

فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی
دوره ۱۷، شماره ۶۵ زمستان ۱۴۰۴، ۱۳۸-۹۵

طراحی الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی (مطالعه‌ای تطبیقی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۴/۱۱/۱۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۱/۲۱

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

علی‌رضا نصیف^۱، علی شریعت‌نژاد^{۲*} و محسن عارف نژاد^۳ و محمد حکاکی^۴

چکیده

هدف: چابکی هیجانی به معنی آگاهی از هیجانات، داشتن دیدگاه مناسب و مهارت‌های تنظیم هیجانی است که به افزایش توانایی مقابله با موقعیت‌های استرس‌زا و بهبود عزت نفس کمک می‌کند (فرگوسن، ۲۰۱۹). با تقویت چابکی هیجانی می‌توان ارتباطی مثبت بین احساسات منفی و عملکرد بهتر ایجاد کرد. در صورتی که این احساسات منفی در یک بازه زمانی مشخص مورد اهمیت قرار نگیرند، تبعات پرهزینه‌ای برای هم سازمان و هم کارکنان به همراه خواهند داشت (مارتینز و شاه، ۲۰۲۴). در سازمان‌های دولتی ایران و عراق که با تغییرات ساختاری پیاپی مواجهند، توسعه این قابلیت برای سازگاری کارکنان با نقش‌های جدید و حفظ بهره‌وری ضروری است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق، انجام شده است. **روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، اکتشافی-متوالی است. به این معنی که ابتدا بخش کیفی و به دنبال آن بخش کمی انجام می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر در هر دو بخش کیفی و کمی خبرگان متشکل از مدیران، کارکنان و کارشناسان سازمان‌های دولتی در ایران و عراق می‌باشند که تعداد آن‌ها بالغ بر ۲۰۰ نفر تخمین زده شد. با توجه به ماهیت موضوع و مفهوم پژوهش، به منظور انتخاب جامعه آماری، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. لذا ۲۷ نفر از مدیران، کارکنان و کارشناسان سازمان‌های دولتی در ایران و عراق، که معیارهای سابقه کاری بالا (حداقل ۵ سال)، تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش و تسلط و اشراف اطلاعاتی جهت پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را داشتند، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری، انتخاب شدند. در جریان انجام مصاحبه‌ها، به دلیل اینکه پس از مصاحبه‌ی ۲۶ و ۲۷ اطلاعات جدیدی یافت نشد که بتوان به اطلاعات قبلی افزود، لذا انجام مصاحبه پس از ۲۷ نفر به دلیل دستیابی به اشباع نظری داده‌ها، متوقف شد. سه مصاحبه آخر به دلیل اطمینان از اشباع نظری، انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته TISM است که روایی و پایایی آن‌ها با استفاده از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار تأیید شد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری با کمک نرم افزار Maxqda استفاده شد و در بخش کمی از روش TISM فازی بهره گرفته شده است. یافته‌ها: یافته‌های پژوهش مشتمل بر دو بخش کیفی و کمی است، به‌طوری‌که در بخش کیفی ۱۸ مؤلفه‌ی چابکی هیجانی منابع انسانی شناسایی و در بخش کمی الگوی شکل‌گیری پدیده چابکی هیجانی منابع انسانی، در چهار سطح طراحی شد. براساس این الگو پایین‌ترین سطح، زمینه شکل‌گیری چابکی هیجانی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد که مواردی ازجمله پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی پیشرفته هوش هیجانی و چابکی عاطفی و طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای هیجانی را شامل می‌شود. سطح سوم مکانیسم‌های بهبود دهنده چابکی هیجانی منابع انسانی می‌باشد که مواردی مانند درک هیجانات دیگران و ایجاد روابط حمایتی و بازیابی از شکست‌های هیجانی و حفظ تعادل در آن جای دارد. سطح دوم را ایجاد چابکی هیجانی منابع انسانی و مواردی ازجمله ایجاد شبکه‌های مربیگری هم‌تا به هم‌تا برای تبادل تجربیات و ارائه حمایت عاطفی متقابل، طراحی کارگاه‌های عملی با تمرکز بر تکنیک‌های حل مسئله مبتنی بر همدلی و مدیریت تعارض و تدوین رویه‌های استاندارد برای حمایت از کارکنان در شرایط بحرانی با استفاده از مشاوره‌های روان‌شناسی تشکیل می‌دهد و در نهایت سطح اول و بالاترین سطح متعلق به پیامدهای بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی می‌باشد که عبارتند از: ارتقاء عملکرد رقابتی از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک، کاهش فرسودگی و افزایش تاب‌آوری عاطفی در سطوح چندگانه، افزایش نوآوری سازمانی مبتنی بر همبستگی چابکی نیروی انسانی و ارتقاء رفتارهای اخلاقی و کاهش رفتارهای ضد تولیدی. **نتایج:** نتایج پژوهش نشان می‌دهد الگوی طراحی‌شده، مسیری مرحله‌ای از زمینه‌های ساختاری تا پیامدهای سازمانی را ترسیم می‌کند که با تقویت مکانیسم‌های انطباق‌پذیر و ابعاد عملی چابکی هیجانی، به طور همزمان منجر به ارتقای تاب‌آوری فردی و تحول سازمانی می‌شود. این الگو در بافت سازمان‌های دولتی ایران و عراق، نه تنها قابلیت کارکنان برای مدیریت مؤثر هیجانات را افزایش می‌دهد، بلکه بستری برای ایجاد محیط کاری منعطف، نوآور و اخلاق‌مدار فراهم می‌کند.

کلیدواژه‌ها: ایران و عراق، چابکی هیجانی، چابکی هیجانی منابع انسانی، سازمان‌های دولتی، مکانیسم‌های بهبود، منابع انسانی، مدلسازی ساختاری تفسیری فازی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

Shariat.al@lu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-8609-6960>

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

۴. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Designing a Model for Improving Human Resources Emotional Agility (A Comparative Study in Iranian and Iraqi Government Organizations)

Ali Ridha Nsaif (Ph.D student) ^{1*}, Ali Shariatnejad (Ph.D)², Mohsen Arefnezhad (Ph.D)³
& Mohammad Hakkak (Ph.D)⁴

Abstract

Objective: Emotional agility means being aware of emotions, having the right perspective, and emotional regulation skills that help increase the ability to cope with stressful situations and improve self-esteem (Ferguson, 2019). By strengthening emotional agility, a positive relationship can be created between negative emotions and better performance. If these negative emotions are not addressed within a certain period of time, they will have costly consequences for both the organization and the employees (Martinez and Shah, 2024). In Iranian and Iraqi government organizations that are facing continuous structural changes, developing this capability is essential for employees to adapt to new roles and maintain productivity. Therefore, the present study was conducted with the aim of designing a model for improving the emotional agility of human resources in Iranian and Iraqi government organizations. **Method:** This research is applied in terms of purpose and exploratory-sequential in terms of nature and method. This means that the qualitative part is carried out first, followed by the quantitative part. The statistical population of the present research in both the qualitative and quantitative parts consists of managers, employees, and experts of government organizations in Iran and Iraq, whose number was estimated to be over 200 people. Given the nature of the subject and concept of the research, in order to select the statistical population, people who are familiar with this concept in terms of theory and practice and have the necessary information mastery to answer the interview and questionnaire questions should be used. Therefore, 27 managers, employees, and experts of government organizations in Iran and Iraq, who had high work experience criteria (at least 5 years), education related to the research topic, and mastery and information mastery to answer the interview and questionnaire questions, were selected using the purposive sampling method and based on the theoretical saturation principle. During the interviews, because no new information was found after the 25th, 26th, and 27th interviews that could be added to the previous information, the interviews were stopped after 27 people due to achieving theoretical saturation of the data. The last three interviews were conducted to ensure theoretical saturation. The data collection tool in the qualitative part was the interview and in the quantitative part was the researcher-made TISM questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using the content and theoretical validity method and the intra-coder and inter-coder reliability. In this study, the content analysis and coding method with the help of Maxqda software was used to analyze the data in the qualitative part, and the fuzzy TISM method was used in the quantitative part. **Findings:** The research findings consist of two qualitative and quantitative parts, so that in the qualitative part, 18 components of human resources emotional agility were identified, and in the quantitative part, a model for the formation of the phenomenon of human resources emotional agility was designed in four levels. Based on this model, the lowest level constitutes the context for the formation of human resources emotional agility, which includes issues such as implementing advanced emotional intelligence and emotional agility training programs and designing performance evaluation systems based on emotional criteria. The third level is the mechanisms for improving human resources emotional agility, which includes issues such as understanding the emotions of others, creating supportive relationships, recovering from emotional failures, and maintaining balance. The second level consists of the dimensions of human resources emotional agility and issues such as creating peer-to-peer coaching networks to exchange experiences and provide mutual emotional support, designing practical workshops focusing on empathy-based problem-solving techniques and conflict management, and developing standard procedures to support employees in critical situations using psychological counseling. Finally, the first and highest level belongs to the consequences of improving human resources emotional agility, which include: improving competitive performance through strategic flexibility, reducing burnout and increasing emotional resilience at multiple levels, increasing organizational innovation based on human resource agility solidarity, and promoting ethical behaviors and reducing counterproductive behaviors. **Conclusion:** The results of the research show that the designed model outlines a step-by-step path from structural contexts to organizational outcomes that, by strengthening adaptive mechanisms and practical dimensions of emotional agility, simultaneously leads to the promotion of individual resilience and organizational transformation. In the context of government organizations in Iran and Iraq, this model not only increases the ability of employees to effectively manage emotions, but also provides a platform for creating a flexible, innovative, and ethical work environment.

Keywords: Iran and Iraq, emotional agility, human resources emotional agility, government organizations, improvement mechanisms, human resources, fuzzy interpretive structural modeling.

1. Ph.D Student, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

2. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Shariat.al@lu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-8609-6960>

3. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

4. Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

براساس گزارش سازمان جهانی کار (۲۰۲۴)، حدود ۷۸٪ از کارکنان بخش دولتی در اقتصادهای در حال گذار، سطوح استرس خود را بالا یا بسیار بالا ارزیابی کرده‌اند که این رقم در منطقه خاورمیانه به ۸۵٪ می‌رسد (ILO, 2024). این آمار تنها یک هشدار جهانی نیست، بلکه بازتاب شرایط خاص سازمان‌های دولتی در کشورهایی مانند ایران و عراق است که همزمان زیر فشار سه تحول بزرگ قرار دارند: اصلاحات ساختاری اداری، بی‌ثباتی‌های کلان اقتصادی-سیاسی و انتظارات فزاینده شهروندان برای خدمات کارآمد. برای نمونه، در ایران، پیاده‌سازی سیاست‌های تمرکززدایی و اصلاح نظام اداری در کنار تحریم‌های بین‌المللی، به افزایش تورم سازمانی، تغییرات مکرر و سریع در سیاست‌ها، فرآیندها و رهبری، انجامیده است. داده‌های مرکز آمار ایران (۱۴۰۲) نشان می‌دهد که حدود ۷۰٪ از مدیران میانی دولتی، سازگاری مداوم با تغییرات قوانین را به عنوان منبع اصلی تنش شغلی خود ذکر کرده‌اند. در عراق نیز، انتقال از حکمرانی متمرکز به سیستم غیرمتمرکز مبتنی بر استان‌ها، همراه با چالش‌های امنیتی و نهادی، فشار مضاعفی بر کارکنان وارد کرده است (World Bank, 2023). در چنین محیط‌های پویا و پرابهامی، فشار هیجانی بر منابع انسانی از حد معمول فراتر رفته و توانایی کارکنان برای تصمیم‌گیری مؤثر، حل مسئله و حفظ تعادل روانی را به چالش می‌کشد. سازمان‌های دولتی سنتی، عمدتاً بر انطباق با مقررات و آموزش‌های فنی تکیه دارند و فاقد چارچوبی نظام‌مند برای تجهیز نیروی کار به مهارت‌های مقابله با این تلاطم‌های هیجانی هستند (Al-Ansi et al. 2023). این شکاف عملیاتی، هم فرد را در معرض فرسودگی شغلی و کاهش بهره‌وری قرار می‌دهد و هم سازمان را از توانایی پاسخگویی چابک به نیازهای جامعه بازمی‌دارد. در پاسخ به این چالش، مفهوم چابکی هیجانی، به عنوان یک قابلیت کلیدی مطرح شده است. چابکی هیجانی، مفهومی فراتر از هوش هیجانی است و به توانایی فعالانه‌ی افراد در شناسایی، پردازش و هدایت هیجانات، به ویژه هیجانات منفی، به سمت رفتارهای سازنده و انطباق‌پذیر اشاره دارد (Cox, 2018; Ferguson, 2019). در حالی که هوش هیجانی بر شناخت و مدیریت هیجانات در یک موقعیت مشخص تمرکز دارد، چابکی هیجانی بر انعطاف‌پذیری روان‌شناختی و توانایی تغییر نگرش و پاسخ هیجانی در مواجهه با محرک‌های متغیر و پیچیده تأکید می‌کند. در محیط‌های سازمانی، چابکی هیجانی به کارکنان این توانایی را می‌دهد که شکست را به منزله‌ی بازخورد سازنده بازتعریف کنند، پس از ناکامی با سرعت بیشتری بازیابی شوند و از انرژی هیجانات منفی برای تقویت انگیزه و ایده‌پردازی استفاده نمایند (Martins & Shah, 2024). پرورش این قابلیت در سازمان‌های دولتی می‌تواند تفاوت میان واکنش انفعالی و کنش آگاهانه در برابر بحران‌ها و تغییرات مداوم را رقم بزند. اگرچه ادبیات موجود اهمیت چابکی هیجانی را تأیید می‌کند، اما خلأهای مهمی وجود دارد که ضرورت پژوهش

