نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۰۵

کشف ابعاد جوّ عاطفی سازمان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

محمدحسین دهنوی[۱] - علی شیرازی[۲] - شمس‌الدین ناظمی[۳] - فریبرز رحیم‌نیا[۴]

چکیده

این تحقیق با هدف کشف ابعاد جوّ عاطفی سازمان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران انجام پذیرفت. جامعه آماری تحقیق دربرگیرنده کلیه کارکنان این شرکت در منطقه خراسان رضوی است که ۱۹ نفر از آنان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری و کفایت نمونه‌گیری، مورد مصاحبه قرار گرفتند. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد و تحلیل آن‌ها با استفاده از تحلیل محتوای کیفی قراردادی صورت گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که ابعاد جوّ عاطفی سازمان را می‌توان در قالب هشت بُعد اصلی شامل جوّ امید سازمانی، جوّ اعتماد سازمانی، جوّ ترس سازمانی، جوّ خشم سازمانی، جوّ عشق سازمانی، جوّ تعجب سازمانی، جوّ شادی سازمانی، و جوّ امنیت سازمانی دسته‌بندی نمود. درک این ابعاد زمینه مدیریت جوّ عاطفی سازمان در راستای اهداف سازمانی را فراهم می‌سازد.

واژگان کلیدی: جوّ سازمانی، جوّ عاطفی سازمان، تحلیل محتوای کیفی، عواطف

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. mh.dehnavi@yahoo.com.
[۲] دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. نویسنده مسئول: a-shirazi@um.ac.ir
[۳] استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. nazemi_shm@um.ac.ir
[۴] استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. r-nia@um.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مقدمه

توجه به نقش مهم عواطف در عملکرد افراد، باعث به وجود آمدن تغییراتی شگرف در حوزه علوم رفتاری شده و در همین راستا نظریه‌ها و مفاهیم جدیدی جهت توصیف و تشریح نقش عواطف جمعی در سازمان‌ها ارائه گردیده است. بر این اساس محققان با معرفی مفهومی به نام جوّ عاطفی سازمان[1] که عبارت است از:"چگونگی درک یکی از اعضای سازمان از احساسات اکثریت اعضای سازمان در موقعیتی که توسط سازمان ایجاد شده است" (Yurtsever & de Rivera, 2010)، به تجزیه وتحلیل عواطف جمعی در سطح سازمان پرداخته‌اند. این مفهوم که یکی از زیرشاخه‌های مفهوم جوّ سازمانی است (Ashkanasy & Humpherly, 2011)، به عواطف جمعیِ اعضای سازمان نسبت به یکدیگر و عواطف آنان نسبت به شغل، سازمان، و مدیریت سازمان آنها- اشاره دارد. اما برخلاف جوّ سازمانی که به درک کلی کارکنان از محیط سازمان اشاره دارد، جوّ عاطفیِ سازمان صرفاً بر درک کارکنان از عواطف جمعیِ حاکم بر سازمان متمرکز است.

تحقیقات نشان می‌دهد که جوّ عاطفی سازمان متغیر قابل اطمینانی جهت درک رفتار اعضای سازمان و کمک به دستیابی به اهداف سازمانی است (Ruiz, 2007) و تجزیه و تحلیل جوّ عاطفی می‌تواند در پیش‌بینی رفتار افراد نیز به ما کمک نماید. به‌عنوان مثال، دو ریورا (۱۹۹۲) نشان داده است که می‌توان با استفاده از تحلیل جوّ عاطفی، رفتار رأی دهندگان در انتخابات را نیز پیش‌بینی کرد. این درحالی است که با وجود آنکه بسیاری از نظریه‌های عاطفی، ازجمله تئوری رویدادهای عاطفی، عواطف را واکنشی نسبت به مقتضیات محیط می‌دانند و محققان بسیاری معتقدند که وضعیت جوّ عاطفی سازمان توسط ارزش‌ها، اهداف، باورها و نگرش‌های یک سازمان تعیین می‌شود (Ruiz, 2007)، اما در عمل تحقیقات چندانی در مورد جوّ عاطفی سازمان و ابعاد آن صورت نگرفته است. اهمیت بررسی این موضوع در ایران زمانی روشن می‌گردد که بدانیم به باور بسیاری از محققان داخلی و خارجی، ایرانیان افرادی عاطفی هستند (Shaery-Eisenlohr, 2007). و تأثیر عواطف در سطوح مختلف زندگی

[1] Emotional Climate of Organization

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

آنان بسیار زیاد است. بر این اساس این تحقیق کوشیده است به بررسی ابعاد جوّ عاطفی سازمان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی (منطقه خراسان رضوی) بپردازد و ابعاد جوّ عاطفی سازمان را کشف و تبیین نماید.

مروری بر تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که اکثر تحقیقاتی که به مطالعه عواطف در سازمان‌ها پرداخته‌اند، در سطح فردی انجام شده و تحقیقات صورت گرفته در سطح گروه و سازمان بسیار نادرند (Hartel&Liu, 2012). یورتسور و دو ریورا (۲۰۱۰) از جمله اولین افرادی بودند که با معرفی مفهوم جوّ عاطفی سازمان به بررسی نقش عواطف جمعی در سازمان‌ها پرداختند. بر اساس تعریف ایشان، جوّ عاطفی سازمان عبارت است از چگونگی درک یکی از اعضای سازمان از احساسات اکثریت اعضای آن سازمان در موقعیت ساخته شده توسط سازمان. دیدگاه ساختارگرایی اجتماعی، وابستگی جوّ عاطفی به فرد یا گروه و یا موضوع موردنظر را تأیید می‌کند، لذا در نظر گرفتن تأثیرات موقعیت ساخته شده توسط سازمان، در شکل‌گیری جوّ عاطفی بسیار مهم است. برای مثال در سازمان‌های خدماتی، رویه رهبران نسبت به جوّ عاطفی، بر ادراکات پیروان تأثیرگذار است و به همین ترتیب بُروز عواطف پیروان نیز بر ادراکات مشتریان مؤثر می‌باشد (Spiess, 2011). نکته حائز اهمیت آن است که با وجود آنکه تحقیقات زیادی در مورد چگونگی اثربخشی سازمان‌ها انجام شده است، اما ادبیات موجود در مورد نقش جوّ عاطفی در اثربخشی سازمان، بسیار محدود است. با این حال همین معدود تحقیقات انجام شده در سطح سازمانی نشان می‌دهد که جنبه عاطفی جوّ سازمانی بیش از جنبه شناختی یا عناصر ابزاری جوّ سازمانی، در سلامت روانی و عملکرد اعضای سازمان مؤثر است (Liu, Hartel, & Sun, 2014) و از این رو شناسایی ابعاد آن بسیار ضروری است. در جدول (۱) چکیده‌ای از پیشینه تحقیقات صورت گرفته در مورد جوّ عاطفی سازمان ارائه شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۱- چکیده پژوهش‌های انجام شده در مورد جوّ عاطفی سازمان (ننظیم از پژوهشگران)

نویسندگان (سال پژوهش)	اهداف و یا سوالات اصلی	روش استفاده شده	مهم‌ترین یافته‌ها
Ruiz (2007)	بین جوّ عاطفی و جوّهای فرعی، فرهنگ سازمانی، فشار، توانایی کنار آمدن، و حمایت اجتماعی چه رابطه‌ای وجود دارد؟	کمّی (پیمایش)	* توجه به جوّ عاطفی سازمان در درک رفتار اعضای سازمان بسیار مهم است. * جوّ عاطفی سازمان را می‌توان به دو دسته جوّ عاطفی مثبت و منفی تقسیم‌بندی نمود. * فعالیت‌های گروهی منجر به تقویت جوّ عاطفی مثبت می‌شود. * جوّ عاطفی بر میزان فشار روانی افراد تأثیرگذار است و جوّ عاطفی معیاری غیرمستقیم برای سنجش ناراحتی روانی افراد می‌باشد.
Ashton-James & Ashkanasy (2008)	آیا عواطف بر فرایندهای شناختیِ دخیل در تصمیم‌گیری تأثیرگذارند؟	فراتحلیل	* مدلی جهت در نظر گرفتن عواطف در سازمان‌ها ارائه شده است که بر اساس آن تصمیمات استراتژیک سازمان‌ها همیشه فرایندهایی کنترل شده، زیرکانه و شناختی نیستند بلکه عواطفی که مدیران تجربه می‌کنند می‌توانند تأثیری بسزا در فرایند تصمیمات استراتژیک سازمان داشته باشند.
Yurtsever & deRivera (2010)	آیا می‌توان مقیاسی برای سنجش جنبه‌های مهم جوّ عاطفی سازمان ارائه نمود؟	کمّی (پیمایش)	* اعتماد، امید و امنیت سه عامل مهمی هستند که باید در طراحی مقیاسی برای سنجش جوّ عاطفی سازمان مورداستفاده قرارداد. * نتایج تحقیق نشان داد که سازمان‌هایی از اعضایی با بهره‌وری بیش‌تر برخوردارند، در جوّ عاطفی نیز امتیازات بیش‌تری دارند.
Spiess, Manella & Bieger (2011)	تأثیر جوّ عاطفی بر رابطه بین رهبر و پیرو و هم‌چنین	کمّی (پیمایش)	* عناصر مدل تحقیق پیوستگی و زنجیره خدمت- منفعت، با جوّ در ارتباطند. نتایج تحقیق نشان داد که جوّ عاطفی هم بر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

