توانند منبعی برای عاملیت باشند؛ به گونه‌ای که افراد از طریق درک و مدیریت احساسات خود نسبت به قواعد عاطفی و فشارهای نهادی واکنش نشان می‌دهند و در برخی موارد، تصمیم‌هایی اتخاذ می‌کنند که بیانگر مقاومت یا اصلاح رویه‌های سازمانی است (Benesch, 2018). این یافته اهمیت دیدگاهی را نشان می‌دهد که بر اساس آن، هیجان صرفاً وضعیتی شخصی نیست، بلکه می‌تواند به کنش اجتماعی و حرفه‌ای تبدیل شود. در چنین شرایطی، فرد از تجربه عاطفی خود برای تشخیص تعارض میان ارزش‌های فردی و قواعد سازمانی، ارزیابی پیامدهای تصمیم‌ها و انتخاب شیوه‌ای فعال برای مواجهه با موقعیت استفاده می‌کند.

عاملیت هیجانی علاوه بر سطح فردی، دارای ماهیتی اجتماعی و جمعی نیز هست. هیجان‌ها در سازمان‌ها غالباً در تعامل با همکاران، مدیران، مراجعان و ساختارهای کاری شکل می‌گیرند و به همین دلیل، تنظیم و جهت‌دهی آن‌ها می‌تواند به فرایندی بین‌فردی یا حتی جمعی تبدیل شود. Fink و Yolles با تمرکز بر تنظیم جمعی هیجان در سازمان نشان دادند که سازمان را می‌توان به عنوان نوعی عاملیت جمعی متشکل از شناخت و عاطفه در نظر گرفت و فرایندهای عاطفی جمعی می‌توانند بر هماهنگی، تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی اثرگذار باشند (Fink & Yolles, 2015). این دیدگاه نشان می‌دهد که عاملیت هیجانی تنها به ظرفیت درونی یک کارمند محدود نیست، بلکه می‌تواند در شبکه‌ای از روابط و تعاملات شکل گیرد و بر فضای عاطفی کل سازمان تأثیر بگذارد.

در همین راستا، اعتماد یکی از سازوکارهای کلیدی در شکل‌گیری و اعمال عاملیت هیجانی است. Vanhanen و همکاران نشان دادند که عاملیت هیجانی در محیط کار می‌تواند در بستر روابط مبتنی بر اعتماد رشد کند و در

مواجهه با نقض اعتماد، به بازسازی حس تعلق و یادگیری در جامعه کاری کمک کند (Vanhanen et al., 2026). بر این اساس، کارکنانی که امکان بیان آزادانه احساسات، نگرانی‌ها و برداشت‌های خود را دارند، احتمال بیشتری دارد که از ظرفیت‌های هیجانی خود برای حل مسئله، یادگیری و بازسازی روابط استفاده کنند. در مقابل، محیط‌های آکنده از بی‌اعتمادی، تنبیه عاطفی یا سرکوب بیان احساسات ممکن است عاملیت هیجانی را محدود کرده و کارکنان را به سوی رفتارهای تدافعی یا کناره‌گیرانه سوق دهند.

یکی از متغیرهای نزدیک به این موضوع، امنیت روان‌شناختی است. هرچند همه مطالعات عاملیت هیجانی به‌طور مستقیم این مفهوم را اندازه‌گیری نکرده‌اند، اما یافته‌های مربوط به اعتماد، گفت‌وگوی باز، حمایت اجتماعی و ابراز هیجان نشان می‌دهد که کارکنان زمانی بیشتر قادر به اعمال عاملیت هیجانی هستند که احساس کنند بیان نگرانی‌ها، احساسات و دیدگاه‌های متفاوت، با خطر تحقیر، سرزنش یا پیامد منفی جدی همراه نیست. در چنین فضایی، هیجان می‌تواند از وضعیتی پنهان و سرکوب‌شده به منبعی برای گفت‌وگو، یادگیری و اصلاح عملکرد تبدیل شود (Hökkä et al., 2023; Vanhanen et al., 2026). از این رو، شرایط سازمانی را باید بخشی اساسی از مدل عاملیت هیجانی دانست و نمی‌توان آن را صرفاً به ویژگی‌های فردی تقلیل داد.

رهبری نیز در این میان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. رهبران نه تنها هیجان‌های خود را مدیریت می‌کنند، بلکه به واسطه نحوه ارتباط، واکنش به بحران، حمایت از کارکنان و شیوه ایجاد معنا، بر فضای عاطفی واحدهای کاری تأثیر می‌گذارند. مطالعه Zaidi درباره رهبری در محیط‌های مراقبت سلامت بر اهمیت ابعاد عاطفی رهبری مؤثر تأکید کرده و نشان داده است که رهبران از طریق همدلی، حمایت، ایجاد اعتماد و مدیریت شرایط هیجانی می‌توانند بر عملکرد و تجربه حرفه‌ای کارکنان اثرگذار باشند (Zaidi, 2025). بنابراین،

مکانیزمی باشند که از طریق آن منابع اجتماعی و سازمانی به عملکرد یا کیفیت تجربه کاری تبدیل می‌شوند.

Madani نیز در بررسی رابطه خودتنظیمی هیجانی با عاملیت و خودمختاری در میان مدرسان ایرانی زبان انگلیسی نشان داد که خودتنظیمی هیجانی می‌تواند پیش‌نیازی برای تقویت عاملیت و خودمختاری حرفه‌ای باشد (Madani, 2023). این یافته به‌طور مستقیم بر پیوند میان تنظیم هیجان و کنشگری حرفه‌ای تأکید می‌کند و نشان می‌دهد افرادی که قادر به مدیریت مؤثر احساسات خود هستند، آمادگی بیشتری برای اتخاذ تصمیم مستقل، پیگیری اهداف حرفه‌ای و واکنش فعالانه به شرایط کاری دارند. همچنین Hajeb در مطالعه کارکنان ادارات دولتی استان بوشهر نشان داد که کار هیجانی با سلامت روان کارکنان ارتباط دارد و نحوه مواجهه افراد با الزامات عاطفی شغل می‌تواند بر پیامدهای روان‌شناختی آنان اثرگذار باشد (Hajeb, 2022). این یافته برای سازمان‌های دولتی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا کارکنان چنین سازمان‌هایی غالباً با ارباب‌رجوع، محدودیت‌های مقرراتی و فشارهای اجتماعی متعدد مواجه‌اند.

در کنار پیامدهای فردی و حرفه‌ای، هیجان‌های سازمانی می‌توانند با نوآوری نیز مرتبط باشند. Ngo و Phung نشان داده‌اند که هیجان‌های سازمانی قادرند بر نوآوری سازمانی اثر بگذارند و از این طریق، فضای عاطفی سازمان می‌تواند به یکی از عوامل مرتبط با تولید و اجرای ایده‌های جدید تبدیل شود (Ngo & Phung, 2025). از منظر عاملیت هیجانی، این موضوع اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا کارکنانی که قادرند ترس از شکست، اضطراب ناشی از ارزیابی دیگران، ناکامی یا فشار ناشی از تغییر را مدیریت و بازتفسیر کنند، ممکن است آمادگی بیشتری برای ارائه ایده‌های نو، پذیرش ریسک و پیگیری راه‌حل‌های متفاوت داشته باشند. بنابراین، نوآوری هیجانی می‌تواند یکی از پیامدهای محتمل عاملیت هیجانی در محیط کار باشد.

رهبری عاطفی را می‌توان یکی از عوامل مؤثر بر تقویت عاملیت هیجانی دانست؛ زیرا رهبران قادرند شرایطی ایجاد کنند که کارکنان در آن احساسات خود را بهتر بشناسند، بیان کنند و به شکل سازنده در خدمت اهداف سازمانی به کار گیرند.

از سوی دیگر، توسعه شایستگی‌های هیجانی قابل آموزش است و این نکته اهمیت کاربردی مفهوم عاملیت هیجانی را افزایش می‌دهد. Mehler و همکاران در مرور نظام‌مند و فراتحلیل خود درباره آموزش شایستگی‌های هیجانی در محیط کار نشان دادند که مداخلات آموزشی می‌توانند ظرفیت‌های مرتبط با شناخت، تنظیم و مدیریت هیجان را تقویت کنند (Mehler et al., 2024). این یافته بیانگر آن است که سازمان‌ها می‌توانند از طریق آموزش هدفمند، زمینه توسعه بخشی از زیرساخت‌های عاملیت هیجانی را فراهم کنند. با این حال، اگرچه آموزش شایستگی‌های فردی اهمیت دارد، اعمال عاملیت هیجانی در عمل به شرایطی همچون حمایت مدیریتی، هنجارهای ارتباطی، فرصت مشارکت، امنیت روان‌شناختی و کیفیت روابط اجتماعی نیز وابسته است؛ در نتیجه، مداخلات مؤثر باید هم‌زمان به فرد و محیط سازمانی توجه داشته باشند.

