



Antecedents, Components, and Consequences of Emotional Labor

Mehdi Yazdanshenas¹, Samaneh Salimian²

¹Associate Professor, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Corresponding Author, Email: yazdanshenas@atu.ac.ir

²Ph.D. in Business Management, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: salim.sama1395@gmail.com

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to provide a comprehensive exploration of emotional labor within insurance companies listed on the Tehran Stock Exchange, focusing specifically on its antecedents, core components, and organizational as well as individual consequences. Although emotional labor has been discussed extensively in organizational behavior literature, its manifestation in the context of Iranian service organizations, especially insurance companies, remains underexplored. Insurance organizations rely heavily on frontline employee–customer interactions, where employees' expression, management, and regulation of emotions become central to service quality and overall customer experience. Yet, limited research has examined how employees in this sector navigate emotional demands, what organizational factors shape their emotional labor strategies, and how such strategies ultimately influence their performance, attitudes, and well-being. This study aims to fill this gap by generating a grounded and context-specific understanding of emotional labor that reflects the unique characteristics of Iranian insurance firms. The research seeks to identify not only the emotional labor techniques employees deploy but also the personal, situational, and human resource–driven antecedents that activate these responses. Additionally, the study intends to illuminate the outcomes of emotional labor at the individual, interpersonal, and organizational levels, thereby offering practical insights for managers who wish to improve organizational climate, employee satisfaction, and service performance.

Design/Methodology/Approach: The study uses a qualitative, exploratory design rooted in pragmatism and an inductive approach, deriving insights from employees' and managers' lived experiences. Semi-structured interviews enabled flexible yet comparable exploration of emotional experiences. Participants—16 insurance professionals from Tehran Stock Exchange-listed firms with ≥ 10 years' experience—were selected via purposeful judgmental and snowball sampling until theoretical saturation. Thematic analysis involved open, axial, and selective coding to identify patterns, ensuring credibility and an empirically grounded framework of emotional labor's antecedents, components, and consequences.

Findings: Emotional labor in insurance firms comprises four components: emotional engagement (genuine involvement), emotional avoidance (detachment for self-protection), emotional reconstruction (aligning inner feelings with expected displays), and emotional focus (attending to emotional cues). Antecedents fall into three categories: individual (e.g., personality, resilience), job-situational (e.g., workload, customer interactions), and HR systems (e.g., training, leadership, culture). Consequences include individual outcomes (e.g., exhaustion, satisfaction), attitudinal/behavioral effects (e.g., commitment, service orientation), and organizational benefits (e.g., customer satisfaction, reputation, competitiveness).

Discussion and Conclusion: The study highlights that emotional labor is not merely a personal responsibility but a phenomenon deeply embedded in organizational systems, job design, and workplace culture. Employees engage in various emotional labor strategies depending on their personal capacities and the contextual demands placed upon them. Understanding these mechanisms is particularly important for insurance companies, where emotional interactions often define the quality of service encounters. Managers can use these insights to design human resource systems that foster emotional intelligence, provide adequate training in emotional regulation, and create supportive work environments that mitigate the adverse effects of emotional labor. Recognizing emotional labor as an integral part of job performance rather than an invisible or undervalued activity can help organizations align their policies, reward systems, and leadership practices with the emotional realities of frontline work.

Keywords: Emotional labor, Surface acting, Deep acting, Emotional engagement, Emotional avoidance, Emotional reconstruction, Emotional focus.

Citation: Yazdanshenas, M., & Salimian, S. (2025). Antecedents, Components, and Consequences of Emotional Labor. *Psychological Research in Management*, 11(4), 65-93. (In Persian)

Received: August 26, 2025
Revised: October 20, 2025
Accepted: October 25, 2025
Published Online: December 23, 2025

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
Article Type: Research Paper
doi:10.22034/jom.2025.2066549.1371



©Author(s). Published by Hazrat-e Masoumeh University. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای کار عاطفی *

مهدی یزدان‌شناس^۱، سمانه سلیمیان^۲

^۱ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

yazdanshenas@atu.ac.ir

^۲ دانش‌آموخته دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

salim.sama.1395@gmail.com

چکیده

انتظارات احساسی سازمان از کارکنان در قالب کار عاطفی موضوعی است که در پژوهش‌های اولیه مدیریت مورد بی‌توجهی قرار می‌گرفت، اما به تازگی این مفهوم در میان پژوهشگران مورد استقبال قرار گرفته است. در مطالعه حاضر، تلاش شد پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای کار عاطفی در شرکت‌های بیمه پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران بررسی شوند. این پژوهش به لحاظ هدف، توسعه‌ای و کاربردی و مبتنی بر پارادایم پراگماتیسم است. رویکرد پژوهش استقرایی و طرح پژوهش از نوع کیفی است. این پژوهش از نظر جمع‌آوری داده‌ها اکتشافی است و داده‌های مدنظر از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده‌اند. جامعه پژوهش کارکنان و مدیران با سابقه کاری بیشتر از ده سال و مشغول به کار در شعب شرکت‌های بیمه پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران بودند. روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و گلوله‌برفی استفاده شد و حجم نمونه بر اساس رسیدن به اشباع نظری تعیین شد. در نهایت، با ۱۶ نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد و داده‌های جمع‌آوری شده با روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. در نهایت، مؤلفه‌های کار عاطفی در قالب چهار مؤلفه اشتیاق عاطفی، اجتناب عاطفی، بازسازی عاطفی و تمرکز عاطفی؛ پیشایندهای کار عاطفی در سه دسته عوامل فردی، ویژگی‌های شغلی-موقعیتی و سیستم‌های منابع انسانی؛ و پیامدهای کار عاطفی نیز در سه دسته فردی، نگرشی و رفتاری و رشد سازمان شناسایی و سازمان‌دهی شدند. مدیران شرکت‌های بیمه می‌توانند با شناخت بهتر پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای کار عاطفی، مدیریتی موثرتر بر عملکرد فردی و سازمانی داشته باشند.

کلیدواژه‌گان: کار عاطفی، اقدام سطحی، اقدام عمیق، اشتیاق عاطفی، اجتناب عاطفی، بازسازی عاطفی، تمرکز عاطفی.

استناد: یزدان‌شناس، مهدی، و سلیمیان، سمانه (۱۴۰۴). پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای کار عاطفی. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۱(۴)، ۶۵-۹۳.

شابک چاپی: ۲۴۷۶-۴۸۳۳

شابک الکترونیکی: ۲۵۸۸-۷۰۸۴

ناشر: دانشگاه حضرت معصومه (س)

نوع مقاله: پژوهشی

doi: 10.22034/jom.2025.2066549.1371

* تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۲

مقدمه

کار عاطفی یکی از مهم‌ترین مفاهیم در مطالعه تعامل کارکنان و مشتریان است (Ji & Jan, 2019). در طول دهه‌های اخیر، علاقه به کار عاطفی به ویژه در سازمان‌های خدماتی به سرعت افزایش یافته است (Feng et al., 2024)؛ زیرا محصولات ارائه شده توسط کارکنان در سازمان‌های خدماتی عمدتاً نامحسوس است و کیفیت درک شده از خدمات به تعاملات بین فردی کارکنان و مشتریان مربوط می‌شود (Burić & Wang, 2024). علاوه بر این، باور رایج در میان بسیاری از کارفرمایان این است که همبستگی زیادی بین چهره‌های خندان کارکنان و افزایش درآمد وجود دارد (Kan et al., 2021; Costakis et al., 2022). در واقع، به همان اندازه که کسب و کارها به ویژگی‌های ظاهری خود اهمیت می‌دهند، باید به ویژگی‌های عاطفی کارکنان نیز اهمیت دهند تا پایداری کسب و کار آنها تضمین شود (Kansoy, 2022).