نویسندگان (سال پژوهش)	اهداف و یا سوالات اصلی	روش استفاده شده	مهم‌ترین یافته‌ها
	رابطه کارمند و مشتری در بافت خدماتی چیست؟		رابطه رهبر و پیرو و هم بر رابطه کارکنان و مشتریان، تأثیرگذار است.
Paez, Spinoza & Bobowik (2012)	جوّ عاطفی چگونه شکل گرفته و چه تغییراتی در آن صورت گرفته است؟	فراتحلیل با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و اسنادی	*دستکاری مستقیم جوّ عاطفی منفی بسیار مشکل است اما دستکاری جوّ عاطفی مثبت آسان است. تجربه مسائل اجتماعی، تعارض و خشونتِ جمعی منجر به جوّ عاطفی منفی می‌شود وکاهش مشکلات اجتماعی، مشارکت در رفتارهای نوع دوستانه و تظاهرات، آداب و سنن نهادین، ساخت حافظه جمعی و توانمندسازی جامعه باعث تقویت جوّ عاطفی مثبت می‌گردد.
Liu & Hartel (2012)	تأثیر جوّ عاطفی بر اثربخشی محیط کار در بافت فرهنگ‌های فردگرا و جمع‌گرا چیست؟	فراتحلیل با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و اسنادی	* مدل جوّ عاطفی گروه کاری بر اساس دو بُعد مثبت منفی و خود محوری و دیگر محوری ارائه شده است و بر اساس آن: ۱ـ جوّ عاطفی گروه‌های کاری در فرهنگ‌های فردگرا مثبت‌تر است. ۲. جوّ عاطفی گروه‌های کاری در فرهنگ‌های جمع‌گرا مبتنی بر توجه به دیگران است. ۳. تأثیر جوّ عاطفی گروه بر اثربخشی گروه کاری در فرهنگ‌های فردگرا بیش‌تر است. ۴. در فرهنگ‌های جمع‌گرا اثربخشی گروه کاری تأثیر بیش‌تری بر جوّ عاطفی گروه دارد، حال آنکه در فرهنگ‌های فردگرا اثربخشی فردی مهم‌تر است.
Liu, Hartel & Sun (2014)	طراحی و اعتبارسنجی		*نتایج تحقیق، دو بُعد مثبت -منفی و روابط بین فردی را به‌عنوان ابعاد جوّ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

نویسندگان (سال پژوهش)	اهداف و یا سوالات اصلی	روش استفاده شده	مهم‌ترین یافته‌ها
	مقیاس سنجش جوّ عاطفی گروه و بررسی رابطه بین جوّ عاطفی و اثربخشی گروه		عاطفی گروه معرفی نموده و تأثیرآنها بر اثربخشی گروه را تأیید نمود.
Kipfelsberger & Herhausen (2016)	بررسی تأثیر بازخورد مشتریان بر سلامت سازمانی و جوّ عاطفی سازمان		*بازخورد مثبت مشتریان باعث بهبود جوّ عاطفی مثبت در سازمان می‌شود. در نتیجه، به بهبود سلامت سازمان می‌انجامد و بازخورد منفی آنان نتیجه‌ای معکوس را در پی دارد.

به طور کلی تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که توجه به نقش عواطف در سازمان‌ها منجر به شکل‌گیری انقلابی عاطفی در حوزه رفتار سازمانی شده و محققان بسیاری به تجزیه و تحلیل مسائل عاطفی مرتبط با سازمان پرداخته‌اند. بخش عمده نظریات مطرح شده در این حوزه که مبتنی بر علم روان‌شناسی و فیزیولوژی اعصاب می‌باشند، به چگونگی شکل‌گیری عواطف در سطح فردی پرداخته‌اند و نقش عواطف در سطح سازمانی چندان مورد توجه قرار نگرفته است. در این بین تنها، نظریه رویدادهای عاطفی به چگونگی شکل‌گیری عواطف مابین اعضای سازمان پرداخته است. بر اساس این نظریه، مقتضیات محیط باعث ایجاد رویدادهای عاطفی‌ای می‌شوند که به تعاملاتی عاطفی در سازمان می‌انجامند. بنابراین اعضای سازمان تجربیات عاطفیِ سطح فردی خود مثل احساس، حالات، تمایلات عاطفی، هوش عاطفی و اهداف خویش را با خود به تعاملات گروهی می‌آورند (Kelly & Barsade, 2001). این ورودی‌های عاطفی از طریق فرایندهای آشکار و پنهان مختلفی، به دیگر اعضای سازمان منتقل شده و عواطف سازمانی را شکل می‌دهند. به عبارت دیگر، تأثیر بافت عاطفی گروه‌های مختلف سازمان (هنجارهای عاطفی سازمان، هنجارهای گروهی و تاریخچه عاطفی گروه)، بافت غیرعاطفی، و ترکیب عاطفی گروه‌های سازمان، منجر به شکل‌گیری عواطف سازمانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

می‌شوند (Liu, Hartel, & Sun, 2014). هرچند عواطف، رویدادهایی کوتاه مدت هستند که در کمتر از کسری از ثانیه شکل می‌گیرند، اما ارائه گزارشی دقیق و واضح در مورد آن‌ها کاری سخت و بررسی تأثیرات آن‌ها در محیط کاری، بسیار دشوارتر است (Espinoza, 2012). بر این اساس با توجه به بینش عمیقی که مفهوم جوّ عاطفی سازمان در مورد عواطف سطح سازمان ارائه می‌دهد، این تحقیق به بررسی ابعاد جوّ عاطفی سازمان (شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی) که ماحصل کارِ گروهی اعضای سازمان و ایجاد عواطفی مشترک بین آنهاست، پرداخته است.

روش‌شناسی

از لحاظ جهت‌گیری‌های تحقیق بر اساس هدف، تحقیق حاضر در دسته تحقیقات بنیادی قرار دارد، چرا که دانش ما نسبت به جوّ عاطفی سازمان و به تبع آن، نسبت به مدیریت و کسب وکار را توسعه می‌بخشد که نتایج آن در توسعه اصول کلی در کسب وکار و مدیریت به کار گرفته می‌شود (Mark, Philip, & Adrian, 2009). هم‌چنین با توجه به این که بر اساس تعاریف ارائه شده از جوّ عاطفی سازمان، جوّ عاطفی سازمان پدیده‌ای خارجی است (هستی شناسی)، که انسان می‌تواند به مشاهده و توصیف آن بپردازد (معرفت شناسی) و در عین حال ماهیتی چندسطحی داشته و تحت تأثیر ارزش‌ها و باورهای فرهنگی قرار دارد، فلسفه این تحقیق از نوع عمل‌گرا در نظر گرفته شده است. داده‌های این تحقیق از طریق مصاحبه جمع‌آوری شده، طرح تحقیق از نوع کیفی و رویکرد تحقیق از نوع استقرایی است. استراتژی به کار رفته در این تحقیق استراتژی تحلیل محتواست. تحلیل محتوا فنی است که توصیف‌های ذهنی و تخمینی را تلطیف و تصفیه می‌کند و ماهیت و قدرت نسبی محرک‌هایی را که به شخص داده می‌شود، به‌صورت عینی آشکار می‌سازد (سرخابی، آشتیانی، ۱۳۷۴). این استراتژی از آن جهت مناسب این تحقیق است که بر اساس تعریف، جوّ عاطفی سازمان ماحصل چگونگی درک یکی از اعضای سازمان از احساسات اکثریت اعضای آن سازمان در موقعیت ساخته شده توسط سازمان است (Yurtsever & DeRivera, 2010) و این درک ماحصل محرک‌های پنهان و پیدای بسیاری است که با توصیف‌های ذهنی و تخمینی در ارتباط است. تحلیل محتوا بر اساس درجه استقرایی بودن به سه دسته تحلیل محتوای عرفی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

(قراردادی)[1]، جهت‌دار (هدایتی)[2]، و تلخیصی[3] دسته‌بندی شده است (ایمان، نوشادی، ۱۳۹۰). در تحلیل محتوای قراردادی کدگذاری به طور مستقیم بر اساس داده‌های خام انجام می‌شود و به کارگیری این رویکرد زمانی مناسب است که نظریه‌های موجود محدودند و پاسخگوی نیازهای تحقیقاتی محقق نیستند. در تحلیل محتوای جهت‌دار کدگذاری بر اساس نظریه‌های گذشته شکل می‌گیرد اما محقق در طول تحقیق با غرق شدن در داده‌ها اجازه می‌دهد تا مضامین جدید پدیدار شوند. هدف چنین رویکردی توسعه یک چارچوب مفهومی یا نظری است. تحلیل محتوای تلخیصی با شناسایی و کمّی کردن کلمات و مضامین موجود در متن، با هدف فهم چگونگی کاربرد این کلمات یا محتوای آن‌ها در متن آغاز می‌شود. در این تحقیق با توجه به محدود بودن نظریه‌های موجود، محقق به دنبال کنکاش در داده‌های خام و شناسایی ابعاد جوّ عاطفی سازمان از میان داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق می‌باشد و از این رو تحلیل محتوای قراردادی مورد استفاده قرار گرفته است.

نقش عواطف در سازمان‌های خدماتی که بیش‌تر بار سازمان به دوش منابع انسانی است، پررنگ‌تر است (Spiess, 2011). بر این اساس با توجه به ماهیت غالباً خدماتی و هم‌چنین وسعت و پیشینه شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران و لزوم توجه به افزایش بهره‌وری این سازمان از طریق در نظر گرفتن ابعاد اجتماعی و عاطفی محیط کار، کارکنان این شرکت در منطقه خراسان رضوی به‌عنوان جامعه آماری تحقیق حاضر انتخاب شده‌اند.