حاضر را تبیین می‌کنند. نخست، اکثر مطالعات (مانند Cox, 2018; Ferguson, 2019) در بافت‌های سازمانی غربی و بخش خصوصی انجام شده‌اند. تعمیم‌پذیری این یافته‌ها به ساختارهای سلسله‌مراتبی، فرهنگی و پرچالش بخش دولتی در خاورمیانه، نیازمند احتیاط و بررسی است. برای مثال، مطالعه الماس^۱ (۲۰۲۴) اگرچه به خوبی ارتباط بین استرس سازمانی و نیاز به چابکی را در میان معلمان ترکیه نشان می‌دهد، اما مکانیسم‌های خاص بهبود چابکی در سازمان‌های دولتی با مأموریت‌های حاکمیتی و سیاسی را بررسی نکرده است. دوم، پژوهش‌های محدود انجام‌شده در منطقه (مانند Al-Ansi et al. 2023)، عمدتاً بر سنجش رابطه بین متغیرها متمرکزند و الگوی علی و مرحله‌ای برای توسعه این قابلیت در سطح منابع انسانی ارائه نمی‌دهند. این در حالی است که سازمان‌های دولتی ایران و عراق، با توجه به اشتراکات فرهنگی و تفاوت‌های ساختاری، نیازمند یک الگوی بوم‌سازیشده برای اقدام هستند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پرکردن این خلأ، در پی پاسخ به این پرسش اصلی است که الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق، به چه صورتی است؟

چابکی هیجانی به عنوان توانایی کارکنان در شناسایی، فهم، مدیریت و هدایت سازنده هیجانات خود و دیگران در مواجهه با تغییرات و فشارهای محیط کار تعریف می‌شود (Malathi & Padhy, 2024). این قابلیت، نقشی حیاتی در افزایش انعطاف‌پذیری، عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی ایفا می‌کند (لطیفی و همکاران، ۱۴۰۰). در محیط‌های کاری پویا و پرچالش امروزی، فقدان این مهارت می‌تواند پیامدهای منفی گسترده‌ای به همراه داشته باشد. بر اساس گزارش سازمان بهداشت جهانی (WHO, 2022)، استرس شغلی سالانه هزینه‌ای بالغ بر ۱ تریلیون دلار به اقتصاد جهانی از طریق کاهش بهره‌وری و افزایش غیبت تحمیل می‌کند. در همین راستا، مطالعات نشان می‌دهند که کارکنان فاقد چابکی هیجانی، ۴۰٪ بیشتر در معرض فرسودگی شغلی قرار دارند و عملکرد تیم‌های آنان تا ۳۰٪ کاهش می‌یابد. در مقابل، توسعه چابکی هیجانی منافع قابل توجهی ایجاد می‌نماید. پژوهش‌ها حاکی از آن است که سازمان‌های دارای نیروی کار چابک از نظر هیجانی، شاهد ۲۰٪ افزایش در بهره‌وری، ۳۰٪ بهبود در رضایت شغلی و ۴۰٪ کاهش در جابجایی (ترک خدمت) کارکنان هستند (McKinsey & Company, 2023). این مهارت به افراد امکان می‌دهد تا ضمن حفظ سلامت روانی، توانایی خود را برای سازگاری با تغییرات، مدیریت تعارضات و همکاری مؤثر ارتقا دهند (Kurz, 2016). این امر به ویژه در بخش دولتی که با مأموریت‌های پیچیده، ذی‌نفعان متنوع و محدودیت‌های منابع روبروست، از اهمیتی دوچندان برخوردار است. با این حال، علی‌رغم آگاهی فزاینده نسبت به

اهمیت این مفهوم، شکاف عمیقی هم در عرصه نظر و هم در عرصه عمل وجود دارد. از لحاظ نظری، مدل‌ها و چارچوب‌های تجربی جامعی که به طور خاص به تبیین مؤلفه‌ها و مکانیسم‌های بهبود چابکی هیجانی در بافت سازمان‌های دولتی، به ویژه در فضای فرهنگی خاورمیانه پرداخته باشند، اندک است. مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات پیشین بر پیامدهای چابکی هیجانی متمرکز بوده‌اند و کمتر به طراحی الگوهای راهبردی برای پرورش آن در سطح منابع انسانی پرداخته‌اند (Murugan & Prabadevi, 2024). در زمینه پژوهش‌های داخلی نیز، به استثنای مطالعه لطیفی و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی که به شناسایی جامع عوامل مؤثر، مکانیسم‌های بهبود و پیامدهای چابکی هیجانی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق پرداخته باشد، مشاهده نگردید. این خلأ نظری، برنامه‌ریزی و اقدام مؤثر مدیران را برای توسعه این شایستگی کلیدی با دشواری روبرو ساخته است. از جنبه عملی، آمارها حاکی از وضعیت نامطلوب است. بر اساس بررسی مرکز آمار ایران (۱۴۰۱)، تنها ۱۸٪ از کارکنان بخش دولتی از آموزش‌های مرتبط با هوش هیجانی یا مدیریت استرس بهره‌مند شده‌اند. این شرایط، لزوم تدوین و استقرار الگوهای بومی و عملیاتی را برای بهبود چابکی هیجانی در این سازمان‌ها به وضوح نشان می‌دهد. بنابراین، با توجه به هزینه‌های سنگین ناشی از ضعف در مدیریت هیجانات در محیط کار از یک سو، و مزایای اثبات‌شده نهادینه‌سازی چابکی هیجانی از سوی دیگر، همچنین با عنایت به شکاف نظری و عملی موجود، این پژوهش درصدد پاسخ به این سؤال اصلی است: الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق، دارای چه مؤلفه‌ها، مکانیسم‌ها و ساختاری است؟

طبق تعاریف چابکی به‌عنوان توانایی سازگاری با تغییرات عنوان شده‌است. در زندگی شخصی یا حتی فضای کاری افراد نمی‌توانند پیش‌بینی کنند که با چه چیزی روبرو می‌شوند و این همان چیزی است که به‌عنوان چابکی در حال رشد به معنای توانایی تعدیل رفتار خود نسبت به تلاش‌های آینده بیان می‌گردد (Cox, 2018). چابکی هیجانی به توانایی فرد در گذر از احساسات، افکار و موقعیت‌های دشوار با ظرافت و انعطاف اشاره دارد. این شامل استقبال از تجربه‌پذیری طیف گسترده‌ای از احساسات بدون غرق شدن یا واکنش‌پذیری، و در عین حال استفاده از آن‌ها به‌عنوان اطلاعات ارزشمند برای رشد شخصی و تصمیم‌گیری می‌باشد (Hatunoğlu, 2024). گشودگی به تجربه یک ویژگی شخصیتی است که با کنجکاوی، انعطاف‌پذیری و حمایت از ایده‌ها و تجربیات جدید مرتبط است. در یک زمینه حرفه‌ای، چابکی هیجانی می‌تواند ابزار قدرتمندی برای خودآگاهی، ایجاد رابطه و رهبری مؤثر باشد (Dewar et al., 2013). کارکنانی که این ویژگی‌ها را دارند می‌توانند به‌سرعت با شرایط در حال تغییر سازگار شوند، به طور مؤثر با همکاران خود ارتباط برقرار کنند و یک محیط کاری فراگیر را ایجاد نمایند که در آن دیدگاه‌های مختلف

ارزش‌گذاری می‌شود (Jena & Goyal, 2022). با پرورش چابکی هیجانی در محل کار، افراد می‌توانند اثربخشی کلی خود را به عنوان حرفه‌ای افزایش دهند. به بیان دیگر چابکی هیجانی یک مهارت حیاتی در محل کار است که کارکنان را قادر می‌سازد تا افکار و احساسات خود را به‌طور موثر مدیریت کنند و منجر به موفقیت و پیرفت افزون‌تر در سازمان می‌شود (Ewing, 2022). این فرایند شامل شناخت الگوها، برچسب زدن به افکار و عواطف، پذیرش آن‌ها و عمل بر اساس ارزش‌های فرد است. کارکنانی که چابکی هیجانی از خود نشان می‌دهند، به ایجاد یک فرهنگ کاری مثبت کمک می‌کنند که انعطاف‌پذیری را تقویت می‌کند. با پذیرش چابکی عاطفی، افراد می‌توانند احساسات آشفته‌ساز را کنترل کنند، تصمیمات منطقی بگیرند و تأثیر شغلی خود را افزایش دهند (Lopes, 2022). چابکی هیجانی به کارکنان اجازه می‌دهد تا حضور موثری در سازمان داشته باشند، تجربیات جدید را بپذیرند و برای تعامل با دیگران و پیشرفت در حرفه خود توانا‌تر شوند. کارکنانی که چابکی هیجانی دارند می‌توانند با الگوبرداری از همکاران خود، درک بهتری از دیگر افراد در سازمان داشته باشند و به خلق محیطی حمایتی کمک کنند که باعث ارتقای موفقیت و ارزش در محل کار شود (David, 2016). به طور خلاصه، پرورش چابکی هیجانی در محل کار برای ایجاد یک محیط امن از نظر روانی ضروری است که در آن افراد می‌توانند احساسات را به طور مؤثر هدایت کنند، تصمیمات آگاهانه بگیرند و موفقیت را هم از نظر شخصی و هم از نظر سازمانی هدایت کنند. کارکنان با الگوبرداری از این رفتار و ایجاد فرهنگی که هوش هیجانی را در کنار مهارت‌های سنتی ارزش می‌گذارد، می‌توانند نقشی محوری در ارتقای چابکی هیجانی ایفا کنند (Goleman, 2020).

دیوید (2016) با تمرکز بر اهمیت احساسات در زندگی حرفه‌ای منابع انسانی و اینکه چگونه می‌توانند از نظر هیجانی چابک شوند، چهار مرحله چابکی هیجانی را تشریح نموده‌است. وی معتقد است که افراد چابک از تجربیات عاطفی خود آگاه هستند، آن‌ها را بدون برچسب زدن به آن‌ها به عنوان خوب یا بد و بدون تلاش برای اجتناب از آن‌ها می‌پذیرند و از آن‌ها به عنوان راهنمای اقدامات آینده خود استفاده می‌کنند نه اینکه احساسات خود را به عنوان مانعی برای زندگی خود درک کنند. چهار مرحله کلیدی مدل چابکی هیجانی که او ارائه نمود عبارتند از: روبه‌رو شدن با احساسات، ایجاد فاصله از احساسات، همسو کردن اقدامات با ارزش‌ها و ایجاد تغییرات لازم. در ادامه توضیح داده خواهد شد که این اجزا چیست و چرا اهمیت دارند.

اولین مرحله خلق چابکی هیجانی که رویارویی با احساسات نامیده می‌شود، کارکنان را درگیر می‌کند تا با اشتیاق، خوش‌بینی و شجاعت با افکار، احساسات و تجربیات خود روبرو شوند. این

امر مستلزم تلاش برای به رسمیت شناختن احساسات بدون مقاومت است. پاتنلی^۱ (2017) معتقد است تمرکز بر این احساس و تلاش برای تشخیص خوب یا بد بودن آن، توانایی حل مسئله کارکنان را کاهش می‌دهد و علاوه بر مصرف انرژی ذهنی، به سطوح پایین‌تری از رفاه سازمانی نیز می‌انجامد. او همچنین ادعا می‌کند که برخی از موانع متداول سازمانی، افراد را از پذیرش احساسات خود باز می‌دارد. نادیده گرفتن احساسات دشوار، اجتناب، منطقی کردن، یا سرزنش افکارمان، تعمیم بیش از حد ناامیدی‌های گذشته، یا مجبور کردن خود به شاد بودن یا مثبت بودن همیشه از جمله نشانه‌هایی است که نشان می‌دهد افراد مطابق با نظر دیوید با احساسات خود روبه‌رو شده‌اند. بنابراین، برای چابک شدن از نظر هیجانی، درک موانع به‌عنوان اولین قدم و پرداختن به آن‌ها برای توسعه آگاهی هیجانی و ادامه مراحل بعدی ضروری است. دومین مرحله خلق چابکی هیجانی ایجاد فاصله از احساسات می‌باشد. این مرحله به گفته دیوید به معنای ایجاد فضای روانی بین محرک‌ها و پاسخ‌های هیجانی است. او معتقد است که از آنجایی که احساسات ما اطلاعات ارزشمندی دارند که باید برای رشد شخصی از آن‌ها استفاده کنیم، تلاش برای درک آن‌ها به جای واکنش فوری به ما کمک می‌کند تا به رویدادها به طور انعطاف پذیر پاسخ دهیم و به فردی چابک در سازمان تبدیل شویم. به عنوان مثال، اگر افراد احساس عصبانیت می‌کنند، ممکن است در واقع ترس یا غم را در زیر آن خشم داشته باشند. افراد فقط زمانی می‌توانند این احساس واقعی را درک کنند که از موقعیت خارج شوند. مرحله سوم چابکی هیجانی، همسو کردن اقدامات با ارزش‌هاست که به آگاهی از ارزش‌ها و اعمال فردی مربوط می‌شود. این امر به فرد کمک می‌کند تا واکنش‌های احساسی را با ارزش‌های خود که به‌عنوان قطب‌نما عمل می‌کنند برای تصمیم‌گیری در مسیر درست، هماهنگ کند. بنابراین، می‌توان گفت که توجه به شکاف‌های بین ارزش‌ها و رفتارهای خود اولین گام برای از بین بردن آن‌ها است. درنهایت مرحله آخر، ایجاد تغییرات لازم است که شامل ایجاد یک ذهنیت تغییر بوده که شامل باور به این است که تغییر مثبت با انگیزه‌های مؤثر امکان‌پذیر است، مانند ایجاد انگیزه‌های «خواستن» به جای آن‌هایی که «باید» و ایجاد عادات موفق. بنابراین، خارج شدن از منطقه امن و حرکت به سمت آشفستگی‌ها می‌تواند مهارت‌ها و روابط فرد را تقویت کند (David, 2016). در باب مدل دیوید باید بیان کرد که، این مدل اگرچه چارچوبی روشن ارائه می‌دهد، اما در بافت سازمان‌های دولتی ایران و عراق نیازمند بومی‌سازی است. برای مثال، روبه‌رو شدن با احساسات در مواجهه با انتقاد عمومی از خدمات دولتی، یا همسو کردن اقدامات با ارزش‌ها در شرایط تعارض بین دستورالعمل اداری و نیاز واقعی شهروندان، پیچیدگی‌های خاصی پیدا می‌کند که مدل دیوید مستقیماً به آن‌ها

طراحی الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی (مطالعه‌ای تطبیقی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق)

نپرداخته است. این مدل، عمدتاً مبتنی بر بافت‌های فردی-سازمانی غربی است و از تحلیل تأثیر ساختارهای سلسله‌مراتعی شدید، محدودیت‌های منابع و تنش‌های سیاسی-اجتماعی خاص این دو کشور فاصله دارد. بنابراین، پژوهش حاضر با در نظر گرفتن این خلأ، در پی طراحی الگویی است که نه تنها مراحل دیوید را در خود جذب می‌کند، بلکه آن را با مولفه‌های سازمانی، فرهنگی و مدیریتی بومی غنی ساخته و یک نقشه راه عملیاتی برای بهبود چابکی هیجانی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق ارائه می‌دهد.