کار عاطفی^۱ اولین بار توسط هوشیلد^۲ (۱۹۷۹) با مطالعه بر روی خدمه پرواز در ایالات متحده مطرح شد. وی کار عاطفی را بیان عواطف به عنوان یک بخش مورد انتظار از نقش‌های کاری تعریف کرد و اظهار داشت کار عاطفی مستلزم رابطه چهره‌به‌چهره با افراد است و کارکنان را ملزم می‌کند یک حالت عاطفی را در فرد دیگر ایجاد کنند و همچنین، به کارفرما اجازه می‌دهد درجه‌ای از کنترل را بر فعالیت‌های عاطفی کارکنان خط مقدم اعمال کند. بر این اساس، می‌توان گفت بروز عواطف کارکنان در محیط کار صرفاً یک تجربه خصوصی نیست، بلکه رفتاری عمومی است که می‌تواند توسط کارفرما کنترل شود (Chu et al., 2012). به عبارت دیگر، کارکنان در قبال دستمزدی که دریافت می‌کنند، باید احساسات مناسب را در تعامل با مشتریان و همکاران از خود نشان دهند (Ashforth & Humphrey, 1993). از طرفی، مطالعات نشان داده‌اند کار عاطفی کارکنان تا حد زیادی رفتاری اختیاری است و از کنترل مستقیم سرپرست فراتر می‌رود و به انگیزه‌های درونی کارکنان بستگی دارد (Chen et al., 2022). پژوهشگران معتقد هستند توجه به کار عاطفی برای مشاغل خدماتی ضروری است و کار عاطفی باید به عنوان یک مهارت حرفه‌ای در نظر گرفته شود (Dashper, 2020). بنابراین، تقویت مهارت‌های ارتباطی و عاطفی کارکنان یک عنصر کلیدی برای ایجاد مزیت رقابتی در شرکت‌های بیمه به شمار می‌رود (Wulansari et al., 2021). نتیجه اینکه احساسات نمایش داده شده توسط کارکنان در محل کار به یک الزام شغلی تبدیل شده است (Zhao et al., 2020).

شرکت‌های بیمه در صنعت بیمه ایران، مانند بسیاری از کشورهای دیگر، با چالش‌هایی متعدد مواجه هستند. نیاز به حفظ مشتریان سودآور و رقابت گسترده در برابر سایر شرکت‌ها از مسائل مهم شرکت‌های بیمه به شمار می‌رود (Shafiee et al., 2020). کارکنان شرکت‌های بیمه، ضمن انجام وظایف کاری، تعاملات زیادی با سرپرستان و همکاران

¹ Emotional labor

² Hochschild

خود دارند؛ بنابراین، باید الزامات عاطفی را در تعامل با همکاران و مشتریان در نظر داشته باشند. اگر کارکنان شرکت‌های بیمه در زمینه کار عاطفی ناتوان باشند، در تعامل با سرپرستان، همکاران و مشتری در موقعیت‌های دشوار و پرتنش کاری، نمی‌توانند روابط مؤثر برقرار کنند و این روابط منفی زمینه‌ساز ایجاد تنش و تعارض در محیط کار خواهند شد. مشتریانی که فضای عاطفی مثبتی را تجربه کنند، نگرشی مثبت نسبت به خدمات شرکت بیمه خواهند داشت. این نگرش در رفتار آنها منعکس می‌شود و در آینده ارتباط خود را با شرکت بیمه حفظ خواهند کرد.

اگرچه مطالعاتی در زمینه کار عاطفی کارکنان بیمه در ایران انجام شده‌اند (مانند [یزدان‌شناس و خورسندی، ۱۳۹۹](#)؛ [Shafiee et al., 2020](#))، این مطالعات بسیار پراکنده و محدود بوده‌اند و انجام مطالعات بیشتر ضرورت دارد. علاوه بر این، اگرچه درباره ابعاد اصلی کار عاطفی اجماع نظر جالب توجهی در ادبیات و پیشینه پژوهش دیده می‌شود، در خصوص پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای آن این‌گونه نیست. این پژوهش در نظر دارد تا پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای این پدیده سازمانی را شناسایی کند تا از این طریق، مدیران بیمه بتوانند به طور دقیق‌تر این پدیده سازمانی را ادراک و مدیریت کنند و با بهره‌برداری صحیح از آن، عملکرد شرکت و سلامت روان کارکنان را افزایش دهند.

مبانی نظری

تعریف مفهومی کار عاطفی

با تمرکز سازمان‌ها بر کیفیت تعاملات بین مشتریان و کارکنان و افزایش علاقه پژوهشی به مدیریت احساسات کارکنان، ادبیات کار عاطفی از اوایل دهه ۱۹۹۰ مورد توجه قرار گرفت ([Lee & Madera, 2019](#)). پژوهش‌های کار عاطفی نشان می‌دهند بسیاری از کارکنان ناهماهنگی عاطفی را در شغل خود تجربه می‌کنند؛ برای مثال، کارکنان باید لبخند بزنند، حتی اگر به خاطر رفتار خشن مشتری عصبانی باشند ([Busoi et al., 2022](#)). مفهوم کار عاطفی به عنوان یکی از کلیدی‌ترین مفاهیم روان‌شناسی صنعتی-سازمانی، ابتدا توسط هوشیلد (۱۹۸۳) معرفی و تعریف شد. برخی از تعاریف مفهومی ارائه‌شده از کار عاطفی به شرح [جدول ۱](#) هستند.

جدول ۱) برخی از تعاریف مفهومی ارائه‌شده از کار عاطفی

منبع	تعریف	ردیف
(Hochschild, 1983)	کار عاطفی فرایند تنظیم هیجانات درونی و نمایش هیجانات بیرونی برای انطباق با قواعد سازمانی است.	۱
(Grandey et al., 2013)	کار عاطفی هر گونه تلاش برای تغییر، تقویت یا سرکوب هیجانات در تعاملات اجتماعی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است.	۲
(Ashforth & Humphrey, 1993)	کار عاطفی عمل نشان‌دادن احساس مناسب در محل کار است.	۳
(Väänänen, 2022)	کار عاطفی بر کیفیت تعامل بین کارکنان و مشتریان دلالت دارد.	۴

(Kim & Lee, 2020)	کار عاطفی به اقداماتی اشاره دارد که فرد با آنها سعی می‌کند درجه یا ماهیت احساسات خود را تغییر دهد تا با موقعیت اجتماعی، به ویژه موقعیت شغلی سازگار شود.	۵
(Kansoy, 2022)	کار عاطفی بیان احساسات مطلوب در فرایند ارائه خدمات است.	۶

مطالعات اخیر نشان می‌دهند کار عاطفی در عصر دیجیتال حتی در مشاغل دورکاری یا پلتفرم‌های آنلاین نیز ظهور یافته است. برای مثال، کارگران گیگ^۱ مجبور هستند در تعاملات مجازی عواطف مثبت نمایش دهند، حتی اگر احساس خستگی کنند (Cropanzano et al., 2023). علاوه بر این، اصطلاح کار عاطفی متمرکز بر شغل سطح تقاضاهای عاطفی خاص یک حرفه را توصیف می‌کند و رویکرد دیگر به کار عاطفی، متمرکز بر کارمند است که به تنظیم و بیان احساسات مطابق استانداردهای کارفرما با هدف برآورده کردن تقاضاهای شغلی مربوط می‌شود (Zolnierczyk-Zreda, 2020). با اینکه تعاریف زیادی از کار عاطفی وجود دارند، موضوع اصلی در کار عاطفی تنظیم احساسات و ابراز آن در شغل است (Ha et al., 2021).

نظریه‌های مبنایی کار عاطفی

یکی از نظریه‌هایی که به توضیح مفهوم کار عاطفی کمک می‌کند، نظریه نمایشی^۲ گافمن^۳ (۱۹۵۹) است. این نظریه یکی از چارچوب‌های کلیدی در جامعه‌شناسی تفسیری است که تعاملات اجتماعی را با استفاده از استعاره تئاتر تحلیل می‌کند. گافمن استدلال می‌کند افراد در موقعیت‌های اجتماعی مانند بازیگران روی صحنه عمل می‌کنند و با تنظیم رفتار خود، تصویری خاص از خود ارائه می‌دهند. این نظریه بر نقش اجرا، مدیریت برداشت و کنترل تصویر در روابط انسانی تأکید دارد. در همین رابطه، گیدنز^۴ (۱۹۹۱) استدلال می‌کند در جوامع مدرن، افراد بیشتر از گذشته مجبور به مدیریت هویت خود هستند. نظریه رویدادهای عاطفی^۵ ویس و کروپانزانو^۶ (۱۹۹۶) چارچوب مفید دیگری را برای مطالعه احساسات در محیط کار فراهم کرد. بر اساس این نظریه، ماهیت شغل و الزامات کار عاطفی بر رفتار و نگرش کاری تأثیر می‌گذارد (فیض و همکاران، ۱۳۹۵). این نظریه به یک مدل فراگیر از احساسات در سازمان‌ها اشاره می‌کند که مبتنی بر این ایده است که مسائل و احساسات روزمره حالات احساسی را تعیین می‌کنند که به نوبه خود، زمینه‌ساز طرز فکر و رفتار افراد در محل کار هستند (Weiss & Cropanzano, 1996).