رایج‌ترین روش نمونه‌گیری مورد استفاده در استراتژی تحلیل محتوای کیفی، نمونه‌گیری هدفمند است (Elo, Kaariainen, Kanste, Utriainen, & Kyngas, 2011). این روش نمونه‌گیری که به‌صورت غیرتصادفی صورت می‌پذیرد، ازآن جهت مورداستفاده قرار می‌گیرد که در استراتژی تحلیل محتوا محقق به دنبال شناخت هرچه بهتر پدیده مورد بررسی است و در این راستا نمونه را بر اساس معیارهایی که توسط وی تعیین شده انتخاب می‌کند. هم‌چنین روش اشباع داده در پژوهش‌های کیفی به‌عنوان استاندارد طلاییِ پایان نمونه‌گیری در نظر گرفته می‌شود (رنجبر، حق دوست، صلصالی، خوش دل، سلیمانی و بهرامی، ۱۳۹۱).

[1] Conventional
[2] Directed
[3] Summative

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

بر این اساس در این تحقیق نیز از روش نمونه‌گیری هدفمند تا دستیابی به مرحله اشباع داده‌ها استفاده شد. محققان سه نوع عمده نمونه‌گیری هدفمند را معرفی کرده‌اند که عبارت‌اند از: نمونه‌گیری برای رسیدن به معرف بودن یا قابلیت مقایسه[1]، نمونه‌گیری موارد خاص یا یگانه[2]، نمونه‌گیری متوالی[3]. یکی از روش‌های متداول نمونه‌گیری برای رسیدن به معرف بودن، روش حداکثر اختلاف است. در این روش، حداکثر اختلاف در محدوده‌ای از کیفیت‌ها، خصوصیات، موقعیت‌ها و یا موارد بُروز پدیده‌ی تحت مطالعه در انتخاب نمونه مدنظر قرار می‌گیرند. لذا در این تحقیق نیز باهدف بالا بردن قابلیت تعمیم نتایج تحقیق، روش حداکثر اختلاف، مبنای نمونه‌گیری قرار گرفت. بر این اساس افرادی از بخش‌های مختلف سازمان و در رده‌های مختلف با سوابق تحصیلی و کاری متفاوت به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا رسیدن به مرحله اشباع داده‌ها ادامه یافت. سابقه خدمت کارکنان (حداقل بیش از پنج سال جهت از اطمینان فرایند جامعه‌پذیری فرد)، پست سازمانی افراد (از رده‌های مختلف سازمان)، نوع رابطه استخدامی (اعم از رسمی، پیمانی، قراردادی) و تمایل به مشارکت در تحقیق به‌عنوان معیارهای انتخاب نمونه در نظر گرفته شد. بدین منظور ابتدا بر اساس حوزه‌های کاری، سوابق اشتغال، تحصیلات و تجربیات و میزان مشارکت در دوره‌های آموزشی و سابقه خدمت، فهرستی از کلیه مدیران و کارشناسانِ شرکت آماده و سپس از طریق مشاوره با مشاور صنعتی شرکت و تعدادی از افراد صاحب‌نظر در شرکت، فهرستی از افراد مشارکت‌کننده تهیه شد. در ادامه، فرایند مصاحبه آغاز و پس از انجام ۱۵ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد به شکلی که پژوهشگر با نظرات و حرف‌های مشابه مواجه شد و مصاحبه‌های بیش‌تر به تکمیل مؤلفه‌ها و زیرمولفه‌های احصاء شده کمکی ننموده و تنها به تکرار و تأیید مؤلفه‌های قبلی انجامید. با این حال محقق جهت اطمینان بیش‌تر از اشباع داده‌ها چهار مصاحبه دیگر را نیز به انجام رسانید و در نهایت، با انجام ۱۹ مصاحبه به اشباع نظری دست یافت. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان مطابق جدول (۲) است.

[1] Sampling to achieve representativeness or comparability
[2] Sampling special or unique cases
[3] Sequential Sampling

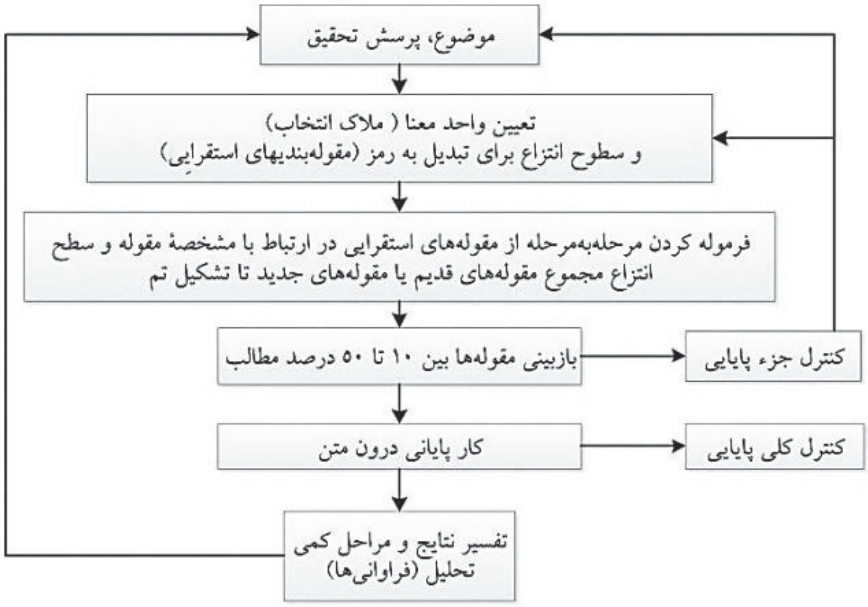
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان (تنظیم از پژوهشگران)

ویژگی جمعیت شناختی	گزینه‌ها	تعداد مشارکت کنندگان
جنسیت	مرد	۱۶
	زن	۳
سن	۳۵-۲۵	۳
	۴۵-۳۶	۹
	۵۵-۴۶	۴
	۶۵-۵۶	۳
سابقه خدمت	۱۰-۱	۴
	۲۰-۱۱	۹
	۳۰-۲۱	۳
	۴۰-۳۱	۳
تحصیلات	کارشناسی	۱۰
	کارشناسی‌ارشد	۸
	دکتری	۱
پست سازمانی	رئیس	۴
	معاون	۷
	کارشناس	۸

برای اجرای این تحقیق محقق ابتدا به مطالعه ادبیات موضوع پرداخت و سپس بر اساس تحقیقات پیشین سوالاتی کلی را درباره جوّ عاطفی طرح‌ریزی نمود تا در مرحله بعد در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از آن استفاده نموده، با مبنا قرار دادن سؤالاتی مشترک، متناسب با موقعیت و شرایط مصاحبه، برخی از سؤالات را در صورت نیاز حذف یا تعدیل نماید و بتواند به جمع‌آوری داده‌هایی معتبر، ژرف و قابل اطمینان که با سؤالات و اهداف تحقیق مرتبطند بپردازد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]



نمودار ۱- مراحل ساخت مقوله استقرایی (منبع: ایمان، نوشادی، ۱۳۹۰)

در مرحله بعد محقق به پیاده‌سازی نوشتاری کلیه مصاحبه‌های ضبط شده پرداخت و با استفاده از مراحل مطرح شده در نمودار (۱) آن‌ها را کدگذاری نمود. سپس مقوله‌ها و زیرمقوله‌های احصا شده جهت اطمینان از نتایج تحقیق با کدگذاری‌ها و مقوله‌بندی‌هایی که توسط محققِ همکار صورت گرفت، قیاس گردید و قابلیت اعتبار، قابلیت اعتماد و قابلیت انتقال یافته‌های تحقیق با استفاده از شاخص‌های ثبات و تکرارپذیری که در ادامه تشریح شده است، مورد تأیید قرار گرفت.

در گذشته سنجش اعتبار و پایایی در تحلیل محتوای کیفی نیز همانند تحقیقات کمّی با استفاده از مفاهیمی مانند روایی، پایایی و تعمیم‌پذیری صورت می‌گرفت. اما بعدها در تحقیقات کیفی، استفاده از مفاهیمی مانند قابلیت اعتبار[1]، قابلیت اعتماد[2] و قابلیت انتقال[3] در توصیف جنبه‌های گوناگون قابلیت اطمینان، رواج یافت (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰). قابلیت

[1] Credibility
[2] Dependability
[3] Transferability

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

اعتبار عبارت است از تمرکز بر موضوع تحقیق و اطمینان از این که داده‌ها و فرایند تحلیل آن‌ها از انتخاب درست شرکت کنندگان شروع می‌شود و تا پایان مراحل تجزیه وتحلیل ادامه می‌یابد. برای تأمین قابلیت اعتبار، راه‌های متعددی از جمله غرق شدن در داده‌ها، ترکیب شیوه‌های مختلف، استفاده از محققان متفاوت و استفاده هم زمان از روش‌های کمّی و کیفی وجود دارد. درتحقیق حاضر محقق کوشید با اختصاص زمان کافی برای جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها و استفاده از محقق همکار در فرایند تفسیر داده‌ها، ضمن به حداقل رساندن جهت‌گیری فردی، قابلیت اعتبار تحقیق را تضمین نماید.

