



Understanding and Analyzing Emotional Agility in Human Resources: Identifying Influencing Factors and Outcomes Using Fuzzy Cognitive Mapping (FCM)

Ali Shariatnejad¹ , Milad Amraei² , Negar Eysvand³ 

Abstract

Article Type:
Research-based

Background & Purpose: Emotional agility is a critical capacity in human resources, enabling effective adaptation to change, maintaining balance in high-stress situations, and strengthening organizational resilience. This study aimed to identify the influencing factors and outcomes of emotional agility in human resources.

Methodology: This study employed an exploratory mixed-methods design (qualitative-quantitative) with a deductive-inductive approach. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 15 experts, selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. The researchers' validity, and its reliability was assessed using intra-coder and inter-coder agreement. Qualitative data were analyzed using thematic content analysis. In the quantitative phase, a Fuzzy Cognitive Map (FCM) was developed based on the qualitative findings and validated through a reliable questionnaire (with confirmed content validity and test-retest reliability) completed by the same panel of experts. The FCM was then analyzed to model the relationships between factors.

Findings: The analysis identified two key drivers of emotional agility: 1) enhanced acceptance of reality and change, and 2) mindfulness-based resilience training. Furthermore, the most significant outcomes of this agility were found to be the strengthening of mental focus and reduction of procrastination among employees, and the mitigation of the adverse impact of negative emotions on judgment and problem-solving abilities.

Conclusion: Developing emotional agility in human resources enhances the ability to adapt to change and manage negative emotions, leading to the preservation and improvement of individual and organizational performance.

Keywords: Emotional agility, Emotion management, Human resources, Fuzzy Cognitive Mapping (FCM), Mixed-methods analysis

Corresponding Author:
Ali Shariatnejad

© Authors

Received:
May 13, 2025

Revised:
May 29, 2025

Accepted:
August 06, 2025

Published online:
September 10, 2025

Citation: Shariatnejad, Ali; Amraei, Milad & Eysvand, Negar (2025). Understanding and Analyzing Emotional Agility in Human Resources: Identifying Influencing Factors and Outcomes Using Fuzzy Cognitive Mapping (FCM). *Human Capital Assessment and Development*, 2(2), 26 - 47.

1. Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
E-mail: alishariat69@gmail.com
2. Ph., Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
E-mail: milad.amraie9631@gmail.com
3. MS Student, Department of Engineering Technology, Faculty of Engineering Technology, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
E-mail: nrgarisvand0870@gmail.com

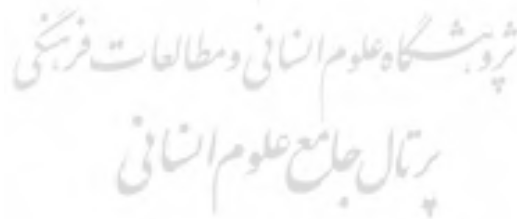




شناخت و فهم چابکی هیجانی منابع انسانی؛ تحلیل عوامل مؤثر و پیامدها با روش FCM

علی شریعت نژاد^۱، میلاد امرایی^۲، نگار عیسوند^۳

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
<p>نویسنده مسئول: علی شریعت نژاد</p> <p>© نویسندگان</p> <p>دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۳</p> <p>بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۰۸</p> <p>پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵</p> <p>انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۱۹</p>	<p>زمینه و هدف: چابکی هیجانی، ظرفیتی حیاتی در منابع انسانی برای انطباق مؤثر با تغییرات، حفظ تعادل در شرایط پراسترس و تقویت سازگاری سازمانی است. این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی انجام شد.</p> <p>روش: این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) با رویکرد قیاسی - استقرایی است. در بخش کیفی با ۱۵ خبره، مصاحبه نیمه ساختاریافته تا حد اشباع نظری انجام شد. این افراد به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. روایی ابزار، از طریق روایی محتوایی و نظری و پایایی آن با روش توافق درون کدگذار و بین کدگذار تأیید شد. داده‌های کیفی با تحلیل محتوای موضوعی تحلیل شدند. در بخش کمی، نقشه شناختی فازی (FCM) بر مبنای یافته‌های کیفی و با تکمیل پرسش‌نامه‌ای معتبر (دارای روایی محتوایی و پایایی بازآزمون) توسط همان خبرگان، طراحی و تحلیل شد.</p> <p>یافته‌ها: بر اساس تحلیل‌ها، دو عامل کلیدی پیش‌برنده چابکی هیجانی، عبارت‌اند از: ۱. افزایش قدرت پذیرش واقعیت و تغییرات و ۲. آموزش تاب‌آوری مبتنی بر ذهن آگاهی. همچنین، مهم‌ترین پیامدهای این چابکی، تقویت تمرکز ذهنی و کاهش تعلل در نیروی انسانی و جلوگیری از تأثیر مخرب هیجان‌های منفی بر قضاوت و حل مسئله شناسایی شدند.</p> <p>نتیجه‌گیری: توسعه چابکی هیجانی در منابع انسانی، توانایی سازگاری با تغییرات و مدیریت هیجان‌های منفی را افزایش می‌دهد و به حفظ و بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌شود.</p> <p>کلیدواژه‌ها: چابکی هیجانی، مدیریت هیجان‌ها، منابع انسانی، نقشه شناختی فازی (FCM)، تحلیل آمیخته</p>



استناد: شریعت نژاد، علی؛ امرایی، میلاد و عیسوند، نگار (۱۴۰۴). شناخت و فهم چابکی هیجانی منابع انسانی؛ تحلیل عوامل مؤثر و پیامدها با روش FCM. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۲)، ۲۶-۴۷.

alishariat69@gmail.com

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. رایانامه:

milad.amraie9631@gmail.com

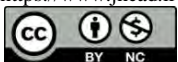
۲. دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. رایانامه:

nrgarisvand0870@gmail.com

۳. دانشجوی کارشناسی، گروه فنی مهندسی، دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری



ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۴، تابستان، دوره ۲، شماره ۲، ص. ۲۶-۴۷

This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

قرن بیست و یکم دوران تنش استرس است. افراد در سازمان و زندگی روزمره خود، به دلیل جهانی شدن، انقلاب فناوری اطلاعات و سرعت زندگی با استرس مواجهند. مهم‌ترین آثار آن را می‌توان در دنیای سازمانی مشاهده کرد. استرس می‌تواند خود را به صورت تغییراتی نشان دهد که سازمان‌ها در ساختارها، استراتژی‌ها، فعالیت‌ها و فناوری‌های خود ایجاد می‌کنند (الماس؛ ۲۰۲۴). سازمان‌هایی که دائم در حال تغییر هستند، نقش‌ها و وظایف جدیدی را به کارکنان خود تحمیل می‌کنند و کارکنانی را که می‌خواهند نقش‌ها و وظایف جدید بر عهده بگیرند، باید در فرایندهای تصمیم‌گیری و حل مسئله، از بهره‌ر هوشی و بهره‌ر عاطفی برخوردار باشند (استفان و ایلی؛ ۲۰۲۳). زندگی کاملاً بدون استرس و احساسات منفی ممکن نیست و این احساسات به ویژگی وجودی انسان تبدیل می‌شود. افراد از روش‌های مختلفی برای کنترل احساسات منفی استفاده می‌کنند، از جمله این روش‌ها، تقویت چابکی هیجانی است (کاکس؛ ۲۰۱۸). چابکی هیجانی، به معنای داشتن آگاهی هیجانی، دیدگاه و مهارت‌های تنظیم هیجانی با افزایش توانایی مقابله با موقعیت‌های استرس‌زا و عزت نفس بیشتر است (فرگوسن؛ ۲۰۱۹). با توسعه چابکی هیجانی، می‌توان پلی بین احساسات آشفته‌ساز و عملکرد بهتر ایجاد کرد. اثرهای این احساسات منفی، اگر در یک بازه زمانی معین بدون مراقبت رها شوند، هم برای سازمان و هم برای کارکنان پرهزینه است (مارتینز و شاه؛ ۲۰۲۴). مدیریت منظم توانایی‌های چابکی هیجانی، به کارکنان در محل کار کمک می‌کند تا تکانه‌ها را کنترل کنند و در مواجهه با ناامیدی و موانع تداوم داشته باشند. همچنین از مبادله احساسات منفی، توانایی تفکر، احساس انگیزه، اعتماد به نفس و درک دقیق احساسات، همدلی و کنار آمدن با دیگران جلوگیری می‌کند (الانسی، جابوب، جابوب و آوین؛ ۲۰۲۴). کارکنانی که چابکی هیجانی دارند، بهتر می‌توانند احساسات خود را در محل کار کنترل کنند که درازمدت رفاه و بهره‌وری را بهبود می‌بخشد. از طریق پرورش چابکی هیجانی و خودآگاهی، افراد بهتر می‌توانند احساساتشان را درک کنند و درک خود را ارتقا دهند، پاسخ‌های خود را مدیریت کنند و قاطعانه خودشان را با موقعیت‌های دشوار سازگار کنند (دوار، کاووسانو و رینگ؛ ۲۰۱۳). این توانایی برای مدیریت احساسات، نه تنها باعث ارتقای روابط سالم با همکاران می‌شود، بلکه مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله را نیز بهبود می‌بخشد. کارکنانی که چابکی هیجانی از خود نشان می‌دهند، به احتمال زیاد در محل کار احساس شادی بیشتر و استرس کمتری دارند و از سلامت روانی بهتری برخوردارند (میشرا و پانوار؛ ۲۰۲۰). استراتژی‌های یکپارچه‌سازی که چابکی هیجانی را در فرهنگ سازمانی افزایش می‌دهند، به‌طور کلی می‌توانند به محیط کاری مطلوب‌تری منجر شوند؛ محیطی که در آن، کارکنان می‌توانند در سطح شخصی و حرفه‌ای پیشرفت کنند. چابکی هیجانی عواطف کارکنان را برای افزایش خلاقیت سازمانی هدایت می‌کند؛ زیرا انگیزش و درگیری کارکنان بدون پیوند عاطفی برای کار کردن و زمینه کاری ممکن نیست. چابکی هیجانی، مجموعه متنوعی از عواطفی را