پژوهش‌های داخلی نیز شواهدی در تأیید اهمیت تنظیم و مدیریت هیجان در محیط کار فراهم کرده‌اند. Mohammad Razzaq و همکاران نشان دادند که تنظیم هیجان می‌تواند در ارتباط میان شایستگی اجتماعی، حمایت اجتماعی ادراک‌شده و کیفیت زندگی کاری کارکنان نقش میانجی داشته باشد (Mohammad Razzaq et al., 2025). این نتیجه حاکی از آن است که برخورداری از منابع اجتماعی یا شایستگی بین‌فردی، زمانی می‌تواند به پیامدهای بهتر شغلی منتهی شود که فرد توانایی مناسبی برای مدیریت تجربه‌های عاطفی خود داشته باشد. بنابراین، ظرفیت‌های هیجانی می‌توانند

تحولات سازمانی نیز معمولاً با تجربه‌های هیجانی شدید همراه هستند. تغییر ساختار، فناوری، مدیریت، رویه‌ها یا وظایف می‌تواند احساساتی همچون عدم اطمینان، امید، نگرانی، مقاومت و اشتیاق را ایجاد کند. مرور Kroon و همکاران درباره نقش هیجان‌ها در تغییر سازمانی نشان می‌دهد که احساسات بخش جدایی‌ناپذیر فرایند تغییر هستند و نحوه مدیریت آن‌ها می‌تواند بر پذیرش، مقاومت، مشارکت و انطباق کارکنان اثر بگذارد (Kroon et al., 2026). در چنین موقعیت‌هایی، عاملیت هیجانی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا تغییرات را صرفاً به صورت تهدید تجربه نکنند، بلکه با بازتعریف معنای موقعیت، تنظیم پاسخ‌های عاطفی و حفظ جهت‌گیری هدفمند، نقش فعال‌تری در فرایند تحول ایفا کنند.

مجموع این شواهد نشان می‌دهد که عاملیت هیجانی مفهومی چندبعدی است که در تقاطع هیجان، عاملیت حرفه‌ای، تنظیم هیجان، هویت حرفه‌ای، روابط اجتماعی، رهبری، اعتماد، یادگیری و شرایط سازمانی قرار می‌گیرد. با این حال، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های موجود هر یک بر بخشی خاص از این شبکه مفهومی تمرکز کرده‌اند؛ برخی بر تنظیم هیجان، برخی بر شایستگی هیجانی، برخی بر اعتماد، برخی بر هویت حرفه‌ای و برخی بر رهبری یا تغییر سازمانی تأکید داشته‌اند (Day, 2018; Hökkä et al., 2022; Vanhanen et al., 2026; Zaidi, 2025). در نتیجه، همچنان نیاز به الگویی وجود دارد که این مؤلفه‌ها را در یک چارچوب منسجم گردآوری کند و نشان دهد عاملیت هیجانی از چه شرایطی شکل می‌گیرد، در چه بسترهایی تقویت یا تضعیف می‌شود، از طریق چه راهبردهایی به کنش تبدیل می‌شود و چه پیامدهایی برای فرد و سازمان دارد.

این نیاز در سازمان‌های دولتی و خدمات عمومی از اهمیت بیشتری برخوردار است. کارکنان شهرداری‌ها به‌طور مستمر با شهروندان، مدیران، همکاران، مقررات، محدودیت منابع و مسئولیت‌های اجتماعی روبه‌رو هستند

و بسیاری از این تعاملات واجد بار هیجانی بالایی‌اند. انتظار برای پاسخگویی سریع به مسائل شهری، مواجهه با نارضایتی مراجعان، فشارهای اداری، تعارض میان الزامات سازمانی و نیازهای شهروندان، و ضرورت همکاری میان واحدهای مختلف می‌تواند طیف گسترده‌ای از تجربه‌های عاطفی را ایجاد کند. یافته‌های مربوط به کار هیجانی در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که چنین محیط‌هایی مستعد شکل‌گیری فشارهای عاطفی هستند و نحوه مدیریت آن‌ها می‌تواند با سلامت و عملکرد کارکنان مرتبط باشد (Hajeb, 2022). همچنین، از آنجا که اعتماد، حمایت اجتماعی، رهبری و فضای ارتباطی در اعمال عاملیت هیجانی نقش دارند، مطالعه این سازه در سازمان‌های خدمات عمومی می‌تواند ابعاد مهمی از رفتار کارکنان را آشکار سازد (Fink & Yolles, 2015; Vanhanen et al., 2026).

با وجود رشد ادبیات مربوط به عاملیت هیجانی، هنوز در زمینه سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه شهرداری‌ها، چارچوب بومی و منسجمی که شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای عاملیت هیجانی را به‌طور هم‌زمان تبیین کند، محدود است. از سوی دیگر، تفاوت‌های نهادی، فرهنگی و مدیریتی میان سازمان‌های عمومی و بخش خصوصی سبب می‌شود نتوان مدل‌های توسعه‌یافته در بافت‌های دیگر را بدون بررسی زمینه‌ای به محیط شهرداری‌ها تعمیم داد. همچنین، شواهد موجود نشان می‌دهند که هیجان‌ها می‌توانند در سطوح فردی، تعاملی و سازمانی عمل کنند و به همین دلیل، فهم این پدیده نیازمند رویکردی است که امکان استخراج مفاهیم از تجربه واقعی کارکنان و تبیین روابط میان آن‌ها را فراهم سازد (Hökkä et al., 2023; Mehler et al., 2024). رویکرد نظریه داده‌بنیاد از این جهت مناسب است که به پژوهشگر اجازه می‌دهد به‌جای تحمیل یک مدل از پیش تعیین‌شده، ساختار مفهومی عاملیت هیجانی را بر اساس داده‌های حاصل از تجربه‌های مشارکت‌کنندگان توسعه دهد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی عاملیت هیجانی در محیط کار با شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن در میان کارکنان و مدیران شهرداری‌های استان گلستان بود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی- توسعه‌ای و از نظر استراتژی پژوهش از نوع کیفی بود که با رویکرد داده بنیاد انجام شد. قلمرو موضوعی پژوهش طراحی الگوی عاملیت هیجانی با تمرکز بر شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر عاملیت هیجانی کارکنان در محیط کار؛ قلمرو مکانی مورد مطالعه شهرداری‌های استان گلستان و قلمرو زمانی برای گردآوری مبانی نظری و جمع‌آوری داده‌ها بازه زمانی یک‌ساله بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان و مدیران شهرداری‌های استان گلستان بود. برای انتخاب نمونه آماری از شیوه نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه در دسترس استفاده شد. برای انتخاب نمونه آماری ملاک انتخاب کارکنان و مدیرانی در سطوح مختلف سازمان و افرادی بودند که با حوزه پژوهش یعنی عاملیت هیجانی، آشنا بوده و امکان مشارکت در روند مصاحبه را داشتند. معیارهای خروج از پژوهش نیز عبارت بودند از: انصراف یا عدم تمایل مشارکت‌کننده به ادامه در هر مرحله از روند مصاحبه؛ ارائه داده‌های ناکافی یا نامرتبط با موضوع پژوهش (بر اساس تشخیص پژوهشگر)؛ عدم امکان تکمیل مصاحبه طبق برنامه زمان‌بندی. انتخاب نمونه آماری تا حصول اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی حاصل می‌گردد که در روند کدگذاری از مصاحبه‌ها کد جدیدی استخراج نشود و کدها تکراری باشند. در این مطالعه اشباع نظری در مصاحبه با ۱۷ نفر حاصل گردید. بنابراین نمونه شامل ۱۷ نفر از مدیران و کارکنان شهرداری‌های استان گلستان بودند. برای گردآوری داده‌ها از شیوه میدانی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با افراد صاحب‌نظر استفاده شد. برای کشف، تفسیر و درک عمیق پدیده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته رایج است، زیرا انعطاف‌پذیری