¹ Gig Workers

² Dramaturgical Theory

³ Goffman

⁴ Giddens

⁵ Affective Events Theory

⁶ Weiss & Cropanzano

مؤلفه‌های کار عاطفی

در دو دهه اخیر، مفهوم کار عاطفی دچار تحولات نظری و تجربی جالب توجهی شده است و پژوهشگران جنبه‌های مختلف آن را کاوش کرده‌اند (Ueda et al., 2024). به طور کلی، اقدام سطحی و اقدام عمیق دو بُعد اصلی کار عاطفی هستند که اجماع نظر زیادی روی آنها به عنوان ابعاد کار عاطفی وجود دارد (Robbins & Judge, 2024). یکی از ابعاد اساسی کار عاطفی اقدام سطحی یا تنظیم هیجانات سطحی است که در آن، فرد صرفاً ظواهر هیجانی خود را بدون تغییر در احساسات درونی تعدیل می‌کند (Morris & Feldman, 1996). برای مثال، کارمندی که با وجود مواجهه با مشتریان نامهربان، ملزم به حفظ ظاهری خوش‌رو و آرام است، درگیر این نوع از کار عاطفی می‌شود. پژوهش گراندی و گابریل^۱ (۲۰۱۵) نشان می‌دهد این شکل از تنظیم هیجانی می‌تواند به فرسودگی عاطفی و کاهش به‌زیستی روان‌شناختی منجر شود، زیرا مستلزم صرف منابع روانی جالب توجهی است. بُعد دیگر کار عاطفی اقدام عمیق یا تنظیم هیجانات عمیق است که در آن، فرد به تغییر شناختی و درونی هیجانات خود توجه دارد و با پیامدهایی مثبت‌تر همراه است (Humphrey et al., 2015). بر اساس یافته‌های برادریج و لی^۲ (۲۰۰۳)، اقدام عمیق فقط تنها تنش‌های ناشی از تعارض هیجانی را کاهش می‌دهد، بلکه می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و حس اصالت در محیط کار بینجامد. نکته مهم این است که درباره مؤلفه‌های این ابعاد اجماع نظری وجود ندارد (Robbins & Judge, 2024). برخی از پژوهشگران «ناهمسانی عاطفی» و «قوانین نمایشی» را به عنوان مؤلفه‌های اقدام سطحی معرفی کرده‌اند (Kruml & Geddes, 2000). ناهمسانی عاطفی به ناهماهنگی بین هیجانات تجربه‌شده و هیجانات ابرازشده اشاره دارد. مطالعه زاف و هولز^۳ (۲۰۱۹) نشان می‌دهد این ناهمسانی زمانی تشدید می‌شود که کارکنان مجبور به نمایش هیجانات مثبت در شرایط استرس‌زا باشند. چنین وضعیتی می‌تواند به افزایش سطح کورتیزول و سایر نشانگرهای استرس فیزیولوژیک منجر شود (Frandsen et al., 2025). قوانین نمایشی نیز به عنوان چارچوب‌های هنجاری حاکم بر ابراز هیجانات در محیط کار، از دیگر عوامل مهم در کار عاطفی محسوب می‌شوند (Vitale & Bonaiuto, 2024). گاسرند و دایفندورف^۴ (۲۰۰۵) در پژوهش خود نشان داده‌اند این قوانین می‌توانند به صورت رسمی و در قالب دستورالعمل‌های سازمانی و یا غیررسمی و به عنوان انتظارات ضمنی وجود داشته باشند. در خصوص اقدام عمیق، نیز مؤلفه «ابراز احساسات واقعی» معرفی شده است که بر تغییر واقعی احساسات فرد برای تطبیق با موقعیت دلالت دارد (Diefendorff et al., 2005).

¹ Grandey & Gabriel

² Brotheridge & Lee

³ Zapf & Holz

⁴ Gosserand & Diefendorff

پیشایندهای کار عاطفی

کار عاطفی به عنوان فرایند تنظیم و مدیریت هیجانات در محیط کار، تحت تأثیر مجموعه‌ای پیچیده از عوامل فردی، موقعیتی و سازمانی قرار دارد (Yang & Chen, 2021). این عوامل را می‌توان در سه دسته کلی «عوامل فردی»، «عوامل موقعیتی» و «عوامل سازمانی» تقسیم‌بندی کرد که هر کدام به صورت منسجم بر چگونگی انجام کار عاطفی تأثیر می‌گذارند.

در سطح فردی، ویژگی‌های شخصیتی نقشی تعیین‌کننده در چگونگی انجام کار عاطفی ایفا می‌کنند (Humphrey, 2023). پژوهش گابریل و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد افراد با هوش عاطفی زیاد بهتر می‌توانند بین تنظیم هیجانات سطحی و عمیق تمایز قائل شوند و از راهبردهایی مؤثرتر برای مدیریت هیجانات خود استفاده کنند. پژوهش وانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان داد افراد با نمرات بالای روان‌رنجوری بیشتر در معرض فرسودگی عاطفی ناشی از کار عاطفی قرار دارند. علاوه بر این، عوامل جمعیت‌شناختی مانند جنسیت و سن نیز می‌توانند بر کار عاطفی تأثیر بگذارند. پژوهش گای^۲ و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد انتظارات اجتماعی از زنان در رابطه با ابراز هیجانات، معمولاً به فشار بیشتری برای انجام کار عاطفی منجر می‌شود. این مطالعه همچنین نشان داد کارکنان مسن‌تر به دلیل تجربه بیشتر در محیط کار، معمولاً از مهارت‌های بهتری برای مدیریت کار عاطفی برخوردار هستند. هوانگ و یین^۳ (۲۰۲۴) روابط قوی و مثبتی بین خیرخواهی و اقدام عمیق و بین اقتدارگرایی و اقدام سطحی به دست آوردند. عواملی مانند سلامتی عمومی، انگیزه‌های کاری، ابرازگری هیجانی، عواطف و تجربه کاری نیز از جمله عوامل فردی مؤثر بر کار عاطفی به شمار می‌روند (روحانی و همکاران، ۱۴۰۲؛ Busoi et al., 2022؛ Choi & Kim, 2015؛ Diefendorff et al., 2005؛ Grandey & Gabriel, 2015؛ Liu, 2017؛ Ulufer & Soran, 2019؛ Yalcin, 2010).

در خصوص عوامل موقعیتی، برخی از پژوهشگران بر نقش عواملی مانند الزامات عاطفی نقش، ویژگی‌های تعاملات و رویدادهای محل کار توجه داشته‌اند که یک پاسخ عاطفی ایجاد می‌کنند (Yalcin, 2010؛ Diefendorff et al., 2005؛ Grandey & Gabriel, 2015؛ Busoi et al., 2022). همچنین، تغییرات در محیط کار، مانند افزایش استفاده از فناوری‌های دیجیتال، اشکالی جدید از کار عاطفی را ایجاد کرده است. مطالعه مسمرماگنوس^۴ و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد کارکنانی که به صورت دورکار فعالیت می‌کنند، با چالش‌هایی منحصربه‌فرد در زمینه مدیریت هیجانات خود

¹ Wang

² Guy

³ Huang & Yin

⁴ Mesmer-Magnus

مواجه هستند. این مطالعه نشان داد عدم وجود نشانه‌های غیرکلامی در ارتباطات دیجیتال می‌تواند کار عاطفی را پیچیده‌تر کند و به مهارت‌هایی جدید برای مدیریت هیجانات نیاز دارد.

در نهایت، عوامل سازمانی متعددی نیز بر کار عاطفی تأثیر می‌گذارند. فرهنگ سازمانی یکی از این عوامل کلیدی است (Yang & Chen, 2021). سازمان‌هایی که فرهنگ حمایتی دارند و به سلامت روانی کارکنان اهمیت می‌دهند، معمولاً فشار کمتری برای انجام کار عاطفی به کارکنان وارد می‌کنند. مطالعه گراندی و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد سازمان‌های با فرهنگ حمایتی، کارکنان را تشویق می‌کنند تا از راهبردهای تنظیم هیجانات عمیق استفاده کنند که این امر در بلندمدت به رضایت شغلی بیشتر منجر می‌شود. عوامل سازمانی تأثیرگذار بر کار عاطفی شامل رویه‌های رسمی و غیررسمی هستند که به منظور تأثیر بر رفتار کارکنان برای ایجاد حالات عاطفی قابل قبول در طول تعاملات استفاده می‌شوند (Rafaeli & Sutton, 1987). بوسوئی^۱ و همکاران (۲۰۲۲) به این نتیجه رسیدند که محیط کاری مهم‌ترین عامل مؤثر بر کار عاطفی است. عواملی مانند شیوه‌های منابع انسانی و استقلال شغلی نیز از جمله عوامل سازمانی به شمار می‌روند که بر کار عاطفی افراد سازمان تأثیر می‌گذارند (Lam & Chen, 2012; Gabriel et al., 2016). با این حال، با وجود تمرکز بیشتر مطالعات بر عوامل مؤثر فردی، در زمینه ویژگی‌های سازمانی و شغلی اثرگذار بر کار عاطفی، مطالعات بسیار کمی وجود دارد.