قابلیت اعتماد عبارت است از جست وجوی معنا از طریق در نظر گرفتن عوامل بی‌ثبات و پدیدار شونده که به تغییر در روند کار می‌انجامد. سیلورمن (۲۰۰۵) معتقد است که ثبت دقیق، کامل و عمیق داده‌ها و کدگذاری دقیق، کامل و تکرار آن‌ها می‌تواند به تأمین قابلیت اعتماد تحقیق کمک کند. بر این اساس کثرت‌گرایی در پژوهشگر که نشانگر توافق و اجماع نظری در کدگذاری مقولات است، نشانه ثبات و پایداری تحقیق می‌باشد (گل افشانی، مظفری، ۱۳۸۵). برای بررسی قابلیت اعتماد فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها در پژوهش‌های کیفی، دو شاخص ثبات و تکرارپذیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. شاخص ثبات نشان‌دهنده میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان می‌باشد. محاسبه این شاخص زمانی ممکن است که کدگذار در دو زمان متفاوت به کدگذاری متن بپردازد. جهت محاسبه شاخص ثبات[1] چند مصاحبه از میان کل مصاحبه‌های موجود به‌صورت تصادفی انتخاب شده و هریک دوبار در فاصله زمانی کوتاه و مشخصی (بین پنج تا سی روز) کدگذاری و میزان شباهت کدگذاری‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در پژوهش حاضر با انتخاب شش مصاحبه و بررسی آن‌ها در فاصله ۱۵ روز ثبات کدگذاری به میزان ۰/۹۷ محاسبه گردید که حاکی از مطلوبیت این شاخص است.

دومین شاخص مورد استفاده شاخص تکرارپذیری (پایایی بین کدگذاران) است که به میزان توافق نظر کدگذاران مختلف و مستقل در هنگام ارزیابی داده‌های حاصله که همان پیام‌های نهفته در متون است، اشاره دارد. بدین منظور از یک همکار پژوهشی که نسبت به

[1] Reset Reliability

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

موضوع تحقیق آگاه و با شیوه‌های کدگذاری داده‌ها آشنا بود و هم‌چنین از نظر علمی قابلیت همکاری در پژوهش حاضر را داشت، استفاده گردید. جهت سنجش تکرارپذیری از روش ضریب توافق درصدی یا کاپای کوهن استفاده شد. در مطالعه حاضر این ضریب برابر ۰/۸۹ محاسبه گردید که نشان‌دهنده اتفاق نظر بسیار زیاد کدگذاران و نشان‌دهنده اعتبار فرایند کدگذاری می‌باشد.

قابلیت انتقال به میزان تعمیم یافته‌های حاصل از تحقیق به محیط‌ها و افراد دیگر اشاره دارد. بدین منظور محقق باید شرایط انجام تحقیق و ویژگی‌های محقق را به طور کامل توصیف و تشریح نماید تا خواننده بتواند تصمیم بگیرد که می‌توان نتایج حاصل از تحقیق را در شرایطی دیگر به کار گرفت یا خیر. در تحقیق حاضر سعی شد با شرح کامل تمامی فرایند تحقیق و توصیف کامل ویژگی‌های شرایط تحقیق و محقق و هم‌چنین ارائه بخشی از مصاحبه‌ها ذیل مؤلفه‌های حاصل از تحقیق، قابلیت انتقال یافته‌های تحقیق تا حد امکان افزایش یابد. هم‌چنین سعی شد با انتخاب درست و هدفمند شرکت کنندگان، حذف عوامل مزاحم در فرایند مصاحبه، حذف مداخلات غیرضروری، برقراری ارتباط درست و به حداقل رساندن تأثیر پیش فرض‌های ذهنیِ محقق در فرایند تحقیق، قابلیت اطمینان یافته‌های بخش کیفی بهبود یابد.

یافته‌ها

مشارکت کنندگان در تحقیق حاضر ۱۹ نفر از کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه خراسان رضوی بودند که از نظر جنسیتی شامل سه زن و ۱۶ مرد و از نظر توزیع سنی در محدوده سنی بین ۳۰ تا ۵۵ سال قرار داشتند و میانگین سابقه کاری آنان ۱۸ سال بود. از نظر سمت سازمانی افراد در رده‌های مختلف سازمان اعم از مدیر، معاون، کارشناس و سرپرست قرار داشتند. با هدف افزایش قابلیت تعمیم نتایج، طیف مشارکت کنندگان از کارمندان ساده تا مدیران ارشد سازمان را در برگرفت. یافته‌های نهایی تحقیق نشان داد که جوّ عاطفی سازمان از هشت مؤلفه اصلی که عبارتند از جوّ اعتماد سازمانی، جوّ امید سازمانی، جوّ عشق سازمانی، جوّ ترس سازمانی، جوّ خشم سازمانی، جوّ امنیت سازمانی، جوّ تعجب سازمانی و جوّ شادی سازمانی و ۲۳ مؤلفه تشکیل شده که در ادامه به توضیح آن‌ها پرداخته

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

خواهد شد.

اعتماد، بخش پویایی از زندگی سازمان است که شکل‌دهنده انتظارات و رفتارهای افراد نسبت به یکدیگر می‌باشد. این مفهوم یکی از مفاهیم مهمی است که همواره مورد توجه محققان حوزه رفتار سازمانی قرار گرفته و از دیدگاه‌های مختلف بررسی گردیده است. به زعم اکثریت مشارکت کنندگان در تحقیق حاضر، این عامل مهم‌ترین عامل مؤثر در شکل‌گیری روابط اعضای سازمان است و در دو سطح اعتماد بین مدیران و زیردستان و اعتماد بین همکاران قابل بررسی است.

الف. اعتماد بین مدیران و زیردستان: این مفهوم به معنای برقراری رابطه‌ای توأم با اعتماد متقابل بین مدیران و زیردستان آنان در سطوح مختلف سازمان است. یکی از اعضای سازمان درباره اهمیت شکل‌گیری اعتماد بین مدیران و زیردستان می‌گوید" مهم‌ترین کاری که به‌عنوان یک مدیر می‌کنم این است که سعی می‌کنم بین من و زیرمجموعه ام اعتماد به وجود بیاورم".

ب. اعتماد بین همکاران: برقراری اعتماد بین همکاران مشغول به فعالیت در یک سطح خاص از سازمان منجر به تقویت روابط سازنده بین آنان می‌شود. یکی از کارشناسان سازمان در تأیید این مسئله می‌گوید: "ببینید اگر اعتماد بین همکاران به وجود بیاد، به طور اتوماتیک در واقع دوستی‌ها پیداش میشه، تعلق پیداش میشه، تعهد پیداش میشه، اطمینان پیداش میشه".

جوّ امید به معنای باور به شکل‌گیری اتفاقاتی خوب و مثبت در سازمان است و به اعتقاد مشارکت کنندگان در این تحقیق، رابطه تنگاتنگی بین امید و اعتماد وجود دارد. یکی از مدیران سازمان در این مورد می‌گوید: "به نظر من اگر امید تو کارمندان زیاد بشه، یه حس اعتماد، یه حس شادی به وجود میاد بین کارمندان و کار مضاعفی انجام میشه". عدم وجود امید در سازمان پیامدهای مخربی هم‌چون بی‌انگیزگی و افسردگی کارکنان و کاهش بازده کاری کارکنان سازمان را به همراه خواهد داشت.

الف. امید به آینده: امید به آینده، به نگرش افراد نسبت به آینده سازمان اشاره دارد و نشانگر انتظارات و امیال افراد در خصوص روی دادن اتفاقاتی مثبت در آینده سازمان است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

یکی از مصاحبه شوندگان در مورد اهمیت امید به آینده می‌گوید:"به نظر من امید و انتظار در زندگی خیلی نقش داره. امید و انتظار رو اگه در سازمان روش کار بکنید، بسیاری از مسائل حل میشه".

ب. امید به حمایت‌های سازمان: امید به حمایت‌های سازمان به معنای اطمینان کارکنان سازمان به کمک‌های مادی و معنوی سازمان در شرایط دشوار و در تنگناهای زندگی سازمانی و شخصی افراد است. هر چقدر کارکنان سازمان به چنین حمایت‌هایی امیدوار باشند، دلبستگی آنان به سازمان افزایش می‌یابد و در عبور از فراز و نشیب‌هایی که پیشِ روی سازمان قرار دارد، بیش‌تر با سازمان همراهی می‌کنند. یکی از معاونان سازمان در تأیید این موضوع گفت: "طرف میگه سازمان چقدر به فکر من بوده که من بخوام به فکر سازمان باشم؟".

جوّ عشق مبیّن عواطفی قوی، مثبت و توأم با محبت و دوستی در سازمان است که می‌تواند به‌عنوان نیروی قوی موجب تقویت رابطه بین اعضای سازمان و هم‌چنین رابطه بین سازمان و اعضایش شود. چنین جوّی ریشه در توجه افراد به یکدیگر و رابطه دیگر-دوستی آنان دارد. به وجود آوردن ساختارهایی برای تقویت چنین جوّی موجب تقویت دلبستگی افراد به سازمان می‌شود.

الف. احترام به شخصیت افراد: توجه به شخصیت افراد به معنای در نظر گرفتن شرایط روحی و جسمانی و حفظ عزت نفس آنان در محیط سازمان می‌باشد. یکی از کارکنان سازمان در این باره بیان داشت: "پول مهمه اماشان آدم‌ها مهمتره. توی محیط کاری‌شان آدم رو باید حفظ کنن". به تعبیر کارکنان سازمان "دیده شدن" و حفظ حرمت افراد تأثیر بسزایی در نوع نگرش افراد به سازمان دارد.

ب. احترام به همکاران: احترام به همکاران به معنای برقراری ارتباطی همراه با حس قدردانی، ستایش و توجه نسبت به همکار است. این مفهوم به توانایی افراد برای ارزش قائل شدن برای رفتارها و نظرات دیگران، حتی با وجود اختلاف نظر بین آنان، اشاره دارد و در واقع احترام به همکار به معنای پذیرش آنان و نه به معنای تلاش برای تغییر آنان مطابق میل خویش است. یکی از اعضای سازمان در این مورد بیان داشت:" اعضای سازمان به هم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

احترام میذارن و هیچ وقت به‌عنوان آدم‌های افراطی به هم نگاه نمی‌کنند، ولی ممکنه حرف هم رو قبول نداشته باشند".