و عمق بیشتری فراهم می‌کنند. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته فضایی میان مصاحبه‌های ساختاریافته و بدون ساختار دارند؛ از یک‌سو محوریت و جهت‌گیری تحقق اهداف پژوهش را حفظ می‌کنند و از سوی دیگر، به مشارکت‌کنندگان اجازه می‌دهند تا به طور کامل و آزادانه، تجربیات و دیدگاه‌های خود را بیان کنند. به دلیل مشغله کاری افراد مصاحبه‌شونده، مصاحبه‌ها به صورت پرسشنامه باز انجام شد. سؤالات پرسشنامه در قالب ورد و به صورت مجازی از طریق ایمیل و یا پنل کاربری در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از آنها درخواست شد تا در بازه زمانی ۲ هفته نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام کنند. پیش از آغاز مصاحبه، هدف پژوهش و نحوه استفاده از اطلاعات به وضوح توضیح داده شد. در تمام مراحل انجام پژوهش، اصول اخلاق پژوهش شامل رعایت محرمانگی اطلاعات، حفظ هویت مشارکت‌کنندگان و امکان انصراف داوطلبانه ایشان در هر زمان مدنظر قرار گرفت. پس از ۲ هفته پرسشنامه‌ها برای تحلیل داده‌ها دریافت شد. به منظور اعتبارسنجی داده‌ها از ارزیابی روایی و پایایی داده‌ها استفاده شد. جهت تأمین روایی (اعتبار)، پژوهشگر از روش درگیری طولانی‌مدت و حضور مداوم در میدان مورد مطالعه و نیز بازبینی داده‌ها توسط مشارکت‌کنندگان (کنترل توسط اعضا) استفاده کرد. درگیری طولانی‌مدت و حضور مداوم در میدان تحقیق باعث می‌شود که پژوهشگر به‌طور کامل درگیر موضوع پژوهش شده، با مشارکت‌کنندگان ارتباط صحیح و مناسب برقرار کرده و بتواند به مفاهیم و داده‌های عمیقی که مورد نیاز موضوع پژوهش است، دسترسی پیدا کند که این امر به‌نوبه خود روایی یافته‌های به دست آمده در پژوهش را بیشتر می‌کند. در بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر مجدداً به مشارکت‌کنندگان مراجعه کرد تا صحت یافته‌ها توسط خود مشارکت‌کنندگان مورد بازبینی و تأیید قرار گیرد. در این صورت پژوهشگر فرصت بیشتری

دوره چهارم، شماره اول

برای بررسی دقت و کامل بودن یافته‌ها جهت بهبود دقت علمی موضوع مورد مطالعه دارد.

برای محاسبه پایایی از روش توافق درون موضوعی توسط دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شد. برای این منظور از یکی از افراد خبره در حوزه پژوهش خواسته شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) مشارکت کند. آموزش‌ها و شیوه‌های لازم جهت کدگذاری به همکار پژوهش منتقل شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند با عنوان «توافق» و کدهایی که غیرمشابه بودند با عنوان عدم توافق مشخص شدند. درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از رابطه زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = (\text{تعداد توافق}) \div \text{تعداد کل کدها}$$

چنانچه این شاخص بیش از ۰/۶ باشد، کدگذاری از قابلیت اعتماد کافی برخوردار است. از آنجایی که توافق درون موضوعی ۰/۸۴ و بالاتر از ۰/۶ به دست آمد، پایایی بخش کیفی تایید شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد داده‌بنیاد و کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. گام اول کدگذاری باز خواندن کامل متن پیاده‌شده‌ای است که محقق قصد تحلیل آن را دارد. به این منظور، برای استخراج کدهای باز محقق چندین بار متن مصاحبه را مورد بازبینی قرار داد و کدهای مربوط به حوزه پژوهش را از متن مصاحبه استخراج کرد. پس

از این که کدهای باز استخراج شدند، دوباره کدها از سوی پژوهشگر مورد بررسی قرار گرفتند تا ببیند که آیا می‌توان به دلیل همپوشانی زیاد برخی از آنها را با هم ادغام کرد. پس از انجام یک مصاحبه، به سراغ مصاحبه بعدی رفته و همین فرایند را تکرار کرد. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای باز تولید شده در مرحله قبل از طریق تفسیر معانی کدگذاری باز و طی مقایسه مستمر چندباره آنها، در یکدیگر ادغام یا در ذیل یکدیگر قرار گرفتند و بدین ترتیب کدهای باز دسته‌بندی شد. کدگذاری محوری گاه از ترکیب چند کد باز و گاه از آوردن چند کد باز در ذیل یک کد موجود و گاه از جمع چند کد باز در ذیل یک کد محوری تولید شده توسط محقق به وجود می‌آیند. در مرحله کدگذاری انتخابی، کدهای محوری در دسته‌هایی قرار گرفتند که مفاهیم کلیدی پژوهش را در خود دارند. درمجموع از طریق، کدگذاری انتخابی، الگوی پارادایمی پژوهش ارائه می‌شود و دسته‌بندی‌هایی در قالب عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها ایجاد می‌گردد.

یافته‌ها

در بخش آمار توصیفی ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها به شرح جدول (۱) ذکر شده است:

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها

کد	سن	جنسیت	سطح تحصیلات	سمت شغلی	سابقه شغلی
A	۴۶	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت خدمات شهری	شهردار علی آباد کتول	۲۰
B	۴۴	مرد	کارشناس مهندسی عمران	معاون شهردار علی آباد کتول	۱۸
C	۴۹	زن	کارشناسی ارشد روابط عمومی	رئیس اداره روابط عمومی	۱۴
D	۵۱	مرد	کارشناسی ارشد مهندسی شهرسازی	شهردار منطقه دو گرگان	۲۲
E	۵۳	زن	کارشناسی ارشد حسابداری	معاون اداری مالی	۲۳
F	۴۵	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	مدیر منابع انسانی و رفاه شهرداری	۱۸
G	۵۰	مرد	کارشناسی مهندسی شهرسازی	معاون خدمات شهری	۱۷
H	۳۹	مرد	کارشناسی حسابداری	مسئول واحد بودجه و درآمد	۱۴

I	۳۷	مرد	کارشناسی ارشد مهندسی نرم افزار	مسئول واحد انفورماتیک	۱۲
J	۳۹	زن	کارشناسی ارشد حقوق	مسئول امور قراردادهای شهرداری	۱۵
K	۴۱	مرد	کارشناسی ارشد مهندسی عمران	معاون شهرسازی و ساختمانی شهرداری	۱۷
L	۳۵	مرد	کارشناسی مدیریت بازرگانی	مسئول کارپردازی	۱۴
M	۳۸	مرد	کارشناسی ارشد حسابداری	مدیر واحد مالی	۱۴
N	۵۵	مرد	لیسانس کشاورزی	مسئول واحد فضای سبز	۲۵
O	۵۳	مرد	لیسانس مدیریت صنعتی	مسئول واحد تاکسیرانی	۲۴
P	۵۳	مرد	کارشناسی ارشد مهندسی بهداشت حرفه ای	مسئول واحد آتش نشانی	۲۶
Q	۴۸	مرد	فوق لیسانس مهندسی عمران	شهردار رامیان	۲۰

در این بخش یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در پاسخ به سؤال‌های پژوهش آورده شده است. برای پاسخ به این سؤال‌ها از رویکرد داده‌بنیاد استفاده شد. به این منظور ابتدا مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان انجام شد و سپس مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی مورد تحلیل قرار گرفتند. در زیر هریک از مراحل کدگذاری تشریح و در قالب جداول مربوطه ارائه گردیده است.

کدگذاری باز: برای این منظور، ابتدا متن کامل هر مصاحبه چندین بار مطالعه شد تا آشنایی عمیق با داده‌ها حاصل گردد. سپس، هر مصاحبه به

عبارات معنایی شکسته شد و کدهای اولیه از دل مصاحبه‌ها استخراج گردید. این کدها نیز پس از مقایسه مداوم، در قالب مفاهیم و مقوله‌های اولیه دسته‌بندی شدند تا در مرحله بعدی تحلیل (کدگذاری محوری) مورد استفاده قرار گیرند. بخشی از نتایج این فرآیند در جدول (۲) ارائه شده است. در این جدول عبارات معنایی مستخرج از مصاحبه‌ها، کدهای باز (شاخص‌ها) و کد مصاحبه‌شونده آورده شده است.

جدول ۲. بخشی از نتایج مربوط به کدگذاری باز

عبارات معنایی	کدهای باز	کد مصاحبه شونده
قبلاً زمانی که در جلسه ای با نظرات من مخالفت می شد سریع عصبانی می شدم ...	درک منشأ خشم در محیط کار	A۱
مدیری که فقط دستور بدهد، یا از بالا نگاه کند و مشکلات میدانی را درک نکند، احساس ناتوانی و سرخوردگی ایجاد می‌کند.	شناخت عوامل استرس در محیط کار	A۳
اگر فرهنگ سازمان بر پایه رانت یا روابط شخصی باشد، احساس ناامیدی و بی‌عدالتی می‌کنم.	شناسایی علل احساس ناامنی شغلی	C۴
بازخورد مثبت از سوی مردم یا تقدیر نهادهای بالادستی، برای من مثل یک تایید استراتژیک است.	درک عوامل انگیزشی مثبت در محیط کار	A۹
وقتی حس کنم تیم مدیریت من با هدف مشترک ارتقای شهر همسو است ... با روحیه بسیار بالاتری برای پیگیری پروژه‌های بزرگ پیش می‌روم.	آگاهی از تأثیر رفتار همکاران بر احساسات شخصی	Q۱۳
وقتی بی‌پرده از دشواری‌های اجرایی صحبت می‌کنم، در واقع دارم سد پنهان کاری را می‌شکنم تا همه بدانند واقعیت کجاست و با هم برای حل آن تلاش کنیم.	بیان احساسات بدون ترس از قضاوت	Q۷