لطیفی و همکاران (2021) پژوهشی با عنوان تأثیر آموزش خودشفابخشی بر فرسودگی شغلی، کیفیت زندگی کاری و انعطاف‌پذیری عاطفی کارکنان اورژانس اجتماعی به انجام رساندند. یافته‌های پژوهش نشان داد که آموزش خودشفابخشی بر کاهش فرسودگی شغلی، بهبود کیفیت زندگی و انعطاف‌پذیری عاطفی کارکنان اورژانس اجتماعی موثر است؛ به‌طوری‌که بر همه ابعاد فرسودگی شغلی، دو بعد سلامت جسمانی و سلامت روانشناختی در کیفیت زندگی و همه ابعاد انعطاف‌پذیری عاطفی تأثیرگذار بوده است. لذا آموزش خودشفابخشی می‌تواند در محیط‌های کاری پرتنش به منظور افزایش آرامش و سلامت روانی مورد استفاده قرار گیرد. الانسی^۱ و همکاران (2024) در مطالعه‌ای نشان دادند که چابکی هیجانی نقش محوری در رفتار کارآفرینان و کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط عمانی ایفا می‌کند. سرمایه‌گذاری در منابع انسانی با تمرکز بر چابکی هیجانی کارکنان منجر به بهبود پویایی‌های سازمانی می‌شود، زیرا کارکنان با چابکی هیجانی بالا می‌توانند احساسات خود را به طور مؤثر مدیریت کنند، با تغییرات محیطی سازگار شوند، و تعاملات اجتماعی را تقویت کنند. یافته‌ها تأکید می‌کنند که ترکیب چابکی هیجانی با هوش اجتماعی و باز بودن نسبت به تجربیات جدید، عملکرد کلی سازمان را افزایش می‌دهد، و پیشنهاد می‌کند که استراتژی‌های منابع انسانی باید برنامه‌هایی برای توسعه این مهارت‌ها در کارکنان پیاده‌سازی کنند تا بهره‌وری و نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط افزایش یابد. یاسمین^۲ و همکاران (2024) پژوهشی تحت عنوان "ایجاد انعطاف‌پذیری، تمرین ذهن آگاهی، و پرورش چابکی هیجانی برای بهبود رفاه و روابط مثبت در چالش‌ها" انجام دادند. این مطالعه به بررسی ارتباط متقابل تاب‌آوری، ذهن آگاهی و چابکی هیجانی و اثرات آن‌ها بر رفاه و روابط مثبت در زمان‌های چالش برانگیز پرداخت. نتایج حاکی از آن بود که بین این سازه‌ها همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد و چابکی هیجانی میانجی رابطه بین تاب‌آوری و بهزیستی می‌باشد. الماس (2024) طی تحقیقی بررسی کرد که چگونه توسعه مهارت‌های چابکی هیجانی بر رشد شخصی و حرفه‌ای معلمان آینده تأثیر می‌گذارد. این مطالعه نشان داد که آموزش چابکی هیجانی می‌تواند به

1. Al-Ansi
2. Yasmeen

توسعه شخصی و حرفه‌ای معلمان قبل از خدمت کمک کند. همچنین مشخص شد ادغام آموزش چابکی هیجانی در برنامه‌های آماده‌سازی معلم می‌تواند معلمان آینده را بهتر برای پیچیدگی‌های عاطفی کلاس‌ها آماده نماید. هاتونگلو (2024) طی بررسی سیستماتیک ادبیات نشان داد که چابکی هیجانی به عنوان یکی از اجزای اصلی چابکی نیروی کار، هم‌سنگ چابکی شناختی است و در مدیریت منابع ملموس، ناملموس، و انسانی نقش بسیار فعال ایفا می‌کند. نتایج حاکی از آن است که سازمان‌ها با تقویت چابکی هیجانی در کارکنان می‌توانند به تغییرات سریع پاسخ دهند، عملکرد تیمی را بهبود بخشند، و رقابت‌پذیری را افزایش دهند. مقایسه با مطالعات داخلی نشان می‌دهد که چابکی هیجانی در استراتژی‌های منابع انسانی ضروری است، زیرا به کارکنان کمک می‌کند احساسات را مدیریت کنند و در محیط‌های پویا انعطاف‌پذیر بمانند، که این امر منجر به نوآوری و کارایی بالاتر می‌شود. مالاتی و پادی (2024) پژوهشی با عنوان "نقش میانجی نوآوری و چابکی عاطفی در مشارکت کارکنان در هند" انجام دادند. این تحقیق بر اهمیت هوش هیجانی به عنوان واسطه‌ای که تأثیرات مثبت بهزیستی را به‌طور برجسته‌تری در بین کارکنان ترویج می‌کند، تأکید می‌کند. بنابراین، این یافته‌ها نشان می‌دهد که داشتن نگرش خوب در میان کارکنان، کلید موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط هندی است. نیروی کار شاد و ماهر در تعامل، چابکی هیجانی و نوآوری ممکن است با ارائه محیطی منصفانه و حمایتی به کارکنان که تلاش‌های آن‌ها را تصدیق می‌کند، به دست آید. برنامه‌های آموزشی ناکافی در نهایت منجر به کاهش عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی است که با به‌کارگیری رویکرد آمیخته‌ای اکتشافی-متوالی و در چارچوب پارادایم عملگرایی انجام شده است. در این طرح، فاز کیفی مقدم بر فاز کمی است و یافته‌های مرحله نخست، پایه و اساس طراحی و اجرای مرحله دوم را تشکیل می‌دهد. هدف از این توالی، نخست اکتشاف عمیق و استخراج ابعاد مفهوم نوظهور چابکی هیجانی و سپس اعتبارسنجی و ساختاردهی این ابعاد در قالب یک مدل رابطه‌ای است. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی خبرگان متشکل از مدیران، کارکنان و کارشناسان سازمان‌های دولتی در ایران و عراق می‌باشند که تعداد آن‌ها بالغ بر ۲۰۰ نفر تخمین زده شد. با توجه به ماهیت موضوع و مفهوم پژوهش، به منظور انتخاب جامعه آماری، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. لذا ۲۷ نفر از مدیران، کارکنان و

طراحی الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی (مطالعه‌ای تطبیقی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق)

کارشناسان سازمان‌های دولتی در ایران و عراق، که معیارهای سابقه کاری بالا (حداقل ۵ سال)، تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش و تسلط و اشراف اطلاعاتی جهت پاسخگویی به سؤالات مصاحبه را داشتند، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری، انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که به صورت حضوری و تلفنی، هر کدام به مدت ۳۰ تا ۴۰ دقیقه اجرا و با رضایت شرکت‌کنندگان ضبط و سپس پیاده‌سازی شدند. برای تحلیل داده‌های متنی از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی و با کمک نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ استفاده شد. پروتکل مصاحبه در ادامه مشخص شده است:

جدول ۱. پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	به نظر شما، زمینه‌های لازم برای شکل‌گیری چابکی هیجانی منابع انسانی کدامند؟
۲	چه عواملی سبب تقویت یا بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی می‌شود؟
۳	ابعاد شکل‌گیری چابکی هیجانی منابع انسانی کدامند؟
۴	در صورت شکل‌گیری چابکی هیجانی منابع انسانی، چه پیامدهایی متوجه سازمان خواهد شد؟

برای افزایش اعتبار (روایی) درونی، از روایی محتوای نسبی^۱ (رابطه ۱) استفاده شد که ضریب ۰/۷۱ نشان از تأیید روایی مصاحبه‌ها داشت. همچنین به منظور سنجش پایایی مصاحبه، از روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. به این صورت که در فرآیند کدگذاری، یکبار کدگذاری توسط خود محقق (درون کدگذار) بررسی شده و در بار دوم، از خبره‌ی دیگری (میان کدگذار) خواسته شد که صحت کدگذاری را با استفاده از آزمون کاپای کوهن، مورد بررسی قرار دهد. مقایسه‌ی نتایج حاصل از پایایی درون کدگذار و میان کدگذار و ضریب ۰/۸۴ برای آزمون کاپای کوهن در بخش میان کدگذار، نشان از تأیید پایایی مصاحبه داشت. در نتیجه خروجی فاز کیفی، فهرستی جامع از مؤلفه‌ها بدست آمد که به عنوان مبنا برای طراحی فاز کمی قرار گرفت.

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2} \quad (1)$$

$$k = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)} \quad (2)$$

در فاز کمی پژوهش، اعضای نمونه همان ۲۷ خبره شرکت‌کننده در فاز کیفی بودند. این رویکرد باعث انسجام بیشتر و قابلیت ردیابی تحول مفهوم از کیفی به کمی شد. ابزار گردآوری داده‌ها در فاز کمی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته TISM بود (Oprićovic & Tzeng, 2003).

متغیرهای تشکیل‌دهنده این پرسشنامه، همان مؤلفه‌های نهایی استخراج‌شده از تحلیل کیفی بودند. به عبارت دیگر، کدهای نهایی کیفی، عیناً به عنوان متغیرهای ورودی مدل ساختاری تفسیری فازی تعریف شدند. پرسشنامه به گونه‌ای طراحی شد که از خبرگان می‌خواست میزان تأثیرگذاری هر متغیر بر دیگری را در مقیاس‌های کلامی فازی (مانند: تأثیر بسیار زیاد، تأثیر زیاد، تأثیر متوسط و...) ارزیابی کنند. روایی محتوای پرسشنامه توسط ۵ تن از اساتید و خبرگان مدیریت تأیید شد. پایایی آن نیز از طریق روش بازآزمون با فاصله دو هفته روی ۱۰ نفر از اعضای نمونه مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های مقایسه زوجی، با استفاده از روش TISM فازی تحلیل شد. در این روش، پس از تشکیل ماتریس اولیه مقایسات زوجی و تبدیل مقادیر زبانی فازی به اعداد مثلثی فازی، عملیات دفازی‌سازی انجام و در نهایت مدل ساختاری تفسیری نهایی شامل سطوح مختلف متغیرها و روابط علی-معنایی میان آن‌ها ترسیم گردید.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی

در این پژوهش، یافته‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	درصد	سابقه کاری	فراوانی	درصد	تخصص	فراوانی	درصد
مرد	۱۹	۷۰٪	۱-۵۰	۶	۲۱٪	مدیر	۱۱	۴۰٪
زن	۸	۳۰٪	۱۱-۱۵	۱۱	۴۰٪	کارمند	۶	۲۱٪
			بیشتر از ۱۵	۱۰	۳۷٪	دکتر	۱۵	۵۶٪
						کارشناس	۸	۳۰٪

طراحی الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی (مطالعه‌ای تطبیقی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق)

بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ۲۷ شرکت‌کننده در مرحله کیفی نشان می‌دهد که نمونه تحقیق عمدتاً از مردان (۷۰٪) با سابقه کاری بیش از ۱۵ سال (۳۷٪) و تحصیلات عالی (۸۹٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکترا) تشکیل شده است که اغلب در پست‌های مدیریتی (۴۸٪) فعالیت داشته‌اند. تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نیز حاکی از آن بود که افراد با سابقه کاری بیشتر، بر ابعاد راهبردی و بافت‌محور چابکی هیجانی تأکید داشتند، در حالی که افراد با سابقه کمتر، بر جنبه‌های عملیاتی و بین‌فردی متمرکز بودند؛ این تنوع دیدگاه‌ها در نهایت به غنای ابعاد استخراج‌شده مفهوم در مدل نهایی انجامید.

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی، با انجام مصاحبه‌ی نیمه ساختار یافته با خبرگان، داده‌های مورد نظر که مشتمل بر عوامل موثر بر ارائه الگوی چابکی هیجانی منابع انسانی بودند، شناسایی شدند. بخشی از مصاحبه‌ی انجام شده با یکی از خبرگان به عنوان نمونه در ادامه آورده شده است. نمونه مصاحبه و فرآیند کدگذاری آن در ادامه آورده شده است:



جدول ۳. نمونه مصاحبه انجام شده

سوالات	کدهای استخراجی
۱. به نظر شما، زمینه‌های لازم برای شکل‌گیری چابکی هیجانی منابع انسانی کدامند؟	طراحی مدل‌های آموزش تعاملی، تمرکز بر خودآگاهی و انعطاف‌پذیری عاطفی
در اکثر مواقع طراحی مدل‌های آموزشی تعاملی، با تمرکز بر خودآگاهی و انعطاف‌پذیری عاطفی، نقش کلیدی در ارتقای چابکی منابع انسانی ایفا می‌کنند. این برنامه‌ها با تقویت مهارت‌های بین‌فردی و مدیریت استرس، به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کنند.	انعطاف‌پذیری عاطفی
۲. چه عواملی سبب تقویت یا بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی می‌شود؟	وجود یک جو اصیل و نهادینه‌شده از همدلی
من به عنوان کسی که سال‌ها در حوزه منابع انسانی فعالیت داشته، معتقدم یکی از قوی‌ترین عوامل تقویت‌کننده چابکی هیجانی در سازمان، وجود یک جو اصیل و نهادینه‌شده از همدلی است. منظورم از همدلی، فقط یک احساس گذرا نیست؛ بلکه یک فضای سازمانی است که در آن، افراد از سطوح مختلف، حاضرند هیجانات و دیدگاه‌های یکدیگر را بدون قضاوت اولیه بپذیرند و برای درک آن تلاش کنند.	نهادینه‌شده از همدلی
۳. ابعاد شکل‌گیری چابکی هیجانی منابع انسانی کدامند؟	تبادل تجربیات عاطفی
یکی از چیزهایی که به وضوح در تیم‌های چابک دیده‌ام، بعد تبادل تجربیات عاطفی است. این فقط به معنای صحبت کردن درباره احساسات نیست؛ بلکه یک فرآیند سازمان‌یافته‌تر از به اشتراک گذاری داستان‌های هیجانی مرتبط با کار است. مثلاً در جلسات بازنگری پروژه، فقط نمودارها و اعداد را مرور نمی‌کنیم. از هم تیمی‌ها می‌خواهیم لحظه‌ای را شرح دهند که بالاترین استرس یا بیشترین احساس غرور را در طول پروژه تجربه کرده‌اند.	تبادل تجربیات عاطفی
۴. در صورت شکل‌گیری چابکی هیجانی منابع انسانی، چه پیامدهایی متوجه سازمان خواهد شد؟	نوآوری پایدار در سازمان
چابکی هیجانی یکی از قدرتمندترین محرک‌های نوآوری پایدار در سازمان است. دلیلش این است که نوآوری واقعی، تنها با ایده‌پردازی متولد نمی‌شود؛ بلکه نیازمند عبور از یک مسیر هیجانی پرچالش است: تحمل ابهام، کنار آمدن با شکست‌های متوالی، مدیریت تعارضات در تیم‌های چندتخصصی، و دفاع از ایده‌های غیرمتعارف. اینجاست که چابکی هیجانی وارد میدان می‌شود.	نوآوری پایدار در سازمان

طراحی الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی (مطالعه‌ای تطبیقی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق)

پس از اینکه مصاحبه با ۲۷ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. در مرحله نخست، داده‌های متنی حاصل از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، به‌صورت سطر به سطر و کلمه به کلمه مورد بررسی قرار گرفت و درنتیجه آن کدهای باز شناسایی شدند. پس از آن، کدهای باز تولیدشده بر اساس اشتراکات مفهومی و معنایی، با یکدیگر مقایسه و دسته‌بندی شدند. هدف، سازماندهی کدهای پراکنده در قالب مقوله‌های انتزاعی‌تر (کدهای محوری) و شناسایی ارتباط بین آن‌ها بود. مرحله نهایی کدگذاری، به انتخاب و تعیین مقوله هسته (کد انتخابی) به عنوان موضوع محوری پژوهش اختصاص داشت. تمامی مقوله‌های محوری شناسایی‌شده حول این مقوله هسته سازماندهی شدند و روابط بین آن‌ها در یک الگوی پارادایمی ترسیم گردید.

