



Analysis of the role positive and negative Emotional culture on Perceived relationship quality and Organizational intimacy

Zahra Ahmadi alvar[✉] 

Assistant Professor, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

E-mail: ahmadi.za@lu.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Full Paper

Article history:
Received: 2026-08-11
Revised: 2026-10-10
Accepted: 2026-10-24

Keywords:
Emotional culture of Joy;
Emotional culture of Love;
Emotional culture of Fear;
Emotional culture of Sadness;
Organizational intimacy.

EXTENDED ABSTRACT

Background and Objectives: The present research is conducted to investigate the Effect of Dimensions of Emotional culture, on Perceived relationship quality and Organizational intimacy.

Materials and Methods: The present research is operational and its data were collected by descriptive-surveying method and also, it is a correlative study. Research population of the present research is including all employees of melli, sepah and Keshavarzi banks in Semnan city that employees are 400 cases. 196 cases of employees were selected as research sample by Cochran formula. The device of collecting data is questionnaire that Face and content validity was confirmed by relevant experts, and convergence validity was confirmed by the statistical methods. The reliability of the questionnaire through construct validity was assessed using confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha coefficient. Data were analyzed by PLS and SPSS software's.

Results: The findings of the present research indicated that Emotional culture of Joy and Emotional culture of Love affect on Perceived relationship quality and Organizational intimacy. Emotional culture of Sadness affects on Perceived relationship quality. The relationship between perceived relationship quality and organizational intimacy was confirmed.

Conclusion: This study identifies a new perspective of organizational culture research by examining different types of positive and negative Emotional culture in the organization and their impact on Perceived relationship quality and organizational intimacy.

Cite this article: Ahmadi alvar, Z. (2026). Analysis of the role positive and negative Emotional culture on Perceived relationship quality and Organizational intimacy. *Managerial Modelling in Sustainable Development*, 2(1), 189-215.

DOI: <https://doi.org/10.22075/mmsd.2026.42270.1044>

© 2026 authors retain the copyright and full publishing rights. Journal of Managerial Modelling in Sustainable Development Published by Semnan University Press. This is an open access article under the CC-BY-4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



واکاوی نقش فرهنگ عاطفی مثبت و منفی بر کیفیت ارتباط ادراک شده و صمیمیت سازمانی

زهرا احمدی الوار  ID

استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

ایمان‌نامه: ahmadi.za@lu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی- پژوهشی	سابقه و هدف: هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ عاطفی بر کیفیت ارتباط ادراک شده و صمیمیت سازمانی است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۵/۲۰ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۷/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۸/۰۲	روش: پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و پیمایشی از نوع همبستگی شمرده می‌شود. جامعه آماری، کلیه کارکنان بانک‌های ملی، سپه و کشاورزی شهرستان سمنان به تعداد حدوداً ۴۰۰ نفر است. با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد که روایی محتوایی آنها از دید صاحب‌نظران و روایی همگرایی آنها به کمک روش‌های آماری به تأیید رسید. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق پایایی سازه و آلفای کرونباخ بررسی شد. داده‌ها با بهره‌مندی از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای پی ال اس و اس.پی.اس. اس تجزیه و تحلیل شد.
واژه‌های کلیدی: فرهنگ عاطفی شادی؛ فرهنگ عاطفی عشق؛ فرهنگ عاطفی ترس؛ فرهنگ عاطفی سرخوردگی؛ صمیمیت سازمانی.	یافته‌ها: نتایج نشان داد که فرهنگ عاطفی شادی و عشق بر کیفیت ارتباط ادراک شده و صمیمیت سازمانی تأثیر می‌گذارد. فرهنگ عاطفی سرخوردگی بر کیفیت ارتباط ادراک شده تأثیرگذار است. همچنین رابطه بین کیفیت ارتباط ادراک شده و صمیمیت سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.
	نتیجه‌گیری: این مطالعه با بررسی انواع مختلف فرهنگ عاطفی مثبت و منفی در سازمان و تأثیر آنها بر کیفیت ارتباط ادراک شده و صمیمیت سازمانی، چشم‌انداز جدیدی از تحقیقات فرهنگ سازمانی را مشخص می‌کند.
استناد: احمدی الوار، زهرا. (۱۴۰۵). واکاوی نقش فرهنگ عاطفی مثبت و منفی بر کیفیت ارتباط ادراک شده و صمیمیت سازمانی. <i>مدل‌سازی مدیریتی در توسعه پایدار</i> ، ۲(۱)، ۱۸۹-۲۱۵.	
DOI: https://doi.org/10.22075/mmsd.2026.42270.1044	
ناشر: دانشگاه سمنان	

۱. مقدمه

فرهنگ سازمانی به عنوان بنیادی ترین و قوی ترین قدرت در هر کسب و کار در نظر گرفته می شود و با پایداری همراه است. فرهنگ بخشی قابل توجه است که یک سازمان فعال را پرورش می دهد. فرهنگ سازمانی یکی از مهم ترین عواملی است که توانایی، اثر بخشی، مقاومت و موفقیت سازمان را کنترل می کند و مبتنی بر اعتماد متقابل، ارتباطات عمیق و پشتیبانی فناوری اطلاعات می باشد که توسط یک تیم یا فرد به تیم دیگر ارائه می شود (شاین، ۲۰۱۰). یکی از انواع فرهنگ های سازمانی، فرهنگ سازمانی انسان گرا می باشد. محور اصلی ارزش های فرهنگ سازمانی انسان گرا توجه به نیازها و عواطف انسانی در سازمان است و دارای ویژگی هایی همچون همکاری میان اعضای سازمان، تأکید بر کار گروهی، خود شکوفایی و توانمندسازی کارکنان، توسعه ظرفیت های خلاقانه افراد، مشارکت در تصمیم گیری، روابط بین فردی سازنده و حمایت اجتماعی می باشد. در چنین فرهنگی، هنجارهای سازمانی مشوق همکاری، کار گروهی و مشارکت هستند و این موارد خود همکاری گروهی، هم افزایی و هم نیروزایی منابع سازمانی مختلف را تسهیل می کنند. علاوه بر این، خود شکوفایی و توسعه کارکنان اساس ایجاد یکی از بزرگ ترین سرمایه ها و دارایی های سازمانی یعنی سرمایه انسانی است که در نهایت به بهره وری سازمانی منجر می شود (زنیکو و سیموسی، ۲۰۰۶). پس جهت دستیابی به سرمایه انسانی کارآمد در سازمان و بهره وری سازمانی، توجه به تعاملات، روابط و همبستگی کارکنان با یکدیگر مسئله ای بسیار مهم است که می تواند مسیر دستیابی به موفقیت را به طور مثبت (منفی)، هموار (ناهموار) کند.

از جمله شاخص های بسیار مهم همبستگی قوی، که نمادی از فرهنگ سازمانی کارآمد تلقی می گردد و به مثابه موتور و پیشران نظام ها و سازمان های مدیریتی به شمار می آید، وجود صمیمیت بالا و عمیق در میان مدیران، مسئولان و کارکنان در بخش ها و واحدهای مختلف سازمان است (شریعتی و همکاران، ۱۳۹۶، ۷۱). فرهنگ سازمانی، تجلی اراده و تعامل عاملان و فعالان سازمان یعنی مدیران و کارکنان است که با تعاطی افکار و تکرار رفتار، جوی از همدلی و صمیمیت را در نظام انسانی، اجتماعی و فنی محیط سازمان ایجاد می کنند (شریعتی و همکاران، ۱۳۹۶، ۶۹). بدون محبت، افراد انگیزه ای برای کمک به یکدیگر ندارند؛ بدون وجود تعامل، آنها نمی توانند ارتباطی موثر و مفید با هم داشته باشند (مری و هول، ۲۰۰۹). کارک (۲۰۱۱)، مفهوم صمیمیت در سازمان را با مفاهیمی مانند روابط و ارتباطات با کیفیت بالا برابر می داند و بیان می کند که اخیراً تأکید بر روابط مثبت بین افراد مورد توجه قرار گرفته است.

امروزه وجود صمیمیت بین کارکنان و در سازمان ضروری است. صمیمیت می تواند مشکلات بسیاری را برطرف کند. به همین دلیل سازمان ها به روش های مختلف تلاش می کنند تا این صمیمیت را خلق کنند (جابری منش و همکاران، ۱۳۹۸). صمیمیت سازمانی که از نظام اخلاقی، اعتقادی و ارزشی یک جامعه سرچشمه می گیرد، مقوله ای ذهنی و کیفی و دارای مراتب مختلف است که امکان دارد در دوره های متفاوت حیات یک سازمان متغیر یا دارای شدت و ضعف باشد. از پیامدهای وجود صمیمیت سازمانی می توان به کاهش تنش های شغلی و ارتقای سطح سلامت سازمانی، کاهش تخلفات و بیماری های شغلی و کاهش هزینه های هماهنگی و ارتباطی، انجام کار بی منت، استفاده از توان ذهنی و جسمی در حد وسیع برای پیشبرد اهداف سازمان، کوشش برای بهبود عملکرد، فارغ از نظارت های سازمانی و فردی اشاره کرد. در مجموع، وجود فضای سرشار از صمیمت و اعتماد در سازمان، علاوه بر ایجاد نشاط و روح امید در سطح سازمان و نظام اجتماعی و انسانی سازمان، می تواند باعث بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی گردد. صمیمیت سازمانی یکی از ابعاد فضای سازمانی می باشد و به وسیله کارکنان درک می شود و بر انگیزش و رفتارشان تأثیر می گذارد. بنابراین در موفقیت سازمان

تأثیر بسزایی دارد (شریعتی و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۷۱). شروع صمیمیت زمانی است که یک فرد ارتباطات شخصی، اطلاعاتی، افکار و احساسات را به شخص دیگری مرتبط می‌کند (مشک و آرون، ۲۰۰۴).

صمیمیت خود دارای احساسات متداولی است (جابری منش و همکاران، ۱۳۹۸). احساسات جنبه اصلی انسانیت است و نقش مهمی در ایجاد تجربیات فردی (اکمان، ۱۹۹۲)، سازمانی (بریف و ویس، ۲۰۰۲) و ارتباطی (میلر، ۲۰۰۷) دارد. تحقیقات بین رشته‌ای در مورد احساسات و تأثیرات آنها نشان می‌دهد که تمرکز بر تشویق احساسات مثبت کارمند، تأثیرات مثبت تجربی بر کسب و کار سازمان‌ها (سپالا و کامرون، ۲۰۱۵) مانند افزایش بهره‌وری (لورد و همکاران، ۲۰۰۲) دارد. علاوه بر این، سازمان‌هایی که بر اهمیت احساسات کارکنان واقفند و ارتباطات عمیق‌تری را پرورش می‌دهند، با ایجاد یک فرهنگ کار سالم، مزیت رقابتی قابل ملاحظه‌ای ایجاد می‌کنند. به دنبال این مسئله اصطلاحی به نام فرهنگ عاطفی مطرح می‌شود. فرهنگ عاطفی، محیط احساسی سازمان را نشان می‌دهد و زیر مجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی است. با توجه به رویدادهای عاطفی یک سازمان، و چگونگی تفسیر و واکنش در مقابل آنها، فرهنگ عاطفی سازمان می‌تواند برای اعضای آن، سالم یا مخرب باشد (هارتل، ۲۰۰۸). فرهنگ عاطفی سالم مبتنی بر وابستگی متقابل است و می‌تواند بعنوان فرهنگ عاطفی مثبت شناخته شود (بائومیستر و همکاران، ۲۰۰۱). نتیجه یک فرهنگ عاطفی سالم و مثبت، فرد سالم، گروه سالم و سازمان سالم است (هارتل، ۲۰۰۸).

فرهنگ عاطفی، در مقایسه با فرهنگ شناختی، بر رفتارهای سازمانی به روشی متفاوت تأثیر می‌گذارد (رابینسون و همکاران، ۲۰۱۳). فرهنگ عاطفی لحنی برای چگونگی احساس اعضای سازمان تنظیم می‌کند. علیرغم شناخت روزافزون اهمیت چرایی و چگونگی احساسات تجربه شده کارکنان، اما به جنبه عاطفی فرهنگ سازمانی به صورت علمی توجه محدودی شده است (من و بوون، ۲۰۱۷). امروزه شرکت‌های زیادی در حال تلاش برای ایجاد و توسعه یک فرهنگ عاطفی هستند که بر نحوه احساس کارکنان، مانند تجربه لذت، سرگرمی، شادی و عشق همراه با کار، تأکید می‌کند (بارساد و نایت، ۲۰۱۵؛ بارساد و اونیل، ۲۰۱۶). در میان بازنمود معتبرترین سازمان‌ها، روایت کارمند، به طور ذاتی معتبر است (اسماد، ۲۰۱۳) و منحصراً تحت تأثیر احساسات کارکنان نسبت به اعتماد، رضایت و تعهد در مورد سازمان‌شان است (ویلکاکس و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به این واقعیت، روابط کارکنان - سازمان و عواملی که بر کیفیت آنها تأثیر می‌گذارد توجه زیادی را به خود جلب کرده است (کیم، ۲۰۰۷).

محققان پیشین، روابط کارکنان - سازمان را به عنوان یک نتیجه عمده از راهبردهای موثر ارتباطات شرکتی (کیم و هی، ۲۰۱۱؛ کیم، ۲۰۱۸) و فرهنگ‌های محل کار (گرونیگ و همکاران، ۲۰۰۲؛ من و بوون، ۲۰۱۷) مورد بررسی قرار داده‌اند. با این حال، بسیاری از این مطالعات در رابطه با نتایج ارتباطی کارکنان بر جنبه شناختی ارتباطات و فرهنگ (بارساد و اونیل، ۲۰۱۶) متمرکز شده است. به عنوان مثال، من و جیانگ (۲۰۱۶) نشان دادند که فرهنگ سازمانی حمایتی، بر پاداش‌ها و ثبات، که مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده کیفیت روابط کارکنان - سازمان هستند، تأکید می‌کند. گرونیگ و همکاران (۲۰۰۲) بیان کردند که یک فرهنگ سازمانی مشارکتی، یک سیستم ارتباطی متناسب را ایجاد می‌کند که روابط کارکنان - سازمان‌ها را توسعه می‌دهد. سریرامش و همکاران (۱۹۹۶) بر نقش ارتباطات در شکل دادن و تغییر فرهنگ تأکید و بیان کردند که "تغییر سیستم‌های ارتباطی یک سازمان ممکن است یکی از راه‌های تغییر فرهنگ" (ص ۲۳۸) باشد.