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری فرآیندی است که در آن کدهای اولیه (کدهای باز) که در مرحله قبل استخراج شده‌اند، دسته‌بندی، سازماندهی و ارتباطدهی می‌شوند تا یک ساختار منطقی و مفهومی ایجاد شود. هدف اصلی این مرحله، یافتن روابط بین مفاهیم و ساخت زیردسته‌ها حول یک

دوره چهارم، شماره اول

پدیده مرکزی (کد محوری) است. به این منظور محقق چندین بار کدهای باز مقوله‌های محوری دسته‌بندی شدند. نتایج دسته‌بندی کدهای باز حول را مورد بازبینی قرار داد. کدهایی که از نظر مفهومی مشابه بودند در هم ادغام شدند و کدهای تکراری حذف شدند. درنهایت کدهای باز باقیمانده حول

جدول ۳. نتایج کدگذاری محوری

کدهای محوری	کدهای باز	فراوانی
درک علل و منبع هیجانات	درک منشأ خشم در محیط کار/ شناخت عوامل استرس در محیط کار/ شناسایی علل احساس ناامنی شغلی/ درک عوامل انگیزشی مثبت در محیط کار/ آگاهی از تأثیر رفتار همکاران بر احساسات شخصی/ درک تأثیر انتظارات فردی بر بروز هیجانات/ تشخیص علل کاهش آزادی عمل/ شناسایی عوامل هیجانی مؤثر بر مشارکت فعال/ تشخیص عوامل ایجادکننده جسارت در تصمیم‌گیری	۹
توانمندی بیان هیجانات	ابراز هیجان برای دفاع از دیدگاه حرفه‌ای و ایجاد تغییر/ مطرح کردن نگرانی‌ها پیش از تصمیم‌گیری/ بیان هیجانات برای جلب حمایت همکاران/ استفاده از گفت‌وگوی هیجانی برای کاهش تنش/ بیان احساسات بدون ترس از قضاوت/ طرح دغدغه‌های هیجانی با مدیر/ به اشتراک گذاشتن تجربه‌های عاطفی برای یادگیری	۷
معناسازی تجربه‌ها	تفسیر شکست به عنوان فرصت یادگیری/ استفاده از تجربه‌های هیجانی برای تصمیم‌گیری‌های آینده/ تفسیر بازخوردهای منفی به عنوان فرصتی برای پیشرفت/ درک اشتباهات گذشته به عنوان بخشی از رشد حرفه‌ای/ استفاده از تجربه‌های هیجانی برای شناخت بهتر خود/ تأمل درباره واکنش‌های هیجانی گذشته	۶
بازتعریف موقعیت‌های هیجانی	تغییر برداشت از انتقاد به بازخورد سازنده/ نگاه مجدد به موقعیت‌ها از منظر فرصت/ تبدیل فشار کاری به انگیزه برای پیشرفت/ نگاه به تعارض‌ها به عنوان فرصت گفت‌وگو/ پیدا کردن جنبه‌های مثبت در تجارب ناخوشایند/ جهت‌دهی احساس ناکامی به انگیزه تغییر/ بازنگری در موقعیت‌های استرس‌زا/ بازتعریف چالش‌های شغلی به عنوان فرصت توانمندی/ تفسیر دوباره موقعیت‌های هیجانی دشوار	۹
یادگیری هیجانی	اصلاح واکنش‌های هیجانی بر اساس تجربه/ یادگیری از پیامدهای واکنش‌های هیجانی/ توسعه مهارت تنظیم هیجان/ یادگیری تشخیص محرک‌های هیجانی/ یادگیری مواجهه مؤثر با ناکامی‌ها/ ارتقای تاب‌آوری از طریق تجربه‌های دشوار	۶
خودتنظیمی هیجانی	تشخیص زمان مناسب برای مداخله/ مدیریت احساسات متناقض در محیط کار/ کنترل خشم زمان مواجهه با ارباب رجوع/ تنظیم هیجان‌ها برای حفظ تعاملات و روابط کاری/ هدایت نگرانی‌ها به سمت افزایش دقت/ جلوگیری از غلبه هیجان بر قضاوت حرفه‌ای/ مدیریت هیجان‌ها در مواجهه با فشار کاری/ جلوگیری از تأثیر هیجان‌های لحظه‌ای بر تصمیمات/ استفاده سازنده از هیجان‌ها در تصمیم‌گیری/ افزایش دقت عمل با کنترل اضطراب/ هدایت هیجانات به سمت حل مسأله/ کنترل استرس ناشی از مسئولیت‌های شغلی	۱۲
انعطاف‌پذیری هیجانی	پذیرش تغییرات بدون آشفتگی شدید/ انطباق هیجانی با موقعیت‌های پیش‌بینی نشده/ حفظ کارآمدی در شرایط متغیر/ پذیرش بازخوردها و دیدگاه‌های متفاوت/ تغییر راهبردهای هیجانی متناسب با موقعیت/ بازگشت سریع به تعادل هیجانی پس از ناکامی/ انعطاف در مدیریت روابط کاری	۷
باورها و ارزش‌های عاطفی مشترک	باور به اهمیت همدلی سازمانی/ ارزشگذاری بر احترام متقابل/ حس افتخار و ارزشمندی نسبت به ارائه خدمات عمومی/ اعتقاد به لزوم حمایت عاطفی/ تلاش در جهت شنیدن احساسات دیگران/ ارزشگذاری بر صداقت و اعتماد/ ارزشگذاری بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۷
هنجارهای مدیریت و ابراز هیجان	رعایت انصاف در تصمیم‌گیری/ پذیرش مسئولیت پیامدهای تصمیمات/ تبعیت از فرهنگ گفت‌وگوی محترمانه/ رعایت شفافیت در ارتباطات سازمانی/ پذیرش خطاها به جای مقابله با آنها/ التزام به حمایت از همکاران در شرایط دشوار/ خودداری از واکنش‌های تکانشی	۷
جهت‌گیری کنش‌ها	احساس امیدواری نسبت به بهبود شرایط کاری/ حس مسئولیت و رضایتمندی نسبت به حل مشکلات مردم/ اشتیاق نسبت به حل مسائل/ گرایش به اثربخشی مثبت در سازمان/ احساس تعلق سازمانی/ حساسیت نسبت به اعتماد عمومی/ حس دلسوزی نسبت به شهروندان/ انگیزه برای تغییر شرایط بحرانی/ حس شجاعت در پذیرش مسئولیت‌ها/ تلاش در جهت موفقیت شغلی/ حس معناداری و مفیدبودن در کار/ اشتیاق نسبت به نوآوری در ارائه خدمات	۱۲