جدول ۴. فراوانی کدهای شناسایی شده

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
۷۳	۴۳	۱۸

پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۵) که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری عوامل موثر بر چابکی هیجانی منابع انسانی می‌باشد، تشکیل شد.

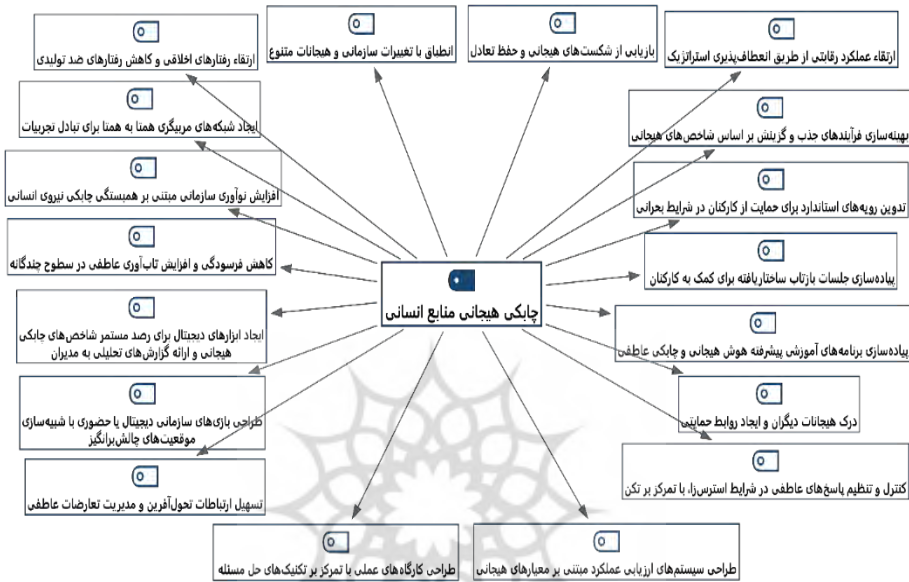
جدول ۵. فرآیند کدگذاری عوامل موثر بر چابکی هیجانی منابع انسانی

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
آموزش مهارت‌های شناسایی هیجانات، تمرین‌های عملی چابکی عاطفی، ارزیابی پیشرفت آموزشی، طراحی مدل‌های آموزشی تعاملی، ارزیابی نیازهای آموزشی عاطفی، یکپارچگی آموزش با فرهنگ سازمانی، اندازه‌گیری اثربخشی برنامه‌های آموزشی	ادغام هوش هیجانی در برنامه‌های توسعه تقویت انعطاف‌پذیری عاطفی کارکنان	پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی پیشرفته هوش هیجانی و چابکی عاطفی
سنجش هوش هیجانی در مصاحبه‌ها، اولویت‌بندی مهارت‌های عاطفی، تحلیل شاخص‌های هیجانی رزومه‌ها، ارتقای تناسب فرهنگی بر اساس هیجانات	تطبیق فرآیند جذب با نیازهای عاطفی سازمان، کاهش ریسک‌های هیجانی در گزینش	بهینه‌سازی فرآیندهای جذب و گزینش بر اساس شاخص‌های هیجانی

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
معیارهای هیجانی در ارزیابی سالانه، بازخورد عاطفی در عملکرد، ردیابی تغییرات هیجانی کارکنان، تحلیل داده‌های هیجانی برای توسعه فردی	یکپارچه‌سازی هیجانات در سیستم‌های KPI، بهبود عملکرد از طریق معیارهای عاطفی	طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای هیجانی
تکنیک‌های ارتباط عاطفی، حل تعارضات با همدلی، ایجاد فضای تحول آفرین	تقویت ارتباطات مبتنی بر هوش هیجانی، مدیریت تعارضات برای تغییرات سازمانی، تسهیل روابط تحول‌محور عاطفی	تسهیل ارتباطات تحول آفرین و مدیریت تعارضات عاطفی
شناسایی محرک‌های استرس‌زا، مدیریت استرس خودتنظیمی، شبیه‌سازی سناریوهای استرس‌زا	خودتنظیمی عاطفی در بحران‌ها، کنترل هیجانات تحت فشار، تقویت تاب‌آوری با تکنیک‌های فردی	کنترل و تنظیم پاسخ‌های عاطفی در شرایط استرس‌زا، با تمرکز بر تکنیک‌های خودتنظیمی
همدلی فعال در تعاملات، شناسایی نشانه‌های هیجانی دیگران، ساخت روابط حمایتی، گوش دادن فعال، همدلانه، تقویت پیوندهای عاطفی پایدار، توسعه همدلی برای روابط سازمانی	حمایت عاطفی متقابل، درک هیجانات برای همکاری بهتر	درک هیجانات دیگران و ایجاد روابط حمایتی
تحلیل شکست‌های عاطفی، استراتژی‌های بازیابی هیجانی، حفظ تعادل عاطفی روزانه	تاب‌آوری پس از شکست‌های هیجانی، فرآیندهای بازسازی عاطفی	بازیابی از شکست‌های هیجانی و حفظ تعادل
مدیریت هیجانات تغییر، انطباق عاطفی با تحولات، مقابله با هیجانات متنوع، ادغام هیجانات در فرآیندهای سازمانی	انعطاف‌پذیری عاطفی در تغییرات، تطبیق نیروی کار با تحولات هیجانی	انطباق با تغییرات سازمانی و هیجانات متنوع
تبادل تجربیات عاطفی، حمایت همتا در مربیگری، شبکه‌سازی عاطفی، ابزارهای دیجیتال برای حمایت مجازی، تقویت شبکه‌های حمایتی سازمانی	مربیگری همتا برای حمایت عاطفی، تبادل دانش هیجانی	ایجاد شبکه‌های مربیگری همتا به همتا برای تبادل تجربیات و ارائه حمایت عاطفی متقابل
تکنیک‌های همدلی در حل مسئله، مدیریت تعارض در کارگاه‌ها،	کارگاه‌های همدلی‌محور، حل تعارض با رویکرد عاطفی	طراحی کارگاه‌های عملی با تمرکز بر تکنیک‌های حل مسئله

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
تمرین‌های عملی عاطفی، مدیریت تعارض به عنوان مهارت کلیدی	توسعه مهارت‌های عملی هیجانی	مبتنی بر همدلی و مدیریت تعارض
مشاوره روان‌شناختی در بحران، رویه‌های حمایتی استاندارد، مدیریت بحران عاطفی	استانداردسازی حمایت روان‌شناختی مقابله با بحران‌های هیجانی تدوین پروتکل‌های حمایتی سازمانی	تدوین رویه‌های استاندارد برای حمایت از کارکنان در شرایط بحرانی با استفاده از مشاوره‌های روان‌شناختی
رصد دیجیتال هیجانات، گزارش‌های تحلیلی عاطفی، ابزارهای نظارت چابکی	دیجیتال‌سازی نظارت هیجانی تحلیل داده‌های چابکی عاطفی گزارش‌دهی به مدیران برای تصمیم‌گیری	ایجاد ابزارهای دیجیتال برای رصد مستمر شاخص‌های چابکی هیجانی و ارائه گزارش‌های تحلیلی به مدیران
جلسات بازتاب هیجانی، تحلیل پاسخ‌های عاطفی، بهبود هیجانات کاری، بحث گروهی بر تجربیات کاری، جلسات بهبود فردی در کار	بازتاب ساختاریافته عاطفی تحلیل و توسعه پاسخ‌های هیجانی	پیاده‌سازی جلسات بازتاب ساختاریافته برای کمک به کارکنان در تحلیل و بهبود پاسخ‌های هیجانی خود در موقعیت‌های کاری
شبیه‌سازی چالش‌های عاطفی، بازی‌های دیجیتال هیجانی، تقویت انعطاف‌پذیری در بازی‌ها، بازی‌های تیمی حضوری عاطفی، کاربرد بازی در توسعه سازمانی	طراحی بازی‌های عاطفی سازمانی مدیریت هیجانات در شبیه‌سازی‌ها توسعه انعطاف‌پذیری از طریق بازی	طراحی بازی‌های سازمانی دیجیتال با شبیه‌سازی موقعیت‌های چالش‌برانگیز، برای تقویت مهارت‌های مدیریت هیجانات و انعطاف‌پذیری عاطفی
انعطاف‌پذیری استراتژیک عاطفی، بهبود عملکرد رقابتی، استراتژی‌های هیجانی رقابتی	انعطاف‌پذیری برای مزیت رقابتی ارتقای عملکرد با رویکرد عاطفی	ارتقاء عملکرد رقابتی از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک
کاهش فرسودگی عاطفی، افزایش تاب‌آوری چندسطحی، مدیریت فرسودگی سازمانی، تاب‌آوری عاطفی در سطوح مختلف	پیشگیری از فرسودگی هیجانی تقویت تاب‌آوری سازمانی	کاهش فرسودگی و افزایش تاب‌آوری عاطفی در سطوح چندقابله
چابکی نیروی انسانی در نوآوری، همبستگی عاطفی برای خلاقیت، افزایش نوآوری هیجانی	نوآوری مبتنی بر چابکی عاطفی همبستگی نیروی کار برای خلاقیت توسعه سازمانی از طریق هیجانات	افزایش نوآوری سازمانی مبتنی بر همبستگی چابکی نیروی انسانی
رفتارهای اخلاقی عاطفی، کاهش رفتارهای ضد تولیدی، ارتقای	کاهش رفتارهای مخرب عاطفی تقویت رفتارهای مثبت	ارتقاء رفتارهای اخلاقی و کاهش رفتارهای ضد تولیدی

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
اخلاق با هوش هیجانی، کاهش ضدتولیدی از طریق آگاهی عاطفی		
خروجی مکس کیودی‌ای در ادامه نشان داده شده است.		



نمودار ۱. خروجی Maxqda

یافته‌های بخش کمی

روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل فازی

در مرحله اول، پس از شناسایی مولفه‌ها، نوبت به تشکیل ماتریس مجموع می‌شود. لذا یک ماتریس $[۱۶ \times ۱۶]$ تشکیل شد که سطر و ستون‌های آن مشتمل بر مشتمل بر عوامل موثر بر شکل‌گیری الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی می‌باشد. پس از تشکیل ماتریس، از خبرگان درخواست شد که ماتریس تشکیل شده را براساس روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری کل فازی، با استفاده از جدول زیر تکمیل کنند.

طراحی الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی (مطالعه‌ای تطبیقی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق)

جدول ۶. تعریف متغیرهای زبانی برای مقایسات زوجی

مقادیر	معادل لاتین	متغیرهای زبانی
(0/75, 1, 1)	VH (very high influence)	خیلی زیاد
(0/5, 0/75, 1)	H (high influence)	زیاد
(0/25, 0/5, 0/75)	L (low influence)	کم
(0, 0/25, 0/5)	VL (very low influence)	خیلی کم
(0, 0, 0/25)	NO (No influence)	بدون تأثیر

پس از آن به منظور تشکیل ماتریس فازی روابط درونی متغیرها (FSSIM) از جدول زیر استفاده می‌شود.