۱ Elmas

۲ Stefan & Ilie

۳ Cox

۴ Ferguson

۵ Martins & Shah

۶ Al-Ansi, Jaboob, Jaboob & Awain

۷ Dewar, Kavussanu & Ring

۸ Mishra & Panwar

هماهنگ می‌کند که کارکنان برای کل سازمان به نمایش می‌گذارند. همچنین به مدیران برای ارزیابی و فهم دقیق و صحیح و بهنگام عواطف کارکنان، رضایت یا عدم رضایت، غم و غصه و اندوه، ناخشنودی و عدم موفقیت آن‌ها و جهت‌دهی عواطف منفی و حمایت از عواطف مثبت، به‌منظور شناسایی مسائل، به نحوی شایسته کمک می‌کند و به آن‌ها امکان می‌دهد که راه‌حل‌های مقبول و بدیع برای حل آن‌ها پیدا کنند (اوستگرو، آکایا، پالازو و فری، ۲۰۲۳). با عنایت به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر در پی آن است که به این سؤال پاسخ دهد: عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی کدام‌اند؟

چابکی هیجانی، به توانایی کارکنان برای هدایت احساسات و سازگاری با موقعیت‌های چالش‌برانگیز در محیط کار اشاره می‌کند (مالاتی و پادی، ۲۰۲۴). این مهارت برای تقویت انعطاف‌پذیری، بهره‌وری و رفاه کلی در میان کارکنان، بسیار مهم است (لطیفی، شفییعی و سلطانی زاده، ۱۴۰۰). افرادی که از نظر عاطفی چابک هستند، برای کنترل استرس، برقراری ارتباط مؤثر با همکاران و حفظ نگرش مثبت حتی در مواجهه با نامالیامات و همچنین، نحوه هدایت افراد در افکار، احساسات و صحبت با خود موفق هستند (مورگان و پرابادوی، ۲۰۲۴). کارمندانی که دارای چابکی هیجانی هستند، به احتمال زیاد در محل کار پیشرفت می‌کنند؛ زیرا می‌توانند با ذهنیتی انعطاف‌پذیر به وظایف خود بپردازند، احساسات خود را در سناریوهای پُر تنش تنظیم و به‌سرعت از مشکلات عقب‌نشینی کنند. از سوی دیگر، چابکی هیجانی در محل کار، وضعیت روانی مثبتی است که کارکنان را در محیط کار همراهی می‌کند و باعث می‌شود تا آن‌ها، به‌راحتی و بدون هیچ تنش یا فشاری کار کنند (کوزز، ۲۰۱۶). افرادی که دارای چابکی هیجانی هستند، می‌توانند به‌طور مؤثر احساسات، افکار و رفتارهای خود را در پاسخ به موقعیت‌های مختلف هدایت کنند و این توانایی به آن‌ها قدرت می‌دهد تا راحت‌تر با تغییرات و استرس سازگار شوند (آلتمن، ۲۰۱۷). علاوه‌براین، سازمان‌هایی که چابکی هیجانی را در اولویت قرار می‌دهند، فرهنگ ایمنی روانی ایجاد می‌کنند که در آن، کارکنان احساس قدرت می‌کنند تا احساسات خود را آشکارا ابراز و از همتایان خود حمایت کنند. به‌طور کلی، ارتقای چابکی هیجانی در میان کارکنان، برای ایجاد یک محیط کاری پررونق و مولد ضروری است؛ محیطی که در آن افراد بتوانند به‌طور مؤثر چالش‌ها را مدیریت کنند و به اهداف شخصی و حرفه‌ای دست یابند (ژنس، ۲۰۱۴). علاوه‌بر مطالب پیش‌گفته، آنچه به مسئله پژوهش عمق می‌دهد و اجرای آن را ضرورت و اهمیت می‌بخشد، شکاف نظری و تجربی پژوهش است. با بررسی ادبیات و پیشینه، مشخص شد که در خصوص موضوع پژوهش، شکاف نظری و تجربی وجود دارد. در این راستا باید گفت که در زمینه پژوهش‌های داخلی، پژوهشی که به شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر چابکی هیجانی منابع انسانی و نیز، پیامدهای این مفهوم مبادرت کرده باشد، وجود ندارد. در خصوص پژوهش‌های داخلی، این مسئله به پژوهش لطیفی و همکاران (۱۴۰۰) محدود است؛ بنابراین پژوهش حاضر با شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر چابکی هیجانی و پیامدهای آن، می‌کوشد تا شکاف تحقیقاتی و خلأ نظری مربوط به این موضوع را کاهش دهد.

۱ Üstgörü, Akkaya, Palazzo & Ferri

۲ Malathi & Padhy

۳ Murugan & Prabadevi

۴ Kurz

۵ Altman

۶ Jeunesse

پیشینه نظری

چابکی هیجانی منابع انسانی

طبق تعاریف، چابکی توانایی سازگاری با تغییرات معنا شده است. در زندگی شخصی یا حتی فضای کاری، افراد نمی‌توانند پیش‌بینی کنند که با چه چیزی روبه‌رو می‌شوند و این همان چیزی است که به‌عنوان چابکی در حال رشد، به‌معنای توانایی تعدیل رفتار خود برای تلاش‌های آینده بیان می‌شود (کاکس، ۲۰۱۸). چابکی هیجانی به توانایی فرد در گذر از احساسات، افکار و موقعیت‌های دشوار با ظرافت و انعطاف اشاره دارد که 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 را شامل می‌شود (هاتون اوغلو، ۲۰۲۴). گشودگی به تجربه، یک ویژگی شخصیتی است که با کنجکاوی، انعطاف‌پذیری و حمایت از ایده‌ها و تجربه‌های جدید مرتبط است. در یک زمینه حرفه‌ای، چابکی هیجانی می‌تواند ابزار قدرتمندی برای خودآگاهی، ایجاد رابطه و رهبری مؤثر باشد (دوار و همکاران، ۲۰۱۳). کارکنانی که این ویژگی‌ها را دارند، می‌توانند به‌سرعت با شرایط در حال تغییر سازگار شوند، به‌طور مؤثر با همکاران خود ارتباط برقرار کنند و محیط کاری فراگیری را ایجاد کنند که در آن، دیدگاه‌های مختلف ارزش‌گذاری می‌شود (جنا و گوپال، ۲۰۲۲). با پرورش چابکی هیجانی در محل کار، افراد می‌توانند اثربخشی کلی خود را به‌عنوان 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 مؤثر مدیریت کنند و به موفقیت و پیشرفت افزون‌تر در سازمان منجر می‌شود (کراوتهمر اوینگ، هرز، دیلکز، رحیم و ترنتاکوستا، ۲۰۲۲). 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، تصمیم‌های منطقی بگیرند و تأثیر شغلی خود را افزایش دهند (دیوید، ۲۰۱۶). چابکی هیجانی به کارکنان اجازه می‌دهد تا حضور مؤثری در سازمان داشته باشند، تجربه‌های جدید را بپذیرند و برای تعامل با دیگران و پیشرفت در حرفه خود توانا تر 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 (دیوید، ۲۰۱۶). به‌طور خلاصه، پرورش چابکی هیجانی در محل کار، برای ایجاد یک محیط امن از نظر روانی ضروری است و در آن، افراد می‌توانند احساسات را به‌طور مؤثر هدایت کنند، تصمیم‌های 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 در ارتقای چابکی هیجانی نقشی محوری ایفا کنند (گولمن، ۲۰۲۰).