با این حال، پژوهش‌های کمی در مورد جنبه‌های عاطفی فرهنگ، یعنی، فرهنگ عاطفی، که به عنوان "ارزش‌های مشترک، هنجارها، مصنوعات و مفروضات تأثیرگذار بر احساسات افراد در کار" (بارساد و اونیل، ۲۰۱۶: ۴)، و همچنین

چگونگی تاثیر آن بر نتایج کارکنان و سازمان، تعریف شده است. فرهنگ سازمانی که برای دهها سال در زمینه‌های ارتباطات و مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته و دانش فراوانی به وجود آورده است، با تمرکز تقریباً منحصر به فرد بر جنبه شناختی، از یک مؤلفه مهم، یعنی محتوای عاطفی و احساسات (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴) غفلت کرده است.

از لحاظ تئوریک، این مطالعه یکی از اولین تلاش‌ها در ایران برای عملیاتی کردن فرهنگ عاطفی سازمانی (مثبت و منفی) است که شکاف پژوهشی در طی چند دهه تحقیقات فرهنگ سازمانی در زمینه ارتباطات که عمدتاً بر جنبه شناختی متمرکز شده است، را پر می‌کند. به طور کلی مسئله اصلی پژوهش حاضر را به این صورت می‌توان بیان کرد: عواطف و احساسات، بخشی از وجود افراد است که به شدت، فرد، خلق‌وخو و رفتارهای وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مسلماً محیطی که فرهنگ عاطفی حاکم بر آن، غم، افسردگی، ترس، و سرخوردگی را به کارکنان القا کند؛ روابط کارکنان با همدیگر و همچنین روابط رهبر - پیرو را به صورت منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد و تخریب می‌کند؛ افراد نمی‌توانند خواسته‌های خود را بدون ترس و واهمه بیان کنند؛ فعالیت‌های تیمی و مشترک، اعتماد، صمیمیت سازمانی، و هم‌افزایی و به طور کلی عملکرد شغلی آنها کاهش می‌یابد و برعکس. لذا عدم توجه به فرهنگ عاطفی منفی می‌تواند عواقب غیر قابل جبرانی برای سازمان به دنبال داشته باشد؛ و عدم توجه به فرهنگ عاطفی مثبت می‌تواند منجر به از بین رفتن بسیاری از فرصت‌ها و مزایای رقابتی شود. با این حال، این بخش مهم، در سازمان‌ها مورد غفلت قرار گرفته است.

در واقع فرهنگ عاطفی منجر به ایجاد عدالت، رفاه ذهنی کارکنان، ارزیابی مثبت، و خود کارآمدی بالا (هارتل، ۲۰۰۸) می‌شود. از طرفی عواملی مانند عدالت سازمانی و عدالت محوری مدیران، رفاه کارکنان، مثبت‌اندیشی، و استقلال کاری (جابری منش و همکاران، ۱۳۹۸) عوامل تأثیرگذار بر صمیمیت سازمانی هستند. لذا می‌توان گفت که فرهنگ عاطفی می‌تواند عاملی تأثیرگذار بر صمیمیت سازمانی باشد. افراد صمیمی راحت‌تر با هم صحبت می‌کنند، مشکلاتشان را خودشان حل و فصل می‌کنند، و در نهایت صمیمیت سازمانی، پیش نیاز اعتماد سازمانی است. به نظر می‌رسد که این امر در صنایع خدماتی از جمله صنعت بانکداری به دلیل مواجهه مستقیم کارکنان با مشتریان می‌تواند حائز اهمیت فراوان باشد.

صنعت بانکداری در ایران دارای خدمات مشابهی است و هسته مرکزی خدمات ارائه شده به مشتریان با هم تفاوتی ندارد. به همین دلیل یکی از عواملی که می‌تواند در تمایز و کسب مزیت رقابتی این موسسات تأثیرگذار باشد، وجود کارکنانی شایسته است که بتوانند در پیشبرد اهداف موسسه یاری‌دهنده باشند. کارکنان بانک به دلیل ماهیت کاریشان، گاهی با حجم بسیار بالایی از مراجعات رو به رو هستند و به دلیل این رویارویی مستقیم با مشتری، نوع برخورد و رفتارشان با مشتریان و همچنین همکاران (به دلیل انتقال آن به مشتریان: طبق اثر پروانه‌ای)، در کسب مزیت رقابتی حائز اهمیت است. لذا ایجاد جوی صمیمی، شاد و سرشار از عشق و اعتماد و جلوگیری از ایجاد حالت‌های احساسی منفی، می‌تواند در رفتار کارکنان تأثیرگذار باشد. اما باید این نکته را هم در نظر گرفت که افراد از روابطی که با اطرافیان خود دارند ممکن است برداشت‌های متفاوتی داشته باشند. برای مثال رفتار مناسب یک کارمند با رئیسش را به حساب تملق و چاپلوسی؛ و یا رفتار مناسب یک کارمند با همکار هم سطح خود را به حساب بی‌اعتمادی و دخالت در کارها و یا نیاز به انجام یک کار بگذارند. از آنجایی که ادراکات کارکنان در سازمان از یک پدیده واحد متفاوت است، به طور کلی می‌توان گفت، کیفیت ارتباط ادراک شده به وسیله کارکنان، می‌تواند ارتباط بین متغیرها را تحت تأثیر قرار دهد. کیفیت ارتباط به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌های ناملموس تعریف شده است که تحکیم روابط را به دنبال دارد و منجر به وقوع تعاملات مورد انتظار می‌شود. به

طور کلی با توجه به مطالب ذکر شده، در این پژوهش به دنبال آن هستیم که تأثیر فرهنگ عاطفی مثبت و منفی را بر صمیمیت سازمانی و کیفیت ارتباط ادراک شده مورد بررسی قرار دهیم.

۲. پیشینه پژوهش

۱.۲. فرهنگ عاطفی

در سطح سازمانی، فرهنگ از دیدگاه‌های مختلف تعریف شده است. فرهنگ سازمانی یک سیستم جمعی از ارزش‌های مشترک، نمادها، معانی، باورها، مفروضات و انتظارات است (سریامش و همکاران، ۱۹۹۲). فرهنگ سازمانی نه تنها اثربخشی سازمانی، بلکه کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (برگر، ۲۰۰۸). توجه علمی به احساسات (کیش-گفارت و همکاران، ۲۰۰۹؛ میلر و همکاران، ۲۰۰۷) در زندگی سازمان، حاکی از آن است که حتی تعاریف متنوع و گسترده فرهنگ سازمانی به طور دقیق بر جنبه‌های شناختی تمرکز کرده‌اند و مؤلفه حیاتی احساسات مورد غفلت واقع شده است و در نتیجه این تعاریف ناقص و ناتمام هستند (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴). به طور مشخص، تعدادی از رشته‌ها احساسات را به عنوان جنبه‌ای مجزا از فرهنگ تعریف (انسان‌شناسی: لوتر، ۱۹۸۸؛ جامعه‌شناسی: دورکیم، ۱۹۱۲؛ روان‌شناسی: کلنر و هیدت، ۱۹۹۹)، و فرهنگ را به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، و مفروضات بین یک سازمان و اعضای آن بیان می‌کنند (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶).

شاین در سال ۱۹۸۳، تعریف پویایی از فرهنگ ارائه می‌دهد (شاین و شاین، ۲۰۱۷: ۶) و اذعان می‌کند هر دو جنبه شناختی و احساسی از الگوهای قابل مشاهده سازمان هستند. آنها پیشنهاد دادند: فرهنگ یک گروه می‌تواند به عنوان یادگیری مشترک انباشته شده از آن گروه و راه‌حلی برای مشکلات تعریف شود که به اندازه کافی کارآمد و معتبر بوده و بنابراین به اعضای جدید به عنوان راه صحیح ادراک، تفکر، احساس، و رفتار، آموزش داده می‌شود (۲۰۱۷: ۶). به کارگیری فرهنگ سازمانی احساسی، عاطفی و شناختی از لحاظ تئوری، جامع و بنابراین از لحاظ استراتژیک سودمند است، زیرا کار، خود یک ساختار واحد نیست، بلکه انشعابی از یک تجربه عاطفی است که می‌تواند تفکر، معناداری، و رفاه کارکنان را تسهیل کند و نتایج مثبت سازمانی را به دنبال داشته باشد (کاپلان و همکاران، ۲۰۱۴). فرهنگ عاطفی وابسته به احساسات می‌باشد، و با "هنجارهای رفتاری، مصنوعات، و ارزش‌ها و مفروضات اساسی" متمایز، و در عین حال فرهنگی است که از احساسات تشکیل شده است (بارساد و نایت، ۲۰۱۵: ۲۴). طبق نظر اسپرر و اکمن (۲۰۱۴)، احساسات را می‌توان با چهار عامل یا فرآیند درونی مرتبط و وابسته به هم (یعنی شناختی، زیستی، احساسی و فیزیولوژیکی) مشخص کرد که نشان‌دهنده ارتباطات کوتاه‌مدت است.

تحقیقات اخیر در مورد فرهنگ عاطفی محل کار تأکید می‌کند که سازمان‌ها صرفاً سیستم‌های شناختی یا ابزاری نیستند، بلکه سیستم‌های عاطفی نیز هستند که با هنجارهای مشترک در مورد ابراز عاطفی مناسب مشخص می‌شوند (عادل و همکاران، ۲۰۲۳؛ احمد و محمود، ۲۰۲۵). فرهنگ عاطفی نحوه نظارت، تنظیم و ابراز احساسات کارکنان در تعاملات روزانه در محل کار را شکل می‌دهد و از این طریق بر درک ریسک بین فردی و انتخاب‌های رفتاری منظم تأثیر می‌گذارد (باتول و همکاران، ۲۰۲۴؛ لیند کوئیست و همکاران، ۲۰۲۲). در این زمینه، فرهنگ عاطفی به طور خاص به قدرت هنجارهای مشترک حاکم بر ابراز عاطفی مناسب در تعاملات محل کار اشاره دارد، نه به ارزش احساسات خاص. نکته مهم این است که فرهنگ عاطفی به عنوان یک سیستم انتظارات جمعی عمل می‌کند که نشان می‌دهد کدام احساسات کارکنان

و به تبع آن، کدام رفتارها قابل قبول هستند. ادبیات مربوط به کار عاطفی همچنین اهمیت هنجارهای عاطفی را در سازمان‌های خدماتی برجسته کرده است. کار عاطفی در ابتدا به عنوان فرآیندی مفهوم‌سازی شد که طی آن کارکنان ابراز احساسات خود را برای مطابقت با انتظارات سازمانی تنظیم می‌کنند و بعداً به زمینه‌های گسترده‌تر تنظیم احساسات سازمانی گسترش یافت (عادل و همکاران، ۲۰۲۶). در حالی که کار عاطفی در درجه اول بر تنظیم ابراز احساسات فردی تمرکز دارد، فرهنگ عاطفی هنجارهای مشترک سازمانی را توضیح می‌دهد که تعریف می‌کنند کدام احساسات در تعاملات محل کار مناسب یا ارزشمند هستند (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴). در صنایع خدماتی مانند بانکداری، که در آن کارکنان مرتباً با مشتریان تعامل دارند و از آنها انتظار می‌رود حرفه‌ای‌گری خود را حفظ کنند، هم کار عاطفی و هم فرهنگ عاطفی به طور مشترک نحوه ارتباط کارکنان و اینکه آیا در بیان ایده‌های غیرمتعارف احساس راحتی می‌کنند را شکل می‌دهند (عادل و همکاران، ۲۰۲۶).

یک فرهنگ عاطفی، بستری جمعی را برای حس‌گرایی تشکیل می‌دهد که شامل عناصر عاطفی و شناختی شرایط ارتباطی و فرهنگی سازمانی است (دوتان و همکاران، ۲۰۱۴). فرهنگ عاطفی به جای محدود کردن احساسات به یک متغیر نهایی، محتوای احساسات را ترکیب، و مشخص می‌کند که چگونه به نتایجی نظیر نگرش کارکنان (مثلاً رضایت شغلی و تعهد سازمانی) منجر می‌شوند (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴). در تحقق چنین نتایجی، محققان به ارتباطات به عنوان واسطه اشاره می‌کنند که احساسات، آن را ملموس ساخته (میلر، ۲۰۰۷)، و به عنوان یک متمایزکننده استراتژیک بین فرهنگ‌های شناختی و عاطفی است (بارساد و همکاران، ۲۰۰۹؛ پارکینسون، ۲۰۰۵).

طبق نظر بارساد و نایت (۲۰۱۵)، دو مکانیسم بیان، مسئول انتقال فرهنگ عاطفی هستند: ۱. مکانیزم‌های احساس، و ۲. قوانین هنجاری. «مکانیزم‌های احساس» برای احساسات واقعی، احساس و تجربه می‌شوند، در حالی که «قوانین هنجاری» به این احساسات مربوط می‌شود و طبق نتیجه انتظارات گروهی تفسیر شده و منطبق با آن هستند، اما به طور واقعی احساس نمی‌شوند (بارساد و اونیل، ۲۰۱۶). کارکنان ممکن است از احساسات خود، آگاه باشند یا احساسات دیگران را از طریق در نظر گرفتن حالات صورت، لحن صدا، یا زبان بدن در یک فرایند ناخودآگاه معروف به سرایت^۱ درک کنند (هاتفیلد و همکاران، ۱۹۹۳). روند مشابهی که به عنوان کار عاطفی شناخته می‌شود، نشان می‌دهد که احساسات ابراز شده توسط کارکنان ممکن است به تجربه‌های عاطفی واقعی تبدیل شوند به طوری که کارکنان احساسات خود را برای رعایت الزامات یک وظیفه؛ مدیریت یا حتی سرکوب کنند (هاچشیلد، ۱۹۸۳). با استفاده از ترکیبی از کانال‌های ارتباطی غیرکلامی، زبان بدن و نشانه‌های فیزیولوژیکی، مکانیزم‌های احساس و قوانین هنجاری، بیان احساسات و یا تفکرات مشترک در مورد احساسات ایجاد شده است (بارساد و نایت، ۲۰۱۵؛ بارساد و اونیل، ۲۰۱۴). فرهنگ عاطفی همانند فرهنگ‌های شناختی، ممکن است از طریق سطوح ساختاری انتزاع مشاهده شود (شاین و شاین، ۲۰۱۷).