جدول ۷. تعریف نمادها

نماد	مفهوم نماد
V	i منجر به j (عامل سطر i زمینه ساز رسیدن به ستون j)
A	j منجر به i (عامل سطر i زمینه ساز رسیدن به ستون j)
X	رابطه دوطرفه بین i و j وجود دارد (زمینه‌ساز همدیگرند).
O	هیچ نوع ارتباطی بین دو عنصر i و j وجود ندارد.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از طریق مد، ماتریس تجمیع نظرات خبرگان (SSIM) تشکیل شد که در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول ۸. ماتریس مجموع (SSIM)

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸
V(H)	V(VH)	V(L)	V(VH)	V(H)	X(L)	V(H)	V(VH)	V(VH)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	A(L)	V(H)	V(H)	V(VH)	V(H)	پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی پیشرفته هوش هیجانی و چابکی عاطفی
V(H)	V(L)	V(VH)	V(VH)	A(H)	A(H)	X(VH)	X(VH)	X(VH)	A(H)	A(L)	A(L)	A(L)	O(NO)	A(VH)	A(VH)	A(VH)	بهینه‌سازی فرآیندهای جذب و گزینش بر اساس شاخص‌های هیجانی

طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای هیجانی	V(VH)	V(H)	V(VH)	V(H)	A(VL)	A(H)	V(VH)	V(H)	V(L)	V(H)	O(NO)	O(NO)	V(VH)	A(H)	X(H)
تسهیل ارتباطات تحول آفرین و مدیریت تعارضات عاطفی	V(H)	V(H)	V(L)	V(VH)	O(NO)	V(H)	V(VH)	V(VH)	V(VH)	V(VH)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	
ایجاد شبکه‌های مربیگری هم‌تا به هم‌تا برای تبادل تجربیات و ارائه حمایت عاطفی متقابل	V(L)	V(L)	V(VH)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	V(VL)	V(VL)	V(L)		
کنترل و تنظیم پاسخ‌های عاطفی در شرایط استرس‌زا، با تمرکز بر تکنیک‌های خودتنظیمی	V(L)	V(H)	V(H)	V(VH)	O(NO)	O(NO)	V(VL)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	X(H)	X(H)			
طراحی کارگاه‌های عملی با تمرکز بر تکنیک‌های حل مسئله	V(H)	V(H)	V(VL)	V(VH)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	V(L)	V(VL)	O(NO)	X(L)				
تدوین رویه‌های استاندارد برای حمایت از کارکنان در شرایط بحرانی	V(H)	V(VH)	V(VL)	V(VH)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	V(L)	V(VL)	O(NO)					
ایجاد ابزارهای دیجیتال برای رصد مستمر شاخص‌های چابکی هیجانی	V(H)	V(VH)	V(L)	V(VH)	A(L)	A(L)	A(H)	A(H)	A(H)						
درک هیجانات دیگران و ایجاد روابط حمایتی	V(L)	V(L)	V(VH)	X(H)	A(H)	A(H)	V(VH)	A(VH)							

A(H) V(VH) V(VH) X(VH) X(VH) X(H) X(VH)	بازيابی از شکست‌های هیجانی و حفظ تعادل
V(H) V(VH) V(VH) V(VH) A(H) A(H)	پایاده سازی جلسات بازتاب ساختاریافته برای کمک به کارکنان در تحلیل و بهبود پاسخ‌های هیجانی
A(H) V(VH) V(VH) V(H) X(H)	انطباق با تغییرات سازمانی و هیجانات متنوع
V(L) A(H) V(VH) X(VH)	طراحی بازی های سازمانی دیجیتال یا حضوری با شبیه سازی موقعیت های چالش برانگیز
A(H) A(H) X(VH)	ارتقاء عملکرد رقابتی از طریق انعطاف پذیری استراتژیک
V(H) V(VH)	کاهش فرسودگی و افزایش تاب آوری عاطفی در سطوح چندگانه
V(H)	افزایش نوآوری سازمانی مبتنی بر همبستگی چابکی
	ارتقاء رفتارهای اخلاقی و کاهش رفتارهای ضد تولیدی

تفسیر جدول: همانطور که در جدول مشخص شده است، تأثیر مولفه ۱ به ۲، $V(VH)$ می‌باشد. V نشان‌دهنده این است مولفه سطر باعث ایجاد مولفه ستون می‌شود (پایه‌سازی برنامه‌های آموزشی پیشرفته هوش هیجانی و چابکی عاطفی بر بهینه‌سازی فرآیندهای جذب و گزینش بر اساس شاخص‌های هیجانی تأثیر دارد). همچنین نماد VH نیز به این معنی است که میزان این تأثیر، (Very High) خیلی زیاد است. بنابراین سطر ۱ تأثیر خیلی زیادی بر ستون ۲ دارد. پس از اینکه ماتریس مجموع توسط خبرگان پر شد. نوبت به تکمیل آن و تشکیل ماتریس زوجی مجموع می‌رسد. برای تکمیل ماتریس زوجی مجموع، به شیوه‌ی زیر عمل می‌شود.

جدول ۹. نحوه تکمیل ماتریس به کمک نمادهای مفهومی و اعداد کمی فازی

نماد خانه i و j	نماد فازی خانه i و j	نماد خانه قرینه i و j	نماد فازی خانه i و j
V	$V(VH)$: متغیر i بر j تأثیر خیلی زیادی دارد	VH	(0/75, 1, 1)
	$V(H)$: متغیر i بر j تأثیر زیادی دارد	H	(0/5, 0/75, 1)
	$V(L)$: متغیر i بر j تأثیر کمی دارد	L	(0/25, 0/5, 0/75)
	$V(VL)$: متغیر i بر j تأثیر خیلی کمی دارد	VL	(0, 0/25, 0/5)
	$A(VH)$: متغیر j بر i تأثیر خیلی زیادی دارد	NO	(0, 0, 0/25)
A	$A(H)$: متغیر j بر i تأثیر زیادی دارد	NO	(0, 0, 0/25)
	$A(L)$: متغیر j بر i تأثیر کمی دارد	NO	(0, 0, 0/25)
	$A(VL)$: متغیر j بر i تأثیر خیلی کمی دارد	NO	(0, 0, 0/25)
	$X(VH)$: متغیر j بر i و همچنین i بر j تأثیر متقابل خیلی زیادی دارد	VH	(0/75, 1, 1)
X	$X(H)$	H	(0/5, 0/75, 1)
	$X(L)$	L	(0/25, 0/5, 0/75)
	$X(VL)$	VL	(0, 0/25, 0/5)
	$X(VH, H)^*$	VH	(0/75, 1, 1)

نماد خانه i وز j	نماد فازی خانه i وز j	نماد خانه قرینه i و قرینه j	نماد فازی خانه قرینه i و قرینه j
NO	(0, 0, 0/25)	NO	(0, 0, 0/25)
O(No)	O		

* برای تمام ترکیباتی نظیر X(VH,L), X(VH,VL), X(H,VH), X(H,L), X(H,VL), X(L,VH), X(L,H), X(L,VL), X(VL,VH), X(VL,H), X(VL,L) نماد مولفه اول و خانه قرینه‌ی آن، نماد مولفه‌ی دوم را می‌گیرد.

بنابراین باتوجه به جدول (۹)، ماتریس زوجی مجموع (SSIM) تشکیل شد. پس از آن می‌بایست ماتریس دستیابی فازی (FRM) با اعداد فازی معادل هر مفهوم پر شود.

جدول ۱۰. ماتریس دستیابی فازی نهایی

تفوذ	C1	C2	C3	C4
C1	(8/25, 11/5, 0/5, 0/75, 0/75, 1, 1)	(6/25, 8/25, 0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)	(7/5, 10/25, 0/75, 1, 1)	(7, 9/5, 0/5, 0/75, 0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)
C2	(0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)
C3	(0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)
C4	(0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75, 0/25, 0/5, 0/75, 1, 1)

C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5
(6/5, 9, 13)	(5/75, 7/5,	(7/25, 9/5,	(4/75, 6/5,	(3/75, 5,	(4/25, 6/5,	(4, 6/25,	(4/5, 6/5,	(3, 4/75,
(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75,	(0, 0, 0/25)	(0/25, 0/5,	(0/5, 0/75,	(0/5, 0/75,	(0/5, 0/75,	(0/25, 0/5,	(0/25, 0/5,
(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/25, 0/5,	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75,	(0/5, 0/75,	(0/25, 0/5,
(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/25, 0/5,	(0, 0/25,	(0, 0/25,	(0/5, 0/75,	(0/75, 1, 1)
(0/5, 0/75,	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75,	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0, 0, 0/25)
(0/5, 0/75,	(0, 0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(1, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(0/5, 0/75,	(1, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0/25,	(0, 0, 0/25)
(0/5, 0/75,	(0/75, 1, 1)	(1, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/25, 0/5,	(0/25, 0/5,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(0/5, 0/75,	(0, 0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(1, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0/25,	(0, 0/25,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(0/25, 0/5,	(0/5, 0/75,	(0/5, 0/75,	(0/5, 0/75,	(1, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(1, 1, 1)	(0/25, 0/5,	(0/5, 0/75,	(0, 0/25,
(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/25, 0/5,	(1, 1, 1)	(0/5, 0/75,	(0, 0/25,
(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75,	(0/5, 0/75,	(1, 1, 1)	(0/25, 0/5,
(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(1, 1, 1)
(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(0/5, 0/75,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75,
(0/5, 0/75,	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75,	(0/25, 0/5,	(0/25, 0/5,	(0/25, 0/5,	(0, 0, 0/25)
(0/25, 0/5,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/25, 0/5,	(0, 0, 0/25)

وابستگی	C18	C17	C16	C15	C14
(7/5, 11,	(2/5, 3/25,	(2/75, 3/5,	(3, 3/75,	(2/75, 4/75,	(5/75, 8/25,
(9, 12/5, 15)	(1, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/5, 0/75,	(0, 0, 0/25)	(0/25, 0/5,
(9, 12/75,	(0, 0, 0/25)	(1, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(11/75,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(1, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)
(4, 5/25, 9)	(0/5, 0/75,	(0/5, 0/75,	(0/75, 1, 1)	(1, 1, 1)	(0/75, 1, 1)
(3/25, 4/5,	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75,	(0, 0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(1, 1, 1)
(6/25, 8/5,	(0/5, 0/75,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75,
(7/5, 10/25,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75,
(5/75, 8/25,	(0/5, 0/75,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)
(4/25, 2/5,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/5, 0/75,	(0/5, 0/75,
(1/75, 2/5,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0/25, 0/5,
(1/75, 2/5,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(3, 4, 8)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(1/5, 1/75,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(2/75, 3/5,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(3/25, 4/5,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(6/75, 9/5,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(1/5, 2,	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)	(0, 0, 0/25)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

در این مرحله باید فازی زدایی با روش CFCS انجام شود. این روش ارزش قطعی را ارائه می‌دهد که به وسیله اپریکویچ و تزنگ^۱ (۲۰۰۳) ارائه شده براساس تعیین امتیاز راست و چپ از طریق ماکسیمم و مینیمم اعداد فازی حاصل می‌شود. نخست بایستی رابطه ۱ محاسبه شود: هم برای سطر و هم برای ستون مجموع حد پایین، متوسط و بالا را محاسبه کرده و سپس ماکسیمم حد بالا را از مینیمم حد پایین کسر کرده تا دلتا به دست آید.

$$L = \min(l_k)$$

$$R = \max(u_k)$$

$$\Delta = R - L$$

مرحله بعدی نرمال‌سازی است که براساس روابط ذیل برای هر سه مجموع حدهای بالا، میانه و پایین ماتریس دستیابی فازی، محاسبه می‌شود.

$$x_{lk} = (l_k - L) / \Delta$$

$$x_{mk} = (m_k - L) / \Delta$$

$$x_{uk} = (u_k - L) / \Delta$$

که به نرمال‌سازی حد بالا و پایین از طریق روابط ذیل می‌انجامد.

$$X_k^{ls} = X_{mk} / (1 + X_{mk} - X_{lk})$$

$$X_k^{rs} = X_{uk} / (1 + X_{uk} - X_{mk})$$

در ادامه برای به دست آوردن عدد قطعی نرمال شده X_k^{crisp} از فرمول زیر استفاده می‌کنیم.

$$x_k^{crisp} = [x_k^{ls} \times (1 - x_k^{ls}) + x_k^{rs} \times x_k^{rs}] / [1 - x_k^{ls} + x_k^{rs}]$$

در نهایت ارزش قطعی شده عبارت است از:

$$B_k^{crisp} = L + x_k^{crisp} \times \Delta$$

جدول ۱۱. فرآیند محاسبه عدد قطعی براساس قدرت نفوذ برای مولفه C1

(8/25, 11/5, 14/5)		قدرت نفوذ C1
$L = 2/5$	$R = 14/5$	$\Delta = 14/5 - 2/5 = 12$
		$x_{lk} = (8/25 - 2/5) / 12 = 0/47$
		$x_{mk} = (11/5 - 2/5) / 12 = 0/75$
		$x_{uk} = (14/5 - 2/5) / 12 = 1$
		$X_k^{ls} = 0/75 / (1 + 0/75 - 0/47) = 0/58$
		$X_k^{rs} = 1 / (1 + 1 - 0/75) = 0/8$
		$x_k^{crisp} = [0/58 \times (1 - 0/58) + 0/8 \times 0/8] / [1 - 0/58 + 0/8] = 0/72$
		$B_k^{crisp} = 2/5 + 0/72 \times 12 = 11/14$

محاسبات بالا برای دستیابی به عدد قطعی، برای هر ۱۸ مولفه، هم براساس قدرت نفوذ و هم براساس قدرت وابستگی محاسبه شد. نتیجه فرآیند محاسبه عدد قطعی برای همه مولفه‌ها در جدول ۱۲ نشان داده شده است:

جدول ۱۲. عدد قطعی براساس قدرت نفوذ و وابستگی

کد	براساس قدرت نفوذ	براساس وابستگی	کد	براساس قدرت نفوذ	براساس وابستگی
C1	۱۱/۱۴	۲/۱۵	C10	۶/۷	۷/۰۲
C2	۸/۱۴	۹/۳	C11	۹/۲۳	۹/۶۲
C3	۹/۹۴	۴/۷۵	C12	۷/۴۲	۸/۳۲
C4	۹/۲۲	۳/۷۷	C13	۸/۹۸	۴/۵۸
C5	۵/۰۲	۱/۹۸	C14	۸/۰۲	۵/۵۶
C6	۶/۸۲	۴/۴۲	C15	۴/۷۸	۱۴/۹۸
C7	۶/۵۸	۲/۸	C16	۴/۰۶	۱۱/۹
C8	۶/۵۹	۲/۸	C17	۳/۹۴	۱۱/۷۳
C9	۵/۲۶	۲/۶۳	C18	۳/۷	۱۰/۴۳

طراحی الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی (مطالعه‌ای تطبیقی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق)

	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	خودمختار میزان وابستگی
			(5/02, 1/98)					۱	
		(6/58, 2/8) (6/59, 2/8)	(5/26, 2/63)					۲	
								۳	
		(6/82, 4/42)						۴	
								۵	
								۶	
		(6/7, 7/02)						۷	
								۸	
	(7/42, 8/32)							۹	وابسته
					(3/7, 10/43)			۱۰	
				(4/06, 11/9)	(3/94, 11/73)			۱۱	
								۱۲	
								۱۳	
				(4/78, 14/98)				۱۴	