۱ aa unoğuu

۲ Jena & Goyal

۳ Krauthamer Ewing, Herres, Dilks, Rahim & Trentacosta

۴ David

۵ Goleman

فرایند بروز چابکی هیجانی در منابع انسانی

دیوید (۲۰۱۶) 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 کرده است. وی معتقد است که افراد چابک، از تجربه‌های عاطفی خود آگاه هستند. این دسته از افراد به این تجربه‌های عاطفی برچسب خوب یا بد نمی‌زنند و آن‌ها را بدون تلاش برای اجتناب می‌پذیرند و از آن‌ها به‌عنوان راهنمای اقدامات آینده خود استفاده می‌کنند، نه اینکه احساسات خود را به‌عنوان مانعی برای زندگی خود درک کنند.

چهار مرحله کلیدی مدل چابکی هیجانی دیوید (۲۰۱۶) عبارت است 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 است که رویارویی با احساسات نامیده می‌شود. این مرحله کارکنان را درگیر می‌کند تا با اشتیاق، خوش‌بینی و شجاعت با افکار و احساسات و تجربه‌های خود روبه‌رو شوند. این امر مستلزم تلاش برای به رسمیت شناختن احساسات بدون مقاومت است. پاتنلی (۲۰۱۷) معتقد است که تمرکز بر این احساس و تلاش برای تشخیص خوب یا بد بودن آن، توانایی حل مسئله کارکنان را کاهش می‌دهد و علاوه‌بر 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 همیشه مثبت بودن، از جمله نشانه‌هایی است که 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 است. این مرحله به گفته دیوید، به‌معنای ایجاد فضای روانی بین محرک‌ها و پاسخ‌های هیجانی است. دیوید معتقد است که احساسات ما اطلاعات ارزشمندی دارند که باید برای رشد شخصی از آن‌ها استفاده کنیم؛ از این رو تلاش برای درک آن‌ها به‌جای واکنش فوری، به ما کمک می‌کند تا به رویدادها به‌طور انعطاف‌پذیر پاسخ دهیم و به فردی چابک در سازمان تبدیل شویم. به‌طور 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 اقدام‌ها 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، نخستین گام برای از بین بردن آن‌هاست.

درنهایت مرحله آخر، ایجاد تغییرات لازم است. در این مرحله بایستی ذهنیتی برای تغییر ایجاد شود؛ یعنی باور به اینکه تغییر مثبت با انگیزه‌های مؤثر امکان‌پذیر است؛ مانند ایجاد انگیزه‌های «خواستن» به جای «باید» و ایجاد عادت‌های موفق.

بنابراین، خارج شدن از منطقه امن و حرکت ب سمت آشفته‌گی‌ها می‌تواند مهارت‌ها و روابط فرد را تقویت کند (دیوید، ۲۰۱۶).

پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی

چابکی هیجانی مفهومی کمابیش جدید و مکمل تاب‌آوری و ذهن‌آگاهی است و به توانایی هدایت چالش‌های زندگی کاری با ذهنیت انعطاف‌پذیر اشاره دارد که به افراد اجازه می‌دهد احساسات خود را در بپذیرند و درعین‌حال، برای تغییر گشوده باشند (پاتلی، ۲۰۱۷). این مهارت، به‌ویژه در محیط‌های ناپایدار مهم است، جایی که واکنش‌های احساسی می‌توانند به‌طور چشمگیری بر تصمیم‌گیری و پویایی بین‌فردی تأثیر بگذارند. افرادی که چابکی عاطفی از خود نشان می‌دهند، برای کنترل استرس مجهزترند؛ زیرا می‌توانند احساسات خود را به‌طور سازنده پردازش کنند، نه اینکه اجازه دهند احساسات منفی بر آن‌ها چیره شود (دوانله و لی، ۲۰۲۰). تحقیقات نشان می‌دهد که چابکی هیجانی با سطوح بالاتر رفاه کلی و موفقیت بیشتر در هر دو حوزه شخصی و حرفه‌ای مرتبط است (کاکس، ۲۰۱۸). با پرورش چابکی هیجانی، کارکنان می‌توانند توانایی خود را برای انطباق با شرایط متغیر سازمانی افزایش دهند و در نهایت کیفیت زندگی خود را بهبود بخشند (لی، ۲۰۱۴). چابکی هیجانی به‌عنوان یک میانجی حیاتی پدیدار شد تا به افراد کمک کند که چالش‌های عاطفی را به‌طور مؤثرتری پشت سر بگذارند و با شرایط متغیر سازگار شوند و در نتیجه، روابط بین فردی را غنی‌تر کنند (دیوید و همکاران، ۲۰۱۴). با ترویج چابکی هیجانی در کنار این سازه‌ها، کارکنان ممکن است بهتر خود را برای مدیریت استرس و تقویت روابط حمایتی تجهیز کنند و در نتیجه کیفیت کلی زندگی خود را افزایش دهند (ژنس، ۲۰۱۴). کارکنانی که از چابکی هیجانی برخوردارند، میل سیری ناپذیری برای موفقیت دارند. اگر نتوانند راهی برای رسیدن به هدف خود پیدا کنند، خودشان راهی را ابداع می‌کنند (مالاتی و پادی، ۲۰۲۴). آن‌ها می‌دانند که هیچ چیز با ارزشی، به‌راحتی به‌دست نمی‌آید و اجازه نمی‌دهند تسلیم شوند یا ناامیدی را در مسیر خود تجربه کنند (ون هوگن و همکاران، ۲۰۲۱). آن‌ها به‌خوبی می‌دانند که برای رسیدن به هدفشان، به استقامت و پشتکار نیاز دارند. پشتکار به‌معنای ادامه دادن به تلاش و سخت‌کوشی است، حتی زمانی که از انجام کار سخت خسته شدیم. افرادی که چابکی هیجانی دارند، توانایی دارند تا در مواجهه با مشکلات، ناامیدی و شکست، همچنان به تلاش خود ادامه دهند و از این شکست‌ها به‌عنوان فرصتی برای رشد و پیشرفت استفاده کنند (سوزان، ۲۰۱۶).

پیشینه تجربی

لطیفی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «تأثیر آموزش خودشفابخشی بر فرسودگی شغلی، کیفیت زندگی کاری و انعطاف‌پذیری عاطفی کارکنان اورژانس اجتماعی» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که آموزش خودشفابخشی، بر کاهش فرسودگی شغلی، بهبود کیفیت زندگی و انعطاف‌پذیری عاطفی کارکنان اورژانس اجتماعی مؤثر است؛ به‌طوری‌که بر همه ابعاد فرسودگی شغلی، دو بعد سلامت جسمانی و سلامت روان‌شناختی در کیفیت زندگی و همه ابعاد انعطاف‌پذیری

د Dewaele & Li

ر Lee

ز David et al.

ح van Hugten et al.

ط Susan

عاطفی تأثیرگذار می‌گذارد. از این رو، آموزش خودشفابخشی می‌تواند در محیط‌های کاری پرتنش به منظور افزایش آرامش و سلامت روانی استفاده شود.

یاسمین، نظیر و عمران (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان «ایجاد انعطاف‌پذیری، تمرین ذهن‌آگاهی و پرورش چابکی هیجانی برای بهبود رفاه و روابط مثبت در چالش‌ها» انجام دادند. این مطالعه به بررسی ارتباط متقابل تاب‌آوری، ذهن‌آگاهی و چابکی هیجانی و اثرهای آن‌ها بر رفاه و روابط مثبت در زمان‌های چالش‌برانگیز پرداخته است. نتایج حاکی از آن بود که بین این سازه‌ها، همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد و چابکی هیجانی میانجی رابطه بین تاب‌آوری و بهزیستی است.

میشرا و پانوار (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان «چابکی هیجانی در کارمندان شاغل در هند» انجام دادند. این مطالعه به نشان دادن تمرکز بر مفهوم چابکی هیجانی و تأثیر آن برای اولین بار در زمینه هند پرداخته است. نتایج حاکی از چابکی هیجانی پایین در میان کارکنان شاغل برای یک مطالعه کیفی ۸ ماهه در هند بود.

الماس (۲۰۲۴) طی پژوهشی 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 توسعه شخصی و حرفه‌ای معلمان قبل از خدمت کمک کند. همچنین مشخص شد که ادغام آموزش چابکی هیجانی در برنامه‌های آماده‌سازی معلم، می‌تواند معلمان آینده را برای پیچیدگی‌های عاطفی کلاس‌ها بهتر آماده کند.

الانسی و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان «چابکی هیجانی و هوش اجتماعی: کشف رفتار کارآفرینان در شرکت‌های کوچک و متوسط عمان» انجام دادند. نتایج نقش مؤثر تجربه‌پذیری را در میان کارآفرینان عمانی تأیید می‌کند؛ جایی که آن‌ها باید استراتژی‌ها و تکنیک‌های جدیدی را برای بهبود مهارت‌های خود و حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط خود اتخاذ کنند. همچنین نقش مهارت‌های بین فردی، از جمله چابکی هیجانی و هوش کارآفرینان در این زمینه برجسته بود.