پیامدهای کار عاطفی

بررسی پژوهش‌های مربوط به پیامدهای کار عاطفی مشخص می‌کند این پیامدها را می‌توان در سه دسته «پیامدهای مربوط به کارکنان»، «پیامدهای سازمانی» و «پیامدهای مربوط به مشتری» تقسیم‌بندی کرد.

به طور کلی، مرور ادبیات به نتایجی متناقض درباره‌ی مورد کار عاطفی بر کارکنان خدماتی اشاره دارد. وانانن^۲ (۲۰۲۲) بیان می‌کند با توجه به مطالعات قبلی، نمی‌توان این مسأله را حل کرد که آیا کارکنانی که کار عاطفی را انجام می‌دهند از نظر روانی بهتر یا بدتر از کارکنانی هستند که از آن استفاده نمی‌کنند. هوشیلد (۱۹۸۳) چنین استدلال کرد که انتظار می‌رود کارکنان احساساتی خاص را در طول تعاملات تجربه و بیان کنند، اما تلاش برای مطابقت با آن انتظارات باعث اثرات مخرب روانی در میان کارکنان می‌شود. به طور ویژه، نشان‌دادن احساساتی که در واقع احساس نمی‌شوند ممکن است باعث ناهماهنگی و احساس نامطلوب در فرد شود (Gabriel et al., 2023). اما دیدگاهی دیگر تأکید دارد کار عاطفی می‌تواند برای کارکنان سودمند باشد. در این راستا، اشفورت و هومفری^۳ (۱۹۹۳) اظهار داشتند

¹ Busoi

² Väänänen

³ Ashforth & Humphrey

کار عاطفی به ایجاد تعاملات قابل پیش‌بینی کمک می‌کند و در نتیجه، عدم قطعیت در کار را کاهش می‌دهد. فردی که رفتار دوستانه دارد، بسیار احتمال دارد بازخورد دوستانه بگیرد. علاوه بر این، کار عاطفی می‌تواند به اجتناب از مشکلات بین‌فردی نیز کمک کند (Zapf, 2002). بیشترین پیامدهای شناسایی‌شده ناشی از کار عاطفی در حوزه کارکنان عبارت‌اند از: فرسودگی شغلی و تحلیل رفتگی عاطفی (Karatepe et al., 2019; Kim et al., 2022; Ren et al., 2024; Zaghini et al., 2020)، رضایت شغلی (براتی و هاشمی، ۱۴۰۳؛ Chu et al., 2012؛ Lee & Madera, 2019؛ Zhao et al., 2020)، قصد ترک شغل (علی‌دوست قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۸)، استرس شغلی (زارع و همکاران، ۱۳۹۹؛ وزیری و همکاران، ۱۳۹۹؛ Nauman et al., 2024)، عملکرد شغلی (Nauman et al., 2024؛ Grandey et al., 2019؛ Zolnierczyk-Zreda, 2020؛ Gull (Hori & Chao, 2022) و به‌زیستی کارکنان (et al., 2022).

پیامدهای سازمانی تحت بررسی در پژوهش‌های پیشین نیز شامل موارد زیر بوده‌اند: تعهد سازمانی (Ghalandari et al., 2012)، عملکرد شغلی و سازمانی (بزدان‌شناس و خورسندی، ۱۳۹۹؛ Humphrey, 2023؛ Rathi et al., 2013)، رفتارهای کناره‌گیری سازمانی (Kim & Lee, 2020) و جو سازمانی (Jeung & Chang, 2021). به‌طور کلی، مرور یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد پیامدهای سازمانی کار عاطفی دارای جنبه‌های دوگانه مثبت و منفی هستند که تأثیراتی عمیق بر عملکرد سازمانی برجای می‌گذارند. از یک سو، برخی از مطالعات نشان می‌دهند کار عاطفی به‌خوبی مدیریت‌شده می‌تواند به افزایش رضایت مشتری، بهبود کیفیت خدمات و تقویت روابط بین‌فردی در محیط کار منجر شود. از سوی دیگر، پژوهش‌هایی دیگر هشدار می‌دهند کار عاطفی کنترل‌نشده می‌تواند پیامدهای منفی جالب توجهی از جمله افزایش غیبت‌های کاری، کاهش بهره‌وری و افت کیفیت خدمات به همراه داشته باشد. در خصوص پیامدهای کار عاطفی در رابطه با مشتریان نیز عواملی مانند رضایت مشتری و رفتارهای مشتریان (شیری و همکاران، ۱۳۹۴؛ Lee & Madera, 2019؛ Zhao et al., 2014) و تعامل کارکنان و مشتریان (Klein, 2021) شناسایی شده‌اند.

پیشینه پژوهش

جدول ۲ خلاصه‌ای از متغیرها و عوامل تحت بررسی در پژوهش‌های پیشین را نشان می‌دهد.

جدول ۲) خلاصه پیشینه پژوهش

پیامدها	ابعاد و مؤلفه‌ها	پیشایندها
<p>پیامدهای مربوط به کارکنان: فرسودگی شغلی و تحلیل رفتگی عاطفی (Kim et al., 2022; Ren et al., 2024; Karatepe et al., 2019; Zaghini et al., 2020); استرس شغلی (وزیری و همکاران، ۱۳۹۹؛ زارع و همکاران، ۱۳۹۹): عملکرد شغلی (Nauman et al., 2024; Hori & Charo, 2022); بهزیستی کارکنان (Gull et al., 2022); رضایت شغلی (براتی و هاشمی، ۱۴۰۳؛ Chu et al., 2012; Chen & Lin, 2009)</p> <p>پیامدهای مربوط به سازمان: رفتارهای کناره‌گیری (Kim & Lee, 2020); تعهد سازمانی (Ghalandari et al., 2012); عملکرد سازمانی (یزدان‌شناس و خورسندی، ۱۳۹۹؛ Jeung & Chang, 2021)</p> <p>پیامدهای مربوط به مشتری: رضایت مشتری (Zhao et al., 2014); رضایت مشتری (Lee & Madera, 2019); تعامل کارکنان و مشتریان (Klein, 2021)</p>	<p>اقدام سطحی و اقدام عمیق (Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996; Humphrey et al., 2015); ناهمسانی عاطفی و تلاش عاطفی (Kruml & Geddes, 2000); اقدام سطحی، اقدام عمیق و ابراز احساسات واقعی (Zapf & Holz, 2019); اقدام سطحی، اقدام عمیق، ابراز احساسات واقعی و زوال احساسات (Diefendorff et al., 2005); قوانین نمایش احساسات (Yang et al., 2019; Vitale & Bonaiuto, 2024)</p>	<p>فردی: شخصیت (Babalola & Nwanzu, 2022); خودنظارتی (Humphrey, 2023; Diefendorff et al., 2005); انگیزه‌های کاری (Li et al., 2017); سرایت عاطفی (Choi & Kim, 2015); دغدغه همدلانه (Choi & Kim, 2015); ابرازگری عاطفی (Kim, 2015); عواطف (Kim & Grandy, 2003); هوش عاطفی (Lee, 2020; Gabriel et al., 2023); سن (Liu, 2017); جنسیت (Kim & Lee, 2020); تجربه کاری (Guy et al., 2023; Ulufer & Soran, 2019); خیرخواهی و اقتدارگرایی (Huang & Yin, 2024); سلامت عمومی (روحانی و همکاران، ۱۴۰۲)</p> <p>موقعیتی: الزامات عاطفی نقش (Lee et al., 2010; Yalcin, 2014); ویژگی‌های تعامل نقش (Shani et al., 2014); رویدادهای محل کار (Hu et al., 2017); حمایت اجتماعی (Busoi et al., 2022; Lam & Chen, 2012)</p> <p>سازمانی: رویه‌های رسمی و غیررسمی (Rafaeli & Sutton, 1987); شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (Busoi et al., 2022; Lam & Chen, 2012); استقلال شغلی (Chen, 2012); (Gabriel et al., 2016)</p>