نوآوری هیجانی	۷	ابراز ایده‌های نو با وجود ترس از شکست/ غلبه بر ترس از قضاوت در ارائه ایده‌ها/ جرأت‌ورزی در پیشنهاد ایده‌های متفاوت/ پیگیری ایده‌ها علی‌رغم مقاومت دیگران/ پذیرش ریسک‌های عاطفی ناشی از نوآوری/ استفاده از تجربه‌های هیجانی در طراحی راه‌حل‌های نو/ تبدیل ناکامی به محرک نوآوری
هویت حرفه‌ای	۷	همسوسازی ارزش‌های فردی با ارزش‌های حرفه‌ای/ یکپارچه‌سازی احساسات شخصی با نقش سازمانی/ بازآفرینی نقش حرفه‌ای در پاسخ به تغییرات سازمانی/ ادغام تجربه‌های عاطفی در خودپنداره شغلی/ بازسازی تصویر ذهنی از خود پس از ناکامی/ مرزبندی میان هویت شخصی و حرفه‌ای/ حفظ اصالت حرفه‌ای در برابر فشارهای سازمانی
توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای	۸	افزایش آمادگی برای ایفای نقش‌های جدید/ احساس قابلیت هدایت تغییرات/ تقویت استقلال در قضاوت حرفه‌ای/ توسعه مهارت اثرگذاری بر تصمیمات جمعی/ تقویت جرأت مخالفت سازنده/ توسعه توان رهبری تیمی/ گسترش دامنه اختیار ادراک‌شده/ توسعه احساس نفوذ در فرایندهای سازمانی
رشد و تحول فردی	۸	گسترش افق‌های فکری و حرفه‌ای/ تقویت مهارت بازاندیشی مستمر/ توسعه نگرش تحول‌گرا نسبت به چالش‌ها/ ارتقای ظرفیت خوداصلاحی/ تقویت پذیرش تفاوت‌های فردی/ توسعه بلوغ در روابط بین‌فردی/ توسعه خودآگاهی/ توسعه مدیریت انتظارات شخصی
تقویت همدلی	۶	توجه به احساسات پنهان در تعاملات کاری/ در نظر گرفتن شرایط عاطفی دیگران در تصمیم‌گیری/ پاسخ‌گویی متناسب با وضعیت هیجانی مراجعان/ همراهی عاطفی با همکاران در شرایط دشوار/ پذیرش احساسات متفاوت دیگران/ درک احساسات شهروندان ناراضی
توسعه همکاری	۱۰	اشتراک‌گذاری تجربه‌های هیجانی با همکاران/ تقویت روحیه جمعی در شرایط دشوار/ مشارکت فعال در حل مسائل گروهی/ ایجاد اعتماد متقابل در تیم/ کاهش فاصله‌های عاطفی میان اعضای تیم/ تسهیل گفت‌وگوی سازنده میان همکاران/ تشویق اعضا به بیان نگرانی‌های خود/ تسهیل هماهنگی میان واحدهای مختلف/ ایجاد انگیزه جمعی برای دستیابی به اهداف/ ایجاد فضای صمیمانه برای کار گروهی
رهبری عاطفی	۹	آرام‌سازی فضای هیجانی در شرایط بحران/ تقویت انگیزه کارکنان از طریق حمایت عاطفی/ ایجاد فضای امن برای بیان احساسات/ تقویت روحیه کارکنان در زمان ناکامی/ مدیریت جو عاطفی تیم/ الگوسازی در مدیریت هیجان‌ها/ تبدیل هیجان‌های منفی تیم به انرژی سازنده/ تقویت احساس ارزشمندی در اعضای تیم/ ترغیب کارکنان به ابراز ایده‌های جدید
ایجاد فضای امن روانشناختی	۴	تشویق کارکنان به ابراز نگرانی‌ها/ پرهیز از سرزنش و تنبیه هیجانی/ حمایت از اظهار نظرهای متفاوت/ ایجاد فرهنگ گفت‌وگوی باز
یادگیری و توسعه شایستگی‌های هیجانی	۸	شرکت در دوره‌های آموزشی مدیریت هیجان/ یادگیری فنون مدیریت استرس/ یادگیری مهارت‌های ارتباطی/ یادگیری شناخت الگوهای هیجانی شخصی/ استخراج تجربه از تعارض‌های کاری/ یادگیری بیان محترمانه نارضایتی‌ها/ یادگیری مدیریت تعارض‌های بین‌فردی/ الگوبرداری از افراد موفق در مدیریت هیجان
توسعه ظرفیت‌های درونی کنترل هیجان	۶	توسعه تاب‌آوری هیجانی/ تقویت صبر و بردباری/ تقویت انعطاف‌پذیری هیجانی/ تقویت جرأت‌ورزی/ تقویت خودکنترلی/ توسعه بلوغ هیجانی
مدیریت افکار منفی	۸	پرهیز از فاجعه‌سازی ذهنی/ استفاده از تکنیک‌های آرام‌سازی/ جستجوی گزینه‌های جایگزین برای حل مسائل/ اولویت‌بندی مسائل در شرایط فشار/ اشتراک‌گذاری نگرانی‌ها با افراد قابل اعتماد/ تشکیل شبکه‌های حمایتی در محیط کار/ مدیریت فشارهای شغلی از طریق خودمراقبتی/ فاصله‌گیری آگاهانه از منابع تنش مزمن
تقویت مثبت هیجان‌های مثبت	۱۱	تمرکز بر موفقیت‌ها و پیشرفت‌های کوچک/ قدردانی از دستاوردهای شخصی/ پرورش نگرش امیدوارانه نسبت به آینده/ تقویت احساس معناداری کار/ ایجاد لحظات نشاط در محیط کار/ بازآفرینی خاطرات مثبت شغلی/ استفاده از باورهای انگیزشی برای تداوم تلاش/ تمرکز بر ظرفیت‌های قابل توسعه/ گسترش تعاملات مثبت در محیط کار/ دریافت و ارائه بازخورد مثبت/ مشارکت در موفقیت‌های جمعی

کدگذاری انتخابی: کدگذاری انتخابی عبارت است از فرآیند انتخاب کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن نظام‌مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند این روابط، و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده

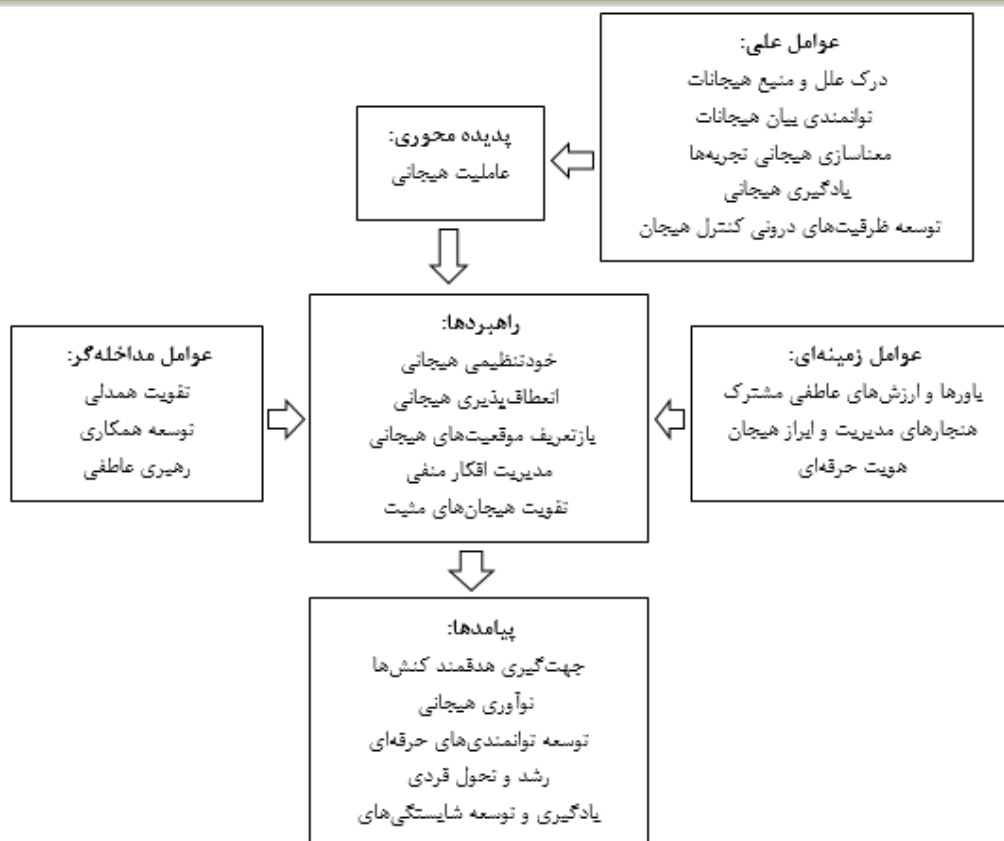
دوره چهارم، شماره اول

و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شده که نتایج در جدول (۴) ارائه این بخش کدهای محوری در قالب عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل شده است.

جدول ۴. نتایج مربوط به کدگذاری انتخابی

کدهای انتخابی	کدهای محوری
عوامل علی	درک علل و منبع هیجانات
	توانمندی بیان هیجانات
	معناسازی هیجانی تجربه‌ها
	یادگیری هیجانی
عوامل زمینه‌ای	توسعه ظرفیت‌های درونی کنترل هیجان
	باورها و ارزش‌های عاطفی مشترک
	هنجارهای مدیریت و ابراز هیجان
	هویت حرفه‌ای
عوامل مداخله‌گر	ایجاد فضای امن روانشناختی
	تقویت همدلی
	توسعه همکاری
	رهبری عاطفی
راهبردها	خودتنظیمی هیجانی
	انعطاف‌پذیری هیجانی
	بازتعریف موقعیت‌های هیجانی
	مدیریت افکار منفی
پیامدها	تقویت هیجان‌های مثبت
	جهت‌گیری هدفمند کنش‌ها
	نوآوری هیجانی
	توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای
	رشد و تحول فردی
	یادگیری و توسعه شایستگی‌های هیجانی

ارائه الگوی عاملیت هیجانی در محیط کار: در شکل (۱) الگوی عاملیت هیجانی در محیط کار در قالب مدل پارادایمی ارائه شده است. بر اساس این الگو عاملیت هیجانی از طریق درک کارکنان از علل و منابع احساسات، توانایی آنها در ابراز مناسب احساسات، ظرفیت آنها برای معناسازی از تجربیات هیجانی، یادگیری هیجانی و توسعه ظرفیت‌های درونی برای کنترل هیجانی شکل می‌گیرد. در عین حال، اعمال عاملیت هیجانی تحت تأثیر باورها و ارزش‌های هیجانی مشترک، هنجارهای حاکم بر مدیریت و ابراز هیجان، هویت حرفه‌ای و میزان تأمین امنیت روانی توسط محیط سازمانی قرار می‌گیرد. این شرایط از طریق همدلی، همکاری و رهبری عاطفی تقویت می‌شوند و از طریق خودتنظیمی، انعطاف‌پذیری هیجانی، تعریف مجدد موقعیت‌های هیجانی، مدیریت افکار منفی و افزایش هیجانات مثبت عملیاتی می‌شوند. در نهایت، این فرآیندها کارکنان را قادر می‌سازند تا در اقدامات هدفمند شرکت کنند، نوآوری هیجانی را توسعه دهند، قابلیت‌های حرفه‌ای را تقویت کنند، رشد و تحول شخصی را تجربه کنند و به طور مداوم شایستگی‌های هیجانی خود را توسعه دهند.