مالاتی و پادی (۲۰۲۴) 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 تأثیرهای مثبت بهزیستی را به طور برجسته‌تری در بین کارکنان ترویج می‌کند، تأکید می‌کند. یافته‌های این پژوهش 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 به کاهش عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان منجر می‌شود.

اوستگرو و همکاران (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان «رهبری بالینی پرستاران و توانمندسازی روان‌شناختی در مراقبت‌های بهداشتی؛ نقش شایستگی و چابکی هیجانی» انجام دادند. نتایج حاکی از وجود رابطه مثبت بین رهبری بالینی پرستاران و توانمندسازی روان‌شناختی بود. علاوه بر این، وجود نقش میانجی شایستگی پرستاری، بین رهبری بالینی پرستاران و توانمندسازی روان‌شناختی مشخص شد. یافته دیگر اینکه نشان داده شد که چابکی هیجانی، بین رهبری بالینی پرستار و شایستگی پرستاری نقش میانجی دارد. در نهایت نقش میانجی چابکی هیجانی بین شایستگی پرستاری کل نگر و توانمندسازی روانی تأیید شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به هدف آن، کاربردی است و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. این پژوهش، پژوهشی آمیخته است و به دلیل اینکه در بخش کیفی، رویکرد استقرایی و در بخش کمی، رویکرد دارد، در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش، خبرگان مشتمل بر مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی لرستان و اساتید دانشگاه بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری، ۲۴ نفر از آنان انتخاب شد. در جریان انجام مصاحبه‌ها با اعضای نمونه، به دلیل اینکه پس از مصاحبه ۲۲ و ۲۳ اطلاعات جدیدی به دست نیامد که به اطلاعات قبلی افزوده شود، انجام مصاحبه پس از ۲۴ نفر، به دلیل دستیابی به اشباع نظری داده‌ها، متوقف شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسش‌نامه نقشه شناخت فازی بوده است؛ به این صورت که در بخش کیفی، داده‌های کیفی که با استفاده از نظرهای ۲۴ خبره جمع‌آوری شدند، به کمک نرم‌افزار مکس کیودا (و روش تحلیل مضمون انتخاب شدند. سپس در بخش کمی، با توجه به اینکه روش پژوهش، نقشه شناخت فازی و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه بود، داده‌ها در قالب پرسش‌نامه مقایسه زوجی، در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و داده‌های به دست آمده، با استفاده از مراحل روش نقشه شناخت فازی تحلیل شدند. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون بود. دلیل استفاده از روش نقشه شناخت فازی این است که روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را بررسی می‌کند. گام‌های اجرایی پژوهش به شرح زیر است:

۱. شناسایی و استخراج عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی: در مرحله اول، پس از انجام مصاحبه با خبرگان، عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی با استفاده از روش تحلیل مضمون، استخراج شدند.
۲. تدوین و توزیع پرسش‌نامه: در مرحله دوم، پس از طراحی پرسش‌نامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسه‌های زوجی، پاسخ‌دهندگان براساس مقیاس ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها، مقیاس دادند.
۳. تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: به منظور تبدیل عبارات کلامی به اعداد فازی، از اعداد فازی مثلثی متناظر با مقیاس ۵ تایی لیکرت، استفاده شد.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی مقیاس ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$W = \frac{m_l + \gamma m + m_u}{\xi} \quad \text{رابطه ۲}$$

۴. مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از مؤلفه‌ها: در نهایت، توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری برای هر یک از عوامل با استفاده از رابطه‌های ۳، ۴ و ۵ محاسبه شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad \text{رابطه ۳}$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad \text{رابطه ۴}$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad \text{رابطه ۵}$$

۵. تحلیل داده‌ها و ترسیم مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر یک از عوامل تحلیل و مهم‌ترین شاخص مشخص شد. در نهایت، به منظور نمایش روابط علی، داده‌ها به نرم‌افزار گفی^۴ منتقل شدند و مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۱۹	۳۰ تا ۴۰ سال	۶	کارشناسی ارشد	۹	کمتر از ۱۰ سال	۵	مدیران منابع انسانی	۱۱
زن	۵	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰	دکتری	۱۵	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۲	اساتید	۱۳
		بیشتر از ۵۱ سال	۷			بیشتر از ۲۱ سال	۷		

در نخستین گام، به منظور شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی، مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته با اعضای نمونه صورت گرفت. پس از اینکه مصاحبه با ۲۴ نفر به پایان رسید، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودا منتقل و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول ۳ که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی است، تشکیل شد.

۱ Outdegree

۲ Indegree

۳ Centrality

۴ Gephi

جدول ۳. فرایند کدگذاری عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
افزایش قدرت پذیرش واقعیت‌ها و روند تغییرها	عدم مبارزه و مقابله با حقایق پذیرش محدودیت‌ها و کمبودها عدم ورود به نبرد بیهوده در برابر شرایطی که نمی‌توان کنترل کرد به مؤثرترین شکل ممکن پیش‌رفتن	عدم محکوم‌سازی واقعیت و سرکوب آن افزایش توانایی مدیریت افکار و احساسات در برابر واقعیت‌ها افزایش پذیرش واقعیت به‌عنوان پیش‌زمینه رسیدن راه منطقی برای نجات در بحران‌ها
فرار از تله کمال‌گرایی	نداشتن معیارها و خواسته‌های بسیار سطح بالا دوری از ذهنیت‌های غیرواقع‌گرایانه تلاش برای رسیدن به خواسته‌ها در محدوده عقلانی	دوری از کمال‌گرایی غیرواقع‌گرایانه دوری از ایجاد استانداردهای بالا برای خود دوری از معیارهای سخت‌گیرانه در زندگی کاری و شخصی
آموزش راهبردهای تنظیم هیجان‌ها توسط سازمان	آموزش چگونگی تأثیرگذاری بر وضعیت هیجانی ارائه آموزش تنظیم کارآمد هیجان به کارکنان آموزش روش‌های افزایش هیجان‌های مثبت	آموزش تغییر افکار یا رفتار به شیوه‌ای خودآگاه یا حتی ناخودآگاه آموزش تمرکز بر نقاط مثبت یا پرهیز از مواجهه با موقعیت‌های دشوار
آموزش تاب‌آوری مبتنی بر ذهن‌آگاهی	آموزش توجه به تجربه‌های زمان حال، بدون قضاوت آموزش توانایی کنترل اراده‌ها غریزه و فرصتی برای اصلاح اشتباه‌ها آموزش پرورش آگاهی و هوشیاری با تکیه بر مراقبت و زیرنظرگرفتن توجه و تجربه‌های در زمان حال	آموزش آگاهی از لحظه یاد گرفتن ذهن‌آگاهی آموزش توجه متمرکز یا مراقبه متمرکز آموزش کنترل اضطراب و افسردگی در موقعیت‌های مختلف به کارکنان سازمانی
تقویت سوگیری‌های خوش‌بینانه	تقویت مثبت‌اندیشی و مثبت‌نگری عدم منفی‌بافی و دوری از احساسات منفی داشتن نگرشی مثبت به جهان پیرامون	تقویت دیدن بخش‌ها و وجوه مثبت قضایا تقویت دیدگاه مثبت به تمامی حوادث و رویدادها دوری از سبک تفکر بدبینانه
بازنگری در فرایند تصویرسازی ذهنی	وارسی و بازاندیشی در احساسات ذهنی نواندیشی درباره تصویرسازی‌های فکری بازاندیشی در چگونگی برقراری ارتباط با احساسات	بازنگری در ایجاد و تجسم تصورات ذهنی بازنگری در فرایند تخیلات ذهنی بازنگری در شکل‌گیری رفتارها، رؤیاهای و حالات روانی
انطباق و کنار آمدن با محیط برای برخورد مؤثرتر با خواسته‌های محیط	افزایش میزان توانایی در پاسخ به تغییرات بیرونی و درونی سازگاری با پروژه‌های پرچالش سازمانی داشتن انگیزه و دلسرد نشدن از شرایط سخت و سازگاری با آن‌ها	زودتر از وضعیت ناامیدی و بی‌حرکی خارج شدن در نظر گرفتن تکنیک‌های جدید برای رسیدن به پاسخ همراه شدن با تغییرات سازمان و استقبال از چالش‌های جدید
تغییر دادن مسیر فکری به جهت کنترل احساسات	آگاهی از احساسات خود و پذیرش آن‌ها به‌عنوان بخشی طبیعی تغییر فرایند فکری به‌سمت مدیریت آگاهانه و سازنده افزایش توانایی برای شناسایی، درک و مدیریت واکنش‌های هیجانی	تغییر افکار منفی و مدیریت واکنش‌ها تغییر فرایند ذهنی به سمت تسلط بیشتر بر احساسات تغییر مسیر فکری از افکاری که باعث بروز احساسات منفی می‌شوند.