پژوهش‌هایی گسترده در حوزه کار عاطفی در دهه‌های گذشته انجام شده‌اند، اما تحلیل انتقادی این پیشینه نشان‌دهنده برخی از نقاط ضعف و خلأهای پژوهشی است. یکی از مهم‌ترین این موارد تمرکز محدود بر نحوه انجام کار عاطفی است. در حالی که پژوهش‌های زیادی ماهیت آن را بررسی کرده‌اند، جزئیات کافی در خصوص مؤلفه‌های ابعاد کار عاطفی ارائه نشده است. این امر باعث شده است تا ابعاد شناسایی شده کلی و بدون عمق لازم برای فهم مؤلفه‌ها و فرایندهای عملیاتی باقی بمانند. علاوه بر این، در پژوهش‌های پیشین، نگاه جامع و چندوجهی به پیشایندها و پیامدهای کار عاطفی وجود ندارد. کار عاطفی متأثر از مجموعه‌ای از عوامل فردی (مانند شخصیت و هوش عاطفی)،

عوامل موقعیتی (مانند رویدادهای محل کار) و عوامل سازمانی (مانند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی) است. همچنین، پیامدهای آن سطوحی مختلف از جمله کارکنان (مانند فرسودگی شغلی)، سازمان و مشتریان را شامل می‌شود. با این حال، بیشتر پژوهش‌ها به صورت محدود رابطه‌ی یک یا دو عامل با کار عاطفی را بررسی کرده‌اند و نتوانسته‌اند تصویری کامل از این پدیده ارائه دهند. در نهایت، در پژوهش‌های ایران، نوعی دنباله‌روی از الگوهای خارجی به صورت کمی مشاهده می‌شود و به پژوهش‌های کیفی که برای بومی‌سازی این مفهوم ضروری هستند، توجه کافی نشده است. به طور کلی، تحلیل پیشینه نشان می‌دهد برای درک عمیق‌تر کار عاطفی به رویکردهای جامع‌تر، چندوجهی و بومی‌شده نیاز است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و توسعه‌ای است. رویکرد پژوهش استقرایی و طرح پژوهش از نوع کیفی است. این پژوهش از نظر جمع‌آوری داده‌ها اکتشافی است و داده‌های مدنظر از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده‌اند. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان و مدیران مشغول به کار در شعب شرکت‌های بیمه پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران شامل بیمه‌های البرز، ملت، ما، آسیا، پارسیان و دانا بودند. ترکیبی از رؤسای اداره خسارت، مدیران رده‌بالا و کارکنان با سابقه کاری بیشتر از ده سال که ارتباطی مستقیم با مشتریان دارند، در نظر گرفته شدند؛ زیرا این افراد از تجربه کافی برخوردار هستند، شناخت کافی از فرایندهای کاری دارند و می‌توانند با دیدی جامع‌تر زوایای عاطفی شغل خود و عوامل دخیل در کار عاطفی و پیامدهای آن را توصیف کنند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۱۶ نفر از مدیران ارشد، کارشناسان و رؤسای اداره خسارت در شعب شرکت‌های بیمه ما، آسیا، البرز، دانا، پارسیان، و ملت بودند. به لحاظ رده سنی، ۲ نفر کمتر از ۳۵ سال، ۱۰ نفر بین ۳۶ تا ۴۵ سال و ۴ نفر بیشتر از ۴۵ سال سن داشتند. از نظر جنسیت، ۴ نفر زن و ۱۲ نفر مرد بودند. از نظر تحصیلات، ۷ نفر دارای تحصیلات کارشناسی بودند، ۷ نفر کارشناسی ارشد و ۲ نفر نیز مدرک دکتری داشتند. به لحاظ سابقه خدمت، ۵ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۷ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۴ نفر دارای سابقه بیشتر از ۲۰ سال بودند. همچنین، روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و گلوله‌برفی استفاده شد و حجم نمونه بر اساس رسیدن به اشباع نظری تعیین شد. در نهایت، با ۱۶ نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد و داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تحلیل مضمون و بر اساس روش شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) تجزیه و تحلیل شدند. به طور میانگین، هر مصاحبه ۹۰ دقیقه طول کشید و روند انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری در مصاحبه دوازدهم حاصل شد. با این حال، به منظور حصول اطمینان از کفایت داده‌ها، تا مصاحبه شانزدهم نمونه‌گیری و انجام مصاحبه ادامه یافت. در هر

^۱ Braun & Clarke

مصاحبه، هدف از انجام پژوهش برای فرد مصاحبه‌شونده تشریح شد و با بهره‌گیری از پرسش‌های باز مبتنی بر اهداف پژوهش، فرایند مصاحبه اجرا شد. پرسش‌های مصاحبه‌ها عبارت بودند از: شرایطی را توصیف کنید که باید حالت عاطفی خودتان را جعل کنید و نقاب بزنید یا به صورت ظاهری عواطف خودتان را در تعامل با مشتری یا همکار بروز دهید. در آن موقعیت دقیقاً چه احساسی داشتید و چه رفتاری بروز دادید؟ موقعیت‌هایی را که سعی کرده‌اید به طور فعالانه از نظر درونی، تغییراتی در افکار و احساسات خودتان ایجاد کنید تا بتوانید با انتظارات احساسی در آن موقعیت هماهنگ باشید، توضیح دهید. در آن موقعیت دقیقاً چه تغییراتی در درون یا افکار خود ایجاد کردید؟ چه ویژگی‌های فردی می‌توانند بر کیفیت کار عاطفی اثر بگذارند؟ چه شرایط شغلی یا موقعیتی می‌تواند بر کیفیت کار عاطفی اثرگذار باشد؟ چه عواملی در سازمان می‌تواند بر کیفیت کار عاطفی کارکنان بیهوده تأثیر بگذارند؟ انجام کار عاطفی چه پیامدهایی می‌تواند برای فرد و سازمان یا در قبال مشتریان به دنبال داشته باشد؟ **جدول ۳** ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۳) ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

ویژگی	گروه	تعداد	ویژگی	گروه	تعداد
سن	کمتر از ۳۵ سال	۲	تحصیلات	کارشناسی	۷
	۳۶ تا ۴۵ سال	۱۰		کارشناسی ارشد	۷
	بیشتر از ۴۵ سال	۴		دکتری	۲
سابقه خدمت	۱۰ تا ۱۵ سال	۵	جایگاه سازمانی	کارشناس مسئول	۱۱
	۱۶ تا ۲۰ سال	۷		رئیس اداره	۳
	بیشتر از ۲۰ سال	۴		مدیر ارشد	۲

به منظور تحلیل داده‌ها و براساس روش شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶)، در اولین گام و به منظور آشنایی با داده‌ها، فایل نوشتاری هر مصاحبه تهیه و مطالعه شد. در مرحله بعد، به منظور ایجاد کدهای اولیه، ابتدا بر اساس اهداف پژوهش، قالب مضامین شامل مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدهای کار عاطفی مشخص شد. سپس، متن مصاحبه‌ها به بخش‌هایی کوچک‌تر تقسیم‌بندی شد و ایده‌های مهم و مرتبط با اهداف پژوهش روی متن مصاحبه‌ها مشخص شدند. در مرحله سوم، مضامین از بخش‌های کدگذاری شده شناسایی و استخراج شدند. در مرحله چهارم، مضامین شناسایی شده در مرحله قبل مرتب شدند و مضامین پایه بر اساس قالب مضامین تعیین شدند. نتیجه این مرحله استخراج ۳۴ مضمون پایه بود. در گام بعد، مضامین پایه در قالب دسته‌بندی کلان‌تر و تحت عنوان مضامین سازمان‌دهنده قرار گرفتند. در نهایت، مضامین سازمان‌دهنده ذیل دسته‌بندی کلی‌تر با عنوان مضمون فراگیر قرار گرفتند. در مرحله پنجم، پس از بررسی‌های مکرر، مضامین نام‌گذاری شدند و در نهایت، در مرحله ششم، گزارش تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها در قالب جدول آورده شد.