شکل ۱. الگوی عاملیت هیجانی در محیط کار

بحث و نتیجه‌گیری

و ایجاد فضای امن روان‌شناختی را دربر گرفتند. تقویت همدلی، توسعه همکاری و رهبری عاطفی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند و راهبردهای اصلی شامل خودتنظیمی هیجانی، انعطاف‌پذیری هیجانی، بازتعریف موقعیت‌های هیجانی، مدیریت افکار منفی و تقویت هیجان‌های مثبت بودند. درنهایت، جهت‌گیری هدفمند کنش‌ها، نوآوری هیجانی، توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای، رشد و تحول فردی و یادگیری و توسعه شایستگی‌های هیجانی به‌عنوان پیامدهای اصلی مدل شناسایی شدند.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که عاملیت هیجانی بر مجموعه‌ای از شرایط علی استوار است که مهم‌ترین آن‌ها درک علل و منابع هیجانات است. کارکنان زمانی می‌توانند نسبت به هیجان‌های خود عاملیت داشته باشند که منشأ خشم، استرس، ناامیدی، انگیزش یا سایر تجربه‌های عاطفی خود را تشخیص دهند و بدانند چه عوامل فردی، تعاملی یا سازمانی این هیجان‌ها را

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی عاملیت هیجانی در محیط کار در میان کارکنان و مدیران شهرداری‌های استان گلستان انجام شد. تحلیل داده‌ها با رویکرد نظریه داده‌بنیاد نشان داد که عاملیت هیجانی در محیط کار پدیده‌ای چندبعدی، پویا و زمینه‌مند است که از تعامل ظرفیت‌های فردی، شرایط سازمانی و روابط اجتماعی شکل می‌گیرد. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی به استخراج ۲۰۳ کد باز و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب پنج بخش اصلی شامل عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها منجر شد. بر اساس مدل نهایی، عوامل علی شامل درک علل و منابع هیجانات، توانمندی بیان هیجانات، معناسازی هیجانی تجربه‌ها، یادگیری هیجانی و توسعه ظرفیت‌های درونی کنترل هیجان بودند. عوامل زمینه‌ای نیز باورها و ارزش‌های عاطفی مشترک، هنجارهای مدیریت و ابراز هیجان، هویت حرفه‌ای

ایجاد کرده‌اند. این یافته با رویکرد Hökkä و همکاران همخوانی دارد که عاملیت هیجانی را متکی بر توانایی آگاهی، تشخیص و تفسیر هیجان‌های خود و دیگران می‌داند و بر نقش فعال فرد در فهم و جهت‌دهی تجربه‌های عاطفی تأکید می‌کنند (Hökkä et al., 2023; Hökkä et al., 2022). همچنین، Ashkanasy و Dorris نشان داده‌اند که هیجان‌ها در محیط کار با ادراک، تصمیم‌گیری، تعامل و عملکرد سازمانی درهم‌تنیده‌اند و شناخت زمینه ایجاد آن‌ها برای مدیریت مؤثر رفتار ضروری است (Ashkanasy & Dorris, 2017). بنابراین، شناخت منبع هیجان را می‌توان نقطه آغاز عاملیت هیجانی دانست؛ زیرا بدون تشخیص علت تجربه عاطفی، امکان مداخله آگاهانه و هدفمند در آن محدود خواهد بود.

توانمندی بیان هیجانات نیز به‌عنوان یکی دیگر از شرایط علی عاملیت هیجانی شناسایی شد. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که توانایی مطرح کردن نگرانی‌ها، دفاع از دیدگاه حرفه‌ای، بیان احساسات بدون ترس از قضاوت و استفاده از گفت‌وگوی هیجانی برای کاهش تنش، بخشی از عاملیت هیجانی آنان را تشکیل می‌دهد. این نتیجه با یافته Vanhanen و همکاران همسو است که نشان دادند بیان و به‌اشتراک‌گذاری احساسات در محیط‌های مبتنی بر اعتماد می‌تواند به حفظ تعلق، بازسازی روابط و تقویت یادگیری سازمانی کمک کند (Vanhanen et al., 2026). همچنین، Benesch با بررسی نقش هیجان‌ها در تصمیم‌گیری حرفه‌ای نشان داد که بیان و مدیریت هیجان‌ها می‌تواند ابزاری برای اعمال عاملیت، مقاومت در برابر قواعد نامناسب و اصلاح رویه‌های نهادی باشد (Benesch, 2018). بر این اساس، بیان هیجان صرفاً تخلیه عاطفی نیست، بلکه در شرایط مناسب می‌تواند به ابزار ارتباط حرفه‌ای، اثرگذاری و مشارکت فعال تبدیل شود.

معناسازی هیجانی تجربه‌ها و یادگیری هیجانی نیز از دیگر عوامل علی شناسایی شده بودند. یافته‌ها نشان داد که کارکنان از طریق تفسیر شکست

به‌عنوان فرصت یادگیری، بازاندیشی درباره واکنش‌های گذشته، استفاده از تجربه‌های عاطفی برای تصمیم‌های آینده و استخراج درس از موقعیت‌های دشوار، عاملیت هیجانی خود را توسعه می‌دهند. این نتیجه با دیدگاه Day دربارۀ ارتباط میان هیجان، هویت حرفه‌ای، عاملیت و تاب‌آوری سازگار است؛ زیرا تجربه‌های عاطفی می‌توانند زمینه بازاندیشی در نقش حرفه‌ای و بازسازی هویت کاری را فراهم سازند (Day, 2018). همچنین، Gustafsson و Kärreman نشان دادند که هیجان‌ها در مسیر حرفه‌ای افراد صرفاً پیامد رویدادهای شغلی نیستند، بلکه به شکل‌گیری آرزوها، تصمیم‌ها و مسیرهای حرفه‌ای کمک می‌کنند (Gustafsson & Kärreman, 2024). از این منظر، عاملیت هیجانی زمانی تقویت می‌شود که فرد بتواند تجربه عاطفی را از یک رویداد گذرا به منبعی برای یادگیری، معنا و تحول تبدیل کند.

توسعه ظرفیت‌های درونی کنترل هیجان نیز در زمره شرایط علی مدل قرار گرفت. این مؤلفه شامل تقویت تاب‌آوری هیجانی، صبر، انعطاف‌پذیری، جرأت‌ورزی، خودکنترلی و بلوغ هیجانی بود. این یافته با مطالعه Madani همخوانی دارد که نشان داد خودتنظیمی هیجانی می‌تواند پیش‌نیازی برای عاملیت و خودمختاری حرفه‌ای باشد (Han, 2023). Madani نیز تنظیم هیجان را در پیوند با عناصر عاملیت حرفه‌ای مانند هدفمندی، آینده‌نگری، خودواکنشی و خوداندیشی بررسی کرده و نشان داده است که ظرفیت مدیریت هیجان نقش مهمی در توانایی فرد برای کنش هدفمند دارد (Han, 2024). بنابراین، عاملیت هیجانی بدون ظرفیت‌های درونی لازم برای تحمل و تنظیم هیجان‌های شدید، به‌ویژه در محیط‌های کاری پرفشار، دشوار خواهد بود.

دسته دوم یافته‌ها به عوامل زمینه‌ای اختصاص داشت. باورها و ارزش‌های عاطفی مشترک، هنجارهای مدیریت و ابراز هیجان، هویت حرفه‌ای و امنیت روان‌شناختی به‌عنوان زمینه‌هایی شناسایی شدند که کیفیت اعمال عاملیت هیجانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این نتیجه بر این واقعیت تأکید می‌کند که

عاملیت هیجانی صرفاً یک ویژگی شخصیتی یا مهارت فردی نیست و بستر سازمانی می‌تواند آن را تسهیل یا محدود کند. این برداشت با دیدگاه تلفیقی Hökkä و همکاران همسو است که عاملیت هیجانی را محصول تعامل ظرفیت‌های فردی با ساختارهای اجتماعی و حرفه‌ای محیط کار می‌دانند (Fink, Hökkä et al., 2023). Yolles نیز با تمرکز بر تنظیم جمعی هیجان نشان دادند که هیجان‌ها در سازمان‌ها ماهیتی جمعی و رابطه‌ای دارند و از طریق فرایندهای مشترک شناختی و عاطفی سازمان‌دهی می‌شوند (Fink & Yolles, 2015). از این رو، حتی کارکنانی که از مهارت بالای هیجانی برخوردارند، در محیط‌هایی که بیان احساسات سرکوب می‌شود یا اعتماد و حمایت وجود ندارد، ممکن است نتوانند عاملیت هیجانی خود را به‌طور کامل به کار گیرند.