اولین سطح ساختاری فرهنگ عاطفی، واضح‌ترین و بارزترین سطح است که توسط کارکنان و غیر کارکنان به طور یکسان درک و به طور غیررسمی، از طریق تلفیق زبان بدن، علامت‌های صورت، زبان، نیت و لمس کردن بیان می‌شود (هاتفیلد و راپسون، ۱۹۹۳). حرکاتی از قبیل یک لبخند ساده، و یا دست دادن به کارکنان توسط رهبر جهت کارهای خوبی که انجام شده، منجر به استحکام این سطح از فرهنگ عاطفی می‌شود (تریسی و رابینز، ۲۰۰۸).

^۱ - contagion

دومین سطح ساختاری فرهنگ عاطفی سازمان، فراتر از نشانه‌های ارتباطی غیرکلامی است و شامل آثار فرهنگی سازمان، ادبیات، آیین‌ها و تشریفات می‌شود (شاین و شاین، ۲۰۱۷). نشانه‌های سطح دوم باعث گستره‌ای از تغییرات ظاهری هستند، مثل دکوراسیون جسورانه دفتر، که تصویری از ارزش‌های سازمانی ارائه می‌دهد. عبارات کوچک نشان‌دهنده این سطح از فرهنگ شامل مواردی مانند توقف جلسه برای لحظه‌ای سرگرم‌کننده یا اولویت دادن به رفاه با وجود محدودیت‌های پروژه است.

سومین سطح ساختاری فرهنگ عاطفی، عمیق‌ترین سطح ساختاری است که بدون درک کامل ارزش‌های سازمان، چگونگی شناخت و تفسیر آن به وسیله کارکنان، ممکن است چالش‌برانگیز باشد. در حالی که در سطوح اول و دوم، فرهنگ احساسی بیان شده و برجسته قابل مشاهده است، در سطح سوم، فرهنگ عاطفی فراگیر قابل رویت است. سومین سطح از فرهنگ عاطفی، هنگامی بروز می‌یابد که کارکنان تصور کنند احساساتشان بخشی از فرهنگ خاص در محل کار است. به طور کلی تفسیر این سطح، برای مخاطبان دشوار است (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴).

۲.۲. فرهنگ عاطفی شادی

فرهنگ عاطفی بیانگر چگونگی تعریف اعضای سازمان از احساسات و تفکرات خاص، و همچنین چگونگی ساماندهی احساسات سازمان برای تعیین اصول هنجاری و نظری، ایده‌ها، باورها، ارزش‌ها، رفتارها و هنجارها است (بارساد و نایت، ۲۰۱۵؛ گوردن، ۱۹۹۰). تحقیقات فرهنگ عاطفی نشان می‌دهد که ساختار و احساسات فرهنگ عاطفی، دارای نظم خاصی نیستند بلکه قابل انتقال و بین رشته‌ای می‌باشند (لاوتون و همکاران، ۱۹۹۶). فرهنگ عاطفی شادی، تجارب شادی را شامل می‌شود و احساس شادی مربوط به لذت (اسچرر، ۱۹۹۷)، و لذت بردن دائمی در سازمان (بویل، ۱۹۸۶) است. این امر نشان می‌دهد که فرهنگ عاطفی شادی، در همه تخصص‌ها، منعکس‌کننده کارکنانی است که بیشتر مایل به شرکت در رفتارهای فرانش هستند (کویل - شاپیرو و شور، ۲۰۰۷).

در تحلیلی از تجربیات احساسی، بزرگسالان تجارب شادمانی را به عنوان موفقیت، دستاورد، پذیرش و تعلق وظیفه معرفی کردند. دستاوردهای شخصی، واقعیت بیش از انتظارات و یا چیزهایی که بهتر از انتظارات هستند، به عنوان نمونه‌ای از تجارب شادی شناخته شده‌اند (گوردن، ۱۹۹۰). فرهنگ عاطفی شادی با اخلاق و عدالت بالا ارتباط دارد (اسچرر، ۱۹۹۷)، و ممکن است نشان‌دهنده تمایل به درگیری با عمل متقابل باشد (دسی و همکاران، ۲۰۰۱). مطالعات پیشین، شادی را با انتظار، پیش‌بینی و دستیابی به اهداف با ارزش بالا و یا احساس اطمینان نسبت به دستیابی به هدف، نشان می‌دهند و اشاره می‌کنند که احساس شادی دستیابی به اهداف را تسهیل می‌کند، و رضایت، از عهده کار برآمدن و عزت نفس را افزایش می‌دهد. فرهنگ عاطفی شادی می‌تواند بیان کند که محل کار مستقل از انگیزه است (بونو و جاج، ۲۰۰۳).

۳.۲. فرهنگ عاطفی عشق

فرهنگ عاطفی عشق در محیط کاری شامل ابراز محبت، غمخواری، دلسوزی و مهربانی است (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴). عشق در کار، به عنوان عشق مشترک نامگذاری، و به صورت گرمی و صمیمیت توصیف می‌شود (استرنبرگ، ۱۹۸۶). فرهنگ عاطفی عشق به وسیله‌ی خروجی‌هایی مانند رضایت شغلی و کار گروهی (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴) و همکاری (موتویدلو و ون اسکاتر، ۱۹۹۴) برای کارکنان مشخص شده است. از آنجا که عشق یک احساس اجتماعی است (گانزاگا و همکاران، ۲۰۰۱)، پس بروز رفتارهایی مانند رفتار شهروندی داوطلبانه (لورد و همکاران، ۲۰۰۲) و رفتارهای احساسی

خودجوش مثبت (جرج و بریف، ۱۹۹۲) در فرهنگ عشق غیرعادی و دور از انتظار نیست. فرهنگ عاطفی عشق، مزایایی برای کارکنان و عامه مردم به دنبال دارد. در مراقبت‌های بهداشتی درازمدت، بیان احساسات، مراقبت، دلسوزی و حساسیت، با افزایش کیفیت زندگی بیماران در ارتباط است و منجر به افزایش تعامل بیماران (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴) و افزایش رفاه روانی (توگاد و فریدریکسون، ۲۰۰۴) می‌شود. فرهنگ‌های عشق و محبت می‌توانند به نیازهای انسانی مانند وابستگی گروهی (مک کلند، ۱۹۵۸) و دلبستگی (بامیستر و لری، ۱۹۹۵) پاسخ دهند.

۴.۲. فرهنگ عاطفی ترس

تجارب فرهنگ عاطفی ترس ممکن است همراه با احساسات دلهره، بدبختی و بی‌کفایتی باشد (کیش - گفارت و همکاران، ۲۰۰۹). فرهنگ ترس و احساسات مرتبط با چنین فرهنگی، پاسخ فیزیولوژیکی به محیط فیزیکی و روانشناختی است (مک دونالد و همکاران، ۲۰۰۵). فرهنگ ترس، احساسات ترس را در بر می‌گیرد، که ناشی از وقایع ترسناک و شرایط اضطراب - آور است (اسچرر، ۱۹۹۷). فرهنگ ترس اغلب غیرمنتظره است و توسط هراس، خشم و انزجار مشخص می‌شود و با اضطراب و افسردگی همراه است (کیش - گفارت و همکاران، ۲۰۰۹) و بنابراین تأثیرات منفی بر توانایی مقابله، دستیابی به اهداف، رضایتمندی و اعتماد به نفس کلی دارد که باعث می‌شود چنین فرهنگی ناخوشایند و ناعادلانه باشد (اسچرر، ۱۹۹۷). در سازمان‌هایی با فرهنگ ترس، کارکنان از ارائه گزارش در رابطه با ارتباطات و اطلاعات به رهبری به دلیل ترس از پیامدهای ناشناخته امتناع می‌کنند (کرید، ۲۰۰۳).

۵.۲. فرهنگ عاطفی سرخوردگی

فرهنگ عاطفی غم و تجربه غم و اندوه توسط یک اثر سرخوردگی مشخص شده است (اکمن، ۱۹۹۲). این فرهنگ به صورت مثبت و یا دلپذیر توصیف نشده است (اسچرر، ۱۹۹۷)، تجربه فرهنگ عاطفی غم با احساسات ناامیدی، غم و اندوه، بی‌میلی، تحقیر و ترحم همراه است (گوردن، ۱۹۹۰). بنابراین، محل‌های کار با فرهنگ عاطفی غم و غصه معمولاً با سطوح بالایی از دستیابی به اهداف، رضایت، یا عزت نفس همراه نیست، بلکه فرهنگ عاطفی غم و اندوه بیشتر با احساسات ناعادلانه و بی‌طرفی اخلاقی مرتبط است (اسچرر، ۱۹۹۷). کارکنانی که فرهنگ غم و اندوه را گزارش می‌دهند، انصراف از کار را تجربه، و از استراتژی‌های مدیریت احساسات مانند رویکردی در حین کار، یا پنهان کردن احساسات خود از همکاران و رهبری استفاده می‌کنند (دیفندورف و همکاران، ۲۰۰۸). در حالی که اگر فرهنگ قوی وجود داشته باشد، می‌توان غم و اندوه را تعدیل کرد (اسچرر، ۱۹۹۷) و احساس غم و اندوه و ناتوانی (دیفندورف و همکاران، ۲۰۰۸) و عملکرد ضعیف با فرهنگ عاطفی غم و اندوه در ارتباط است (بارساد و اونیل، ۲۰۱۶).

۶.۲. کیفیت ارتباط ادراک شده

کیفیت ارتباط ادراک شده به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌های ناملموس و نامشهود تعریف شده است که موجب تعامل بین خریداران و فروشندگان می‌شود (لویت، ۱۹۸۶). کیفیت ارتباط به ادراکات و ارزیابی مشتریان از تعامل با کارکنان اشاره دارد که حالتی احساسی و عاطفی می‌باشد و به عنوان یک ساختار چند بعدی که بسیاری از جنبه‌های مختلف مبادله را در بر می‌گیرد، شناخته شده است (کروسبای و همکاران، ۱۹۹۰). ابعاد کیفیت ارتباط پیشنهاد شده در پژوهش‌های گذشته

شامل قواعد همکاری (باکر و همکاران، ۱۹۹۹)، توجه به فرصت‌ها، مشتری‌مداری (دورچ و همکاران، ۱۹۹۸)، تضاد، تمایل به سرمایه‌گذاری و انتظار کسب بازده (کومار و همکاران، ۱۹۹۵) می‌باشد.

دی ولف و همکاران (۲۰۰۱) کیفیت ارتباط را به عنوان ساختاری تعریف می‌کنند که شامل رضایت، اعتماد و تعهد در رابطه است. آساناسوپولو (۲۰۰۹) بیان می‌کند که کیفیت ارتباط باید با سه بعد عمده مرتبط باشد که شامل رفتار ارائه‌دهندگان و مشتریان و تعامل بین هر دو آنها است. ارتباط بین ارائه‌دهنده خدمات و مشتری باید از طریق تعاملات با کیفیت به هم مرتبط شود. این مورد شامل ارتباط مستقیم، صادقانه، مؤدبانه و دوستانه است (آساناسوپولو، ۲۰۰۹)، که از ادراک قبلی مشتری نسبت به کیفیت ارتباط و این که این رابطه، مناسب و همراستا با انتظارات، پیش‌بینی‌ها، اهداف و خواسته‌های مشتریان است، پشتیبانی می‌کند (اندویسی، ۲۰۱۱). در نتیجه، کیفیت ارتباط باید احساس مشتریان را از کل رابطه منتقل کند (ونگ و سوهال، ۲۰۰۲)، و انتظار می‌رود که تحت تاثیر ابعاد بین فردی قرار گیرد.

۷.۲. صمیمیت سازمانی

صمیمیت سازمانی یکی از ابعاد فضای سازمانی است که توسط کارکنان سازمان درک می‌شود و رفتارشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به همین دلیل نقش مهمی در موفقیت سازمانی ایفا می‌کند (کریمی و همکاران، ۱۳۹۴). صمیمیت در سازمان با مفاهیمی چون ارتباطات با کیفیت بالا در ارتباط است (کارک، ۲۰۱۱). صمیمیت در محیط کاری به عنوان تعامل با دیگر کارکنان از طریق به اشتراک گذاری خواسته‌های کاری تعریف می‌شود و یک فرایند دارای انعطاف است که در طول زمان اتفاق می‌افتد (بشیر، ۲۰۱۳). صمیمیت سازمانی منجر به تسهیل در اجرای امور، هم‌افزایی و تقویت کار تیمی، رضایتمندی ارباب رجوع و کارکنان، ارتقا سلامت اداری، شایسته‌گزینی، بهره‌وری و عملکرد بالا، کیفیت زندگی کاری مطلوب، و تأخیر فرسودگی شغلی کارکنان (جابری منش و همکاران، ۱۳۹۸) می‌شود.