برای بررسی روایی پژوهش، مضامین به دست آمده در اختیار خبرگان دانشگاهی و مصاحبه‌شوندگان قرار داده شدند تا نظر خود را درباره میزان مرتبط بودن مضامین با اهداف و پرسش‌های پژوهش اعلام کنند و همچنین، نظرات مصاحبه‌شوندگان نیز در خصوص کدگذاری و برداشت صحیح از گفتار آنها اخذ شد. برای بررسی پایایی نیز از روش هولستی یا پایایی بین دو کدگذار برای اندازه‌گیری قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها استفاده شد که مقدار این شاخص نیز در محدوده قابل قبول ۰/۸۴ به دست آمد که نشان‌دهنده اعتبار کدهای استخراج شده است. **جدول ۴** شاخص کاپا را نشان می‌دهد.

جدول ۴) شاخص کاپا

شرح	مقدار	خطای انحراف	تقریب آماره تی	سطح معناداری	
				کاپا	مقیاس توافق
تعداد موارد معتبر	۰/۸۴۲	۰/۲۵۵	۲/۵۲۰	۰/۰۴	
	۶۵				

یافته‌ها

بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مشخص شدند. مضمون فراگیر اول پژوهش مفهوم کار عاطفی است که در **جدول ۵**، مضامین پایه و سازمان‌دهنده مربوط به آن و فراوانی هر مضمون قابل مشاهده است.

جدول ۵) مضامین پایه و سازمان‌دهنده برای مضمون فراگیر اول پژوهش (مؤلفه‌های کار عاطفی)

فراوانی	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	
۲۲	استقبال و خوشرویی	اشتیاق عاطفی	اقدام سطحی
۳۳	حمایت‌گرانه و دلسوزانه رفتار کردن		
۱۸	حفظ ارتباط چشمی		
۷	شوخ طبعی		
۳۱	رفتار آرام و خونسرد	اجتناب عاطفی	
۲۶	رفتار جدی و متقاعدکننده		
۶	تغییر موقعیت	بازسازی عاطفی	اقدام عمیق
۵	تغییر دیدگاه		
۱۹	گوش دادن فعال	تمرکز عاطفی	
۲۶	خود را جای مشتری یا همکار گذاشتن		

بر اساس جدول بالا، در مجموع، ده مضمون پایه در قالب چهار مضمون سازمان‌دهنده برای دو بُعد اقدام سطحی و اقدام عمیق شناسایی شدند. بیشترین فراوانی برای زیرمؤلفه‌های اقدام سطحی به ترتیب مربوط به حمایت‌گرانه و

دلسوزانه رفتار کردن و رفتار آرام و خونسرد به ترتیب با فراوانی ارجاع ۳۳ و ۳۱ در میان مشارکت‌کنندگان پژوهش بوده است.

در خصوص اقدام عمیق، نتایج تحلیل کدگذاری‌ها نشان می‌دهد بازسازی عاطفی و تمرکز عاطفی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده اقدام عمیق به شمار می‌روند. در این راستا، مضمون سازمان‌دهنده بازسازی عاطفی حاوی دو زیرمؤلفه تغییر موقعیت و تغییر دیدگاه است. تمرکز عاطفی نیز مضمون سازمان‌دهنده بعدی است که مضامین گوش دادن فعال و خود را جای مشتری یا همکار گذاشتن را در بر می‌گیرد. بر اساس **جدول ۵**، بیشترین فراوانی در میان زیرمؤلفه‌های اقدام عمیق مربوط به خود را جای مشتری یا همکار گذاشتن با ۲۶ فراوانی در میان مشارکت‌کنندگان پژوهش بوده است. پس از آن، گوش دادن فعال با ۱۹ فراوانی در جایگاه دوم قرار می‌گیرد. به این ترتیب، ملاحظه می‌شود بیشترین گرایش مصاحبه‌شوندگان در خصوص استفاده از تکنیک‌های اقدام عمیق مربوط به تمرکز عاطفی بوده است. علاوه بر این، مضامین سازمان‌دهنده برای پیشابیندهای کار عاطفی در قالب مقوله‌های فردی، عوامل موقعیتی و شغلی و سیستم‌های منابع انسانی قرار گرفتند. برای عوامل فردی نیز زیر مقوله‌های جمعیت‌شناختی، ویژگی‌های شخصیتی و حالات روان‌شناختی احصا شدند. این تقسیم‌بندی در **جدول ۶** قابل مشاهده است.

(جدول ۶) مضامین پایه و سازمان‌دهنده برای مضمون فراگیر دوم پژوهش (عوامل مؤثر کار عاطفی)

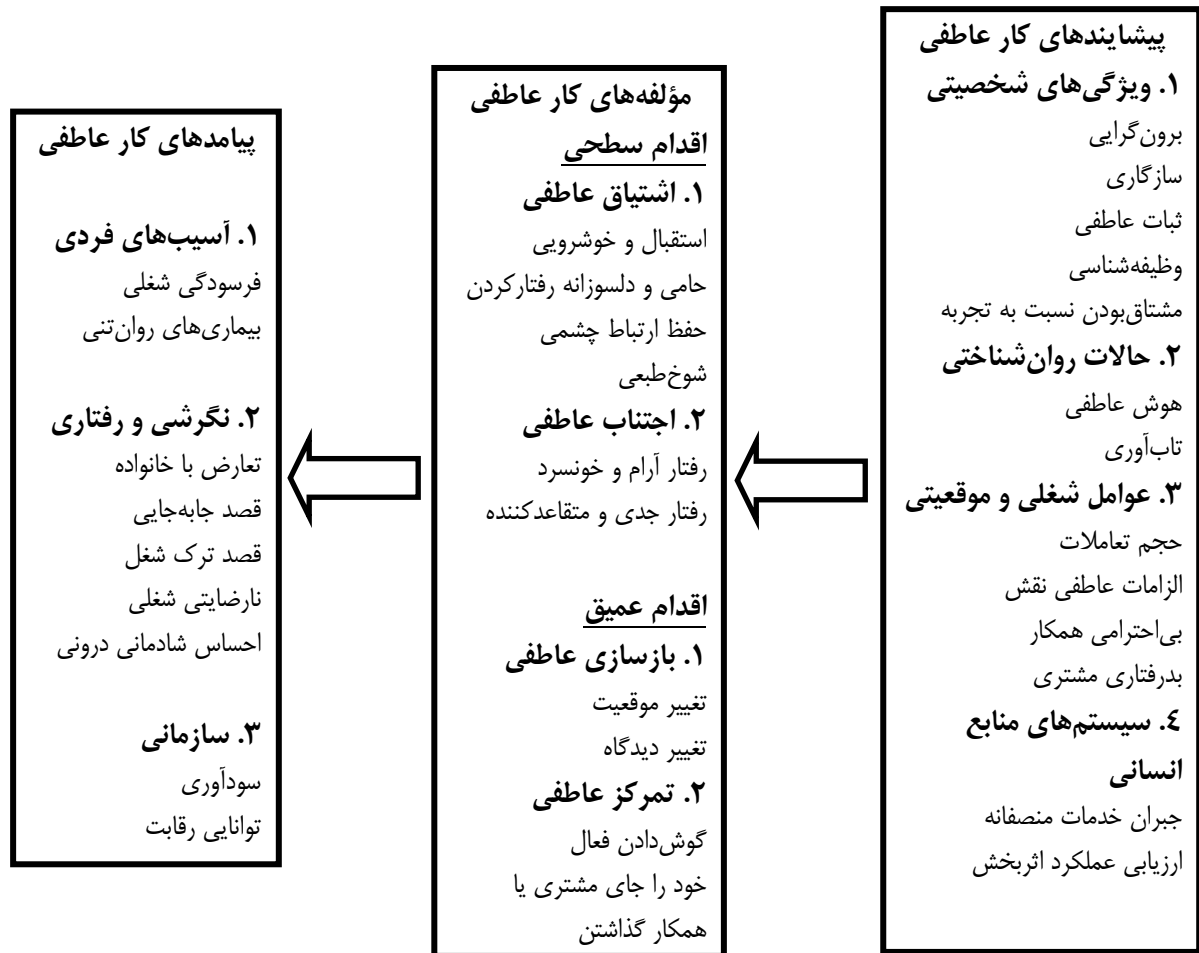
مضمون فراگیر دوم: عوامل مؤثر کار عاطفی			
فراوانی	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده	
۲۲	تجربه	عوامل جمعیت‌شناختی	عوامل فردی
۱۲	جنسیت		
۲۳	برون‌گرایی	ویژگی شخصیتی	
۱۴	سازگاری		
۸	وظیفه‌شناسی		
۵	گشودگی نسبت به تجربه		
۱۳	ثبات عاطفی	حالات روان‌شناختی	
۱۶	هوش عاطفی		
۱۳	تاب‌آوری		
۵	حجم تعاملات	عوامل شغلی و موقعیتی	
۱۲	الزامات عاطفی نقش		
۷	بی‌احترامی همکار		
۱۷	بدرفتاری مشتری		
۱۸	جبران خدمات عادلانه		
۵	ارزیابی عملکرد اثربخش		

همان‌طور که در جدول بالا ملاحظه می‌شود، بیشترین فراوانی در خصوص پیشایندهای کار عاطفی مربوط به برون‌گرایی و تجربه در بُعد فردی است. پس از آن، جبران خدمات در بُعد سازمانی بیشترین فراوانی را از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان دارا بود. همچنین، با دسته‌بندی مضامین پایه، سه دسته مضمون سازمان‌دهنده برای پیامدهای عاطفی در قالب پیامدهای آسیب‌های فردی، پیامدهای نگرشی-رفتاری و پیامدهای سازمانی شکل گرفتند که در **جدول ۷** قابل مشاهده است.