نمودار ۲. قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها براساس عدد قطعی فازی

همانطور که در نمودار (۲) نشان داده شده است مولفه‌های ($C1$ ، $C3$ و $C4$) که به ترتیب عبارتند از: پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی پیشرفته هوش هیجانی و چابکی عاطفی، طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای هیجانی و تسهیل ارتباطات تحول‌آفرین و مدیریت تعارضات عاطفی، بیشترین قدرت نفوذ و کمترین میزان وابستگی را دارند. مولفه $C11$ با قدرت نفوذ $9/23$ و میزان وابستگی $9/62$ ، مولفه‌ایست که هم قدرت نفوذ و هم وابستگی بالایی دارد. این مولفه که در سطح سوم از مدل قرار گرفته است، بازایی از شکست‌های هیجانی و حفظ تعادل می‌باشد و در ربع دوم تجزیه و تحلیل میک‌مک قرار دارد. هرگونه تغییر در این مولفه، موجب تغییر در کل سیستم می‌شود. از بین مولفه‌ها $C15$ (ارتقاء عملکرد رقابتی از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک) با کمترین میزان نفوذ $4/78$ و بیشترین میزان وابستگی در دسته مولفه‌های وابسته قرار می‌گیرد. چرا که این مولفه با قرارگیری در سطح اول مدل جز تأثیرپذیرترین مولفه‌ها می‌باشد و می‌توان آن را از پیامدهای مدل به شمار آورد. در نهایت مولفه‌های $C5$ ، $C7$ ، $C8$ و $C9$ که به ترتیب عبارتند از: ایجاد شبکه‌های مربیگری هم‌تا به هم‌تا برای تبادل تجربیات و ارائه حمایت عاطفی متقابل، طراحی کارگاه‌های عملی با تمرکز بر تکنیک‌های حل مسئله مبتنی بر همدلی و مدیریت تعارض، تدوین رویه‌های استاندارد برای حمایت از کارکنان در شرایط بحرانی با استفاده از مشاوره‌های روان‌شناختی و ایجاد ابزارهای دیجیتال برای رصد مستمر شاخص‌های چابکی هیجانی و ارائه گزارش‌های تحلیلی به مدیران، مولفه‌های سطح دوم مدل می‌باشند و کمترین میزان نفوذ و وابستگی را دارند. این مولفه‌ها به دلیل اتصالات ضعیف با سیستم، عموماً از سیستم جدا می‌شوند چرا که تغییری در این مولفه‌ها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود.

در مرحله‌ی بعد برای دستیابی به ماتریس دستیابی اولیه (RM)، در ماتریس FRM درایه‌هایی که دارای نماد VH و H هستند را یک و مابقی را صفر در نظر گرفته می‌گیریم. سپس می‌بایست سازگارسازی را با استفاده از نرم‌افزار متلب انجام دهیم. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از نرم‌افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۱۳) نشان داده شده است.

جدول ۱۴. سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

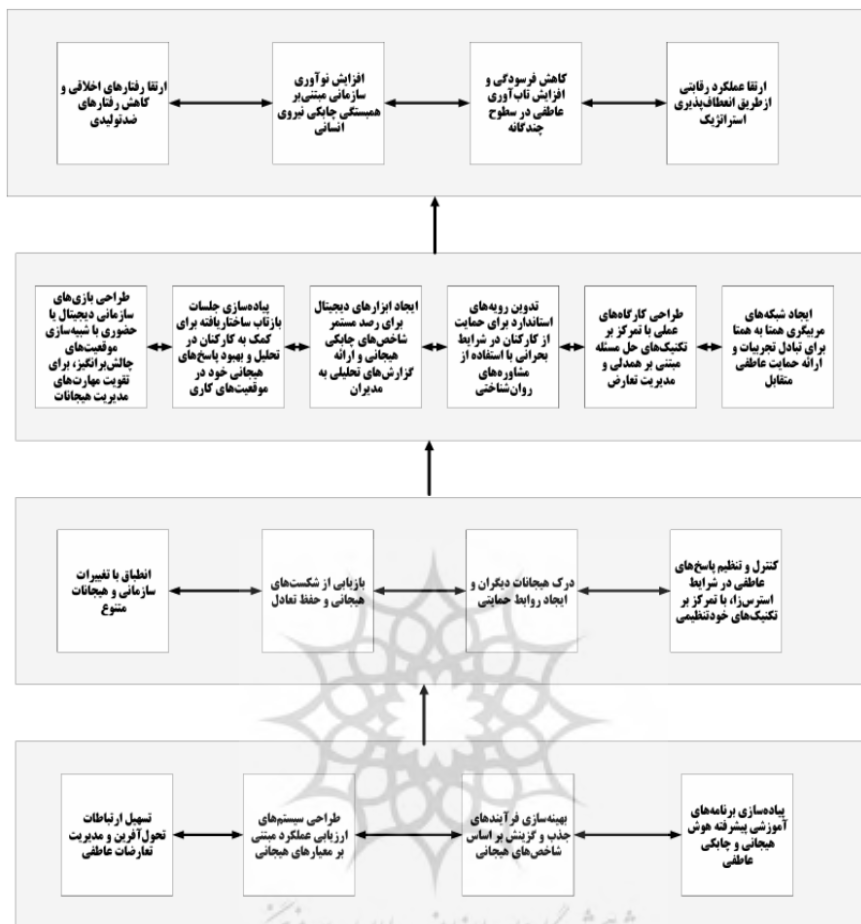
سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
اول	15	15	1,2,3,4,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	ارتقاء عملکرد رقابتی از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک
اول	16	16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	کاهش فرسودگی و افزایش تاب‌آوری عاطفی در سطوح چندگانه
اول	17	17	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17	افزایش نوآوری سازمانی مبتنی بر همبستگی چابکی نیروی انسانی
اول	18	18	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18	ارتقاء رفتارهای اخلاقی و کاهش رفتارهای ضد تولیدی
دوم	5	5	1,5	ایجاد شبکه‌های مربیگری هم‌تا به هم‌تا برای تبادل تجربیات و ارائه حمایت عاطفی متقابل
دوم	7	7	3,6,7	طراحی کارگاه‌های عملی با تمرکز بر تکنیک‌های حل مسئله مبتنی بر همدلی و مدیریت تعارض
دوم	8	8	3,6,8	تدوین رویه‌های استاندارد برای حمایت از کارکنان در شرایط بحرانی با استفاده از مشاوره‌های روان‌شناختی
دوم	9	9	1,2,3,4,9	ایجاد ابزارهای دیجیتال برای رصد مستمر شاخص‌های چابکی هیجانی و ارائه گزارش‌های تحلیلی به مدیران
دوم	12	12	1,2,3,4,10,11,12	پایه‌سازی جلسات بازتاب ساختاریافته برای کمک به کارکنان در تحلیل و بهبود پاسخ‌های هیجانی خود در موقعیت‌های کاری
دوم	14	14	1,2,3,4,11,13,14	طراحی بازی‌های سازمانی دیجیتال یا حضوری با شبیه‌سازی موقعیت‌های چالش‌برانگیز، برای تقویت مهارت‌های مدیریت هیجانات و انعطاف‌پذیری عاطفی
سوم	6	6	1,3,6	کنترل و تنظیم پاسخ‌های عاطفی در شرایط استرس‌زا، با تمرکز بر تکنیک‌های خودتنظیمی

درک هیجانات دیگران و ایجاد روابط حمایتی	1,2,3,4,10	10	10	سوم
بازیابی از شکست‌های هیجانی و حفظ تعادل	1,2,3,4,11	11	11	سوم
انطباق با تغییرات سازمانی و هیجانات متنوع	1,2,3,4,11,13	13	13	سوم
پیاپی‌سازی برنامه‌های آموزشی پیشرفته هوش هیجانی و چابکی عاطفی	1	1	1	چهارم
بهینه‌سازی فرآیندهای جذب و گزینش بر اساس شاخص‌های هیجانی	1,2	2	2	چهارم
طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای هیجانی	1,3	3	3	چهارم
تسهیل ارتباطات تحول‌آفرین و مدیریت تعارضات عاطفی	1,2,3,4	4	4	چهارم

پس از اینکه سطح‌بندی انجام شد و روابط بین متغیرها مشخص گردید، می‌بایست باتوجه به ماتریس دستیابی سازگار شده، مدل نهایی مشخص شود. به این صورت که متغیرها به‌ترتیب قرارگیری در سطوح، از بالا به پایین مرتب می‌شوند. همانطور که در شکل شماره (۱) مشخص شده است، مولفه‌های چابکی هیجانی در چهار سطح تنظیم شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

طراحی الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی (مطالعه‌ای تطبیقی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق)



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش مشتمل بر یافته‌های کیفی و کمی است، به‌طوری‌که در بخش کیفی مؤلفه‌های چابکی هیجانی منابع انسانی شناسایی و در بخش کمی الگوی شکل‌گیری پدیده چابکی هیجانی منابع انسانی، طراحی شد. یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشانگر آن است که پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی پیشرفته هوش هیجانی و چابکی عاطفی، بهینه‌سازی فرآیندهای جذب و گزینش بر اساس شاخص‌های هیجانی، طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای هیجانی و تسهیل ارتباطات تحول‌آفرین و مدیریت تعارضات عاطفی، از جمله زمینه‌های شکل‌گیری چابکی هیجانی منابع انسانی می‌باشد. همچنین کنترل و تنظیم پاسخ‌های عاطفی در

شرایط استرس‌زا، با تمرکز بر تکنیک‌های خودتنظیمی، درک هیجانات دیگران و ایجاد روابط حمایتی، بازیابی از شکست‌های هیجانی و حفظ تعادل و انطباق با تغییرات سازمانی و هیجانات متنوع از جمله مکانیسم‌های بهبوددهنده چابکی هیجانی و ایجاد شبکه‌های مربیگری هم‌تا به هم‌تا برای تبادلات تجربیات و ارائه حمایت عاطفی متقابل، طراحی کارگاه‌های عملی با تمرکز بر تکنیک‌های حل مسئله مبتنی بر همدلی و مدیریت تعارض، تدوین رویه‌های استاندارد برای حمایت از کارکنان در شرایط بحرانی با استفاده از مشاوره‌های روان‌شناختی، ایجاد ابزارهای دیجیتال برای رصد مستمر شاخص‌های چابکی هیجانی و ارائه گزارش‌های تحلیلی به مدیران، پیاده‌سازی جلسات بازتاب ساختاریافته برای کمک به کارکنان در تحلیل و بهبود پاسخ‌های هیجانی خود در موقعیت‌های کاری و طراحی بازی‌های سازمانی دیجیتال یا حضوری با شبیه‌سازی موقعیت‌های چالش‌برانگیز، برای تقویت مهارت‌های مدیریت هیجانات و انعطاف‌پذیری عاطفی ابعاد چابکی هیجانی منابع انسانی می‌باشند. درنهایت یافته‌های پژوهش نشان داد که ارتقاء عملکرد رقابتی از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک، کاهش فرسودگی و افزایش تاب‌آوری عاطفی در سطوح چندگانه، افزایش نوآوری سازمانی مبتنی بر همبستگی چابکی نیروی انسانی و ارتقاء رفتارهای اخلاقی و کاهش رفتارهای ضد تولیدی، پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی می‌باشند. همچنین نتایج بخش کمی مشتمل بر ارائه الگوی چابکی هیجانی منابع انسانی در ۴ سطح زمینه‌های شکل‌گیری، مکانیسم‌های بهبود دهنده یا تقویت‌کننده، ابعاد شکل‌گیری چابکی هیجانی منابع انسانی و پیامدهای شکل‌گیری آن می‌باشند. در خصوص الگوی تدوین‌شده باید عنوان کرد که به‌منظور شکل‌گیری پدیده چابکی هیجانی منابع انسانی، ابتدا باید زمینه‌های لازم فراهم باشد. این سطح، به عنوان بستر و پیش‌نیاز اساسی عمل می‌کند. بدون فراهم‌آوری این زمینه‌ها، فعال‌سازی مکانیسم‌های بعدی با دشواری مواجه خواهد شد. مؤلفه‌های این سطح شامل پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی پیشرفته هوش هیجانی، بهینه‌سازی فرآیندهای جذب و گزینش با تمرکز بر شاخص‌های هیجانی، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای هیجانی، و تسهیل ارتباطات تحول‌آفرین می‌باشد. این اقدامات، زیرساخت فرهنگی و ساختاری لازم را برای توجه سازمان به مقوله هیجانات فراهم می‌سازد. با استقرار زمینه‌های لازم، سازمان قادر خواهد بود مکانیسم‌های عملیاتی و تقویت‌کننده را به کار گیرد. این مکانیسم‌ها مستقیماً بر رفتارها و توانمندی‌های هیجانی کارکنان تأثیر می‌گذارند. مهم‌ترین این مکانیسم‌ها که در پژوهش شناسایی شدند، عبارتند از: ایجاد شبکه‌های مربیگری هم‌تا، طراحی کارگاه‌های عملی همدلی و مدیریت تعارض، تدوین رویه‌های استاندارد حمایت در بحران، توسعه ابزارهای دیجیتال پایش هیجانی، برگزاری جلسات بازتاب ساختاریافته، و طراحی بازی‌های سازمانی شبیه‌ساز. این مکانیسم‌ها، عمده‌تأ ماهیت مداخله‌ای و اجرایی دارند. خروجی به کارگیری مکانیسم‌های

طراحی الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی (مطالعه‌ای تطبیقی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق)

بهبوددهنده، تجلی و تحقق ابعاد عینی چابکی هیجانی در نیروی انسانی است. این ابعاد، بیانگر حالات و قابلیت‌های نهایی فرد در مواجهه با هیجانات هستند که شامل کنترل و تنظیم پاسخ‌های عاطفی در شرایط استرس‌زا، درک هیجانات دیگران و ایجاد روابط حمایتی، بازیابی از شکست‌های هیجانی، و حفظ تعادل و انطباق‌پذیری در برابر تغییرات می‌شود. این سطح، نشان‌دهنده بلوغ هیجانی کارکنان به عنوان یک نتیجه‌گیری مستقیم از سطوح قبلی است. در نهایت، استقرار ابعاد چابکی هیجانی در کارکنان، منجر به خلق پیامدهای سازمانی مطلوب می‌گردد. این پیامدها که ثمره نهایی کل این فرآیند هستند، شامل ارتقای عملکرد رقابتی از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک، کاهش فرسودگی و افزایش تاب‌آوری در سطوح فردی و سازمانی، افزایش نوآوری مبتنی بر همبستگی تیمی، و ارتقای رفتارهای اخلاقی و کاهش رفتارهای ضدتولیدی می‌باشد. الگوی ارائه‌شده یک مسیر علی-مرحله‌ای را ترسیم می‌کند. به عبارت دیگر، زمینه‌های سطح چهارم، امکان راه‌اندازی مکانیسم‌های سطح سوم را فراهم می‌کنند. به کارگیری این مکانیسم‌ها، مستقیماً به شکل‌گیری و تقویت ابعاد چابکی هیجانی (سطح دوم) در افراد منجر می‌شود. در نهایت، وجود نیروی انسانی با چابکی هیجانی توسعه‌یافته، دستیابی به پیامدهای سازمانی مثبت (سطح اول و نهایی) را ممکن می‌سازد. این مدل تأکید دارد که غفلت از هر سطح، می‌تواند کارایی سطوح بعدی را به شدت تحت تأثیر قرار دهد و موفقیت در گرو نگرشی سیستماتیک و تدریجی به تمامی این مراحل است.