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
اجتناب از موقعیت‌های ناخوشایند	دوری کردن از شرایط دشوار عاطفی عدم نزدیکی به احساسات و شرایط منفی اجتناب از وضعیت‌های دشوار	دوری از چیزی که حس یا احساسات منفی ایجاد می‌کند اجتناب از تنش‌ها و بحران‌های آشفته‌کننده دوری از حس‌های مربوط به رخدادهای ناخوشایند
افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌های اجتماعی	توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دیگران توسعه مهارت‌های قوی بین فردی توانایی برقراری ارتباط با دیگران به روش‌های مختلف از جمله کلامی و غیر کلامی	افزایش توانایی ایجاد و حفظ روابط موفق به صورت حرفه‌ای و شخصی افزایش ارتباط مؤثرتر و کارآمدتر ایجاد، حفظ و رشد روابط با همکاران
جلوگیری از سایه افکندن هیجان‌های منفی روی قضاوت و توانایی حل مسئله کارکنان	عدم تأثیر احساسات منفی بر توانایی‌های حل مسائل کارکنان توانایی یافتن بهترین پاسخ برای مسئله بدون تأثیرپذیری از افکار منفی	توانایی در مواجهه با مسائل و مشکلات بدون اثرگذاری احساسات منفی بر آنها عدم تأثیرگذاری عواطف منفی بر توانایی تحلیل راه‌حل‌های موجود توسط کارکنان
اداره کردن ناکامی‌ها و مشکلات اجتناب‌ناپذیر سازمانی	یافتن و حل کردن ریشه اصلی مشکلات سازمانی برگرداندن رخدادهای تنش‌زا به حالت نرمال در سازمان توانایی مدیریت مؤثر مشکلات سازمانی	مدیریت مؤثر رخدادهایی که سبب بروز مشکل می‌شوند ریشه‌یابی و حل مؤثر مشکلات سازمانی اداره کردن مطلوب شکست‌ها
تقویت ذهن و کاهش تعلل‌ورزی منابع انسانی	تقویت باورهای کارکنان و عملکرد مطلوب عدم تنبلی و تعلل کارکنان افزایش اشتیاق و بهزیستی ذهنی کارکنان	عدم به تعویق انداخت اقدامات توسط کارکنان تسهیل و سرعت‌بخشی به فرایندهای سازمانی بهبود توانایی‌های ذهنی کارکنان
عدم بروز نشخوار فکری ناشی از هیجان‌های منفی و آرام‌سازی و کنترل خلق	تمرکز نکردن روی علائم و علل پربشانی‌ها آسیب‌ناپذیری شناختی ناشی از احساسات منفی عدم تکراری و غیرمولد در کارکنان	توانایی در تبدیل افکار و احساسات منفی به مثبت 0 عدم احساس ناتوانی و افسردگی ناشی از عواطف منفی توانایی مطلوب‌سازی تفکرات ذهنی
بهبود عملکرد کارکنان ناشی از عدم درگیری با هیجان‌های آشفته‌ساز	ارتقای مهارت‌های عملکردی منابع انسانی ناشی از کنترل هیجان‌ها زایش یادگیری عملکردی کارکنان مقابله با احساسات منفی و افزایش عملکرد کارکنان	بهبود عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی ناشی از مدیریت هیجان پیشرفت در معیارهای عملکردی کارکنان در نتیجه کنترل و مدیریت احساسات منفی
ارتقای سازش‌یافتگی منابع انسانی با رویدادهای تنش‌آور ناشی از نظم‌جویی هیجانی	مقاوم بودن در برابر بحران‌های سازمانی توسعه توانایی سازگاری با مسائل ناشی از مدیریت هیجان‌ها افزایش قدرت پذیرش اتفاق‌های ناخواسته	مدیریت هیجانی و افزایش توانایی با هم‌سویی با مسائل و مشکلات نظم‌دهی احساسی و بروز قدرت سازگاری با تغییرات
افزایش قدرت در تبدیل شکست‌های احتمالی به پیشرفت‌های غیرمنتظره	توسعه چشم‌انداز مثبت در برخورد با شکست‌ها توانایی تبدیل شکست‌ها به پیروزی 0 مقابله با شکست‌های بالقوه و بهره‌برداری مطلوب از آنها	ساختن پلی از شکست‌ها برای دستیابی به موفقیت برخورد مطلوب و مناسب با مسائل سازمان نداشتن دیدگاه منفی به شکست‌ها

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
تسهیل وقوع تغییرات در راستای تعالی سازمان	مقاومت نکردن در برابر تغییرات در سازمان استقبال از تحولات برای موفقیت سازمان اهتمام به تعالی سازمانی از رهگذر پذیرش تغییرات	اعمال مثبت تغییرات سازمانی برای موفقیت سازمان دستیابی به موفقیت از طریق سازش پذیری با تغییرات عدم مقابله جدی با تنش‌ها و تحولات سازمانی
دستیابی به هماهنگی در دل ناهماهنگی‌های عاطفی و هیجانی	افزایش توانایی در نظم بخشیدن به امور تلاش همه افراد برای به دست آوردن اهداف مشترک رویارویی مثبت برای از بین بردن ناهماهنگی‌های هیجانی	مقابله با ناهماهنگی‌های عاطفی و دست‌کاری آن‌ها هماهنگی مکانیزم‌های عاطفی از دل ناهماهنگی‌ها
بهبود مهارت‌های ارتباطی منابع انسانی	توانایی ابراز احساسات مؤثر در کارکنان بهبود مؤثر مهارت‌های نرم در منابع انسانی بهبود تعامل کارکنان در روابطشان با دیگران	توسعه و بهبود برقراری ارتباط مؤثر در کارکنان توسعه تعاملات اثربخش در منابع انسانی بیان مؤثر افکار، ایده‌ها و احساسات در کارکنان

در نهایت، با توجه به فرایند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی بودند، شناسایی شدند.

جدول ۴. عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی

پیامدها	عوامل مؤثر
جلوگیری از سایه افکندن هیجان‌های منفی روی قضاوت و توانایی حل مسئله کارکنان	w11 افزایش قدرت پذیرش واقعیت‌ها و روند تغییرات
اداره کردن ناکامی‌ها و مشکلات اجتناب ناپذیر سازمانی	w2 فرار از تله کمال گرایی
تقویت ذهن و کاهش تعلق‌ورزی منابع انسانی	w3 آموزش راهبردهای تنظیم هیجان‌ها توسط سازمان
عدم بروز نشخوار فکری ناشی از هیجان‌های منفی و آرام‌سازی و کنترل خلق	w4 آموزش تاب‌آوری مبتنی بر ذهن آگاهی
بهبود عملکرد کارکنان ناشی از عدم درگیری با هیجان‌های آشفته‌ساز	w5 تقویت سوگیری‌های خوش‌بینانه
ارتقای سازش‌یافتگی منابع انسانی با رویدادهای تنش‌آور ناشی از نظم‌جویی هیجانی	w6 بازنگری در فرایند تصویرسازی ذهنی
افزایش قدرت در تبدیل شکست‌های احتمالی به پیشرفت‌های غیرمنتظره	w7 انطباق و کنار آمدن با محیط برای برخورد مؤثرتر با خواسته‌های محیط
تسهیل وقوع تغییرات در راستای تعالی سازمان	w8 تغییر دادن مسیر فکری به جهت کنترل احساسات
دستیابی به هماهنگی در دل ناهماهنگی‌های عاطفی و هیجانی	w9 اجتناب از موقعیت‌های ناخوشایند
بهبود مهارت‌های ارتباطی منابع انسانی	w10 افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌های اجتماعی