۸.۲. فرهنگ عاطفی و کیفیت ارتباط ادراک شده

روابط کارکنان و سازمان به مراتبی که یک سازمان و کارمندان آن به یکدیگر اعتماد می‌کنند (اعتماد)، در مورد اینکه چه کسی دارای قدرت لازم برای تأثیرگذاری باشد (کنترل دوجانبه)، رضایت تجربه شده از یکدیگر (رضایت) و تعهد به طرف دیگر (تعهد) چه میزان است، اشاره دارد (من، ۲۰۱۴، الف). تحقیقات نشان دهنده ارزش ملموس و نامحسوس روابط با کیفیت کارکنان و سازمان، از جمله کمک به بهره‌وری بهتر، شناسایی و هم‌ترازی کارمندان با سازمان (منون، ۲۰۰۱)، تبلیغات دهان به دهان مثبت، رفتار ارتباطی کارمندان (کیم و هی، ۲۰۱۱)، شهرت داخلی مطلوب، مشارکت کارکنان (من، ۲۰۱۴، الف)، حمایت از کارکنان (من و استاکس، ۲۰۱۴)، که همه در نهایت منجر به اثربخشی سازمانی می‌شوند، می‌باشد. به همین ترتیب، تلاش‌های عظیم علمی برای کشف عوامل ایجادکننده روابط کارکنان و سازمان انجام شده است. از جمله این عوامل، علاوه بر فاکتورهای ارتباطی مانند کانال‌های ارتباطی و ارتباطات متقارن دو طرفه، شفاف و معتبر (من و جیانگ، ۲۰۱۶)، فرهنگ سازمانی می‌باشد که به طور حتم با ارتباطات شرکت در هم آمیخته (برگر، ۲۰۰۸)، و به عنوان یک پیش‌بینی کننده مهم برای کیفیت روابط کارکنان و سازمان ظاهر شده است (من و رابینسون، ۲۰۱۸).

تحقیقات نشان داده‌اند که چگونه فرهنگ شناختی سازمانی بر نتایج رابطه کاری کارکنان (از جمله اعتماد، تعهد، رضایت، کنترل متقابل) تأثیر می‌گذارد (من و جیانگ، ۲۰۱۶). فرهنگ‌های سازمانی ناشی از رقابت، مسئولیت اجتماعی، پشتیبانی، نوآوری، تأکید بر پاداش، جهت‌گیری عملکرد و ثبات (ساروس و همکاران، ۲۰۰۵) نشان داده‌اند که تا چه اندازه

یک سازمان و کارمندان آن در روابط به یکدیگر اعتماد می کنند، از یکدیگر تأثیر می پذیرند، رضایت از یکدیگر را تجربه می کنند و به یکدیگر متعهد هستند (من و جیانگ، ۲۰۱۶). توجه به چگونگی تأثیر فرهنگ عاطفی (به عنوان زیر مجموعه ای از فرهنگ سازمانی) بر روابط کارکنان و سازمان و نتایج حاصل از این تأثیرات، برای کلیه سازمان ها به خصوص سازمان های خدماتی به دلیل رویارویی مستقیم با مشتریان، حائز اهمیت فراوان است. در پژوهشی جدید، فرهنگ عاطفی (بارساد و نایت، ۲۰۱۵؛ بارساد و اونیل، ۲۰۱۴؛ ۲۰۱۶) به عنوان یک عامل مهم در توسعه و نمایش نگرش های مثبت کارکنان مانند اعتماد در روابط و تعهد سازمانی در نظر گرفته شده است (جو و شیم، ۲۰۰۵).

به طور خاص، فرهنگ شادی، که لذت را به رسمیت می شناسد و ابراز خوشبختی و لذت بردن از کار را تشویق می کند، احساس کارکنان را نسبت به کار گروهی، همکاری و احساس عزت نفس و به طور کلی روابط بین افراد را تقویت می کند. فرهنگ عشق، که نشان دهنده دلسوزی، ارتباط و مراقبت است، نگرش های پاسخگویی، تعهد و رضایت در کار نسبت به یکدیگر را ترویج می کند (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴؛ ۲۰۱۶). فرهنگ عشق به طور مثبت با کار گروهی و رضایت شغلی (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴)، همکاری (موتوویدو و ون اسکاتر، ۱۹۹۴)، رفتار شهروندی (لورد و همکاران، ۲۰۰۲)، رفتارهای احساسی خود به خودی مثبت (جورج و بریف، ۱۹۹۲)، کشف روابط قابل اعتماد، شکوفایی محل کار حاصل شده از تعاملات با کیفیت، درک رهبری دلسوزانه (تاسلی، ۲۰۱۹) و افزایش کیفیت زندگی (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴) همراه بوده است.

فرهنگ ترس اغلب با احساس ترس، پیش بینی منفی، درماندگی (راچمن، ۱۹۹۰)، ترساندن، نادیده گرفتن، دلسردی (بویل، ۱۹۸۶)، کاهش عزت نفس، و کاهش مقابله همراه است و عموماً به عنوان مهارکننده در رسیدن به اهداف و ارضای نیازهای ارتباطی شناخته می شود، که به طور واضح می تواند منجر به کیفیت پایین روابط کارکنان و سازمان شود. در حالیکه فرهنگ غم و اندوه بر اساس عزت نفس به طور بی طرفانه منعکس می شود، فرهنگ ترس منعکس کننده ناخوشایندی و ناعادلانه بودن است (اسچرر، ۱۹۹۷) که پیشرفت کیفیت روابط کارکنان و سازمان را سرکوب می کند. قرار گرفتن در معرض رفتارهایی مانند ترس و تحقیر باعث کاهش تعامل کارکنان با همکاران می شود (پارک و اونو، ۲۰۱۶: ۲).

هارتل (۲۰۰۸) نشان داد که فرهنگ بر روند عاطفی افراد در دو مرحله تأثیر می گذارد: هنگام تفسیر، و پاسخ دادن به یک رویداد عاطفی. فرهنگ به عنوان ابزار تنظیم کننده ای از احساسات عمل می کند. فرهنگ عاطفی در یک سازمان ممکن است با انواعی از رویدادهای مؤثر در سازمان به نحوی که تفسیر می شوند و به آنها پاسخ داده می شود، رابطه ای درونی داشته باشد. من و رابینسون (۲۰۱۸) ضمن بررسی چهار فرهنگ عاطفی شادی، عشق، ترس و سرخوردگی، نشان دادند که نتایج شادی، خوشبختی، هیجان، عشق، محبت و گرمی می تواند نیاز روحی کارکنان را به احترام متقابل، توجه، ارتباط و وابستگی متقابل در سازمان تضمین کند. چنین فرهنگی به احساس اعتماد کارکنان، رضایت، کنترل متقابل و تعهد نسبت به سازمان کمک می کند. کارکنان در سازمان هایی با فرهنگ عاطفی فاقد روحیه، ترس، افسرده و غمگین، اضطراب و تنش، تمایل کمتری به توسعه ارتباطات با کیفیت با سازمان دارند و احتمالاً برای برآوردن نیاز روانی خود به وابستگی ارتباطات، بی میل هستند. از طرفی طبق نتایج پژوهش اسماعیل پور، جوانمرد و باجلان (۱۳۹۱)، احترام و تفاهم بین افراد بر کیفیت ارتباط ادراک شده تأثیر معناداری دارد. در واقع می توان گفت که شادی و عشق در سازمان باعث افزایش کیفیت ارتباطات و وجود غم و سرخوردگی باعث کاهش ارتباطات در سازمان می شود. این افزایش و کاهش ها هم از جنبه کمی و هم از جنبه کیفی وجود دارد. با توجه به مطالب، فرضیات یک تا چهار به صورت زیر بیان می شود:

۱. فرهنگ عاطفی شادی بر کیفیت ارتباط ادراک شده تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
۲. فرهنگ عاطفی عشق بر کیفیت ارتباط ادراک شده تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
۳. فرهنگ عاطفی ترس بر کیفیت ارتباط ادراک شده تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.
۴. فرهنگ عاطفی سرخوردگی بر کیفیت ارتباط ادراک شده تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.

۹.۲. فرهنگ عاطفی و صمیمیت سازمانی

سازمان‌های خدماتی از جمله بانک‌ها، وابسته به مشتریان هستند. طبق بررسی پژوهش‌های پیشین، همدلی کارکنان در بانک‌ها منجر به رضایت و تعهد عاطفی مشتری می‌شود (حسینی شاهمراد محله، ۱۳۹۸)، همدلی سازمانی بر جذابیت سازمانی در بین کارکنان بانک‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد (مهرورز مغاللو، ۱۳۹۸)، همچنین بین کار تیمی در بانک‌ها و چابکی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد (چهارنایی مفرد، ۱۳۹۴). از طرفی طبق پژوهش محمودی (۱۳۸۷)، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از ویژگی‌های سازمانی، بر کار تیمی کارکنان بانک تأثیر گذار است. لذا می‌توان گفت بروز عواملی مانند کار تیمی و همدلی کارکنان در بانک، که جز ابعاد صمیمیت سازمانی هستند، می‌تواند نتایج بسیار مناسبی برای بانک به دنبال داشته باشد. لذا شناسایی عوامل تأثیر گذار (افزاینده یا کاهنده) بر همدلی، سرزندگی، کار تیمی و درک متقابل یا به عبارتی صمیمیت سازمانی برای موفقیت بانک‌ها حائز اهمیت است. یکی از این عوامل فرهنگ عاطفی است که زیرمجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی می‌باشد.

صمیمیت نیازمند ارتباط، انتقال و در میان‌گذاری هم احساسات مثبت (شادی، رضایت و امید و...) و هم احساسات منفی (ناراحتی، ترس، تنهایی، خستگی و...) با طرف مقابل است (باگاروزی، ۲۰۱۴). فرهنگ عاطفی شادی به ایجاد یک محیط شاد و سرگرم‌کننده توجه می‌کند، حتی وقتی ساختارهای کاری، از جمله فضاهای محدود و یا کار سنگین، به طور طبیعی چنین تلاش‌هایی را تسهیل نمی‌کنند (بارساد و اونیل، ۲۰۱۶). فرهنگ عاطفی شادی باعث ایجاد احساس تعلق، همدلی و همبستگی می‌شود (دسی و ریان، ۲۰۰۰) و می‌تواند منجر به نتایج مثبت سازمانی و شخصی مانند کاهش غیبت و روابط لذت‌بخش و سرشار از محبت شود (گان و دسی، ۲۰۰۵).

با افزایش رضایت از همکاران، فرهنگ عاطفی عشق، نشان‌دهنده میزان محبت، صمیمیت، دلسوزی و حساسیت است (بارساد و اونیل، ۲۰۱۶) که در محل کار تبادل شده‌اند. کارمندانی که فرهنگ عاطفی عشق را تجربه می‌کنند، فرسودگی شغلی کمتر (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴) و بهزیستی روانی بیشتری دارند (اونیل و روتبارد، ۲۰۱۷). فرهنگ عشق به طور مثبت بر کار تیمی تأثیر می‌گذارد و با غیبت و خستگی عاطفی کارکنان ارتباط منفی دارد (بارساد و اونیل، ۲۰۱۴). و راهی برای تقویت پیوندهای اجتماعی توصیف می‌کند، که به حفظ ارتباط افراد و متعهد بودن آنها کمک می‌کند (ریس و آرون، ۲۰۰۸). فرهنگ عشق منعکس‌کننده تبادل کمک متقابل است (لیلیوس و همکاران، ۲۰۰۸) و در کل احساس همبستگی و همدلی و صمیمیت را در بر می‌گیرد (بارساد و اونیل، ۲۰۱۶؛ دسی و ریان، ۲۰۰۰).

فرهنگ عاطفی ترس با احساسات منفی، روحیه پایین و عدم بقای کارکنان مشخص می‌شود (بارساد و اونیل، ۲۰۱۶). فرهنگ ترس بر مهارت، قضاوت و عملکرد کلی تأثیر منفی می‌گذارد (بارساد و اونیل، ۲۰۱۶)، معیاری که اغلب شامل تصمیم‌گیری، خلاقیت، انگیزه و همکاری می‌شود (جاج و ارز، ۲۰۰۷). چنین فرهنگی منجر به نتایج ضعیف سازمانی از

قبیل عدم مسئولیت پذیری می شود، و برای کارکنان، تمایل به تعامل، ارتباط، همدلی و همبستگی و صمیمیت را کاهش می دهد (کیش-گفارت و همکاران، ۲۰۰۹).

فرهنگ سرخوردگی و غم و اندوه احساس نادیده گرفتن و دلسردی را ایجاد می کند (بویل، ۱۹۸۶). فرهنگ غم و اندوه می تواند در طیف وسیعی از محیط های کار حضور داشته باشد، حوادث ناشی از غم و اندوه می تواند احساس درون گرا بودن و انزوا را نشان دهد (جانسون و اوستندورف، ۱۹۹۳). فرهنگ غم و اندوه می تواند مانع از تحقق یا احساس ارتباط صمیمانه شود. افراد فاقد روابط صمیمانه، اشخاصی منزوی هستند که کمتر در اجتماع حاضر می شوند. یکی از عناصر ساختاری منفی تأثیرگذار بر صمیمیت سازمانی، انزوایی است. این عوامل تأثیر منفی و مخربی بر ساختار سازمان دارند و کاهش انگیزه کارکنان و عدم انجام کار بهینه در محیط کار باعث پسرفت سازمان می شود (جابری منش و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۲). در واقع می توان گفت که شادی و عشق در سازمان باعث افزایش صمیمیت بین کارکنان، و وجود غم و سرخوردگی باعث کاهش صمیمیت در سازمان می شود. لذا فرضیات پنج تا هشت به صورت زیر بیان می شود:

۵. فرهنگ عاطفی شادی بر صمیمیت سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.
۶. فرهنگ عاطفی عشق بر صمیمیت سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.
۷. فرهنگ عاطفی ترس بر صمیمیت سازمانی تأثیر منفی و معنی داری دارد.
۸. فرهنگ عاطفی سرخوردگی بر صمیمیت سازمانی تأثیر منفی و معنی داری دارد.