با در نظر گرفتن یافته‌های پژوهش حاضر و مقایسه انتقادی آن با پیشینه تجربی ذکر شده، می‌توان همسویی‌های عمیق و نیز تمایزهای معناداری را شناسایی نمود که غنای بحث و جایگاه نوآورانه این تحقیق را مشخص می‌سازد. از لحاظ همسویی کلان، نتایج این پژوهش با هسته مرکزی ادبیات موجود در خصوص ضرورت و اثربخشی پرورش چابکی هیجانی هماهنگی کامل دارد. به عنوان مثال، تأکید مطالعه لطیفی و همکاران (۲۰۲۱) بر تأثیر مثبت آموزش‌های مبتنی بر خودشفابخشی (که خود شکلی از مداخله هیجانی است) بر کاهش فرسودگی و افزایش انعطاف‌پذیری عاطفی، به طور مستقیم با پیامدهای سطح اول مدل حاضر (کاهش فرسودگی و افزایش تاب‌آوری) و نیز با بعد کنترل پاسخ‌های عاطفی در استرس همسو است. این همگرایی، اعتبار جهان‌شمول اصل مداخله در حوزه هیجان را تقویت می‌کند. به طور مشابه، یافته‌های الانسی و همکاران (۲۰۲۴) در شرکت‌های کوچک و متوسط عمانی که بر نقش محوری چابکی هیجانی در بهبود پویایی‌های سازمانی و عملکرد تأکید می‌کنند، مستقیماً با پیامدهای سطح چهارم مدل حاضر (ارتقای عملکرد رقابتی و افزایش نوآوری) همخوانی دارد. این نشان می‌دهد که پیامدهای مثبت چابکی هیجانی، فراتر از مرزهای جغرافیایی و سازمانی خاص، قابل تعمیم هستند. مطالعه هاتونگلو (۲۰۲۴) نیز با قراردادن چابکی هیجانی در کانون چابکی نیروی

کار و مرتبط دانستن آن با رقابت‌پذیری سازمانی، همسویی کامل با نگاه راهبردی پژوهش حاضر دارد. با این وجود، تمایزها و نقاط پیشروی پژوهش حاضر در مقایسه با پیشینه، قابل توجه و نیازمند تحلیل انتقادی است:

۱. غلبه نگاه سیستمی و چندسطحی در مقابل تمرکز بر مداخله منفرد: در حالی که بسیاری از مطالعات پیشین (مانند لطیفی و همکاران (۲۰۲۱) بر آموزش خودشفابخشی، الماس (۲۰۲۴) بر آموزش چابکی هیجانی یا یاسمین و همکاران (۲۰۲۴) بر تمرین ذهن‌آگاهی) بر یک یا چند مکانیسم بهبوددهنده خاص متمرکز شده‌اند، الگوی ارائه‌شده در این پژوهش با شناسایی چهار سطح به هم پیوسته (زمینه، مکانیسم، ابعاد، پیامد)، یک الگوی علی-سیستمی جامع ارائه می‌دهد. این مدل نشان می‌دهد که آموزش‌های منفرد، هرچند ضروری، در صورت عدم فراهم‌آوری زمینه‌های ساختاری و فرهنگی (مانند گزینش و ارزیابی مبتنی بر معیارهای هیجانی) ممکن است اثر محدود یا ناپایداری داشته باشند. این نگاه، عمق تحلیل را از سطح مداخله به سطح ساختار و استراتژی منابع انسانی ارتقا می‌دهد.

۲. تفاوت در بافت سازمانی و پیامدهای مورد تأکید: پژوهش‌هایی مانند الانسی (۲۰۲۴) و مالاتی و پادی (۲۰۲۴) در بافت شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) و با تأکید بر نوآوری و کارآفرینی انجام شده‌اند. در مقابل، اگرچه پژوهش حاضر ممکن است در بافتی متفاوت (احتمالاً سازمان‌های بزرگ یا دولتی) اجرا شده باشد، اما با گنجانیدن پیامدهایی مانند ارتقای رفتارهای اخلاقی و کاهش رفتارهای ضدتولیدی و نیز تسهیل ارتباطات تحول‌آفرین، نشان می‌دهد که دامنه تأثیرات چابکی هیجانی می‌تواند فراتر از نوآوری، بهبود سلامت ارتباطی و اخلاق سازمانی را نیز دربرگیرد. این تفاوت می‌تواند ناشی از اولویت‌های متفاوت سازمان‌های بزرگ با پیچیدگی ارتباطی بیشتر باشد.

۳. افزودن لایه تکنولوژیک و آینده‌نگر: شناسایی مکانیسم‌هایی مانند ایجاد ابزارهای دیجیتال برای رصد شاخص‌های هیجانی و طراحی بازی‌های سازمانی شبیه‌ساز در این پژوهش، آن را با ادبیات روز هوشمندی کسب‌وکار و یادگیری تجربی پیوند می‌زند و از مطالعاتی که صرفاً بر مداخلات سنتی (کارگاه، آموزش) تکیه دارند، متمایز می‌سازد. این امر پاسخگوی نیاز سازمان‌ها در عصر دیجیتال است.

با وجود همسویی در اصول پایه، این مقایسه انتقادی نشان می‌دهد که اجرای موفق مدل چابکی هیجانی شدیداً وابسته به بافت است. برای مثال، مکانیسم شبکه مربیگری هم‌تا ممکن است در فرهنگ‌های جمع‌گرا (مانند ایران) با اقبال بیشتری مواجه شود، اما طراحی ابزارهای دیجیتال رصد هیجانی نیازمند حساسیت بسیار بالا به ملاحظات فرهنگی مربوط به حریم خصوصی و ابراز هیجان است که در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. بنابراین، اگرچه مدل

طراحی الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی (مطالعه‌ای تطبیقی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق)

حاضر چارچوبی جامع و ارزشمند ارائه می‌دهد، تعمیم بین‌فرهنگی آن مستلزم پژوهش‌های تطبیقی آینده است تا سهم متغیرهای فرهنگی (مانند فاصله قدرت، فردگرایی/جمع‌گرایی) در اثربخشی هر یک از مکانیسم‌ها و ابعاد به دقت بررسی شود. این رویکرد، پژوهش را از توصیف همسویی‌ها فراتر برده و به سمت تولید دانشی اقتضایی و قابل اجرا در بافت‌های گوناگون سوق می‌دهد.

پیشنهادهای کاربردی

- ایجاد ساختارهای حمایتی غیررسمی مبتنی بر اعتماد: یافته‌های کیفی این پژوهش به وضوح نشان داد که تبادل تجربیات شخصی در فضایی امن یکی از مؤثرترین مکانیسم‌های تقویت تاب‌آوری هیجانی است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیریت ارشد هر سازمان، با اختصاص زمان و فضای فیزیکی یا مجازی مشخص، کافه گفت‌وگوهای هیجانی را به صورت ماهانه و داوطلبانه سازماندهی کند. در این جلسات که مبتنی بر الگوی شبکه همتا به همتای شناسایی شده در مطالعه حاضر است، کارکنان می‌توانند بدون ترس از قضاوت، چالش‌های عاطفی خود را به اشتراک بگذارند.
- جانشینی آموزش‌های تئوریک با شبیه‌سازی‌های تجربه‌محور: داده‌های این پژوهش حاکی از آن است که کارکنان، کارگاه‌های نقش‌آفرینی و بازی‌های شبیه‌ساز را بسیار مؤثرتر از سخنرانی‌های مرسوم می‌دانند. بر این اساس، پیشنهاد می‌گردد واحدهای آموزش سازمانی، بسته‌های آموزشی موقعیت‌محور طراحی کنند که در آن سناریوهای پرتکراری مانند ابلاغ اخبار منفی به ارباب رجوع، تشکیل جلسه تحت فشار زمان یا «حل اختلاف نظر بین دو همکار به طور عملی تمرین شود. این پیشنهاد مستقیماً از مقوله کارگاه‌های عملی و بازی‌های سازمانی مدل نهایی این تحقیق استخراج شده است.
- تدوین دستورالعمل عملیاتی پاسخ به بحران‌های هیجانی فردی: تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که فقدان یک پروتکل شفاف برای مدیریت حوادث روانی-هیجانی (مانند مواجهه با خشونت کلامی، شکست سنگین پروژه یا فقدان همکار)، خود به عاملی برای تشدید آسیب تبدیل می‌شود. لذا، پیشنهاد می‌شود بر اساس مؤلفه رویه‌های استاندارد حمایت شناسایی شده در این پژوهش، هر سازمان راهنمای گام‌به‌گام مداخله اولیه هیجانی را تهیه کند. این راهنما باید شماره تلفن‌های اضطراری مشاوره، مراحل گزارش‌دهی و شیوه‌های حمایت مدیر مستقیم را به زبانی ساده برای تمام کارکنان تشریح کند.

- تبدیل بازخورد عملکردی به بازخورد رشد-محور با تأکید بر بعد هیجانی: یافته‌ها نشان داد که جلسات بازتاب ساختاریافته زمانی اثربخش‌ترند که متمرکز بر تحلیل روند بهبود باشند. بنابراین پیشنهاد می‌شود در جلسات بازنگری عملکرد، علاوه بر ارزیابی اهداف عملیاتی، بخشی با عنوان بازتاب مسیر رشد هیجانی گنجانده شود. در این بخش، کارمند و مدیر با استفاده از نمونه‌های عینی از اتفاقات سال گذشته، توانایی‌های مدیریت هیجان فرد را مرور کرده و برای دوره آینده بر روی یک مهارت هیجانی خاص (مثلاً کنترل تکانه عصبی در جلسات پر شمار) توافق می‌کنند.
- طراحی برنامه تلفیقی آموزش-مشاوره-پیگیری برای مدیران میانی: با توجه به نتایج که نشان داد مدیران میانی به عنوان عامل واسطه کلیدی در بهبود چابکی هیجانی تیم عمل می‌کنند، پیشنهاد می‌شود دوره‌های ویژه‌ای برای این گروه طراحی شود. این دوره‌ها نباید صرفاً آموزشی باشد، بلکه باید ساختاری مشاوره گروهی هم‌تا و پیگیری فردی داشته باشد. در این برنامه، مدیران پس از آموزش مهارت‌های اولیه، در گروه‌های کوچک به بررسی موردی چالش‌های هیجانی واحد خود پرداخته و با هدایت یک مربی، راه‌حل‌های عملیاتی را تدوین می‌کنند. این پیشنهاد مستقیماً از کدهای مربوط به نیاز به حمایت مدیریتی و نقش کلیدی سرپرستان در تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شده است.
- استفاده از ظرفیت فرهنگ جمعی برای تقویت تاب‌آوری سازمانی: در داده‌های کیفی هر دو کشور، بر اهمیت پشتیبانی غیررسمی جمعی تأکید شده بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود با ایجاد گروه‌های مبتنی بر علاقه‌مندی‌های مشترک غیرکاری (مانند گروه‌های ورزشی، کتابخوانی یا داوطلبانه)، بستر طبیعی برای تقویت همبستگی و حمایت عاطفی بین کارکنان فراهم شود. سازمان می‌تواند با تأمین امکانات اولیه یا اختصاص ساعت کاری مشخص برای این فعالیت‌ها، این روند را تسهیل کند. این پیشنهاد برگرفته از درک این واقعیت در داده‌هاست که حمایت‌های رسمی سازمانی، زمانی اثر بخش‌تر هستند که توسط پیوندهای غیررسمی تقویت شوند.
- بومی‌سازی و ساده‌سازی ابزارهای سنجش هیجانی: یافته‌ها نشان داد که ابزارهای خارجی و پیچیده ارزیابی هیجانی، به دلیل عدم تناسب با بافت فرهنگی، مقبولیت و کارایی کمی دارند. پیشنهاد می‌شود ابزار بومی سنجش سریع چابکی هیجانی مبتنی بر مقوله‌های شناسایی شده در این پژوهش (مانند توانایی سازگاری با تغییرات غیرمنتظره، مدیریت تعارض و بازگشت سریع از ناکامی) طراحی شود. این ابزار می‌تواند به صورت چک‌لیست کوتاهی باشد که هر فصل توسط کارکنان تکمیل شده و مبنای گفت‌وگوی سازنده با سرپرست قرار گیرد.

طراحی الگوی بهبود چابکی هیجانی منابع انسانی (مطالعه‌ای تطبیقی در سازمان‌های دولتی ایران و عراق)

- ایجاد نقش‌های حامی هیجانی در هر واحد: با توجه به شناسایی شکاف حمایتی در داده‌ها، پیشنهاد می‌شود در ساختار هر بخش، از بین کارکنان با سابقه و دارای مهارت‌های ارتباطی بالا، فردی به عنوان حامی هیجانی واحد انتخاب و آموزش مختصری ببیند. وظیفه این شخص، نه قضاوت یا مشاوره حرفه‌ای، بلکه شنونده بودن فعال، هدایت به منابع حمایتی سازمان و ایجاد فضای امن برای گفت‌وگو است. این نقش، حلقه واسطی بین نیازهای کارکنان و مکانیسم‌های رسمی سازمان خواهد بود.
- نهادینه‌سازی مراسم رسمی تقدیر از پیروزی‌های کوچک هیجانی: تحلیل داده‌ها نشان داد که سیستم‌های انگیزشی موجود، عمدتاً بر نتایج کاری ملموس تمرکز دارند و تاب‌آوری هیجانی نادیده گرفته می‌شود. پیشنهاد می‌گردد در جلسات عمومی سازمان، علاوه بر قدردانی از عملکرد کاری، از مواردی که مدیریت هیجانی مؤثر منجر به حل مسئله یا جلوگیری از بحران شده است، به صورت روایت‌گونه تقدیر شود. این کار معنای عینی‌تری به چابکی هیجانی داده و رفتارهای مطلوب را تقویت می‌کند.