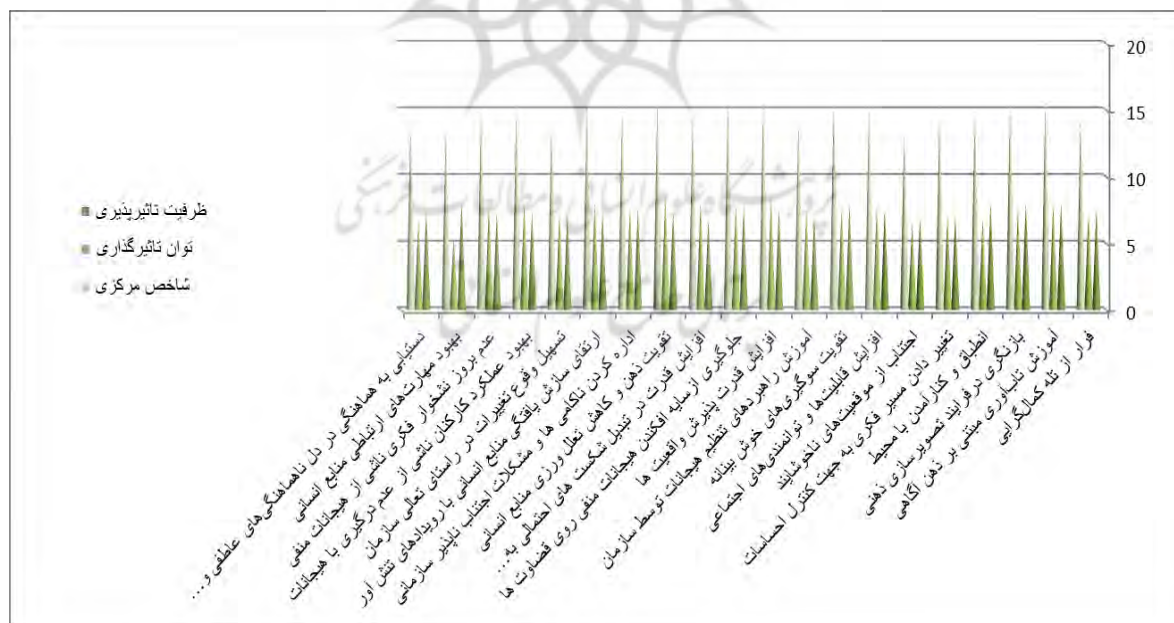
در بخش کمی، پرسش‌نامه پژوهش بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد و از خبرگان درخواست شد که براساس مقیاس ۵ تایی لیکرت، میزان اهمیت هریک از عوامل را بر دیگری بسنجند. عبارات کلامی به‌منظور تحلیل راحت‌تر، با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با مقیاس ۵ تایی لیکرت، به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (روابط ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار اکسل تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه فازی‌زدایی، یک ماتریس ۲۰×۲۰، مربوط به عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۵). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی است. مجموع عناصر ستونی برای هر مؤلفه در ماتریس روابط، نشان‌دهنده ظرفیت تأثیرپذیری است. یافته‌های پژوهش نشان داد که در میان عوامل مؤثر بر چابکی هیجانی منابع انسانی، آموزش تاب‌آوری مبتنی بر ذهن‌آگاهی و ازمیان پیامدهای آن، بهبود مهارت‌های ارتباطی منابع انسانی، بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارند. مجموع عناصر افقی برای هر مؤلفه در ماتریس روابط، نشان‌دهنده توان تأثیرگذاری است. بر اساس یافته‌های پژوهش، در میان عوامل مؤثر بر چابکی هیجانی منابع انسانی، افزایش قدرت پذیرش واقعیت‌ها و روند تغییرات و از میان پیامدهای آن، تقویت ذهن و کاهش تعلل‌ورزی منابع انسانی، بیشترین توان تأثیرگذاری را دارند. درنهایت مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری، شاخص مرکزی را نشان می‌دهد. در این پژوهش، از میان عوامل مؤثر بر چابکی هیجانی منابع انسانی، افزایش قدرت پذیرش واقعیت‌ها و روند تغییرات و نیز، از بین پیامدهای آن، تقویت ذهن و کاهش تعلل‌ورزی منابع انسانی، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل و در نهایت شاخص مرکزیت، شناسایی شدند. پس از انجام ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها، جدول زیر تشکیل شد.

جدول ۶. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	عوامل مؤثر		
	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
۳۱	فرار از تله کمال‌گرایی	۷/۶	۱۵/۱۱
۳۲	آموزش تاب‌آوری مبتنی بر ذهن‌آگاهی	۸/۱۶	۱۶/۲۱
۳۳	بازنگری در فرایند تصویرسازی ذهنی	۸/۱۴	۱۵/۸۸
۳۴	انطباق و کنارآمدن با محیط برای برخورد مؤثرتر با خواسته‌های محیط	۸/۱۲	۱۵/۱
۳۵	تغییر دادن مسیر فکری به جهت کنترل احساسات	۸/۰۹	۱۵/۲۹
۳۶	اجتناب از موقعیت‌های ناخوشایند	۶/۹۸	۱۳/۶۵
۳۷	افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌های اجتماعی	۷/۶۳	۱۵/۷
۳۸	تقویت سوگیری‌های خوش‌بینانه	۸/۰۴	۱۵/۹۶
۳۹	آموزش راهبردهای تنظیم هیجان‌ها توسط سازمان	۷/۰۸	۱۴/۶۱
۳۱۰	افزایش قدرت پذیرش واقعیت‌ها و روند تغییرات	۷/۶۸	۱۶/۲۳

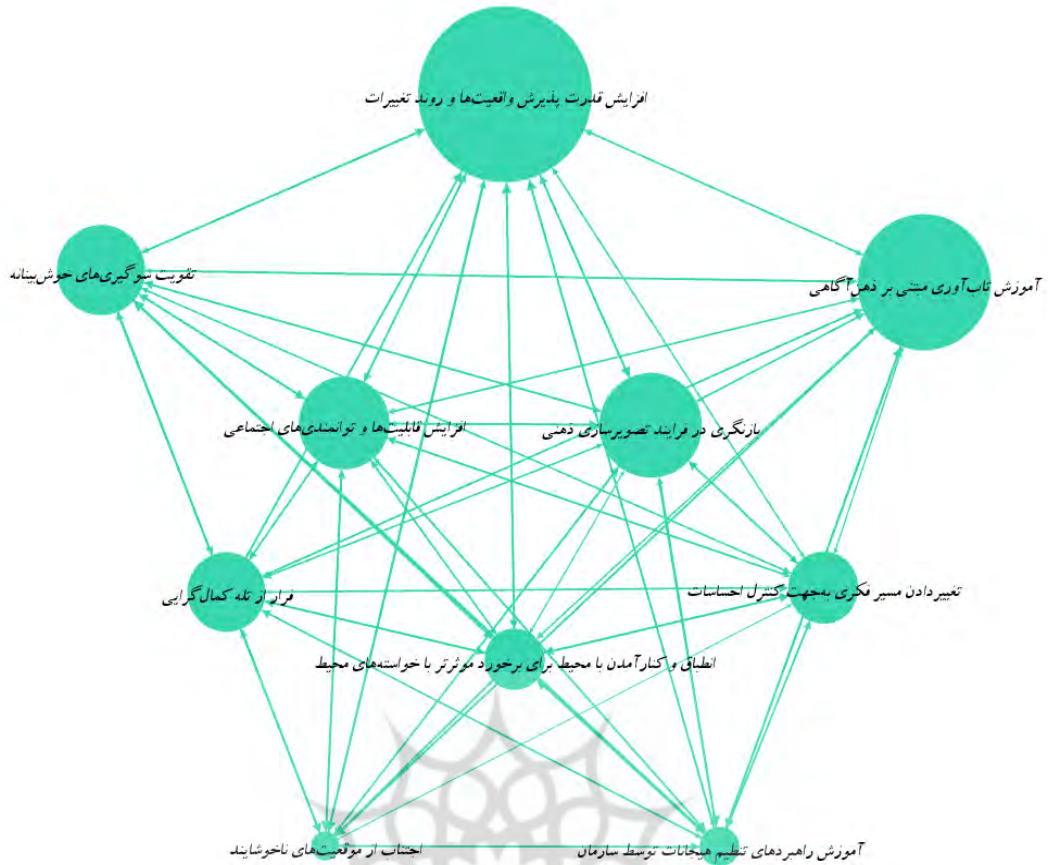
پیامدها			
۱۵/۹۹	۸/۰۳	۷/۹۶	جلوگیری از سایه افکندن هیجان‌های منفی روی قضاوت و توانایی حل مسئله کارکنان
۱۵/۰۴	۸/۲	۶/۸۴	افزایش قدرت در تبدیل شکست‌های احتمالی به پیشرفت‌های غیرمنتظره
۱۶/۱۲	۸/۶۹	۷/۴۳	تقویت ذهن و کاهش تعلل‌ورزی منابع انسانی
۱۵/۶۱	۷/۸۹	۷/۷۲	اداره کردن ناکامی‌ها و مشکلات اجتناب‌ناپذیر سازمانی
۱۵/۶۳	۸/۱۳	۷/۵	ارتقای سازش‌یافتگی منابع انسانی با رویدادهای تنش‌آور ناشی از نظم‌جویی هیجانی
۱۴/۶۳	۷/۴۲	۷/۲۱	تسهیل وقوع تغییرات در راستای تعالی سازمان
۱۵/۶۵	۸/۱۶	۷/۴۹	بهبود عملکرد کارکنان ناشی از عدم درگیری با هیجان‌های آشفته‌ساز
۱۵/۳۹	۸/۰۱	۷/۳۸	عدم بروز نشخوار فکری ناشی از هیجان‌های منفی و آرام‌سازی و کنترل خلق
۱۳/۷۸	۵/۵۳	۸/۲۵	بهبود مهارت‌های ارتباطی منابع انسانی
۱۴/۴۵	۶/۸۷	۷/۵۸	دستیابی به هماهنگی در دل ناهماهنگی‌های عاطفی و هیجانی

پس از محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل که نشان‌دهنده شاخص‌های مرکزیت است، ترسیم شد.