هویت حرفه‌ای به‌عنوان یکی از زمینه‌های مهم عاملیت هیجانی در مدل پژوهش حاضر جای گرفت. مشارکت‌کنندگان به همسوسازی ارزش‌های فردی و حرفه‌ای، ادغام تجربه‌های عاطفی در خودپنداره شغلی و بازسازی نقش حرفه‌ای پس از ناکامی اشاره کردند. این نتیجه با یافته‌های Day به‌طور مستقیم همخوانی دارد، زیرا وی نشان داد هویت حرفه‌ای در تعامل با هیجان و عاملیت شکل می‌گیرد و افراد از طریق تجربه‌ها و تفسیرهای عاطفی، جایگاه خود را در حرفه بازتعریف می‌کنند (Day, 2018). همچنین، Gustafsson و Kärreman بر نقش هیجان‌ها در شکل‌گیری مسیر حرفه‌ای تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که تجربه عاطفی می‌تواند بر برداشت افراد از آینده شغلی و تصمیم‌های حرفه‌ای آنان اثر بگذارد (Gustafsson & Kärreman, 2024). در نتیجه، هویت حرفه‌ای می‌تواند بستری باشد که به هیجان معنا داده و جهت کنش عاطفی فرد را مشخص می‌کند.

امنیت روان‌شناختی نیز از زمینه‌های مهم مدل بود. یافته‌ها نشان داد که تشویق کارکنان به ابراز نگرانی، حمایت از دیدگاه‌های متفاوت، پرهیز از

سرزنش و ایجاد فرهنگ گفت‌وگوی باز، زمینه مهمی برای عاملیت هیجانی فراهم می‌کند. این نتیجه با یافته Vanhanen و همکاران درباره نقش اعتماد در عاملیت هیجانی سازگار است؛ آنان نشان دادند که اعتماد امکان ابراز و پردازش تجربه‌های هیجانی را افزایش داده و به بازسازی تعلق و یادگیری در جامعه کاری کمک می‌کند (Vanhanen et al., 2026). همچنین، یافته حاضر با دیدگاه‌های مربوط به رهبری عاطفی همسو است، زیرا رهبران می‌توانند با حمایت و ایجاد اعتماد، فضایی فراهم کنند که کارکنان در آن بدون ترس از پیامدهای منفی، احساسات و نگرانی‌های خود را مطرح کنند (Zaidi, 2025).

در بخش عوامل مداخله‌گر، سه مؤلفه تقویت همدلی، توسعه همکاری و رهبری عاطفی شناسایی شدند. این نتیجه نشان می‌دهد که کیفیت روابط میان افراد می‌تواند اثر شرایط زمینه‌ای را بر راهبردهای عاملیت هیجانی تقویت یا تضعیف کند. همدلی به کارکنان امکان می‌دهد وضعیت عاطفی همکاران و مراجعان را بهتر درک کنند و پاسخ‌های متناسب‌تری ارائه دهند، درحالی‌که همکاری زمینه به‌اشتراک‌گذاری تجربه‌های هیجانی و حل گروهی مسائل را فراهم می‌سازد. Vanhanen و همکاران بر اهمیت ماهیت رابطه‌ای عاملیت هیجانی و نقش اعتماد و تعامل در رشد آن تأکید کرده‌اند (Vanhanen et al., 2026). همچنین، Fink و Yolles نشان داده‌اند که تنظیم هیجان می‌تواند در سطح جمعی رخ دهد و تعامل اعضای سازمان در شکل‌دهی فضای عاطفی نقش مهمی دارد (Fink & Yolles, 2015).

رهبری عاطفی نیز در یافته‌های پژوهش حاضر به‌عنوان یک عامل مداخله‌گر کلیدی ظاهر شد. آرام‌سازی فضای هیجانی در بحران، حمایت عاطفی، ایجاد فضای امن برای بیان احساسات، الگوسازی در مدیریت هیجان و تبدیل هیجان‌های منفی گروه به انرژی سازنده از جمله مصادیق این مؤلفه بودند. این نتیجه با مطالعه Zaidi همسو است که در بررسی رهبری مؤثر بر

همکاران در مرور نقش هیجان‌ها در تغییر سازمانی نشان داده‌اند که نحوه تفسیر و مدیریت تجربه‌های عاطفی بر واکنش کارکنان به تحول سازمانی اثر می‌گذارد (Kroon et al., 2026). بنابراین، بازتعریف شناختی موقعیت‌های هیجانی می‌تواند مکانیسمی باشد که از طریق آن فرد از واکنش منفعل به کنش سازگارانه و هدفمند منتقل می‌شود.

یکی دیگر از راهبردهای مدل، تقویت هیجان‌های مثبت بود. تمرکز بر موفقیت‌ها، تقویت امید، احساس معناداری، بازخورد مثبت و مشارکت در موفقیت جمعی از مصادیق این راهبرد بودند. این یافته با مطالعه Ngo و Phung همخوانی دارد که نشان دادند هیجان‌های سازمانی می‌توانند با نوآوری مرتبط باشند (Ngo & Phung, 2025). همچنین، شواهد مرور Mehler و همکاران نشان داده است که شایستگی‌های هیجانی در محیط کار از طریق آموزش قابل توسعه هستند و این امر می‌تواند ظرفیت کارکنان را برای مدیریت و استفاده سازنده از هیجان‌ها تقویت کند (Mehler et al., 2024). در نتیجه، سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد تجربه‌های مثبت، تقویت معنا و ارائه بازخورد سازنده، زمینه کاربرد فعال هیجان‌ها را فراهم کنند.

در بخش پیامدها، جهت‌گیری هدفمند کنش‌ها یکی از مهم‌ترین نتایج عاملیت هیجانی بود. مشارکت‌کنندگان عاملیت هیجانی را با امید، مسئولیت‌پذیری، احساس تعلق، شجاعت در پذیرش مسئولیت و انگیزه برای حل مسائل مرتبط دانستند. این یافته با تعریف عاملیت هیجانی در مطالعات Hökkä و همکاران سازگار است که بر استفاده آگاهانه و هدفمند از هیجان در فعالیتهای حرفه‌ای تأکید می‌کنند (Hökkä et al., 2023; Hökkä et al., 2022). همچنین، Han نشان داده است که تنظیم هیجان با هدفمندی حرفه‌ای و آینده‌نگری مرتبط است (Han, 2024). بنابراین، عاملیت هیجانی زمانی به سطح بالاتری می‌رسد که تجربه عاطفی به‌جای ایجاد آشفتگی، به انرژی لازم برای پیگیری اهداف تبدیل شود.

نقش همدلی، حمایت عاطفی، اعتماد و مدیریت فضای هیجانی در اثربخشی رهبران تأکید کرده است (Zaidi, 2025). همچنین، ادبیات هیجان در سازمان‌ها نشان می‌دهد که رهبران از طریق رفتار، ارتباط و تفسیر رویدادها می‌توانند بر تجربه‌های هیجانی کارکنان اثرگذار باشند (Ashkanasy & Dorris, 2017). بنابراین، رهبری عاطفی را می‌توان یکی از سازوکارهایی دانست که ظرفیت‌های فردی عاملیت هیجانی را به کنش جمعی و سازمانی پیوند می‌دهد.

راهبردهای شناسایی‌شده در مدل شامل خودتنظیمی هیجانی، انعطاف‌پذیری هیجانی، بازتعریف موقعیت‌های هیجانی، مدیریت افکار منفی و تقویت هیجان‌های مثبت بود. خودتنظیمی هیجانی با یافته‌های Madani، Han و Mohannad Razzaq و همکاران همخوانی دارد. Madani خودتنظیمی هیجان را پیش‌نیاز عاملیت و خودمختاری دانسته است (Madani, 2023). Han آن را بخشی از عاملیت حرفه‌ای معرفی کرده است (Han, 2024) و Mohannad Razzaq و همکاران نشان داده‌اند که تنظیم هیجان می‌تواند در ارتباط میان شایستگی اجتماعی، حمایت اجتماعی و کیفیت زندگی کاری نقش واسطه‌ای داشته باشد (Mohannad Razzaq et al., 2025). همچنین، یافته Hajeb درباره اثر کار هیجانی بر سلامت روان کارکنان سازمان‌های دولتی، اهمیت مدیریت فعال تجربه‌های عاطفی در چنین محیط‌هایی را تأیید می‌کند (Hajeb, 2022).

بازتعریف موقعیت‌های هیجانی و انعطاف‌پذیری هیجانی نیز از راهبردهای برجسته بودند. این یافته نشان می‌دهد کارکنان دارای عاملیت هیجانی قادرند برداشت خود از رویدادها را تغییر دهند، فشار کاری را به انگیزه، تعارض را به فرصت گفت‌وگو و شکست را به فرصت یادگیری تبدیل کنند. چنین تفسیری با دیدگاه Benesch درباره هیجان به‌عنوان منبع عاملیت و تصمیم‌گیری سازگار است (Benesch, 2018). همچنین، Kroon و

نوآوری هیجانی نیز یکی از پیامدهای مهم مدل بود. جرأت ارائه ایده جدید، غلبه بر ترس از شکست، پذیرش ریسک عاطفی و تبدیل ناکامی به محرک نوآوری از مصادیق این پیامد بودند. این نتیجه با یافته‌های Ngo و Phung درباره ارتباط میان هیجان‌های سازمانی و نوآوری همراستا است (Ngo & Phung, 2025). همچنین، Benesch نشان داد که هیجان می‌تواند زمینه‌ساز تصمیم‌های متفاوت، مقاومت سازنده و اصلاح رویه‌های حرفه‌ای شود (Benesch, 2018). در این معنا، نوآوری هیجانی را می‌توان توانایی استفاده از تجربه عاطفی برای تولید شیوه‌های تازه پاسخ‌دهی و حل مسئله دانست.