۱۰.۲. کیفیت ارتباط ادراک شده و صمیمیت سازمانی

از جمله شاخص های بسیار مهم، که نمادی از فرهنگ سازمانی کارآمد تلقی می گردد و به مثابه موتور و پیشران نظام ها و سازمان های مدیریتی به شمار می آید، وجود صمیمیت بالا در میان مدیران و کارکنان در بخش ها و واحدهای مختلف سازمان است (شریعتی و همکاران، ۱۳۹۶). صمیمیت فرایند تعاملی پویاست که در طول زمان رشد می کند (شروود، ۲۰۰۸). وجود فضای سرشار از صمیمت و اعتماد در سازمان، باعث ایجاد نشاط در سطح سازمان و نظام اجتماعی و انسانی سازمان، و بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی می گردد. صمیمیت سازمانی یکی از مولفه های جو سازمانی است و به وسیله کسانی که در سازمان مشغول به کار هستند و با یکدیگر در ارتباطند درک می شود و روی انگیزش و رفتارشان تأثیر می گذارد (شریعتی و همکاران، ۱۳۹۶). پس پیش نیاز صمیمیت سازمانی، تعامل کارکنان و کیفیت ارتباط ادراک شده آنها است. نحوه ادراک کارکنان منجر به افزایش رفتارهای مفید از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان کارکنان می شود که به شکل مستقیم یا غیر مستقیم به کارکنانی که مشکلات کاری دارند کمک می کند (زارعی محمودآبادی و همکاران، ۱۳۹۷).

روابط صمیمی در زمینه خدمات حرفه ای با ارتباطات تعاملی، کیفیت روابط و پیوندهای اجتماعی مشخص می شود (پوندر و همکاران، ۲۰۱۶). هنگامی که محیط سازمانی به گونه ای باشد که مشوق تعاملات صحیح مدیر با کارکنان، و کارکنان با همدیگر باشد و روحیه کار گروهی مورد تشویق و حمایت قرار گیرد، و در عین حال عواملی از قبیل عدالت سازمانی، مثبت اندیشی، صداقت و درک همدلانه در سازمان حکمفرما باشد، کیفیت ارتباطات افزایش و صمیمیت در بین کارکنان جریان می یابد. به طور کلی نحوه و کیفیت تعاملات درون سازمانی، ارتباطات مطلوب سازمانی، روابط مطلوب

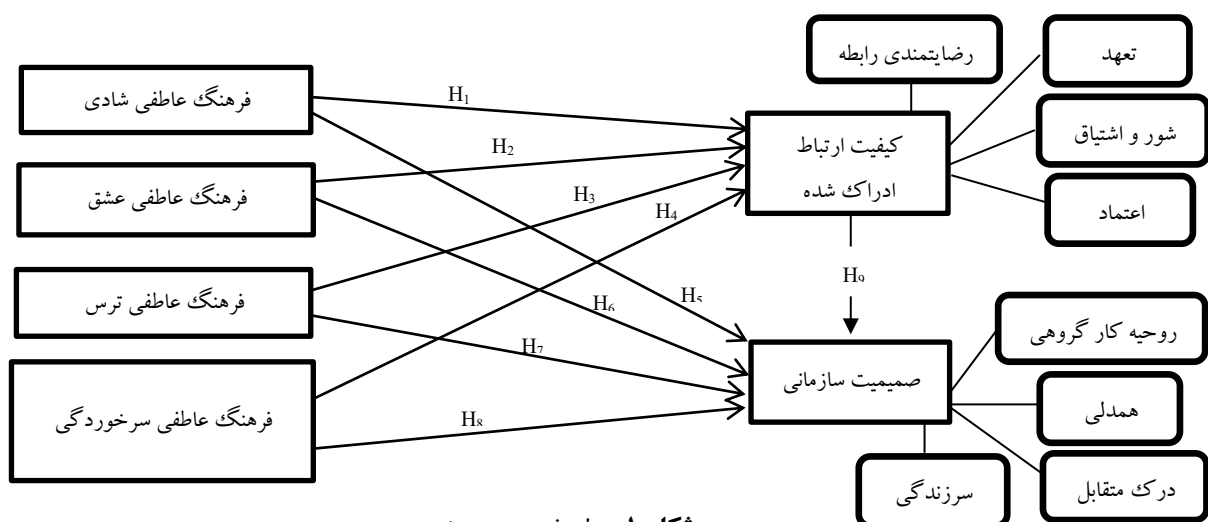
بین فردی و ادارک کارکنان از این تعاملات می تواند بر ایجاد اعتماد، تعهد، درک متقابل، صمیمیت و همدلی در سازمان تأثیرگذار باشد. با توجه به مطالب، فرضیه نهم به صورت زیر بیان می شود:

۹. کیفیت ارتباط ادراک شده بر صمیمیت سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

به طور کلی با بررسی پیشینه پژوهشی می توان به نکات ذیل اشاره کرد: ۱. در رابطه با فرهنگ عاطفی و تأثیرات ابعاد مثبت و منفی آن، پژوهش های معدودی صورت گرفته است. همچنین تأثیر فرهنگ عاطفی (مثبت و منفی) بر صمیمیت سازمانی، به صورت تجربی مورد آزمون قرار نگرفته، و در کل به ارائه مفاهیم در این رابطه اکتفا شده است و در بعضی از پژوهش ها، صرفاً بعضی از ابعاد صمیمیت سازمانی به صورت پراکنده مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است. اما در پژوهش حاضر، به بررسی تأثیر فرهنگ عاطفی از دو جنبه مثبت و منفی بر متغیرهای وابسته (کیفیت ارتباط ادراک شده و صمیمیت سازمانی) پرداخته می شود، که این مورد خود یکی از جنبه های نوآوری پژوهش حاضر می باشد. ۲. در رابطه با ساختار عشق در کار، پژوهش های معدودی به وسیله نظریه پردازان سازمانی معاصر انجام شده است. پژوهش حاضر با بررسی تأثیر فرهنگ عاطفی عشق بر کیفیت رابطه و صمیمیت در سازمان، تا حدودی خلأ تحقیقاتی در رفتار سازمانی را پر می کند. در واقع مطالعه حاضر با بررسی انواع مختلف فرهنگ عاطفی مثبت و منفی در سازمان از جمله فرهنگ های شادی، عشق، ترس و غم، و تأثیر آنها بر کیفیت رابطه و صمیمیت، چشم انداز جدیدی از تحقیقات فرهنگ سازمانی را مشخص می کند. ۳. از لحاظ تئوریک، این مطالعه یکی از اولین تلاش ها در ایران برای عملیاتی کردن فرهنگ عاطفی سازمانی (مثبت و منفی) است که شکاف پژوهشی در طی چند دهه تحقیقات فرهنگ سازمانی در زمینه ارتباطات که عمدتاً بر جنبه شناختی متمرکز شده است، پر می کند. ۴. بسیاری از پژوهش های صورت گرفته در رابطه با فرهنگ سازمانی به طور کلی، و فرهنگ عاطفی به طور خاص، صرفاً بر جنبه مثبت و سازنده فرهنگ تأکید دارند، و در رابطه با جنبه های منفی تأکید کمتری شده است. در واقع بررسی فرهنگ سازمانی و فرهنگ عاطفی، با توجه به دارا بودن نقش مهمی که در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان ها دارد باید به صورت همه جانبه صورت گیرد و علاوه بر جنبه های مثبت و راهکارهایی که جهت تقویت آن ارائه می شود باید به نقاط ضعف و عواقب ناشی از ضعف آن اشاره کرد و مدیران را آگاه ساخت.

۱۱.۲. مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) نشان داده شده است:



۳. روش

این پژوهش با توجه به هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، جز پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی به شمار می‌رود. جامعه آماری، کلیه کارکنان بانک‌های ملی، سپه و کشاورزی شهرستان سمنان است. بر اساس اطلاعات بدست آمده از این بانک‌ها و وبسایت آنها، این بانک‌ها جمعاً دارای حدود ۴۰۰ نفر پرسنل می‌باشند. با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۹۶ نفر از کارکنان به صورت تصادفی به عنوان نمونه در نظر گرفته شد و در نهایت تعداد ۱۹۰ پرسشنامه (به دلیل ناقص بودن) استفاده گردید (جدول ۱).

جدول ۱. تعداد کارکنان مورد بررسی به تفکیک بانک‌ها

نام بانک	تعداد کارکنان
ملی	۷۱
سپه	۶۴
کشاورزی	۵۵
جمع	۱۹۰

روش گردآوری داده‌ها، تلفیقی از روش کتابخانه‌ای و میدانی است. برای جمع‌آوری داده‌ها، از سه پرسشنامه استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها به کمک ضریب آلفای کرونباخ و پایایی سازه بررسی شد. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقدار آلفای همه متغیرها بالای ۰/۷ بدست آمد. برای اطمینان از روایی محتوایی پرسشنامه‌ها، ویرایش اولیه آن در اختیار اساتید مجرب و آشنا با موضوع قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل که در جدول ۲ گزارش شده است، مقدار AVE (روایی همگرایی) برای همه متغیرها بزرگتر از ۰/۵۰ و پایایی سازه متغیرها بزرگتر از ۰/۷۰ شده‌اند. روایی سازه پژوهش از طریق آزمون KMO بدست آمد. شاخص‌های ارزیابی در این آزمون، آماره کفایت نمونه‌برداری و سطح معناداری بارتلت هستند. با توجه به مقادیر به دست آمده، روایی سازه متغیرها مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۲. آلفای کرونباخ، روایی همگرایی و پایایی سازه و نتایج حاصل از آزمون KMO متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ	AVE	CR	KMO	سطح معناداری بارتلت
فرهنگ عاطفی	۶	۰/۹۶۴	۰/۷۵۹۵	۰/۹۴۹۹	۰/۹۱۶	۰/۰۰۰
	۳	۰/۹۲۶	۰/۷۸۸۶	۰/۹۱۸۰	۰/۷۳۷	۰/۰۰۰
	۳	۰/۹۴۴	۰/۷۹۰۴	۰/۹۱۸۸	۰/۷۳۱	۰/۰۰۰
	۳	۰/۹۵۰	۰/۸۰۰۲	۰/۹۲۳۲	۰/۷۴۲	۰/۰۰۰
کیفیت ارتباط ادراک شده		۱۵	۰/۹۷۸	۰/۸۳۶۸	۰/۹۵۳۵	۰/۹۶۸
صمیمیت سازمانی		۱۵	۰/۹۸۶	۰/۸۴۶۸	۰/۹۵۶۷	۰/۹۷۱

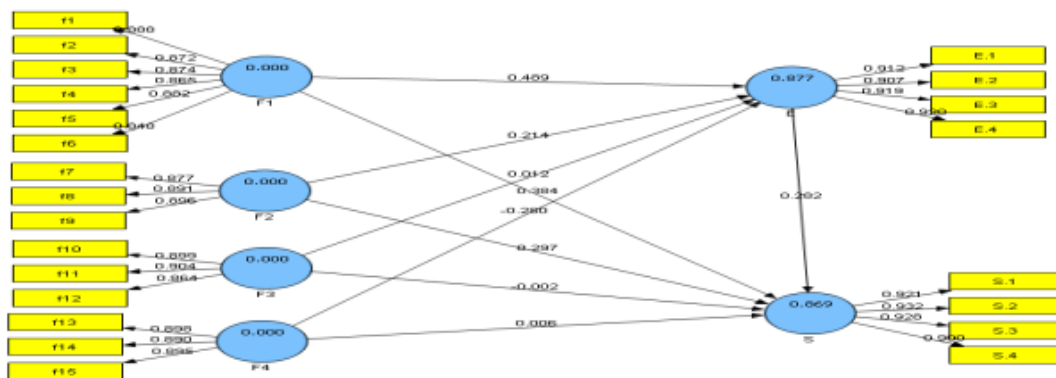
به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. سطح معناداری همه متغیرها بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشند؛ پس با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که همه‌ی متغیرها، دارای توزیع نرمال هستند (جدول ۳).

جدول ۳. آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

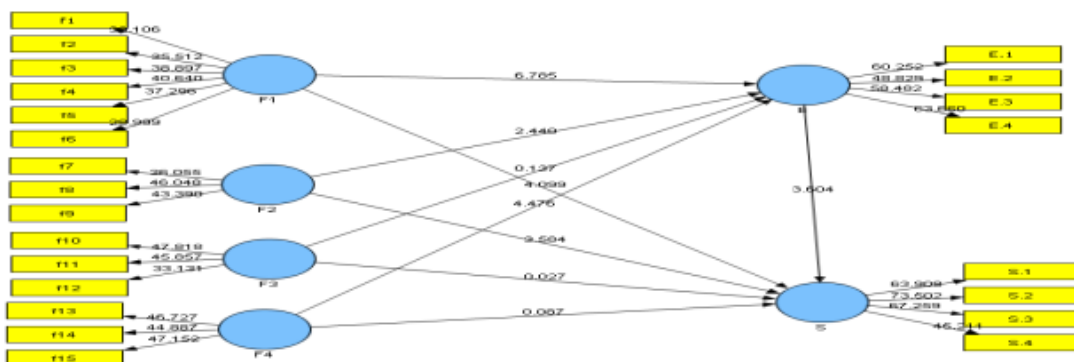
نتیجه	سطح معناداری	متغیر
نرمال است	۰/۰۸۳	فرهنگ عاطفی شادی
نرمال است	۰/۰۶۵	فرهنگ عاطفی عشق
نرمال است	۰/۰۷۸	فرهنگ عاطفی ترس
نرمال است	۰/۰۸۱	فرهنگ عاطفی سرخوردگی
نرمال است	۰/۰۹	کیفیت ارتباط ادراک شده
نرمال است	۰/۰۷۴	صمیمیت سازمانی

۴. یافته‌ها

در این بخش مدل فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شود.



شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی تحقیق در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی تحقیق در حالت ضرایب معناداری

با توجه به شکل ۲ و ۳ و جدول ۴، در رابطه با فرضیه‌های ۱، ۲، ۴، ۵، ۶ و ۹ عدد معناداری بیشتر از $1/96$ و $1/96$ است پس ارتباط بین این متغیرها مورد تأیید قرار می‌گیرد. در رابطه با فرضیه‌ی ۳، ۷ و ۸ عدد معناداری بیشتر از $1/96$ و $1/96$ نیست پس ارتباط بین این متغیرها مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. همچنین در رابطه با فرضیه‌های ۱، ۲، ۵، ۶ و ۹ چون ضریب

استاندارد بین متغیرها مثبت شده است می توان گفت که بین این متغیرها، رابطه مستقیم، مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین فرهنگ عاطفی سرخوردگی با کیفیت ارتباط ادراک شده رابطه معکوس، منفی و معناداری دارد.