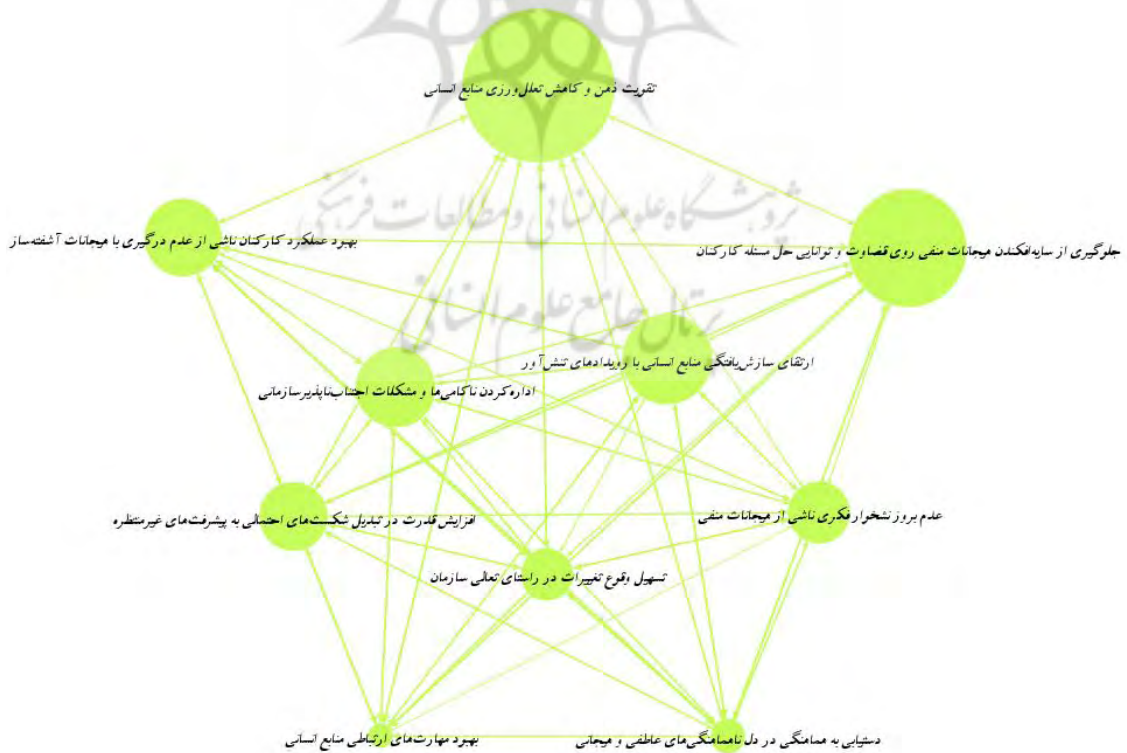


شکل ۱. نمودار ظرفیت تاثیر پذیری، توان تاثیر گذاری و شاخص مرکزی

در نهایت داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و مدل روابط علی برای انواع رفتارها، ترسیم شد.



شکل ۲. عوامل مؤثر بر چابکی هیجانی منابع انسانی



شکل ۳. پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی

رأس نمودار روابط علی، نشان‌دهنده عوامل مهم مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی است. براساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل است و هرچه دایره‌ها کوچک‌تر می‌شوند، از اهمیت عوامل کاسته می‌شود؛ به این معنا که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. با توجه به شکل ۳، افزایش قدرت پذیرش واقعیت‌ها و روند تغییرات و همچنین، تقویت ذهن و کاهش تعلل‌ورزی منابع انسانی، مهم‌ترین پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی است که در رأس نمودار با دایره‌های بزرگ‌تر نشان داده شده‌اند، به‌عنوان شاخص محوری انتخاب شده‌اند و بقیه مؤلفه‌ها، به‌ترتیب اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر ترسیم شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

همه انسان‌های سالم یک جریان داخلی از افکار و احساسات دارند که شامل انتقاد، شک و ترس می‌شود. تحقیقات انجام شده نشان می‌دهند که عدم حضور احساسات منفی با بیولوژی ابتدایی انسان در تضاد است. پس همگی انسان‌ها این افکار و احساسات منفی را تجربه می‌کنند. انعطاف‌پذیری عاطفی یا همان «چابکی هیجانی» افراد را قادر می‌سازد که به افکار و احساسات درونی خود، به‌شیوه‌ای آگاهانه، بر پایه ارزش‌هایشان توجه کنند، به‌جای اینکه درون آن‌ها غرق شوند یا سعی کنند آن‌ها را سرکوب کنند. امروزه سازمان‌ها با شرایط خاصی مثل تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر مواجهند؛ از این رو برخورداری از چابکی هیجانی در منابع انسانی، سبب می‌شود که آن‌ها به‌خوبی با تغییرات و نیز احساسات منفی سازگار شوند و عملکرد خود را حفظ کنند. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی صورت پذیرفت.

نتایج بخش کیفی، عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی در منابع انسانی را مشخص کرد. بر این اساس، عوامل مؤثر بر چابکی هیجانی منابع انسانی عبارت‌اند از: افزایش قدرت پذیرش واقعیت‌ها و روند تغییرات، فرار از تله کمال‌گرایی، آموزش راهبردهای تنظیم هیجان‌ها توسط سازمان، آموزش تاب‌آوری مبتنی بر ذهن‌آگاهی، تقویت سوگیری‌های خوش‌بینانه، بازنگری در فرایند تصویرسازی ذهنی، انطباق و کنارآمدن با محیط برای برخورد مؤثرتر با خواسته‌های محیط، تغییر دادن مسیر فکری به جهت کنترل احساسات، اجتناب از موقعیت‌های ناخوشایند و افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌های اجتماعی. همچنین جلوگیری از سایه افکندن هیجان‌های منفی روی قضاوت و توانایی حل مسئله کارکنان، اداره کردن ناکامی‌ها و مشکلات اجتناب‌ناپذیر سازمانی، تقویت ذهن و کاهش تعلل‌ورزی منابع انسانی، عدم بروز نشخوار فکری ناشی از هیجان‌های منفی و آرام‌سازی و کنترل خلق، بهبود عملکرد کارکنان ناشی از عدم درگیری با هیجان‌های آشفته‌ساز، ارتقای سازش‌یافتگی منابع انسانی با رویدادهای تنش‌آور ناشی از نظم‌جویی هیجانی، افزایش قدرت در تبدیل شکست‌های احتمالی به پیشرفت‌های غیرمنتظره، تسهیل وقوع تغییرات در راستای تعالی سازمان، دستیابی به هماهنگی در دل ناهماهنگی‌های عاطفی و هیجانی و بهبود مهارت‌های ارتباطی منابع انسانی، به‌عنوان پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی شناسایی شدند. در یافته‌های بخش کمی پژوهش، میزان اهمیت و اولویت‌بندی عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی در منابع انسانی مشخص شد. بر این اساس، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر چابکی هیجانی منابع انسانی عبارت‌اند از: افزایش قدرت پذیرش واقعیت‌ها و روند تغییرات، آموزش تاب‌آوری مبتنی بر ذهن‌آگاهی و تقویت سوگیری‌های خوش‌بینانه. همچنین مهم‌ترین پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی عبارت‌اند از: تقویت ذهن و کاهش تعلل‌ورزی منابع انسانی، جلوگیری از

سایه افکندن هیجان‌های منفی روی قضاوت و توانایی حل مسئله کارکنان و بهبود عملکرد کارکنان ناشی از عدم درگیری با هیجان‌های آشفته‌ساز.

درخصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه، باید گفت که نتایج پژوهش یاسمین و همکاران (۲۰۲۴) به نوعی با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا است. در این پژوهش، مشخص شد که بین تاب‌آوری و ذهن آگاهی با افزایش چابکی منابع انسانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ به این صورت که با تقویت ذهن آگاهی در منابع انسانی، چابکی هیجانی آنان تقویت می‌شود. الماس (۲۰۲۴) طی تحقیقی نشان داد که آموزش چابکی هیجانی، می‌تواند به توسعه شخصی و حرفه‌ای افراد سازمان کمک کند و این نتیجه‌ای است که پژوهش حاضر نیز به نوعی به آن دست یافت؛ به این صورت که مشخص شد چابکی هیجانی منابع انسانی، سبب بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. در پژوهشی دیگر مالاتی و پادی (۲۰۲۴) نشان دادند که داشتن نگرش خوب و چابکی هیجانی در میان کارکنان، کلید موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط است، همان طور که در پژوهش حاضر نیز به این نتیجه اشاره و بیان شد که چابکی هیجانی، سبب تسهیل وقوع تغییرات در راستای تعالی و موفقیت سازمان می‌شود. لطیفی و همکاران (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود نشان دادند که انعطاف‌پذیری عاطفی، سبب کاهش فرسودگی شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌شود و این نتیجه‌ای است که پژوهش حاضر نیز به نوعی به آن دست یافت.