ج. احترام اجتماعی: احترام اجتماعی به معنای اعتبار و ارزشی است که فرد به واسطه کار کردن برای یک سازمان در جامعه به دست می‌آورد. چنین احترامی ماحصل نگرش کلی افراد جامعه نسبت به سازمان‌های مختلف است و ریشه آن را می‌توان در پیشینه سازمان‌ها و فعالیت‌های آنان در سطح جامعه جست و جو کرد. یکی از کارکنان سازمان در این مورد بیان داشت:" واقعیت اینه که سازمان داره هنوز به من اون پرستیژ رو میده و کسی که کارمند شرکت نفت باشه هنوز در کشور اون پرستیژ خاص خودش رو در جامعه داره".

د. احترام به تخصص و تجربه افراد: این مفهوم به معنای در نظر گرفتن تخصص و تجربه افراد در کلیه تعاملات سازمانی است. توجه به سابقه تجربی و تخصصی افراد علاوه بر آنکه افراد را به کسب دانش و تجربیات مورد نیاز ترغیب می‌نماید، دلبستگی افراد متخصص و با تجربه را نیز نسبت به سازمان افزایش می‌دهد و در نهایت به حفظ دانش سازمانی که ماحصل سال‌ها فعالیت اعضای سازمان است، می‌انجامد. یکی از اعضای سازمان در این باره گفت:"منی که سی و سه سال خدمت دارم، حتماً یک سری تجربیات خوبی دارم؛ یعنی من تو این سی و سال حتماً ده تا بحرانی که تو یک استان شده از سیل، از زلزله، از قطع برق و ... همه این تجربیات رو دارم و اینها همه توی مغز منه، خوب میشه از من استفاده کرد". نکته حائز اهمیت تمایز بین سابقه خدمت و تجربه است. یکی از مدیران سازمان اذعان داشت:" تجربه چیز بدی نیست اما هرکی سنش زیاد بود و سابقه کارش بالا بود الزاماً با تجربه نیست. تجربه علمی است که آزمون و محک خورده و اگر سازمان بتونه بین تجربه و علوم جدید دانشگاهی یه توازن و تلفیق ایجاد کنه، به نظر من اون سازمان ایده‌آل میشه".

ه. عشق به سازمان: عشق به سازمان به معنای نوعی دلبستگی عاطفی نسبت به سازمان و ماحصل احترام متقابل بین سازمان و اعضای آن است. یکی از کارکنان سازمان در مورد این احترام متقابل می‌گوید:" همان‌طور که می‌گن احترام متقابله، دلبستگی هم متقابله؛ وقتی یه نیروی پیمانکار رو سازمان بهش امکانات نمیده، خوب اونم دل نمی‌سوزونه و دلبستگیش به سازمان کم میشه".

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جو ترس، جوی است که ماحصل احساس خطر طبیعی اعضای سازمان نسبت به اتفاقات درونی و بیرونی سازمان است. چنین جوّی تأثیری بسزا در شکل‌گیری رفتار اعضای سازمان داشته و بر نوع واکنش آنان در موقعیت‌های مختلف تأثیرگذار است. به زعم مصاحبه شوندگان در این تحقیق، چنین جوّی پیامدهای مثبت و منفیِ متعددی را برای سازمان در پی خواهد داشت.

ترس از رئیس: ترس از روسا و مدیران سازمان، شیوه رفتار اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. چنین ترسی کارکردهای منفی و مثبتی برای سازمان دارد که در صورت مدیریت صحیح آن می‌تواند به بهبود بهره‌وری در سازمان بیانجامد. در تأیید وجود چنین ترسی در سازمان، یکی از معاونان سازمان اذعان داشت:" ترس از مدیر همیشه بوده و گاه ناخودآگاه هست و حتی اگر اسمشم بخوایم عوض کنیم، ولی بوده".

ترس از اخراج: با توجه به مطرح شدن بحث خصوصی‌سازی درسازمان، اغلب نیروهای سازمان نسبت به آینده شغلی خود ابراز نگرانی می‌کنند. یکی از کارکنان سازمان در این باره چنین بیان کرد: "بیشتر افراد چون رسمی نیستند، امنیت شغلی ندارند و می‌ترسند که اخراج شوند و از این بابت نگرانند".

ترس از زیردستان: همانگونه که کارکنان سازمان ممکن است از رؤسای خود بترسند و این ترس، رفتار آنان را تحت تأثیر قرار دهد، مدیران و رؤسای سازمان نیز ممکن است از زیردستان خود ترس و واهمه‌ای داشته باشند که بر رفتار آنان تأثیرگذار باشد. یکی از مدیران سازمان در این مورد بیان داشت: "این ترس نه تنها از پایین به بالا بلکه از بالا به پایین هم هستش. مثلاً ممکنه بالادستی‌ها از اقداماتی که زیردست‌ها ممکنه تو سازمان علیه مدیران بالادستی انجام بِدن، ترس داشته باشند".

ترس از تصمیم‌گیری: ترس از تصمیم‌گیری و پذیرش عواقب تصمیمات، یکی دیگر از ترس‌هایی است که در سازمان مشاهده می‌شود. یکی از کارکنان سازمان در این مورد بیان داشت: "احساس می‌کنم در بعضی بخش‌های سازمان یه مقداری اون هم‌بستگی کم شده و ترس قالب شده و افراد سعی می‌کنند تو تصمیم‌گیری‌ها خودشون رو پوشش بدن". به اعتقاد کارکنانِ این سازمان، یکی از دلایل این ترس در تصمیم‌گیری‌ها، ناشی از عدم ثبات مدیریتی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

است.

ترس از ابراز عقیده: در نظر گرفتن نظرات و پیشنهادهای کارکنان سازمان، راهبردی مهم در جلب مشارکت اعضای سازمان در فعالیت‌های سازمان است، اما ترس از بیان نظرات و عواقب آن، مانع به اشتراک‌گذاری دانش اعضای سازمان و درنتیجه، شکل‌گیری پدیده سکوت سازمانی می‌شود. یکی از مدیران سازمان در این باره بیان داشت: "بعضی از مدیران انتقادپذیر نیستند، وقتی که مدیر انتقادپذیر نباشه، خوب، همه می‌ترسند حرف بزنند، چون می‌ترسند به نوعی روی اضافه کاری، روی شایستگی، روی ترفیعات و روی جابه جایی‌هایی که انجام میشه، تأثیر بگذاره".

ترس از بی‌ثباتی: عدم وجود ثبات در سازمان موجبات ایجاد احساسات متعددی از جمله ترس را در سازمان فراهم می‌سازد. یکی از معاونان سازمان در این باره گفت: "وحشت رو زیاد می‌بینم تو سازمان و عدم ثبات هم خوب، تأثیرگذار بوده، تو یه بازه زمانی مدیرعامل‌ها هی عوض شده و ثبات خیلی کم شده".

این مفهوم به آزردگی روانی اعضای سازمان در اثر کنش و واکنش‌های درون سازمان اشاره دارد. در این حالت فرد باورها و عقاید دیگران را اشتباه می‌پندارد. ریشه خشم در سازمان را می‌توان در احساس بی‌عدالتی، بی‌انصافی، احساس قربانی بودن و عدم تمایل به تغییر جست و جو کرد. مدیریت هوشمندانه و زیرکانه‌ی جوّ خشم توسط مدیران سازمان می‌تواند به بهتر انجام شدن کارها بیانجامد. درست همانند زمانی که یک مدیر با خشمگین نشان دادن خود باعث می‌شود که افراد سریع‌تر کارها را به انجام برسانند.

خشم از تبعیض: برخورد ناعادلانه با افراد منجر به شکل‌گیری خشم ناشی از تبعیض می‌شود که این خشم گاه آن چنان شدت می‌یابد که ممکن است صدمات جبران ناپذیری را به سازمان وارد کند. رایج‌ترین دلیل خشم و عصبانیت افراد را می‌توان در وجود شرایط نامنصفانه دانست. یکی از کارکنان سازمان در این مورد بیان داشت: "احساس می‌کنم خشم از تبعیضه. من خودم رو با همکار دیگم که تو اداره است، مقایسه می‌کنم؛ میگم من چرا باید برم بازدید تو گرما و سرما، ولی اون بشینه تو اداره کنار کولر یا بخاری و همون حقوق رو بگیره؟!".

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

خشم از عدم شایسته سالاری: عدم به کارگیری افراد شایسته در بخش‌های مختلف سازمان باعث عدم پذیرش افراد توسط زیردستان و همکاران شده و این خود، نقطه آغازی برای شکل‌گیری خشم ناشی از عدم توجه به شایسته سالاری در سازمان است. به زعم کارکنانِ سازمان، شایسته سالاری باید از سطوح بالای سازمان به مرور به سایر بخش‌های سازمان تسری یابد تا خشم ناشی از عدم شایسته سالاری از بین برود. یکی از کارشناسان سازمان در این باره گفت: "در برخی موارد شایسته سالاری کم میشه و هر کسی میاد سلیقه‌ای عزل و نصب می‌کنه. وقتی شایسته سالاری نباشه، طبیعتاً خیلی از کسانی که تو سازمان هستند، عصبانی میشن".

خشم از تغییر: اغلب افراد در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند چرا که تغییر، نوعی نگرانی نسبت به آینده را به همراه دارد و کنار آمدن با مسائل جدید افراد را به چالش می‌کشد. از این رو تغییرِ رویه کاری سازمان گاه موجبات خشم و ناراحتی اعضای سازمان را فراهم می‌سازد. یکی از اعضای سازمان در مورد خشم ناشی از اِعمال چنین تغییراتی در سازمان بیان داشت:"جدیداً دارن میان یه تغییرات ساختاری ایجاد می‌کنن. مثلاً پاداش رو کم کردن، بعد افراد می‌بینن ضرر می‌کنند و باعث ناراحتی و عصبانیتشون میشه".