محدودیت‌ها

در تحقیقات و مطالعات، همواره کاستی‌ها و محدودیت‌هایی وجود دارد که فرآیند انجام پژوهش را با موانع و چالش‌هایی مواجه می‌سازد. لذا پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد و در هنگام اجرای آن، با محدودیت‌هایی مواجه شده که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد.

جدول ۱۵. محدودیت‌های پژوهش

رده بندی	محدودیت	تأثیر مستقیم بر یافته‌ها و الگوی حاضر	راه حل/تعدیل جزئی (برای این پژوهش)	پیوند با پیشنهاد پژوهش آتی
محدودیت اصلی (ریشه‌ای)	نوپا و میان فرهنگ	مدل طراحی شده ممکن	تأکید بر	انجام
	ی بودن مفهوم چابکی هیجانی در بافت	است از پایایی بافتی بالا برخوردار نباشد؛ یعنی مؤلفه‌های شناسایی شده می‌توانند بسیار حساس به شرایط خاص فرهنگی-اداری ایران و عراق در این مقطع زمانی باشند.	ماهیت اکتشافی پژوهش و ارائه مدل به عنوان چارچوب اولیه، نه یک نظریه نهایی.	پژوهش‌های تطبیقی در سایر کشورها و پژوهش‌های طولی برای بررسی پایداری مدل در طول زمان.
	سازمان‌های دولتی مورد مطالعه			

رده بندی	محدودیت	تأثیر مستقیم بر یافته‌ها و الگوی حاضر	راه حل/تعدیل جزئی (برای این پژوهش)	پیوند با پیشنهاد پژوهش آتی
محدودیت ثانویه (روش‌شناختی)	ذات ادراکی و خودگزارشی داده‌های کیفی	یافته‌ها بیشتر منعکس‌کننده احساسات و ادعاهای مشارکت‌کنندگان است، نه لزوماً رفتارهای عینی و قابل مشاهده. این امر می‌تواند به سوگیری آرزوهای اجتماعی در شناسایی مکانیسم‌ها و پیامدها دامن زده باشد.	استفاده از تکنیک‌های مصاحبه عمیق برای واکاوی مثال‌های عینی و شفاف‌سازی تفاوت بین "آنچه هست" و "آنچه باید باشد".	تلفیق با داده‌های عینی (مانند عملکرد، غیبت) در پژوهش‌های آتی و استفاده از روش‌های تجربی نوین مانند نمونه‌برداری تجربه
محدودیت ثانویه (روش‌شناختی)	ماهیت قضاوتی و تفسیری روش TISM فازی	سطوح چهارگانه مدل و روابط بین مؤلفه‌ها، اگرچه سیستماتیک، اما نهایتاً برآمده از ادراک جمعی خبرگان این پژوهش است. وزن و اهمیت نسبی مؤلفه‌ها در هر سطح مشخص نشده است.	ارائه ماتریس‌های تخصیص روابط در پیوست پژوهش برای شفاف‌سازی قضاوت‌ها.	آزمون مدل با روش‌های کمی قدرتمند مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری برای سنجش وزن و روابط علی.
محدودیت ثانویه (نمونه‌گیری)	حجم نمونه کیفی محدود و مبتنی بر خبرگان	اگرچه برای اشیاع نظری کافی است، اما ممکن است تنوع کامل تجربیات کارکنان سطوح مختلف (به ویژه کارمندان عادی و کمتر مطلع) را پوشش ندهد. این امر می‌تواند به سوگیری نخبه‌گرایی در مدل منجر شود.	تلاش برای انتخاب خبرگانی از سطوح مختلف سازمانی (مدیر، کارشناس، کارمند) در فرآیند نمونه‌گیری هدفمند.	تعمیم‌پذیری آماری مدل با استفاده از پرسشنامه‌ای استاندارد بر روی نمونه‌ای بزرگ و تصادفی از جامعه‌ای وسیع‌تر.
محدودیت ثانویه (کاربردی)	عمومیت مدل و عدم ارائه	مدل حاضر مسیر و مؤلفه‌ها را ترسیم می‌کند، اما چگونگی اجرای مؤثر	ارائه چند مثال عینی در بخش بحث و پیشنهادهای کاربردی	طراحی برنامه‌های مداخله‌ای دقیق و دستورالعمل‌های

رده بندی	محدودیت	تأثیر مستقیم بر یافته‌ها و الگوی حاضر	راه حل/تعدیل جزئی (برای این پژوهش)	پیوند با پیشنهاد پژوهش آتی
	راه حل‌های عملیاتی جزئی	هر مؤلفه (مثلاً دقیقاً چگونه شبکه مربیگری هم‌تا ایجاد شود) را با جزئیات لازم برای مدیران ارائه نمی‌دهد.	(همان‌طور که در متن اولیه انجام شد).	اجرایی بر اساس هر سطح از مدل، و سپس سنجش اثربخشی آن‌ها.

همان‌طور که در جدول فوق مشهود است، محدودیت‌های این پژوهش نه به عنوان نقاط ضعف صرف، بلکه به مثابه نقاط آغاز و چراغ راه برای پژوهش‌های آینده عمل می‌کنند. محدودیت اصلی (جدید و بافت‌محور بودن موضوع)، نیازمند پژوهش‌های تکرارپذیر در بافت‌های دیگر و طولی است تا اعتبار خارجی مدل سنجیده شود. محدودیت‌های روش‌شناختی (ذهنی بودن داده‌ها و روش TISM) مستقیماً فراخوان‌کننده پژوهش‌های آمیخته (کمی-کیفی) و استفاده از ابزارهای سنجش استاندارد و عینی هستند. در نهایت، محدودیت کاربردی، لزوم حرکت از تئوری به عمل را نشان می‌دهد و پژوهش‌های آینده-محور را طلب می‌کند.

پیشنهاد برای پژوهشگران آتی

۱. آزمون تجربی مدل چهارسطحی و سنجش تأثیر متغیرهای تعدیلگر فرهنگی

- روش پیشنهادی: یک پژوهش آمیخته متوالی اکتشافی در دو فاز.
- فاز کیفی: انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با نمونه‌ای از کارکنان دولتی در یک کشور ثالث (مانند کویت یا ترکیه) برای بررسی انتقال‌پذیری مؤلفه‌های مدل و شناسایی مؤلفه‌های فرهنگی جدید.
- فاز کمی: اجرای یک بررسی پیمایشی با نمونه‌ای بزرگ و تصادفی از کارکنان سازمان‌های دولتی در ایران، عراق و کشور فاز کیفی. ابزار پژوهش، یک پرسشنامه محقق‌ساخته استانداردشده بر اساس مؤلفه‌های مدل حاضر و یافته‌های فاز کیفی جدید خواهد بود. داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل تعدیل چندگروهی تحلیل خواهند شد.

۲. طراحی و اعتباریابی ابزار استاندارد کمی برای سنجش چابکی هیجانی سازمانی

- روش پیشنهادی: یک پژوهش روش‌شناختی (متدولوژیک) برای ساخت و اعتباریابی مقیاس.
- گام‌ها: استخراج گویه‌ها از مؤلفه‌های ۱۸ گانه پژوهش حاضر و ادبیات مرجع => تعیین روایی محتوایی و صوری توسط پانل خبرگان => اجرای مطالعه مقدماتی و تحلیل عاملی اکتشافی (EFA)

روی یک نمونه ۳۰۰ نفره => اجرای نهایی و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) روی نمونه‌ای مجزا برای بررسی برازش مدل => سنجش پایایی (آلفای کرونباخ، بازآزمایی) و روایی همگرا/واگرا.

۳. مطالعه طولی اثرات اجرای یک مداخله مبتنی بر سطح دوم مدل (ابعاد چابکی)

- روش پیشنهادی: یک آزمایش میدانی نیمه‌تجربی با طرح پیش‌آزمون-پس‌آزمون با گروه کنترل.
- جامعه و نمونه: انتخاب ۴ تا ۶ اداره دولتی مشابه در یک شهر.
- متغیر مستقل (مداخله): اجرای یک بسته آموزشی-حمایتی ۶ ماهه بر اساس مؤلفه‌های سطح دوم مدل (شبکه همتا، کارگاه عملی، رویه استاندارد بحران).
- متغیر وابسته: تغییرات در فرسودگی شغلی، تاب‌آوری عاطفی و رفتارهای نوآورانه (سطح اول مدل).
- روش: اندازه‌گیری متغیرهای وابسته در هر دو گروه در زمان صفر (پیش‌آزمون). اجرای مداخله فقط در گروه آزمایش. اندازه‌گیری مجدد بلافاصله پس از مداخله و ۶ ماه بعد (پیگیری).

۴. بررسی نقش تسهیل‌گر فناوری در تقویت مکانیسم‌های سطح سوم مدل

- روش پیشنهادی: یک پژوهش ترکیبی همزمان.
- فاز کمی: پیمایش توصیفی-پیمایشی برای شناسایی نرخ دسترسی، پذیرش و نوع فناوری‌های مورد استفاده کارکنان (پلتفرم‌های ارتباطی، اپلیکیشن‌های سلامت روان و ...).
- فاز کیفی (همزمان): برگزاری گروه‌های کانونی با کارکنان برای واکاوی این که چگونه فناوری‌های موجود می‌توانند مکانیسم‌هایی مانند بازیابی از شکست‌های هیجانی یا ایجاد روابط حمایتی (سطح ۳ مدل) را تسهیل یا تضعیف کنند.
- این مقاله از هیچ سازمان و ارگانی حمایت دریافت نکرده است.

منابع

- لطیفی، زهره؛ شفیع، لادن و سلطانی‌زاده، محمد. (۱۴۰۰). تاثیر آموزش خودشفابخشی بر فرسودگی شغلی، کیفیت زندگی و انعطاف‌پذیری عاطفی کارکنان اورژانس اجتماعی. *ابن سینا*، ۲۳(۲) (مسلسل ۷۵)، ۳۶-۴۷.
- مرکز آمار ایران (۱۴۰۲). نتایج آمارگیری از نیروی کار: سال ۱۴۰۱. *وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی*.
<https://www.amar.org.ir>
- Al-Ansi, A. M., Jaboob, M., Jaboob, A. S., & Awain, A. M. S. B. (2024). Emotional Agility and Social Intelligence: Unravelling Entrepreneurs' Behavior in Omani SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*.
- Cox, S. (2018). Tips for emotional agility. *Nursing Management*, 49(7), 56.
- David, S. (2016). Emotional agility: Get unstuck, embrace change, and thrive in work. *Life*. New York: Penguin Random House.
- Dewar, A. J., Kavussanu, M., & Ring, C. (2013). The effects of achievement goals on emotions and performance in a competitive agility task. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2(4), 250.

- Elmas, B. (2024). Integrating Emotional Agility into Pre-service Language Teacher Preparation: From Theory to Practice. *Iranian Journal of Language Teaching Research*, 12(3 (Special Issue)), 197-215.
- Ewing, E. (2022). Emotional intelligence.
- Ferguson, M. K. (2019). Book Review: The leader's guide to emotional agility: How to use soft skills to get hard results. *Journal of Technology Education*, 31(1).
- Goleman, B. (2020). *Emotional Intelligence: For a Better Life, Success at Work, and Happier Relationships. Improve Your Social Skills, Emotional Agility and Discover Why it Can Matter More Than IQ.(EQ 2.0)*. Brandon Goleman.
- Hatunoğlu, Ş. B. (2024). Workforce Agility: A Systematic Literature Review and Comparison with Domestic Studies. *Human Resource Management Review*.
- International Labour Organization [ILO]. (2024). *World employment and social outlook: Trends 2024*. ILO. <https://www.ilo.org/wesodata>
- Jena, L. K., & Goyal, S. (2022). Emotional intelligence and employee innovation: Sequential mediating effect of person-group fit and adaptive performance. *European Review of Applied Psychology*, 72(1), 100729.
- Kurz, R. (2016). Emotional agility—a new language and paradigm for psychiatry. *European Psychiatry*, 33, S211
- Lopes, E. (2022). Reseña de: Susan David, Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life. Avery, New York, 2016, 288 pp. *Eikasía Revista de Filosofía*, (105), 283-288.
- Malathi, M., & Padhy, P. C. (2024). Perceived organizational support for the employee engagement of MSMEs with dual mediating effects of innovative work behavior and emotional intelligence. *Multidisciplinary Reviews*, 7(10), 2024217-2024217.
- Martins, A., & Shah, N. (2024). Navigating the Waves of Change: Emotional Agility as the Compass for Internal Auditors. In *Evaluating a Pandemic* (pp. 119-144).
- Murugan, M., & Prabadevi, M. N. (2024). Leader's Emotional Agility And Educational Organization's Performance Through The Six Sigma Ways In The Engineering Service Industry. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 917-926.
- Opricovic, S., & Tzeng, G. H. (2003). Defuzzification within a multicriteria decision model. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 11(05), 635-652.
- Petteneli, M. N. (2017). The psychology of emotions, feelings and thoughts. Retrieved from <https://cnx.org/contents/LTjQLL1F@26.4:vsCCnNdd@143/The-Psychology-OfEmotions-Feelings-and-Thoughts>.
- World Bank. (2023). *Public sector challenges and reforms in the Middle East and North Africa*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/region/mena/publication/public-sector-challenges-and-reforms>
- Yasmeen, K., Nazir, A., & Imran, H. (2024). Building Resilience, Practicing Mindfulness, and Cultivating Emotional Agility for Enhanced Well-Being and Positive Relationships in Challenging Times. *Journal of Development and Social Sciences*, 5(2), 842-851.