جدول ۴. نتیجه فرضیه های پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	نوع رابطه	ضریب استاندارد	ضریب معناداری	نتیجه
۱	فرهنگ عاطفی شادی	کیفیت ارتباط ادراک شده	مستقیم	۰/۴۸۹	۶/۷۸۵	تأیید
۲	فرهنگ عاطفی عشق	کیفیت ارتباط ادراک شده	مستقیم	۰/۲۱۴	۲/۴۴	تأیید
۳	فرهنگ عاطفی ترس	کیفیت ارتباط ادراک شده	معکوس	۰/۰۱۲	۰/۱۳۷	رد
۴	فرهنگ عاطفی سرخوردگی	کیفیت ارتباط ادراک شده	معکوس	-۰/۲۸	۴/۴۷۶	تأیید
۵	فرهنگ عاطفی شادی	صمیمیت سازمانی	مستقیم	۰/۳۸۴	۴/۰۹۹	تأیید
۶	فرهنگ عاطفی عشق	صمیمیت سازمانی	مستقیم	۰/۲۹۷	۳/۵۸۴	تأیید
۷	فرهنگ عاطفی ترس	صمیمیت سازمانی	معکوس	-۰/۰۰۲	۰/۰۲۷	رد
۸	فرهنگ عاطفی سرخوردگی	صمیمیت سازمانی	معکوس	۰/۰۰۶	۰/۰۸۷	رد
۹	کیفیت ارتباط ادراک شده	صمیمیت سازمانی	مستقیم	۰/۲۸۲	۳/۶۰۴	تأیید

۵. بحث و تفسیر یافته ها

این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ عاطفی مثبت و منفی بر کیفیت ارتباط ادراک شده و صمیمیت سازمانی می باشد. پس از تحلیل داده ها مشخص گردید که فرهنگ عاطفی شادی بر کیفیت ارتباط تأثیر می گذارد. نتیجه حاصل، با پژوهش من و رابینسون (۲۰۱۸) مبنی بر تأثیر مثبت فرهنگ عاطفی شادی بر کیفیت روابط کارکنان؛ بارساد و اونیل (۲۰۱۴)، (۲۰۱۶) مبنی بر اینکه فرهنگ شادی احساس کارکنان را نسبت به کار گروهی و همکاری تقویت می کند، هم راستا است. دیگر یافته به دست آمده این است که فرهنگ شادی بر صمیمیت سازمانی تأثیر گذار است. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج دسی و ریان (۲۰۰۰) مبنی بر اینکه فرهنگ عاطفی شادی باعث ایجاد احساس تعلق، همدلی و همبستگی می شود، و گان و دسی (۲۰۰۵) مبنی بر اینکه فرهنگ عاطفی شادی می تواند باعث ایجاد روابط لذت بخش شود، هم راستا می باشد. شادی عواطف مثبت کارکنان را افزایش و عواطف منفی را کاهش می دهد و از این طریق بهره وری سازمان افزایش می یابد (اندرو و همکاران، ۲۰۱۴). شادی در بانک ها، منجر به افزایش کیفیت زندگی کاری (پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان و توسعه قابلیت های انسانی) و سلامت اداری بانک ها (استقلال، روحیه، اتحاد و همبستگی، شایستگی ارتباطات) می شود (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۵). از طرفی عواملی مانند عدالت سازمانی، پیشرفت در سازمان، استقلال کاری، رفاه کارکنان، ارتقا و فرصت رشد، و عدالت محوری مدیران پیش زمینه ای برای ایجاد صمیمیت سازمانی هستند (جابری منش و همکاران، ۱۳۹۸). هنگامی که در بانک ها، محیط کاری سرشار از شادی باشد، روحیه افراد و اتحاد و همبستگی بین کارکنان افزایش یافته، کارکنان به یکدیگر اعتماد می کنند، و این اعتماد خود مسیر دستیابی به صمیمیت سازمانی را هموار می کند. پس ایجاد یک فرهنگ عاطفی سرشار از شادی می تواند صمیمیت را در بین کارکنان به دنبال داشته باشد. نتیجه حاصل از این زنجیره این است که کارکنان در نهایت نسبت به سازمان و همکاران خود تعلق خاطر پیدا کرده و تلاش برای دستیابی به اهداف بانک را تلاشی در راستای دستیابی به اهداف خود می دانند، و بهره وری افزایش می یابد.

به طور کلی یافته‌های حاصل از این دو فرضیه حاکی از آن است که فرهنگ عاطفی شادی که با نشاط، هیجان و محبت همراه است، می‌تواند کیفیت ارتباطات بین کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد و نیاز روانی کارکنان به ارتباط، احترام و اعتماد به یکدیگر در سازمان را برآورده سازد، منجر به رضایت کارکنان از روابط با همکاران شود و صمیمیت در سازمان را ایجاد کند. برای ایجاد شادی در سازمان، یکی از کارهای اساسی که در حین استخدام و بکارگیری افراد باید در نظر گرفته شود، هماهنگی بین فرد با شغل و همچنین هماهنگی فرد با کل سازمان است. زیرا طبق نظریه برابری، اگر بین سازمان و ویژگی‌های فرد هماهنگی باشد، فرد احساس شادی می‌کند. از طرفی طبق نظریه جرمی و بنتام، برای افزایش میزان شادی کارکنان در سازمان می‌توان از حقوق و مزایای مناسب، عدالت اقتصادی در پاداش‌ها، رفاه کارکنان و ... استفاده کرد.

دیگر نتیجه حاصل، تأثیر فرهنگ عاطفی عشق بر کیفیت ارتباط است که با پژوهش من و رابینسون (۲۰۱۸) مبنی بر تأثیر فرهنگ مثبت عاطفی عشق بر کیفیت روابط کارکنان با سازمان، بارساد و اونیل (۲۰۱۴) مبنی بر اینکه فرهنگ عاطفی عشق به طور مثبت با کار گروهی همراه است، موتو ویدو و ون اسکاتر (۱۹۹۴) مبنی بر اینکه فرهنگ عاطفی عشق منجر به ایجاد همکاری می‌شود، و تاسلی (۲۰۱۹) مبنی بر اینکه فرهنگ عشق کشف روابط قابل اعتماد را به دنبال دارد، هم‌راستا است. همچنین دیگر یافته به دست آمده نشان می‌دهد که بین فرهنگ عاطفی عشق و صمیمیت سازمانی رابطه وجود دارد. نتیجه حاصل با پژوهش لیلیوس و همکاران (۲۰۰۸) مبنی بر اینکه فرهنگ عاطفی عشق منعکس‌کننده تبادل کمک متقابل است، بارساد و اونیل (۲۰۱۴) مبنی بر اینکه فرهنگ عشق به طور مثبت بر کار تیمی تأثیر می‌گذارد و بارساد و اونیل (۲۰۱۶) و دسی و ریان (۲۰۰۰) مبنی بر اینکه فرهنگ عاطفی عشق احساس همبستگی و همدلی را در بر می‌گیرد؛ هم‌راستا است. وجود فرهنگ عشق در بانک‌ها میزان محبت و دلسوزی کارکنان نسبت به یکدیگر را نشان می‌دهد. هنگامی که بانک‌ها از این فرهنگ بهره‌مند باشند، کارکنان در انجام کارها به یکدیگر کمک می‌کنند، همبستگی و انجام کارهای گروهی و به دنبال آن اعتماد و در نهایت صمیمیت سازمانی افزایش می‌یابد. بانک‌ها با داشتن چنین فرهنگی می‌توانند از مزایای هم‌افزایی بهره‌مند شوند. در فرهنگ سازمانی‌ای که مافوق و مادون یکدیگر را دوست دارند، و نوعی وابستگی گروهی و انسجام بین آنهاست، کیفیت ارتباطات افزایش می‌یابد. طبق نظریه مازلو، نیاز به عشق، جز دسته نیازهای اجتماعی یا احساس تعلق قرار می‌گیرد. سازمان اگر می‌خواهد که کارکنان به خود شکوفایی برسند و کلیه استعدادهای آنها در راستای دستیابی به اهداف سازمان به ثمر برسد باید به نیازهای سطح پایین‌تر از جمله نیازهای اجتماعی (شامل عشق) توجه کند.

از نتایج فرضیات مرتبط با فرهنگ عاطفی شادی و عشق می‌توان نتیجه گرفت که اینگونه فرهنگ‌ها برای انجام کارهای تیمی بسیار مناسب هستند. سازمان‌هایی که انجام مناسب وظایفشان و دسترسی به اهداف خود را در گرو وجود مشارکت-های تیمی می‌دانند باید در جهت ایجاد جو سازمانی سرشار از صمیمیت و شادی، اعتماد، احترام، تعهد و به طور کلی فرهنگ عاطفی مثبت تلاش کنند. در واقع این دو نوع فرهنگ (فرهنگ عاطفی شادی و عشق) می‌توانند فرهنگ‌های کاری مناسبی برای سازمان‌های خدماتی از جمله بانک‌ها (به دلیل ماهیت کاریشان) باشند. از نظر مقایسه‌ای تأثیر فرهنگ عاطفی شادی بیشتر از فرهنگ عاطفی عشق بر کیفیت ارتباط و صمیمیت سازمانی می‌باشد. شاید یکی از دلایل این تفاوت این باشد که عبارت‌هایی که برای شناسایی فرهنگ عاطفی شادی مورد استفاده قرار می‌گیرد برای افراد بیشتر قابل درک و شناسایی است.

یکی دیگر از نتایج حاصل این است که فرهنگ عاطفی ترس بر کیفیت ارتباط تأثیر نمی‌گذارد. نتیجه حاصل، با پژوهش من و رابینسون (۲۰۱۸) مبنی بر اینکه فرهنگ عاطفی ترس بر روابط کارکنان با سازمان تأثیر منفی معنی‌داری ندارد، هم-

راستا، و با نتایج پارک و اونو (۲۰۱۶) مبنی بر اینکه در معرض رفتارهایی مانند ترس قرار گرفتن باعث کاهش تعامل کارکنان با همکاران می‌شود، در تضاد می‌باشد. از طرفی، دیگر یافته به دست آمده نشان می‌دهد که فرهنگ عاطفی ترس بر صمیمیت سازمانی نیز تأثیر نمی‌گذارد. نتیجه حاصل، با نتیجه پژوهش کیش - گفارت و همکاران (۲۰۰۹) مبنی بر اینکه فرهنگ عاطفی ترس تمایل به تعامل، ارتباط، همدلی و همبستگی را کاهش می‌دهد، در تضاد است.

در واقع فرهنگ سازمانی به ویژه فرهنگ‌هایی که بر کار تیمی و حمایت تأکید دارند به طور مداوم با تعهد مرتبط هستند (آرانکی و همکاران، ۲۰۱۹). حمایت سرپرست به طور قابل توجهی تعهد را پیش‌بینی می‌کند و باعث افزایش حفظ کارکنان می‌شود (الخاطری و همکاران، ۲۰۱۸). حمایت سرپرست نتایج مختلف کاری را شکل می‌دهد (فریر و همکاران، ۲۰۱۸). تحقیقات نشان می‌دهد که سرپرستان حامی، تعهد عاطفی را در کنار رضایت شغلی و وفاداری سازمانی، به طور مستقیم افزایش می‌دهند و در نتیجه عملکرد را بهبود می‌بخشند. این پیوند قوی اغلب از توانایی سرپرستان در رسیدگی به نیازهای عاطفی زیردستان ناشی می‌شود که برای تقویت تعهد سازمانی حیاتی است (داولی و همکاران، ۲۰۰۸). سرپرستان دارای هوش هیجانی، محیط‌هایی را پرورش می‌دهند که منجر به تعهد قوی‌تر کارکنان می‌شود. تحقیقات اخیر، اهمیت حمایت سرپرست را در ایجاد نتایج مثبت کارکنان، از جمله عملکرد شغلی، اغلب از طریق مکانیسم‌های روانشناختی مانند خودکارآمدی و توانمندسازی، بیشتر برجسته کرده است (زب و همکاران، ۲۰۲۴؛ زب و همکاران، ۲۰۲۵). کارکنان اغلب سرپرستان را به عنوان امتداد مستقیم سازمان درک می‌کنند و رفتار آنها را به عنوان بازتابی از ارزش‌ها و نیت سازمان تفسیر می‌کنند (تانباوم، ۲۰۱۳). این دیدگاه با نظریه حمایت سازمانی همسو است، که فرض می‌کند اقدامات سرپرستان مستقیماً بر درک کارکنان از حمایت کلی سازمانی تأثیر می‌گذارد (کازیمیر و همکاران، ۲۰۱۴). در نتیجه، ارتباط مستقیم بین حمایت سرپرست و تعهد عاطفی فراتر از پویایی‌های بین فردی صرف است تا حمایت سازمانی ادراک شده را منعکس کند. هنگامی که کارکنان سرپرستان خود را واقعاً دلسوز می‌دانند، این احساس اغلب به خود سازمان تعمیم می‌یابد و دلبستگی عاطفی را تقویت می‌کند (آیزنبرگر و همکاران، ۲۰۲۰).