جوّ امنیت: این مفهوم به معنای میل و اطمینان به آینده‌ای روشن، شفاف و قابل پیش‌بینی است. گرچه امنیت همواره آرامش روانی را برای کارکنان سازمان به همراه دارد، اما به باور مصاحبه شوندگان، در این تحقیق امنیت بیش از حد مضراتی را برای سازمان به دنبال دارد. یکی از مدیران سازمان در این مورد چنین گفت: "سازمان تشکیل شده از همین افراد و من معتقدم حتی بیش‌تر از اون چیزی که باید از همدیگه حمایت می‌کنیم و تا حدی همین باعث میشه که فساد به وجود بیاد؛ چه فساد مالی، چه فساد عملیاتی و این از شدتِ امنیت زیاد است. همیشه میگن جاه‌طلبی و استرس تا یه حدی خوبه نه باید کم باشه نه زیاد؛ امنیت هم همینطوره. من فکر می‌کنم الان امنیت زیاده". به زعم اعضای سازمان، مهم‌ترین زیرمولفه جوّ امنیت، امنیت شغلی است که در ادامه، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

امنیت شغلی: عدم اطمینان نسبت به آینده‌ی شغلی و ابهام نسبت به ماندگاری در سازمان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر جوّ عاطفی امنیت در سازمان است. اگر یکی از کارکنان سازمان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

اخراج شود، دیگر اعضای سازمان احساس ناامنی خواهند کرد و این احساس ناامنی تبعاتی را برای سازمان به همراه دارد. گرچه اکثریت اعضای سازمان این ناامنی را منفی می‌دانند، اما به اعتقاد عده‌ای از اعضای سازمان، این نوع اخراج‌ها باعث می‌شود که دیگر اعضا حداقل در کوتاه مدت کار خود را بهتر انجام دهند و کیفیت کار افزایش یابد. یکی از کارکنان سازمان در مورد اهمیت امنیت شغلی و تبعات آن بیان داشت: "بیشتر افراد چون رسمی نیستن، امنیت شغلی ندارن و الان منی که رسمی هستم چون الان می‌خوان پخش رو به بخش خصوصی واگذار کنن و خوب کارمندهارو بعد لازم ندارن و فقط میگن خوب شما پُستت هست و باید کاریابی بشی. بعد ممکنه برای من مثلاً سیستان و بلوچستان کار باشه برام. به نظر من اگر همین امنیت شغلیه باشه بحث امید هم بیش‌تر میشه. البته ناگفته نماند که طرف هم که رسمی میشه میگه منو نمی‌تونن بیرون کنن پس هر طور دوست داره رفتار می‌کنه، اما کسایی که غیررسمی هستن میگن نه اگه خوب کار نکنم ممکنه بیرونم کنن".

این مفهوم به معنای حالتی روانی و ذهنی و همراه با سردرگمی است که به دلیل وقوع رویدادی غیرمنتظره و غیرعادی درسازمان به وجود آمده است. به زعم افراد مصاحبه شونده، این جوّ که باعث ایجاد واکنش‌هایی مختلف بین اعضای سازمان می‌شود به دو دسته‌ی "تعجب از دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها" و "تعجب از انتصابات" که در ادامه تشریح شده است، تقسیم‌بندی می‌شود.

تعجب از دستورالعمل‌ها و بخشنامه ها: ارسال بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی گاهی باعث شگفت زده شدن افراد می‌شود چرا که با رویه عادی سازمان و با انتظاراتی که اعضای سازمان به واسطه شناخت خود از سازمان دارند، همخوانی ندارد. در تأیید این مسئله یکی از کارشناسان سازمان بیان داشت: "در سطح وزارت خانه بعضاً اتفاقاتی میوفته یا سیاست‌هایی دنبال میشه یا دستوراتی میاد که خیلی معلوم نیست برای چی داره این اتفاق میوفته".

تعجب از انتصابات: اِعمال تصمیمات غیرمنطقی و عزل و نصب‌های رابطه‌ای بدون در نظر گرفتن سوابق و تجربیات کاری موجب متعجب شدن کارکنان سازمان و به تبع آن، ناامیدی، عصبانیت و دلسردی آنان می‌شود. یکی از کارکنان سازمان در این مورد اذعان کرد که "برخی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

اوقات یهو یه مدیر میره یکی دیگه میاد و اون فردی که میاد چندان شایستگی نداره و همه تعجب می‌کنن ومیگن مگه نباید شایسته سالاری باشه".

این مفهوم به معنی وجود حالتی ذهنی و عاطفی است که مبین عواطف مثبت و خوشایند در بین اعضای سازمان است. این جوّ، گستره وسیعی از عواطف از رضایت و خرسندی تا شعف بسیار زیاد را در برمی گیرد. به زعم کارکنان سازمان، جوّ شادی در سازمان به محیط آن و شغل افراد وابسته است.

شادی محیط داخلی سازمان: شادی محیط داخلی سازمان نقش بسزایی در روحیه کارکنان دارد و تعاملات اجتماعی آنان در سطوح مختلف سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر این اساس سازمان باید برنامه‌هایی برای شاد کردن افراد داشته باشد. یکی از مدیرانِ با سابقه‌ی سازمان در این باره بیان نمود: "چون محیط سازمان تکرار شونده و خسته‌کننده است، برنامه‌هایی باید برای شادی افراد در سال اجرا بشه. به نظر من شادی و نشاط بسیار ضرورت داره و به کارکنان انگیزه میده تا بهتر کار کنند و برآیند بهتری داشته باشند". در این میان توجه به خانواده کارکنان و اجرای برنامه‌هایی غیر رسمی و در محیط‌هایی صمیمی به افزایش شادی در سازمان کمک می‌کند. یکی از معاونانِ سازمان چنین اعتقاد داشت که: "سازمان نیاز به شادی داره و یک فاکتور مهم این است که شما دعوت بکنی خانواده‌ها را در یک سری اردوهای مشخصی و برنامه خارج از برنامه خوب بگذاری تا کارکنان سازمان در فضایی صمیمی‌تر طعم شادی رو بچشند".

رضایت شغلی: رضایت افراد به هنگام کار کردن و لذت بردن از کار خویش موجب می‌شود آنان کار را با انگیزه بیش‌تری انجام دهند و به تعبیر یکی از کارکنان سازمان "دل به کار بدهند" و کار را بهتر انجام دهند و خروجی کار بهتر باشد. یکی از کارشناسان سازمان در این مورد گفت:" شادی و رضایت خاطر از کار مهمه. ما نُه ساعت در سازمان هستیم و در آن کار می‌کنیم. اگر از کاری که انجام می‌دهیم لذت نبریم، کار از روی بی‌میلی پیش خواهد رفت و منجر به افت کیفیت و نتیجه کار میشه".

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق کوشید پدیده جوّ عاطفی سازمان را از منظر کسانی که آن را تجربه کرده‌اند،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مورد بررسی قرار دهد و ابعاد آن را کشف نماید. یافته‌های تحقیق که ماحصل مصاحبه با ۱۹ نفر از کارکنان سازمان می‌باشد، نشان داد که ابعاد جوّ عاطفی سازمان را می‌توان در قالب هشت بُعد اصلی و ۲۳ مؤلفه که در نمودار (۲) نشان داده شده است، پیکره‌بندی نمود. البته با توجه به ماهیت پیچیده و درهم تنیده‌ی عواطف انسانی، بی‌شک مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های کشف شده در مواردی با یکدیگر هم پوشانی دارند و بر یکدیگر تأثیرگذارند و بنابراین نمی‌توان آن‌ها را به طور کامل از هم تفکیک نمود.

یکی از مهم‌ترین ابعاد کشف شده "جوّ اعتماد سازمانی" است که به شکل‌گیری روابط توأم با صداقت مابین مدیران و زیردستان و هم‌چنین مابین همکاران درسطوح مختلف سازمان اشاره دارد. اعتماد به معنای تمایل به قرارگرفتن درمعرض خطر اقدامات اختیاری دیگران است (Pirson & Malhotra, 2011). در واقع این مفهوم بخشی پویا از زندگی سازمانی است که شکل‌دهنده انتظارات افراد از نیات و رفتارهای دیگران است و اعضای سازمان عملکرد خود را متناسب با میزان اعتماد به یکدیگر تنظیم می‌کنند (Yurstever, 2010). اهمیت اعتماد در رهبری، مدیریت، رابطه بین مدیر و زیردستان و به کارگیری تیم‌های کاریِ خودمختار از سوی محققان مختلف بررسی و مورد تأیید قرار گرفته است (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). به اعتقاد مصاحبه شوندگان در این تحقیق، اعتماد، زیربنایی‌ترین اصل شکل‌گیری روابط سالم در سازمان است و به عبارتی اولین حلقه زنجیره روابط اجتماعیِ درون سازمانی است.

جوّ امید سازمانی از دیگر مؤلفه‌های جوّ عاطفی سازمان است که به باور افراد به آینده‌ای روشن و باور به حمایت‌های سازمان اشاره دارد. باور به شکل‌گیری اتفاقاتی مثبت و روشن منجر به تقویت روحیه نشاط و شادابی در محیط کار شده و انگیزه شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد. امید سازمانی که در دل روابط بین افراد شکل می‌گیرد، به آینده‌ای که تحت تأثیر اقدامات انسان قرار دارد، اشاره دارد و با نگرانی‌هایی مداوم همراه است که انسان را وادار به عکس العمل می‌کند (Ludema, Trimothy, Wilmot, & Srivasta, 1997).