جدول ۷) مضامین پایه و سازمان‌دهنده برای مضمون فراگیر سوم پژوهش (پیامدهای کار عاطفی)

مضمون فراگیر سوم: پیامدهای کار عاطفی			
فراوانی	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	
۱۷	بیماری‌های روان‌تنی	آسیب‌های فردی	پیامدهای فردی
۲۰	فرسودگی شغلی		
۱۳	تعارض با خانواده	پیامدهای نگرشی و رفتاری	
۷	قصد جابه‌جایی		
۹	قصد ترک شغل		
۱۲	نارضایتی شغلی		
۱۰	احساس شادمانی درونی		
۱	افزایش سودآوری	پیامدهای سازمانی	
۴	افزایش رقابت‌پذیری		

همان‌طور که در جدول بالا ملاحظه می‌شود، بیشترین فراوانی در خصوص پیامدهای کار عاطفی بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان مربوط به فرسودگی شغلی با ۲۰ فراوانی است و پس از آن، پیامدهای فیزیولوژیک مانند انواع بیماری‌های روان‌تنی با ۱۷ ارجاع در میان نظرات مصاحبه‌شوندگان در رتبه بعدی از نظر فراوانی قرار می‌گیرد. در **شکل ۱**، پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای کار عاطفی نشان داده شده‌اند.



شکل (۱) پیشایندها، مؤلفه‌ها و پیامدهای کار عاطفی

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، تلاش شد تا با کنکاش در ادبیات و پیشینه پژوهش و همچنین با به‌کارگیری تکنیک تحلیل مضمون در فرایند پژوهش و مصاحبه با خبرگان، مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدهای کار عاطفی در شرکت‌های بیمه شناسایی شوند. بر اساس اجماعی که در ادبیات پژوهش وجود دارد، ابعاد اصلی کار عاطفی اقدام سطحی و اقدام عمیق هستند. در بُعد اقدام سطحی، مؤلفه‌های اشتیاق عاطفی و اجتناب عاطفی شناسایی شدند. منظور از اشتیاق عاطفی رفتارهایی است که به‌نوعی بیانگر انرژی عاطفی و تمایل زیاد ارائه‌دهنده خدمات به حل مسائل خدمات‌گیرنده است. چهار مضمون پایه شامل استقبال و خوشرویی، حمایتگرانه و دلسوزانه رفتار کردن، حفظ ارتباط چشمی و شوخ‌طبعی ذیل زیرمؤلفه اشتیاق عاطفی قرار گرفتند. این تکنیک‌های رفتاری ممکن است به صورت ظاهرنمایی توسط کارکنان برای جلب توجه و رضایت مشتری یا همکاران به کار گرفته شوند، در حالی که از نظر احساسات درونی تجربه‌شده، هیچ‌گونه همگرایی با رفتار فرد وجود نداشته باشد؛ برای مثال، در ابتدای شروع ارتباط سعی می‌کنند با استقبال گرم

و خوشرویی رفتار کنند که به‌نوعی تمایل فرد به حل مسأله و چاره‌جویی برای مشکلات مخاطب را به تصویر می‌کشد. همچنین، کارمند با حمایت‌گرانه و دلسوزانه رفتارکردن در تلاش است تا ضمن تعامل با مخاطب، به‌نوعی این ادراک را در وی ایجاد کند که در موقعیت به‌وجود آمده، حامی و پشتیبان وی خواهد بود. همچنین، از طریق حفظ ارتباط چشمی، نوعی اشتیاق به توجه به مسأله تداعی می‌شود. در نهایت، شوخ‌طبعی در شرایط مناسب و با در نظر گرفتن شخصیت مخاطب، توسط کارکنان استفاده می‌شود. هر چهار عامل بالا می‌توانند به صورت ترکیبی یا متوالی بسته به موقعیت استفاده شوند و همگی تمایل فرد به برقراری ارتباط دوستانه را به تصویر می‌کشند؛ هرچند فرد در این رفتارها، به لحاظ درونی، احساساتی متفاوت را تجربه می‌کند. علاوه بر این، اجتناب عاطفی، به عنوان مؤلفه دیگر اقدام سطحی، بر رفتارهایی از سوی کارکنان دلالت دارد که به‌نوعی تمایل به فاصله‌گرفتن احساسی از موقعیت و عدم ابراز احساسات شدید در موقعیت مربوط را شامل می‌شوند. دو زیرمؤلفه رفتار آرام و خونسرد و رفتار جدی و متقاعدکننده ذیل مضمون اجتناب عاطفی شناسایی شدند. مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند در موقعیت‌های پرتنش و چالشی در تعامل با مخاطب، با وجود احساسات تجربه‌شده درونی، رفتار بیرونی خود را به گونه‌ای تنظیم می‌کنند که مخاطب آنها آرامش و خونسردی را در چهره آنها استنباط کند یا با نمایش رفتار جدی و قاطعانه، روند مذاکره با مخاطب را به سمت نقطه مطلوب سازمان پیش می‌برند؛ هرچند نمایش رفتار جدی و متقاعدکننده برای آنها جنبه نمایش سازمانی دارد.

در خصوص اقدام عمیق، دو مؤلفه بازسازی عاطفی و تمرکز عاطفی شناسایی شدند. منظور از بازسازی عاطفی، تکنیک‌هایی است که کارکنان به کار می‌گیرند تا به لحاظ شناختی با موقعیت موجود هم‌سو شوند و بهتر بتوانند رفتار مناسب را در موقعیت موجود به نمایش بگذارند. دو عامل تغییر موقعیت و تغییر دیدگاه ذیل مفهوم بازسازی عاطفی شناسایی شدند. در حالت تغییر موقعیت، کارکنان با ایجاد فاصله فیزیکی کوتاه سعی می‌کنند احساسات درونی خود را تعدیل و سپس با انرژی سازنده، تعامل خود را با مخاطب مدیریت کنند. در حالت تغییر دیدگاه نیز، کارکنان با بهره‌گیری از تغییر ادراک خود به لحاظ شناختی، نسبت به موقعیت و توجه به جنبه‌های مثبت تعامل یا ماهیت خدمت‌رسانی، نمایش رفتاری مطلوب سازمان را ارائه می‌کنند؛ بنابراین، بازسازی عاطفی، به سبب ایجاد تغییر شناختی برای نزدیک شدن به موقعیت عاطفی، ذیل بُعد اقدام عمیق قرار می‌گیرد. در خصوص تمرکز عاطفی نیز، شاخص‌های گوش‌دادن فعال و خود را جای مشتری یا همکار گذاشتن شناسایی شدند. منظور از تمرکز عاطفی، تکنیک‌های شناختی است که مصاحبه‌شوندگان از آنها بهره می‌گیرند تا از نظر درونی به جنبه‌های عاطفی موقعیت تعاملی نزدیک شوند. گوش‌دادن فعال یکی از زیرمؤلفه‌های تمرکز عاطفی است. کارکنان از طریق گوش‌دادن فعال به مخاطب بهتر می‌توانند عواطف درونی خود را با موقعیت بیرونی و نمایش رفتاری مطلوب سازمان هم‌سو کنند. همچنین، برخی از افراد

همواره در تلاش هستند تا موقعیت را از دریچه نگاه مشتری یا همکار ببینند و در این حالت، خیلی بهتر احساسات درونی خود را با نمایش رفتاری مطلوب سازمان منطبق می‌کنند.