وجه نوآوری پژوهش حاضر آن است که عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی که پیش از این به عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد تا حدی مرتفع شد. تمایز اساسی یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته، در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد FCM، عوامل مؤثر و پیامدهای چابکی هیجانی منابع انسانی را شناسایی کند که این کار در پژوهش‌های گذشته صورت نگرفته بود. درنهایت، انجام هر مطالعه‌ای محدودیت‌هایی دارد که برخی به عوامل محیطی و برخی نیز به فرایند اجرای تحقیق و شخص پژوهشگر مربوط است. از محدودیت‌های پژوهش حاضر، می‌توان به مقطعی بودن زمان و محدودیت بودجه محققان پژوهش، بهره‌گیری از روش جمع‌آوری داده که بر اساس مصاحبه بود و مشکلات مربوط به کمبود یا فقدان منابع معتبر، از قبیل کتاب‌ها، مجله‌ها، بانک‌های اطلاعاتی اشاره کرد که تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند.

پیشنهادها

طبق نتایج، فرار از تله کمال‌گرایی، از جمله عوامل مؤثر مهم چابکی هیجانی در منابع انسانی است. تغییر گفت‌وگوهای منفی درونی، یکی از راه‌های درمان عملی کمال‌گرایی است. کارکنانی که با کمال‌گرایی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، اغلب در ذهن‌شان صدای نقادانه‌ای دارند که به آن‌ها می‌گوید «کارشان به اندازه کافی خوب نیست، به اندازه کافی تلاش نمی‌کنند و خودشان هم به اندازه کافی خوب نیستند». این کارکنان، باید روی تغییر این صدا کار کنند. خودگویی منفی، ممکن است باعث استمرار رفتارهای ناسالم شود و عزت نفس کارکنان را ویران کند. تغییر گفت‌وگوی درونی، عامل مهمی برای لذت بردن بیشتر از زندگی کاری و افزایش قدردانی از خود است.

تقویت سوگیری‌های خوش‌بینانه طبق یافته‌ها، از دیگر عوامل مؤثر بر چابکی هیجانی در منابع انسانی شناخته شد. در راستای افزایش خوش‌بینی و تفکرات خوش‌بینانه در منابع انسانی، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که از مشاوران، روان‌شناسان و درمانگران، به منظور پیشگیری و درمان افسردگی، اضطراب و استرس از آموزش خوش‌بینی در مراکز مشاوره سازمان

استفاده کنند. همچنین می‌توانند برنامه‌فراگیر آموزش مهارت خوش‌بینی و نحوه به‌کارگیری عملی این مهارت‌ها را در دوره‌های ضمن خدمت کارکنان بگنجانند و اجرا کنند.

مطابق با نتایج، آموزش تاب‌آوری مبتنی بر ذهن‌آگاهی، از دیگر عوامل مؤثر بر چابکی هیجانی در منابع انسانی است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود که از طریق گسترش روابط و تسهیل مبادله اطلاعات میان کارکنان، سطح آگاهی افراد در خصوص ویژگی‌ها و خصوصیات خود افزایش و زمینه خودشناسی افراد فراهم شود.

درجهت کنترل احساسات که طبق یافته‌ها یکی از عوامل مؤثر بر چابکی هیجانی در منابع انسانی است، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها با ایجاد کارگاه‌های آموزش تنظیم احساسات، گامی در جهت افزایش چابکی هیجانی کارکنان بردارند و آموزش دهند که علاوه بر شرایط محیط کاری و حقوق و دستمزد، عواملی از جمله، روش تحلیل شناختی مشکلات و اتفاق‌های منفی که به تنظیم احساسات منجر می‌شود، نیز بر چابکی هیجانی مؤثر است.

درجهت افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌های اجتماعی که از دیگر عوامل مؤثر بر چابکی هیجانی در منابع انسانی است، افزایش هوش هیجانی پیشنهاد می‌شود. افرادی که هوش هیجانی بالایی دارند، هم از احساسات و عواطف خودشان باخبرند و هم از احساسات اطرافیان‌شان. علاوه بر این، هوش هیجانی باعث همدلی با دیگران می‌شود. احساسی که دیگران به افراد می‌دهند، روی اعمال و رفتار آن‌ها اثر می‌گذارد. وقتی هوش هیجانی فرد افزایش می‌یابد، درک بیشتری از دیگران پیدا می‌کنند و ارتباطشان با دیگران بهبود پیدا می‌کند و سبب افزایش مهارت اجتماعی آنان می‌شود.

در نهایت، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که با انجام این پژوهش در نمونه آماری بزرگ‌تر، نتایج به‌دست‌آمده را با یافته‌های پژوهش حاضر مقایسه کنند. ضمن اینکه، به‌منظور پرهیز از گرایش‌ها و تمایل‌های خبرگان محدود این تحقیق و به‌منظور جلوگیری از رویکرد هنجاری و تجویزی، نظرجویی از خبرگان با ویژگی‌های متفاوت صورت پذیرد. همچنین پژوهشگران می‌توانند با طراحی الگوی چابکی هیجانی منابع انسانی به‌روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، دامنه مطالعات مربوط به این حوزه را گسترش دهند.

منابع

لطیفی، زهره؛ شفیعی، لادن و سلطانی‌زاده، محمد (۱۴۰۰). تأثیر آموزش خودشفابخشی بر فرسودگی شغلی، کیفیت زندگی و انعطاف‌پذیری عاطفی کارکنان اورژانس اجتماعی. *ابن سینا، (۲)* ۲۳، ۳۶-۴۷.

References

- 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*.
- Altman, Y. (2017). Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life. *People & Strategy*, 40(1), 58-59.
- 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.

- David, S., Congleton, C., Bassett, J., Shelley, L., Inam, H. & Reynolds, P. (2014). Emotional agility:: Interaction. *Harvard business review*, 92(1), 5.
- Dewaele, J. M. & Li, C. (2020). Emotions in second language acquisition: A critical review and research agenda. *Foreign Language World*, 196(1), 34-49.
- 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), 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.
- Htt ğğğğl, .. B. (2024). Workforce Agility: A Systematic Literature Review and Comparison with Domestic Studies. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 11(2), 101-121.
- 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.
- Jeunesse, C. L. (2014). *Developing Emotional Agility*. Veterinary Team Brief.
- Krauthamer Ewing, E.S., Herres, J., Dilks, K.E., Rahim, F. & Trentacosta, C.J. (2019). Understanding of emotions and empathy: Predictors of positive parenting with preschoolers in economically stressed families. *Journal of Child and Family Studies*, 28(5), 1346-1888.
- Kurz, R. (2016). Emotional agility—a new language and paradigm for psychiatry. *European Psychiatry*, 33, S211.
- Latifi, Z., Shafie, L, Soltanizadeh M. (2021) The effectiveness of self-healing training on job burnout, quality of life, and emotional flexibility in Isfahan's social emergency personnel. *EBNESINA*, 23(2), 36-47. (in Persian)
- Lee, J. G. (2014). Emotional Agility: Resources. *Veterinary Team Brief*.
- 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), 2024217-2777777
- 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).
- Mishra, I. & Panwar, N. (2020). Emotional agility on working employees under Indian conditions. *The International Journal of Indian Psychology*, 8(2), 1367-1375.
- Murugan, M. & Prabadevi, M. N. (2024). rrrrrr rs mntt illll Agility Add tttttt tllll Orgiii ztti'' s rrr fir mcccce Trr gggh Tee xxx ggma aa ys In Tee gggieerigg rrr vice Industry. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 917-926.

- Petteneli, M. N. (2017). *The psychology of emotions, feelings and thoughts*. Retrieved from <https://cnx.org/contents/LTjQLL1F@26.4:vsCCnNdd@143/The-Psychology-Of-Emotions--Feelings-and-Thoughts>.
- Ştefan, M. A. & Ilie, V. (2023). Emotional agility-an essential prerequisite in optimizing learning. *Analele Universității din Craiova seria Psihologie-Pedagogie/Annals of the University of Craiova Series Psychology- Pedagogy* 45(1), 186-197. DOI:10.52846/AUCPP.2023.1.14
- Üstgörül, S., Akkaya, B., Palazzo, M. & Ferri, M. A. (2023). Nurse Clinical Leadership and Psychological Empowerment in Healthcare. The Role of Holistic Competence and Emotional Agility. *Sinergie-SIMA 2023 Management Conference Conference Proceedings Rediscovering local roots and interactions in management*.
- van Hugten, J., el Hejazi, Z. N., Brassey, J., Vanderstraeten, J., Cannaerts, N., Loots, E., ... & van Witteloostuijn, A. (2021). What makes entrepreneurs happy? Psychological flexibility and entrepreneurs' satisfaction. *Journal of Business Venturing Insights*, 16, e00263.
- 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.