تحقیقات نشان داده که امید سازمانی نقشی مهم در جلب رضایت اعضای سازمان و هم‌چنین هدایت و رهبری سازمان ایفا می‌کند (Phillips, 2015). از این رو توجه به مفهوم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

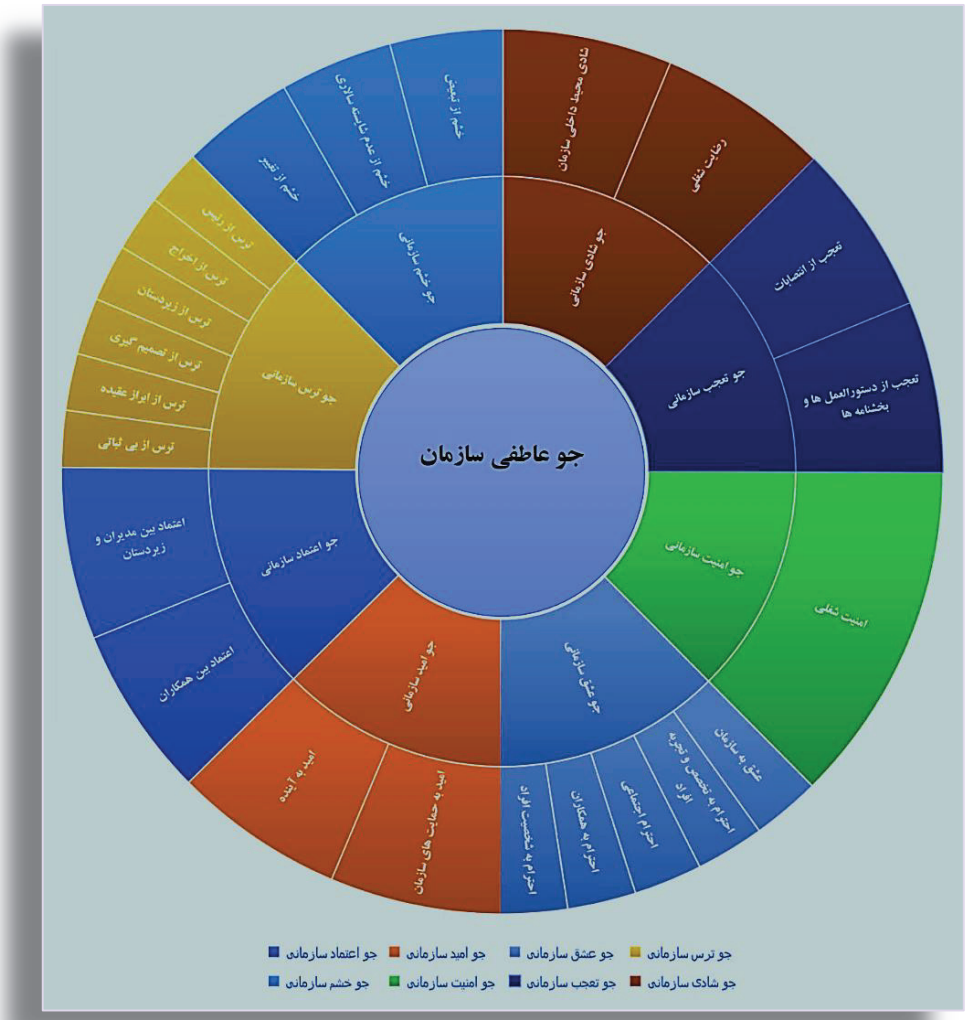
جوّ امید سازمانی که نشان‌دهنده درک کلی کارکنان سازمان از امید موجود در سازمان است، می‌تواند هدایت سازمان را تسهیل نموده و دستیابی به اهداف سازمانی و فردی را تسریع بخشد.

جوّ عشق سازمانی که یکی دیگر از مؤلفه‌های جوّ عاطفی سازمان است به معنای مجموعه‌ای از احساسات اعضای سازمان است که مملو از مهربانی و محبت و احترام نسبت به دیگران می‌باشد. چنین جوّی ریشه در احترام به شخصیت افراد، احترام به همکاران، احترام اجتماعی، احترام به تخصّص و تجربه افراد و عشق به سازمان دارد. به عقیده فریس (۱۹۹۸) عشق سازمانی با همه ابعاد سلامت از جمله سلامت فیزیکی، سلامت عاطفی، سلامت ذهنی و سلامت روحی در ارتباط است و شکل‌گیری چنین عشقی مستلزم سلامت کلی همه کسانی است که در سازمان کار می‌کنند و یا با آن در ارتباط هستند.

دیگر مؤلفه جوّ عاطفی سازمان، جوّ ترس سازمانی است که به معنای احساس خطر مشترک بین اعضای سازمان می‌باشد. این جوّ خود شامل مؤلفه‌های ترس از رئیس، ترس از اخراج، ترس از زیردستان، ترس از تصمیم‌گیری، ترس از ابراز عقیده و ترس از بی‌ثباتی می‌باشد. به عقیده اشکنیزی و نیکلسون (۲۰۰۳) در بررسی جوّ ترس باید تعریفی کلی را مدنظر قرار داد که در برگیرنده احساس خطر عمومی افراد سازمان باشد، چرا که بررسی جلوه‌های عمومی یک سازه بسیار معنادارتر از بررسی رفتارهای مرتبط با آن سازه است. به عقیده ایشان جوّ ترسِ بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر متفاوت است.

یکی دیگر از مؤلفه‌های جوّ عاطفی سازمان جو خشم سازمانی است که به آزردگی روانی اعضای سازمان در اثر کنش و واکنش‌های درون سازمانی اشاره دارد. این جوّ در برگیرنده زیرمولفه‌های خشم از تبعیض، خشم از عدم شایسته سالاری و خشم از تغییر می‌باشد. محققان بسیاری بررسی این جوّ عاطفی را بسیار مهم می‌دانند چرا که به عقیده آنان سازمان‌ها مملو از موقعیت‌های مختلفی هم‌چون روابط بسیار پیچیده، فشارهای سخت و مزمن و عواملی خارج از کنترل افراد می‌باشند که شرایط ایجاد خشم در کارکنان را به وجود می‌آورند (Gibson & Callister, 2010). تحقیقات انجام شده در مورد تأثیرات خشم و عصبانیت در محیط کار نشان می‌دهد که خشم می‌تواند هم پیامدهای مثبت و هم پیامدهای منفی را

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]



نمودار ۲- ابعاد جوّ عاطفی سازمان (منبع: یافته‌های تحقیق)

برای سازمان در پی داشته باشد. بُروز خشم بیش از حد در سطح سازمان باعث به وجود آمدن جوّی مضر در سازمان و کاهش رضایت شغلی، خشونت و بی‌حرمتی می‌شود (Gibson, Schweiter, & Callister, 2009).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

بررسی نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که جوّ امنیت سازمانی نیز از مؤلفه‌های شکل‌دهنده جوّ عاطفی سازمان است. این مفهوم به میل به آینده‌ای روشن و قابل پیش‌بینی اشاره دارد. گرچه برخی مصاحبه شوندگان، زیرمولفه‌هایی چون امنیت روانی و امنیت مالی و غیره را برای امنیت مطرح نمودند، اما به زعم اکثریت آنان اصلی‌ترین زیرمولفه جوّ امنیتی، امنیت شغلی است. همانگونه که گولد (۲۰۰۰) به درستی بیان می‌کند، امنیت بر تهدید گروه متمرکز است و اگر عده‌ای از اعضای سازمان اخراج شوند، دیگران احساس ناامنی می‌کنند و این ناامنی بین اعضای سازمان تسری می‌یابد. البته نکته حائز اهمیت این است که این نا امنی ممکن است گاه منجر شود که آنان جهت حفظ موقعیت خویش بهتر کار کنند. از این رو نحوه مدیریت چنین جوّی در سازمان می‌تواند بر خروجی سازمان تأثیر بسزایی خواهد داشت.

جوّ تعجّب سازمانی که از دو زیرمولفه تعجّب از بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، و تعجّب از انتصاباتِ سازمان تشکیل شده، دیگر مؤلفه جوّ عاطفی سازمان می‌باشد. این مفهوم به معنای حالتی روانی و ذهنی است که به دلیل وقوع رویدادی غیرمنتظره، غیرعادی و متحیّرکننده در بین اعضای سازمان به وجود آمده است. در واقع، مفهوم تعجّب نمایانگر تفاوت بین انتظارات و تجربیات افراد در سازمان است و ریشه آن را باید در مقایسه تغییرات صورت گرفته در سازمان با انتظارات اعضای سازمان جست و جو نمود (Louis, 1980).

آخرین مؤلفه جوّ عاطفی سازمان، جوّ شادی سازمانی است که به معنای برداشت اعضای سازمان از وضعیت احساسات و عواطف مثبت و خوشایند در سازمان است و از دو زیرمولفه رضایت شغلی و شادی محیط داخلی سازمان تشکیل شده است. به اعتقاد فیشر (۲۰۱۰) شادیِ سازمانی تحت تأثیر رویدادهای کوتاه مدت و بلندمدتی چون نوع کار، نوع وظایف محوّله به فرد و نوع سازمان قرار دارد. وی معتقد است بین رضایت شغلی و شادی سازمان رابطه تنگاتنگ و معناداری وجود دارد و می‌توان با ارزیابی رضایت شغلی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی به بررسی میزان شادی در محیط سازمان پرداخت. دیگر زیرمولفه جوّ شادی سازمانی، یعنی شادی محیط داخلی سازمان به نوع فعالیت سازمان به لحاظ ستادی یا عملیاتی بودن، ساختار و اندازه سازمان و هم‌چنین تلاش‌های سازمان درجهت حفظ روحیه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

شادی و نشاط مابین همکاران از طریق توجه به روابط غیررسمی مابین کارکنان وابسته است.