در نهایت، توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای، رشد و تحول فردی و یادگیری و توسعه شایستگی‌های هیجانی از دیگر پیامدهای عاملیت هیجانی بودند. این نتیجه با مطالعه Mehler و همکاران همسو است که نشان دادند شایستگی‌های هیجانی در محیط کار قابلیت توسعه دارند (Mehler et al., 2024). همچنین، Day بر پیوند میان هیجان، تاب‌آوری و رشد هویت حرفه‌ای تأکید کرده است (Day, 2018) و Gustafsson و Kärreman نشان داده‌اند که تجربه‌های عاطفی می‌تواند بر مسیر توسعه حرفه‌ای افراد اثرگذار باشند (Gustafsson & Kärreman, 2024). بنابراین، عاملیت هیجانی نه تنها ابزاری برای مدیریت موقعیت‌های دشوار، بلکه فرایندی برای رشد مستمر فردی و حرفه‌ای است. در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر با ادبیات موجود همراستا است، اما با تلفیق هم‌زمان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، عاملیت هیجانی را به‌عنوان فرایندی نظام‌مند، رابطه‌ای و تحول‌آفرین در محیط کار تبیین می‌کند.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، مطالعه با رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد انجام شد؛ بنابراین، هدف آن تعمیم آماری یافته‌ها به همه سازمان‌ها نبود و نتایج بیشتر از قابلیت انتقال مفهومی به محیط‌های مشابه

برخوردار هستند. دوم، مشارکت‌کنندگان پژوهش به کارکنان و مدیران شهرداری‌های استان گلستان محدود بودند و ویژگی‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی این سازمان‌ها ممکن است بر نوع تجربه و تفسیر عاملیت هیجانی آنان اثر گذاشته باشد. سوم، داده‌ها مبتنی بر گزارش‌های خوداظهاری مشارکت‌کنندگان بودند و احتمال تأثیر ملاحظات اجتماعی، برداشت شخصی یا تمایل به ارائه تصویر مطلوب از تجربه حرفه‌ای وجود دارد. همچنین، به دلیل مشغله کاری مشارکت‌کنندگان، مصاحبه‌ها در قالب پاسخ‌های باز و غیرحضوری انجام شدند که ممکن است نسبت به مصاحبه حضوری، فرصت کمتری برای پرسش‌های پیگیرانه و کاوش عمیق برخی تجربه‌ها فراهم کرده باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل به‌دست‌آمده در مطالعه حاضر با رویکردهای کمی و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شود تا شدت و جهت روابط میان عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به‌صورت تجربی ارزیابی گردد. همچنین، اجرای پژوهش در سایر سازمان‌های دولتی، خصوصی، آموزشی، صنعتی و به‌ویژه بیمارستان‌ها می‌تواند امکان مقایسه الگوی عاملیت هیجانی در بافت‌های حرفه‌ای متفاوت را فراهم کند. انجام مطالعات طولی نیز برای بررسی نحوه تحول عاملیت هیجانی در طول زمان و در مواجهه با تغییرات سازمانی مفید خواهد بود. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود ابزار کمی متناسب با مدل حاضر طراحی و اعتبارسنجی شود و پژوهش‌های مداخله‌ای نیز اثربخشی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر خودتنظیمی، انعطاف‌پذیری، بازتعریف شناختی، همدلی و رهبری عاطفی را بر عاملیت هیجانی کارکنان بررسی کنند.

در سطح کاربردی پیشنهاد می‌شود مدیران شهرداری‌ها و سایر سازمان‌ها، توسعه عاملیت هیجانی را به‌عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی در نظر گیرند. طراحی دوره‌های آموزشی در زمینه خودآگاهی هیجانی،

References

- Abrahamsen, V. W., Haver, A., & Akerjordet, K. (2026). Navigating emotional demands: a qualitative study of emotion regulation among physiotherapists managing private practice clinics. *Frontiers in Organizational Psychology*, 4, 1815272. <https://doi.org/10.3389/forgp.2026.1815272>
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Benesch, S. (2018). Emotions as agency: Feeling rules, emotion labor, and English language teachers' decision-making. *System*, 79, 60-69. <https://doi.org/10.1016/j.system.2018.03.015>
- Day, C. (2018). Professional Identity Matters: Agency, Emotions, and Resilience. In P. Schutz, J. Hong, & D. Cross Francis (Eds.), *Research on Teacher Identity*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93836-3_6
- Fink, G., & Yolles, M. (2015). Collective emotion regulation in an organisation-a plural agency with cognition and affect. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 832-871. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2014-0179>
- Gustafsson, S., & Kärreman, D. (2024). Emotions careers: The interplay between careers and emotions in professional organisations. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 904-920. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12536>
- Hajeb, N. (2022). *Investigating the effect of emotional labor on employees' mental health: A study of government offices in Bushehr Province* [Master's thesis in Human Resource Management, Kherad Institute of Higher Education, Bushehr].
- Han, X. (2024). *A Career Human Agency Theory Perspective of Emotion Regulation in the Workplace* [Doctoral dissertation, Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Ikävalko, H. (2023). An integrative approach to emotional agency at work. *Vocations and Learning*, 16(1), 23-46. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09299-3>
- Hökkä, P. K., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2022). Emotional agency at work: the development and validation of a measure. *Frontiers in Education*, 7, 852598. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.852598>
- Kroon, D. P., Klein, J., & Klok, Y. (2026). The Role of Emotions During Organizational Change: A Review and Research Agenda. *Journal of Change Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/14697017.2026.2617665>
- Madani, M. (2023). *Emotional self-regulation and the predictive power of agency and autonomy among Iranian teachers of English as a foreign language* [Master's thesis in Teaching English as a Foreign Language, Khatam University, Faculty of Humanities].
- Mehler, M., Balint, E., Gralla, M., Pößnecker, T., Gast, M., Hölzer, M., & Gündel, H. (2024). Training emotional competencies at the workplace: a systematic review and metaanalysis. *BMC psychology*, 12(1), 718. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02198-3>
- Mohannad Razzaq, H., Farhadi, H., Mayeh Mazi, A., & Mahdad, A. (2025). The mediating role of emotion regulation in the relationship of social competence and perceived social
- خودتنظیمی، انعطاف‌پذیری، مدیریت افکار منفی، بازتعریف موقعیت‌های دشوار و تقویت هیجان‌های مثبت می‌تواند ظرفیت کارکنان را برای مواجهه مؤثرتر با فشارهای شغلی افزایش دهد. همچنین، لازم است مدیران با ایجاد فضای امن روان‌شناختی، حمایت از بیان نگرانی‌ها، پرهیز از سرزنش هیجانی و تقویت فرهنگ گفت‌وگوی باز، زمینه اعمال عاملیت هیجانی را فراهم کنند.
- آموزش مدیران در زمینه همدلی، گوش‌دادن فعال، مدیریت تعارض و رهبری عاطفی، ایجاد سازوکارهای حمایت همکارانه، استفاده از جلسات بازخورد سازنده و تقویت فرصت‌های یادگیری از تجربه نیز می‌تواند به تبدیل هیجان‌های روزمره محیط کار به منابعی برای رشد، همکاری، نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی کمک کند.
- ### تعارض منافع
- در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.
- ### حمایت مالی
- این پژوهش حامی مالی نداشته است.
- ### موازن اخلاقی
- در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.
- ### مشارکت نویسندگان
- در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.
- ### تشکر و قدردانی
- از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

- support with employees' quality of working life. *Cognition, Behavior, Learning*, 2(3), 45-59.
- Ngo, N. Q. N., & Phung, Q. H. (2025). *The Effects of Organizational Emotions on Corporate Innovation: US Evidence* (SSRN, Issue).
- Vanhanen, S., Turjanmaa, E., & Kähäri, O. (2026). Emotions and emotional agency at work: the perspective of trust. *Vocations and Learning*, 19(1), 1. <https://doi.org/10.1007/s12186-025-09380-7>
- Zaidi, Z. (2025). *Primal Leadership in Healthcare: A Phenomenological Study of Emergency Medicine Physicians and Their Perspective on Effective Leadership* [Doctoral dissertation, University of Massachusetts Global].
- Zietsma, C., Toubiana, M., Voronov, M., & Roberts, A. (2019). *Emotions in Organization Theory*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108628051>