در سازمانی که فرهنگ ترس حاکم است، کارکنان وظایف خود را انجام می‌دهند و شاید هم به دلیل ترسی که در وجود آنها نهادینه می‌شود، روابط مناسبی با اطرافیان خود داشته باشند اما مسلماً این روابط نمی‌تواند روابط اثربخش و سازنده‌ای در جهت دستیابی به اهداف سازمانی باشد. در واقع اینگونه افراد درگیر رفتارهای شهروندی اجباری می‌شوند. کارمندی که به دلیل ترس از مافوق خود، در حضور وی با مشتریان به طرز مناسبی برخورد می‌کند، در عدم حضور وی خدمات رسانی مناسبی ندارد و گاهی ممکن است رفتارهای مخرب سازمانی را دنبال کند. به این دلیل که این فرد، وظایفش را صرفاً به دلیل ترس انجام می‌دهد و نسبت به آنها متعهد نیست. از طرفی می‌توان گفت که یکی دیگر از دلایل عدم ارتباط متغیرهای مربوطه این است که در فرهنگ‌های عاطفی‌ای که ترس حاکم است، افراد تمایل کمتری به ارتباط با اطرافیان خود دارند و به این دلیل تأثیرات فرهنگ عاطفی ترس بر کیفیت ارتباط و صمیمیت سازمانی غیر معنی‌دار است. همانطور که میکولینسر و شاور (۲۰۱۰) بیان می‌کنند، روانشناسی پیچیده ترس، دارای دو بخش است. احساس ترس، به طور همزمان با اضطراب و توانایی همراه است، که احتمالاً تمایل کارکنان به اتکا و اعتماد به دیگران را مختل می‌کند. لذا با توجه به ماهیت پیچیده فرهنگ عاطفی ترس، می‌توان گفت بخشی که شاید سزاوار تحقیقات عمیق‌تر باشد، این است که چگونه این فرهنگ بر روابط کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد.

یکی دیگر از نتایج این است که فرهنگ عاطفی سرخوردگی بر کیفیت ارتباط تأثیرگذار است اما بر صمیمیت سازمانی تأثیر نمی‌گذارد. نتیجه حاصل در رابطه با تأثیر فرهنگ عاطفی سرخوردگی بر کیفیت ارتباط، با پژوهش من و رابینسون (۲۰۱۸) مبنی بر اینکه فرهنگ عاطفی سرخوردگی بر روابط کارکنان با سازمان تأثیرگذار است، هم‌راستا می‌باشد. همانطور که توسط جاج و ارز (۲۰۰۷) بیان شد، فرهنگ سرخوردگی تمایل به محدود کردن ارتباطات دارد و محیط‌های عاطفی پایدار بر نگرش و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. در واقع باید گفت که چنین نتایجی حاکی از اهمیت ایجاد فرهنگ عاطفی شادی است. یکی دیگر از بخش‌هایی که نیازمند تحقیقات عمیق‌تر می‌باشد، بررسی تأثیر فرهنگ عاطفی سرخوردگی و غم و اندوه بر صمیمیت سازمانی است. هنگامی که کارکنان در محیط کاری، سرخورده، دارای غم و اندوه و منزوی هستند، ارتباطات بین آنها با همکارانشان کاهش می‌یابد (جاج و همکاران، ۲۰۰۷). این کاهش ارتباط می‌تواند عواملی مانند همدلی، همبستگی، اعتماد و کار گروهی را کاهش دهد، که همگی در راستای کاهش صمیمیت سازمانی است. اما همانگونه که ملاحظه شد، در پژوهش حاضر تأثیر منفی فرهنگ عاطفی سرخوردگی و غم و اندوه بر صمیمیت سازمانی رد شد. مسلماً در رابطه بین فرهنگ عاطفی سرخوردگی و غم و اندوه با صمیمیت سازمانی عوامل متعددی تأثیرگذارند که نیازمند پژوهش‌های گسترده‌تری می‌باشد.

در این پژوهش همچنین رابطه بین کیفیت ارتباط و صمیمیت سازمانی مورد تأیید قرار گرفت، که با نتایج پژوهش پوندر و همکاران (۲۰۱۶) مبنی بر اینکه روابط صمیمی با ارتباطات تعاملی و پیوندهای اجتماعی مشخص می‌شود هم‌راستا است. ادراک مثبت کارکنان از روابط با اطرافیان می‌تواند منجر به تقویت این روابط شده، اعتماد و تعهدات سازمانی را افزایش داده و باعث افزایش صمیمیت بین کارکنان شود. هنگامی که کارمندان به یکدیگر احترام متقابل می‌گذارند و به هم اعتماد دارند؛ بیشتر به سازمان اعتماد می‌کنند، از آن راضی و نسبت به آن متعهد می‌شوند.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نگرش فرهنگ عاطفی به جای اینکه بر نحوه تفکر و رفتار کارکنان متمرکز شود، به مکانیسم‌های احساس کارکنان و ارزش‌ها، هنجارها و اصول اساسی که صرفاً بر اساس محتوای عاطفی کار می‌کنند، پرداخته است (من و رابینسون، ۲۰۱۸). یک فرهنگ عاطفی قوی به بلندهمتی رهبران در سطوح مختلف سازمان نیاز دارد. فرهنگ‌هایی از قبیل شادی و عشق، پیامدهای مثبتی در روابط کارکنان ایجاد می‌کنند و فرهنگ غم و اندوه باعث ایجاد اضطراب در روابط کارکنان می‌شود. ارتباطات رهبری در توسعه و حفظ فرهنگ عاطفی حیاتی است (من، ۲۰۱۴). مدیران روابط عمومی باید تأثیر خود را به عنوان یک «اتاق فکر» برای رهبران سازمان بیان کنند، مدیریت ارشد را در مورد اهمیت فرهنگ عاطفی آموزش دهند و مهارت‌های ارتباطی رهبران را برای انتقال مناسب عواطف، احترام و مراقبت از احساسات کارمندان پرورش دهند تا یک فرهنگ احساسی مثبت را ایجاد کنند (من و رابینسون، ۲۰۱۸). یکی از تأثیرگذارترین افراد جهت اجرای چنین فرهنگ سازنده‌ای مدیران و رهبران سازمانی هستند که می‌توانند با نوع رفتار خود، مجوز اجرای همان نوع رفتارها را ارائه دهند. مدیرانی که مرتباً بر اشتیاق به کار تأکید می‌کنند، مشوق فرهنگ شادی در سازمان هستند. اعمال کوچکی مانند مهربانی، حمایت و مراقبت و حساسیت نسبت به لحن و گفتار هنگام صحبت کردن، مهارت گوش دادن، به ویژه از طرف رهبران، به ترویج فرهنگ عشق کمک می‌کند. رهبرانی که بیش از حد بر سرعت در انجام کار و رعایت نظم در رابطه با فعالیت‌های کارمندان تأکید می‌کنند باعث ایجاد فرهنگ ترس می‌شوند. فرهنگ عاطفی به صورت غیرکلامی انتقال می‌یابد و باید به

عنوان یک مؤلفه مهم مدیریت روابط در نظر گرفته شود. این مطالعه با بررسی انواع مختلف فرهنگ عاطفی مثبت و منفی در سازمان از جمله فرهنگ‌های شادی، عشق، ترس و غم، و تأثیر آنها بر کیفیت رابطه و صمیمیت سازمانی، چشم‌انداز جدیدی از تحقیقات فرهنگ سازمانی را مشخص می‌کند. طبق بررسی‌های صورت گرفته، مطالعات کمی از ساختار عشق در کار توسط نظریه پردازان سازمانی معاصر انجام شده است. این مطالعه با بررسی تأثیر عشق بر کیفیت رابطه و صمیمیت در سازمان، تا حدودی خلأ تحقیقاتی را در رفتار سازمانی پر می‌کند. همچنین، این پژوهش با نشان دادن تأثیر مثبت فرهنگ‌های عاطفی شادی و عشق و تأثیر منفی فرهنگ عاطفی سرخوردگی بر کیفیت ارتباط، می‌تواند در گسترش دانش در زمینه مدیریت ارتباط با کارکنان موثر واقع شود.

با توجه به نتایج، پیشنهاداتی در سه سطح به صورت زیر مطرح می‌گردد:

الف) سطح راهبردی (مدیران ارشد)

۱. مدیران و رهبران سازمان به تصمیم‌گیری‌های مشارکتی و به طور کلی نظرات کارکنان اهمیت دهند. شنونده بودن مدیران سطح بالا در جلب اعتماد کارکنان دارای اهمیت است.

۲. طراحی کارگاه‌های «رهبری عاطفی» برای روسای شعب.

ب) سطح عملیاتی (منابع انسانی)

۳. گنجاندن شاخص «سلامت عاطفی کارکنان» در ارزیابی‌های سالانه. در واقع با توجه به وجود ارتباط بین فرهنگ عاطفی شادی و عشق با کیفیت ارتباط و صمیمیت، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به طور دائم میزان شادی کارکنان را مورد بررسی قرار دهند. با انجام این اندازه‌گیری از میزان شادی آنها مطلع می‌شوند. اگر این میزان کم بود در جهت افزایش، و اگر بالا بود در جهت حفظ و بهره‌برداری مناسب از آن گام برداشته می‌شود.

ج) سطح پژوهشی

۴. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که تفاوت‌های جنسیتی در روابط صمیمانه و رفتارهای تعاملی مورد بررسی قرار گیرد.

۵. پژوهشگران می‌توانند در بررسی فرهنگ عاطفی از پژوهش‌های کیفی از جمله قوم‌نگاری و مطالعه موردی و ... استفاده کنند.

۶. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که به بررسی پیشایندها و پیامدهای دو بعد مثبت و منفی فرهنگ عاطفی بپردازند.

۷. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که به بررسی نقش تعدیلگر «سبک رهبری» در رابطه بین فرهنگ عاطفی و صمیمیت سازمانی بپردازند.

۸. همچنین فرهنگ عاطفی مثبت و منفی را در سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری مورد بررسی قرار دهند.

۷. محدودیت‌ها و چشم‌انداز آینده

این مطالعه، اگرچه بینش‌های ارزشمندی ارائه می‌دهد، اما محدودیت‌های خاصی نیز دارد. طرح مقطعی، توانایی استنباط علیت بین متغیرها را محدود می‌کند، به این معنی که جهت تأثیر بین متغیرها را نمی‌توان به طور قطعی مشخص کرد. مطالعات آینده باید از طرح‌های طولی برای بررسی این روابط در طول زمان استفاده کنند. علاوه بر این، تکیه بر معیارهای خود گزارشی، احتمال بزرگ‌نمایی/کوچک‌نمایی احساسات توسط کارکنان در پرسشنامه را ایجاد می‌کند که می‌تواند باعث ایجاد سوگیری شود. یکی دیگر از محدودیت‌ها، جامعه محدود مورد بررسی است که می‌تواند باعث عدم

تعمیم‌پذیری به کل کشور یا صنایع دیگر شود. یکی از زمینه‌های تحقیقات آینده می‌تواند بررسی این پژوهش در محیط‌هایی با فرهنگ‌های متفاوت باشد. همچنین بررسی تعدیل‌کننده‌ها یا واسطه‌هایی که ممکن است بر رابطه بین فرهنگ عاطفی و کیفیت ارتباط ادراک شده و صمیمیت سازمانی تأثیر بگذارند.

منابع

۱. اسماعیل‌پور، حسن، جوانمرد، حبیب‌اله، باجلان، اصغر. (۱۳۹۱). «بررسی تأثیر احترام و تفاهم بر کیفیت ارتباط ادراک شده از سوی مراجعان موسسات خدمات درمانی کوچک»، مدیریت بازاریابی، ۷(۱۵): ۱۳۱-۱۴۶.
۲. جابری منش، عذرا، شیر، اردشیر، تابان، محمد (۱۳۹۸). «فهم شکل‌گیری صمیمیت سازمانی با استفاده از روش داده بنیاد»، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷(۲): ۲۶-۱۱.
۳. چهارنایی مفرد، اعظم (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی بانک صادرات استان گلستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت.
۴. حسینی شاهمراد محله، فاطمه السادات (۱۳۹۸). بررسی تأثیر تجربه حسی برند بر ارزش ویژه برند با توجه به نقش رضایت مشتری، تعهد عاطفی مشتری و همدلی کارکنان. مطالعه موردی: مشتریان بانک ملی ایران در استان گیلان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی مهر آستان، گروه مدیریت.
۵. زارعی محمودآبادی، حسن، میرمحمدی مبدی، اعظم السادات، وزیری، سعید. (۱۳۹۷). «نقش میانجی رضایت شغلی در ارتباط بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی»، طب کار، ۱۰(۱)، ۱۶-۷.
۶. سیدجوادین، سیرضا، حسینی پور، طهمورث، آسترکی، سامان. (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر شادی بر سلامت اداری با اثر میانجی کیفیت زندگی کاری کارکنان»، مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۲)، ۲۴-۱.
۷. شریعتی، مسعود، محمدی مقدم، یوسف، باقریان، محمدرضا. (۱۳۹۶). «تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر صمیمیت سازمانی (مورد مطالعه: سازمان عقیدتی سیاسی ناجا)»، بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۴(۴۱)، ۸۷-۶۹.
۸. کریمی، میلاد، خنیفر، حسین، طاهری نژاد، فاتره (۱۳۹۴). «طراحی مدل مفهومی مولفه‌های سرمایه اجتماعی از منظر نظام اسلامی»، مدیریت سرمایه اجتماعی، ۲(۴): ۶۳۰-۶۰۵.
۹. محمودی، امیررضا (۱۳۸۷). طراحی معیارهای اثربخشی کار تیمی (با رویکرد TQM و QCC) مورد: بانک کشاورزی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۰. مهرورز مغانلو، وحید (۱۳۹۸). بررسی تأثیر حمایت اجتماعی و همدلی سازمانی بر بهبود جذابیت سازمانی در بین کارکنان بانکهای خصوصی استان اردبیل، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، دانشکده علوم انسانی.

References

11. Adeel, A., Batool, S., Kee, D. M. H., & Madni, Z.-u.-A. (2023). Why cognitive absorption is not enough: The role of knowledge absorption capacity and technological opportunity for individual learning. *Asian Academy of Management Journal*, 28(2), 239-274.
12. Adeel, A., Ahmed, K., & Dhay, K. (2026). Emotional Culture, Communication Climate, and Creative Idea Withholding: A Curvilinear Perspective. *Journal of Intercultural Communication*, 26(2), 39-51.