به طور کلی جوّ عاطفی سازمان نمایانگر وضعیت عواطف مشترک موجود در سازمان می‌باشد و ماحصل تعاملات پیچیده اعضای سازمان در سطوح مختلف است. بنابراین با توجه به این که بر اساس تحقیقات انجام شده، بخش عمده‌ای از تصمیمات و اقدامات سازمان‌ها حتی در سطوح بالای سازمان به جای آنکه مبتنی بر عقل و تدبیر باشد، مبتنی بر عواطف آنان است، شناخت ابعاد جوّ عاطفی سازمان می‌تواند به مدیران سازمان کمک کند تا درکی بهتر از سازمان و محیط آن داشته باشند و زمینه اتخاذ تصمیماتی هوشمندانه و اقداماتی مدبرانه را فراهم سازند. در نظر گرفتن هشت بُعد مطرح شده در این تحقیق که به زعم اعضای سازمان مهم‌ترین عواطف مشترک درونِ سازمان می‌باشد و تعیین موقعیت سازمان در هر یک از این ابعاد می‌تواند در اجرای برنامه‌های آتی سازمان، ایجاد جوّ مورد نظر مدیران در برهه‌های زمانی مختلف و هم‌چنین هماهنگ‌سازی اهداف فردی و سازمانیِ اعضای سازمان و به تعبیری، به مدیریت کارعاطفی[1] کارکنان کمک شایانی نماید. علاوه بر این، ابعاد مطرح شده را می‌توان در جهت سنجش جوّ عاطفی هر یک از زیربخش‌های سازمان و ایجاد انسجام درون سازمانی نیز به کار گرفت. ایجاد جوّ عاطفی مثبت که مورد توجه رفتار سازمانی مثبت نیز می‌باشد، می‌تواند در جهت جلب مشارکت هرچه بیش‌تر کارکنان در سازمان به کار گرفته شود. محققانِ علاقه مند به تحقیق در این حوزه می‌توانند ضمن بررسی ابعاد مطرح شده در این تحقیق، در سایر سازمان‌ها و فرهنگ‌های مختلف به طراحی مقیاسی برای سنجش جوّ عاطفی سازمان بر اساس ابعاد مطرح شده بپردازند. مهم‌ترین محدودیت این تحقیق دشواری در جلب اعتماد مصاحبه شوندگان و ترس آنان از عواقب بیان عواطف واقعی خویش در سازمان بود که محقق سعی کرد با تشریح فرایند کدگذاریِ داده‌ها و تأکید بر محرمانه بودن پاسخ‌ها، تا حد امکان بر این محدودیت فائق آید.

[1] Emotional Labor

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

منابع

باردن، لورانس (۱۳۷۴). *تحلیل محتوا*، مترجمان: محمد یمنی‌دوزی سرخابی، ملیحه آشتیانی، تهران: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

تبریزی، منصوره (۱۳۹۳). تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی. *فصل‌نامه علوم اجتماعی*. شماره ۶۴، صص ۱۳۸-۱۰۷.

حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، چاپ چهاردهم. تهران: سمت.

رنجبر، هادی، حق‌دوست، علی‌اکبر، صلصالی، مهوش، خوش‌دل، علیرضا، سلیمانی، محمدعلی و بهرامی، نسیم(۱۳۹۱). *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*، سال دهم، شماره سوم، صص ۲۵۰-۲۳۸.

گل افشانی، ناهید، و مظفری، زینب (۱۳۸۵). روایی و پایایی در پژوهش کیفی. *نشریه مدیریت فردا*. سال ۴. شماره ۱۳و۱۴. صص ۴۳-۳۳.

نوشادی، ایمان (۱۳۹۰). تحلیل محتوای کیفی. *پژوهش*، سال ۳، شماره ۲، صص ۴۴-۱۵.

Ashkanasy, N. M. & Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior: *Emotion Review*, *3*(2), 214-224.

Ashkanasy, N. M. & Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organizational settings: Construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, *55*(1), 24-29.

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Ashton-James, C. E. & Ashkanasy, N. M. (2008). *Affective events theory: a strategic perspective in Emotions, Ethics and Decision-Making, 1(34)*. Emerald Group Publishing Limited.

Barsade, S., Brief, A. P., Spataro, S. E., & Greenberg, J. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. *Organizational behavior: A management challenge,* 1, 3-50.

De Rivera, J. (1992). *Emotional climate: Social structure and emotional dynamics*. John Wiley & Sons.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). *Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness*. SAGE open, *4*(1), 1-10.

Espinoza, J. A. (2012). Influence of the Emotional Climate on the Affective Organizational Commitment. Pontificia Universidad Católica del Perú: http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/ 166800.

Ferris, R. (1988). How organizational love can improve leadership. *Organizational Dynamics*, *16*(4), 41-51.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, *12*(4), 384-412.

Gibson, D. E. & Callister, R. R. (2010). Anger in organizations: Review and integration. *Journal of management*, *36*(1), 66-93.

Gibson, D. E., Schweitzer, M. E., Callister, R. R., & Gray, B. (2009). The influence of anger expressions on outcomes in organizations. *Negotiation and Conflict Management Research*, *2*(3), 236-262.

Gould, R. V. (2000). Revenge as sanction and solidarity display: An analysis of vendettas in nineteenth-century Corsica. *American Sociological Review*, 682-704.

Hartel, C., Ashkanasy, N. M., & Zerbe, W. (Eds.). (2005). *Emotions in organizational behavior*: Psychology Press.

Härtel, C. E., Gough, H., & Härtel, G. F. (2008). Work-group emotional climate, emotion management skills, and service attitudes and performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 46*(1), 21-37.

Liu, X. Y., Härtel, C. E., & Sun, J. J. M. (2014). The workgroup emotional climate scale: Theoretical development, empirical validation, and relationship with workgroup effectiveness. *Group & Organization Management, 39*(6), 626-663.

Härtel, C. E. & Liu, X. Y. (2012). How emotional climate in teams affects workplace effectiveness in individualistic and collectivistic contexts. *Journal of Management & Organization, 18*(4), 573-585.

Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.

Izard, C. E. (1990). The Substrates and Functions of Emotion Feelings William James and Current Emotion Theory. *Personality and Social Psychology Bulletin, 16*(4), 626-635.

Kahn, R. L. & Cannell, C. F. (1957). The dynamics of interviewing; theory, technique, and cases. *Industrial and Labor Relations Review*, *12*(4), 662.

Kanyangara, P., Rimé, B., Philippot, P., & Yzerbyt, V. (2007). Collective rituals, emotional climate and intergroup perception: Participation in Gacaca

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

tribunals and assimilation of the Rwandan genocide. *Journal of Social Issues, 63*(2), 387-403.

Kelly, J. R. & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational behavior and human decision processes, 86*(1), 99-130.

Kipfelsberger, P., Herhausen, D., & Bruch, H. (2016). How and when customer feedback influences organizational health. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(2), 624-640.

Ludema, J. D., Wilmot, T. B., & Srivastva, S. (1997). Organizational hope: Reaffirming the constructive task of social and organizational inquiry. *Human Relations, 50*(8), 1015-1052.

Liu, X. Y., Härtel, C. E., & Sun, J. J. M. (2014). The workgroup emotional climate scale: Theoretical development, empirical validation, and relationship with workgroup effectiveness. *Group & Organization Management, 39*(6), 626-663.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.

Mark, S., Philip, L., & Adrian, T. (2009). Research methods for business students. England: Pearson Education Limited.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review, 20*(3), 709-734.

Meirovich, G. (2012). Creating a favorable emotional climate in the classroom. *The International Journal of Management Education, 10*(3), 169-177.

Páez, D., Ruiz, J. I., Gailly, O., Kornblit, A., Wiesenfeld, E., & Vidal, C. M. (1996). Trauma político y clima emocional: una investigación transcultural. *Psicología Política*, 12, 47-69.

Phillips, L. D. (2015). Empowerment and coworker response to leader tactic and organizational hope. *Emerging Leadership Journeys*, *8*(1), 22-45.

Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The leadership quarterly, 13*(5), 561-581.

Pirson, M. & Malhotra, D. (2011). Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders?. *Organization Science*, 22(4), 1087-1104.

Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review, 12*(1), 23-37.

Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in organizational behavior, 11*(1), 1-42.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Ruiz, J. I. (2007). Emotional climate in organizations: applications in Latin American Prisons. *Journal of Social Issues, 63*(2), 289-306

Shaery-Eisenlohr, R. (2007). Imagining Shi ʻite Iran: Transnationalism and Religious Authenticity in the Muslim World. *Iranian Studies, 40*(1), 17-35.

Silverman, D. (2005). Instances or sequences? Improving the state of the art of qualitative research. *In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 6*(3). 1-16.

Smith, E. R., Seger, C. R., & Mackie, D. M. (2007). Can emotions be truly group level? Evidence regarding four conceptual criteria. *Journal of personality and social psychology, 93*(3), 431.

Spiess, J. K. A. (2011). *The Effect of Emotional Climates in Leader-Follower and Employee-Customer Relationships in a Service Context* , Doctoral dissertation, Dissertation no. 3936, University of St. Gallen- PP 1-154.

Stempel, G. H. & Westley, B. H. (1989). *Research methods in mass communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Sutton, R. I. & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management journal, 31*(3), 461-487.

Tran, V. (2010). The role of emotional climates of joy and fear in team creativity and innovation. *Working Papers CEB*, *10*.

Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Research in Organizational Behavior, 18,1-74..

Yurtsever, G. & De Rivera, J. (2010). Measuring the emotional climate of an organization. *Perceptual and motor skills, 110(*2), 501-516.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]