13. Ahmad, I., & Mehmood, S. (2025). Rituals of Openness: Vulnerability Practices in Multidisciplinary Professional Settings Beyond Healthcare. *Innovation Journal of Social Sciences and Economic Review*, 7(1), 50-63.
14. Alkhateri A. S. Abuelhassan A. E. Khalifa G. S. Nusari M. Ameen A. (2018). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention: the mediating role of job satisfaction and affective organizational commitment. *Int. Bus. Manage.* 12, 477–492.
15. Andrew J. O., Eugenio P., Daniel S. (2014), Happiness and Productivity, Department of Economics University of Warwick, JEL Classification: D03, J24, C91.
16. ArankiD. H. SuifanT. S. SweisR. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Mod. Appl. Sci.* 13, 137–154.
17. Athanasopoulou, P. (2009), "Relationship quality: a critical literature review and research agenda", *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 583-610.
18. Bagarozzi, D. A. (2014). Enhancing intimacy in marriage: a clinician's guide. Routledge.
19. Baker, T.L., Simpson, P.M., Siguaw, J.A. (1999), The impact of supplier's perception of reseller market orientation on key relationship construct, *the Academy of Marketing Science*, 27, 50-7.
20. Barsade, S. and Knight, A.P. (2015), "Group affect", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(14), 1-26.
21. Barsade, S.G., Ramarajan, L. and Westen, D. (2009), "Implicit affect in organizations", *Research in Organizational Behavior*, 29(1), 135-162.
22. Barsade, S. and O'Neill, O.A. (2016), "Manage your emotional culture", *Harvard Business Review Digital Articles*, 94(1), 3-16.
23. Barsade, S.G. and O'Neill, O.A. (2014), "What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting", *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551-598.
24. Bashir, S.N. (2013). "Breach of psychological contract, organizational cynicism and unin commitment: a study of hospitality industry in pakistan". *International Journal of Hospitality Management*, 34, 51-69.
25. Batool, S., Ibrahim, H. I., & Adeel, A. (2024). How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(2), 100057.
26. Baumeister, R.F. and Leary, M.R. (1995), "The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation", *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
27. Berger, B. (2008), Employee/Organizational Communications, Institute for Public Relations, available at: www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/.
28. Bono, J.E., Judge, T.A. (2003), "Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders", *Academy of Management*, 46(5), 554-571.
29. Brief, A.P. and Weiss, H.M. (2002), "Organizational behavior: affect in the workplace", *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
30. Boyle, G.J. (1986), "Higher-order factors in the differential emotions scale (DES-III)", *Personality and Individual Differences*, 7(3), 305-310.
31. Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
32. CasimirG.Ngee Keith NgY.Yuan WangK.OoiG. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: a social-exchange perspective. *Leadersh. Organ. Dev.* J.35, 366–385.
33. Coyle-Shapiro, J.A.-M. and Shore, L.M. (2007), "The employee–organization relationship: where do we go from here?", *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.
34. Creed, W.E.D. (2003), "Voice lessons: tempered radicalism and the use of voice and silence", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1503-1536.
35. Crosby, L.A., Evans, K.R. and Cowles, D. (1990), "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 68-81.

36. Dawley D., Andrews M., C. Bucklew N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most? *Leadersh. Organ. Dev.* J.29, 235-247.
37. De Wulf, K., Odeken-Schroder, G., Iacobucci, D. (2001), "Investment in consumer relationship: a cross-country and cross industry exploration", *Journal of Marketing*, 65, 33-50.
38. Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J. and Kornazheva, B.P. (2001), "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: a cross-cultural study of self-determination", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
39. Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000), "The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior", *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
40. Diefendorff, J.M., Richard, E.M. and Yang, J. (2008), "Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work", *Vocational Behavior*, 73(3), 498-508.
41. Dorsch, M.J., Swanson, S.R., Kelley, S.W. (1998), "The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers", *Academy Marketing Science*, 26, 128-42.
42. Dutton, J.E., Hardin, A.E. and Workman, K.M. (2014), "Compassion at work", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277-304.
43. Ekman, P. (1992), "An argument for basic emotions", *Cognition & Emotion*, 6(3-4), 169-200.
44. Eisenberger R., Rhoades Shanock L., Wen X. (2020). Perceived organizational support: why caring about employees counts. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 7, 101-124.
45. Frear K. A., Donsbach J., Theilgard N., Shanock L. R. (2018). Supported supervisors are more supportive, but why? A multilevel study of mechanisms and outcomes. *J. Bus. Psychol.* 33, 55-69.
46. Gagné, M. and Deci, E.L. (2005), "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
47. George, J.M., Brief, A.P. (1992), "Feeling good-doing good: a conceptual analysis of mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
48. Gonzaga, G.C., Keltner, D., Londahl, E.A., Smith, M.D. (2001), "Love and the commitment problem in romantic relations and friendship", *Personality and Social Psychology*, 81(2), 247-262.
49. Gordon, S.L. (1990), *Social structural effects on emotion*, in Kemper, T. (Ed.), *Research Agendas in the Sociology of Emotions*, State University of New York Press, Albany, NY.
50. Grunig, L.A., Grunig, J.E. and Dozier, D. (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
51. Hartel, C. E. J. (2008). *How to build a healthy emotional culture and avoid a toxic culture*. In C. L. Cooper & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Research Companion to Emotion in Organization* (pp.1260-1291). Cheltenham, UK: Edwin Elgar Publishing.
52. Hatfield, E., Cacioppo, J.T. and Rapson, R.L. (1993), "Emotional contagion", *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96-100.
53. Hatfield, E. and Rapson, R. (1993), *Love, Sex, and Intimacy: Their Psychology, Biology, and History*, HarperCollins, New York, NY.
54. Hochschild, A.R. (1983), *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Los Angeles, CA.
55. Jo, S., Shim, S. (2005), "Paradigm shift of employee communication: the effect of management communication on trusting relationships", *Public Relations Review*, 31, 277-280.
56. Johnson, J.A., Ostendorf, F. (1993), "Clarification of the five-factor model with the abridged big five-dimensional circumplex", *Personality and Social Psychology*, 65(3), 563-576.
57. Judge, T.A. and Erez, A. (2007), "Interaction and intersection: the constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance", *Personnel Psychology*, 60(3), 573-596.
58. Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K. Nicolaides, V. (2014), "The role of organizational leaders in employee emotion management: a theoretical model", *Leadership*, 25(3), 563-580.
59. Kark, R. (2011). *Workplace Intimacy in Leader-Follower Relationships*, 423-438. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0032.

60. Kim, H.-S. (2007), "A multilevel study of antecedents and a mediator of employee – organization relationships", *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 167-197.
61. Kim, D. (2018), "Examining effects of internal public relations practices on organizational social capital in the Korean context: mediating roles of employee-organization relationships", *Corporate Communications: An International Journal*, 23(1), 100-116.
62. Kim, J. and Rhee, Y. (2011), "Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea", *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
63. Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Treviño, L.K. and Edmondson, A.C. (2009), "Review: silenced by fear: the nature, sources, and consequences of fear at work", *Research in Organizational Behavior*, 29(1), 163-193.
64. Kumar, N., Scheer, L.K. and Steenkamp, J. (1995), "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, February, pp. 54-65.
65. Lawton, M.P., Van Haitsma, K. and Klapper, J. (1996), "Observed affect in nursing home residents with Alzheimer's disease", *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 51(1), 3-14.
66. Levitt, T. (1986), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York, NY.
67. Lilius, J.M., Worline, M.C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J.E., Frost, P.(2008), "The contours and consequences of compassion at work", *Organizational Behavior*, 29(2), 193-218.
68. Lindquist, K. A., Jackson, J. C., Leshin, J., Satpute, A. B., & Gendron, M. (2022). The cultural evolution of emotion. *Nature Reviews Psychology*, 1(11), 669-681.
69. Lord, R.G., Klimoski, R.J. and Kanfer, R. (2002), *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
70. MacDonald, G., Kingsbury, R. and Shaw, S. (2005), *Adding insult to injury: social pain theory and response to social exclusion*, in Williams, K.D., Forgas, J.P. and von Hippel, W. (Eds), *The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying*, Taylor & Francis, New York, NY, 77-90.
71. Mashek, D. J. & Aron, A. (2004). *Handbook of Closeness and Intimacy. Intimacy (Psychology)*. publishers Mahwah, New Jersey.London. PP,465.
72. McClelland, D.C. (1958), *Methods of measuring human motivation*, in Atkinson, J.W. (Ed.), *Motives in Fantasy, Action, and Society*, Van Nostrand, Princeton, NJ, pp. 7-42.
73. Men, R.L. and Bowen, S.A. (2017), *Excellence in Internal Relations Management*, Business Expert Press, New York, NY.
74. Men, L.R. and Jiang, H. (2016), "Cultivating quality employee-organization relationships: the interplay among organizational leadership, culture, and communication", *International Journal of Strategic Communication*, 10(5), 462-479.
75. Men, L. R., & Robinson, K. L. (2018). "It's about how employees feel! examining the impact of emotional culture on employee–organization relationships". *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 470-491.
76. Men, L.R. (2014), "Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes", *Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
77. Men, L.R. (2014a), "Strategic employee communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction", *Management Communication*, 28(2), 264-284.
78. Menon, S.T. (2001), "Employee empowerment: an integrated psychological approach", *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
79. Men, L.R. and Stacks, D. (2014), "The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships", *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324.
80. Merry, M. S. & Howell, Ch. (2009). "Can intimacy justify home education". *Theory and Research in Education*. 7(3), 363–381.

81. Mikulincer, M. and Shaver, P.R. (Eds) (2010), *Prosocial Motives, Emotions, and Behavior: The Better Angels of our Nature*, American Psychological Association, Washington, DC.
82. Miller, K.I. (2007), "Compassionate communication in the workplace: exploring processes of noticing, connecting, and responding", *Applied Communication Research*, 35(3), 223-245.
83. Miller, K.I., Considine, J., Garner, J. (2007), "Let me tell you about my job": exploring the terrain of emotion in the workplace", *Management Communication*, 20(3), 231-260.
84. Motowidlo, S.J. and Van Scotter, J.R. (1994), "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance", *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
85. Ndubisi, N.O. (2011), "Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia's healthcare sector", *Journal of Business Research*.
86. O'Neill, O.A. and Rothbard, N.P. (2017), Is love all you need? "The effects of emotional culture, suppression, and work-family conflict on firefighter risk-taking and health", *Academy of Management Journal*, 60(1), 78-108.
87. Park, J. H. & Ono, M. (2016). "Effects of workplace bullying on work engagement and health: The mediating role of job insecurity", *Human Resource Management*, 1-24.
88. Parkinson, B. (2005), "Do facial movements express emotions or communicate motives?", *Personality and Social Psychology Review*, 9(4), 278-311.
89. Ponder, N., Bugg Holloway, B., Hansen, J. D. (2016). "The mediating effects of customers' intimacy perceptions on the trust-commitment relationship", *Services Marketing*, 30(1), 75-87.
90. Rachman, S.J. (1990), *A Series of Books in Psychology. Fear and Courage*, 2nd ed., W.H. Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co., New York, NY.
91. Reis, H. R., and Aron, A. (2008) "Love: What is it, why does it matter, and how does it operate?" *Perspectives on Psychological Science*, 3, 80-86.
92. Sarros, J.C., Gray, J., Densten, I.L., Cooper, B. (2005), The organizational culture profile revisited and revised: an Australian perspective, *Australian Journal of Management*, 30(1), 159-182.
93. Schein, E.H. and Schein, P. (2017), *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
94. Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*. Vol. 2. 2010: John Wiley & Sons.
95. Scherer, K.R., Ekman, P. (2014). *Approaches to Emotion*, Psychology Press, New York, NY.
96. Scherer, K. (1997), "Profiles of emotion-antecedent appraisal: testing theoretical predictions across cultures", *Cognition & Emotion*, 11(2), 113-150.
97. Seppala, E. and Cameron, K. (2015), "Proof that positive work cultures are more productive", *Harvard Business Review*, 12(1), 44-50.
98. Sherwood, E. M. (2008). "Marital strength in Canadian military couples: A grounded theory approach (Doctoral dissertation)". Retrieved from dspace.ucalgary.ca.
99. Smudde, P. (2013), Employees as ambassadors and their effect on corporate reputation, April, available at: www.instituteforpr.org/2013/04/employees-as-ambassadors-and-their-affect-on-corporate-reputation/
100. Sriramesh, K., Grunig, J.E. and Buffington, J. (1992), *Corporate culture and public relations*, in Grunig, J.E. (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 577-596.
101. Sriramesh, K., Grunig, J.E. and Dozier, D.M. (1996), "Observation and measurement of two dimensions of organizational culture and their relationship to public relations", *Public Relations Research*, 8(4), 229-261.
102. Sternberg, R.J. (1986), "A triangular theory of love, *Psychological Review*", 93(2), 119-135.
103. Tannenbaum, A. (2013). *Social psychology of the work organization (RLE: organizations)*. New York, NY: Routledge.
104. Tasselli, S. (2019). "Love and Organization Studies: Moving beyond the perspective of Avoidance". *Organization Studies*, 40(7), 1073-1088.
105. Tracy, J.L., Robins, R.W. (2008), The automaticity of emotion recognition, *Emotion*, 8(1), 81-95.

106. Tugade, M.M., Fredrickson, B.L. (2004), "Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences", *Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
107. Wilcox, D.L., Cameron, G.T., Reber, B.H. and Shin, J.H. (2013), *Think Public Relations*, Pearson Higher Ed, Upper Saddle River, NJ.
108. Wong, A. and Sohal, A.S. (2002), "Customers' perspectives on service quality and relationship quality in retail encounters", *Journal of Managing Service Quality*, 12(6), 424-33.
109. Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G., Van Oppen, C. (2009). "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration", *MIS*, 33(1), 177.
110. Xenikou, A. & Simosi, M. (2006). "Organizational culture and Transformational leadership as predictors of business unit performance". *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
111. ZebA.GanG. G. G. WeiO. J. KarimR. (2024). Examining the nexus between situational factors and job performance through the mediating role of work engagement and self-efficacy. *J. Public Aff.*24: e2915.
112. ZebA.Bin OthaymanM.GohG. G. G. ShahS. A. A. (2025). Exploring the mediating role of psychological factors in the relationship between supervisor support and job performance. *J. Model. Manag.*20, 163–181.