علاوه بر این، در پژوهش حاضر، ۱۵ کد معرف پیشایندهای کار عاطفی شناسایی شدند که این کدها در قالب سه گروه عوامل فردی، عوامل شغلی و موقعیتی، و عوامل سازمانی طبقه‌بندی شدند. نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها به ایجاد دو گروه عوامل فردی اثرگذار بر کار عاطفی منجر شد که شامل ویژگی‌های شخصیتی و حالات روان‌شناختی می‌شوند. در خصوص عوامل شخصیتی نیز، پژوهش‌های مختلف به نقش ابعاد شخصیتی برون‌گرایی، گشودگی نسبت به تجربه، وجدان کاری و روان‌رنجوری و سازگاری در گرایش افراد به کار عاطفی و ابعاد آن اشاره کرده‌اند (Ulufur & Soran, 2019; Yalcin, 2010; Diependorf et al., 2005). یافته‌های پژوهش حاضر نیز مؤید آن است که بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان، ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند از پیشایندهای کار عاطفی محسوب شوند. علاوه بر این، منظور از حالات روان‌شناختی در پژوهش حاضر ویژگی‌های هوش عاطفی و تاب‌آوری در افراد است که این حالات روان‌شناختی نیز مطابق نظر مصاحبه‌شوندگان این پژوهش، از پیشایندهای بروز کار عاطفی قلمداد می‌شوند. این نتایج هم‌سو با مطالعات کیم و لی^۱ (۲۰۲۰) و گراندی و همکاران (۲۰۱۳) و گای و همکاران (۲۰۱۹) است.

در خصوص پیشایندهای شغلی و موقعیتی، عوامل مستخرج از مصاحبه‌ها به شناسایی چهار عامل شغلی و موقعیتی منجر شد که عبارت‌اند از: حجم تعاملات، الزامات عاطفی نقش، بی‌احترامی مشتری و بی‌احترامی همکار. منظور از حجم تعاملات تعداد مراجعان و تعاملاتی است که کارکنان بیمه از ابتدای روز تا پایان روز کاری با آن روبه‌رو می‌شوند. با افزایش حجم تعاملات، کارکنان نمی‌توانند برای هر مشتری زمان زیادی صرف کنند. نتایج پژوهش حاضر هم‌سو با مطالعات شانی^۲ و همکاران (۲۰۱۴)، بوسوئی و همکاران (۲۰۲۲)، موریس و فلدمن^۳ (۱۹۹۶)، گراندی (۲۰۰۳)، گورسوی^۴ و همکاران (۲۰۱۱) است. منظور از الزامات عاطفی نقش نیز انتظاراتی است که سازمان از کارکنان در خصوص نحوه تعاملات در سازمان در ارتباط با مشتری و در ارتباط با همکاران دارد. این مقوله با عناوینی مانند قوانین نمایش سازمان در ادبیات پژوهش نیز استفاده شده و تأثیر آن بر کار عاطفی توسط پژوهشگران مختلف تأیید شده است (Yalcin, 2010; Shani et al., 2014; Lee et al., 2014; Grandey & Gabriel, 2015).

همچنین، مقوله بدرفتاری مشتری در پیشینه پژوهش به عنوان یک عامل کلیدی در فرایند کار عاطفی مورد تأکید قرار گرفته است (Li et al., 2023; Kim & Lee, 2020; Hu et al., 2017; Karatepe et al., 2019). در این پژوهش نیز مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند کارکنان با مراجعانی سروکار دارند که به واسطه فشارها و خسارت‌های مالی و

¹ Kim & Lee

² Shani

³ Morris & Feldman

⁴ Gursoy

طی کردن روند طولانی برای تشکیل پرونده در شرکت بیمه، صبر و حوصله بسیار کمی در تعاملات اولیه دارند و حتی کارکنان را مورد توهین و بدگویی قرار می‌دهند. با این حال، کارکنان سعی می‌کنند تا با رفتار نمایشی آرام و خونسرد، یا رفتار همراه با چاشنی پذیرش و استقبال گرم از فرد مراجعه‌کننده، موقعیت را به سمت نقطه مطلوب هدایت کنند. همچنین، مصاحبه‌شوندگان به موقعیت‌هایی اشاره کردند که در آنها، همکاران یا مافوق به آنها بی‌احترامی می‌کنند، ولی مجبور هستند سکوت کنند یا باید رفتاری مؤدبانه و دوستانه با مافوق و همکاران داشته باشند و با دستکاری حالات درونی خود، نمایشی مطلوب از خود ارائه دهند. هم‌راستا با این یافته، شانی و همکاران (۲۰۱۴) نیز نشان دادند رفتار نظارتی منفی و غیرحمایتی مدیران باعث ایجاد بیگانگی از کار و اتخاذ رویکرد اقدام سطحی در مواجهه با مشتریان می‌شود.

در بخش پیشایندهای سازمانی نیز نتایج تحلیل مضمون مصاحبه با خبرگان به شناسایی دو مضمون جبران خدمات و ارزیابی عملکرد به عنوان سیستم‌های منابع انسانی منجر شد. از نظر مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، فرد شاغل در شرکت‌های بیمه باید از نظر مالی تأمین باشد، زیرا در غیر این صورت، نمی‌تواند تمام انرژی عاطفی خود را برای سازمان بگذارد. به علاوه، از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند کیفیت کار عاطفی کارکنان شرکت‌های بیمه را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین، دیدگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه مؤید این نکته بود که سازمان باید به کیفیت تعاملات کارکنان خود توجه داشته باشد و به طور عادلانه آن را در نمره ارزیابی عملکرد افراد انعکاس دهد. مقایسه نتایج حاصل با پیشینه پژوهش نشان می‌دهد بوسوئی و همکاران (۲۰۲۲) نیز به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عامل مؤثر بر کار عاطفی محیط کاری است. در پژوهشی دیگر، بیان شده است سازمان‌ها از ارزیابی عملکرد چندگانه و پاداش‌های مربوط به احساسات برای حفظ یا تغییر چنین رفتارهایی و همچنین کاهش فرسودگی عاطفی کارکنان خدمات استفاده می‌کنند (Chen & Lin, 2009).

همچنین، در پژوهش حاضر، پیامدهای کار عاطفی در سه دسته طبقه‌بندی شدند که شامل پیامدهای آسیب‌های فردی، پیامدهای نگرشی و رفتاری و پیامدهای سازمان هستند. در حوزه پیامدهای آسیب‌های فردی، مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیان کردند به دلیل فشارهای عاطفی در محیط کار، مجبور هستند به خاطر حفظ جایگاه شغلی، عواطف خود را سرکوب کنند و برخلاف میل باطنی، رفتاری توأم با آرامش از خود بروز دهند، یا با وجود تجربه هیجانات منفی درونی در مواجهه با مشتری یا همکار عصبانی، رفتاری توأم با گرمی و پذیرش از خود نشان دهند. این فشارها در پایان روز به صورت سردرد نمود پیدا می‌کند. تجربه بیماری‌های مختلف مانند دیابت، مشکلات قلبی و حتی مرگ همکاران به واسطه کار در شرکت‌های بیمه موضوعی بود که مشارکت‌کنندگان در پژوهش در خلال مصاحبه به اشکال مختلف به آن اشاره کردند. همچنین، مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند فضای کار در شرکت‌های بیمه به دلیل تنش‌های زیاد، بسیار فرسایشی است، زیرا باید انرژی زیادی را در طول روز در تعامل با مشتریان و همکاران صرف کنند و این

امر به مرور احساس خستگی و تحلیل رفتگی را در آنها پدیدار کرده است. ارتباط مثبت بین اقدام سطحی و فرسودگی شغلی و ارتباط منفی بین اقدام عمیق و فرسودگی شغلی در پژوهش‌های وانگ و همکاران (۲۰۲۱)، فنگ^۱ و همکاران (۲۰۲۴) و ژائو^۲ و همکاران (۲۰۲۰) تایید شده است.

علاوه بر این، نتایج حاصل از پژوهش به شناسایی پیامدهایی مانند تعارض با خانواده، قصد جابه‌جایی و قصد ترک شغل، نارضایتی شغلی و احساس شادمانی درونی به عنوان پیامدهای نگرشی و رفتاری کار عاطفی کارکنان منجر شد. در خلال انجام مصاحبه، مشارکت‌کنندگان بیان کردند به دلیل تعاملات پرچالشی که با مشتری، کارکنان و مافوق تجربه می‌کنند، در ساعات خارج از محیط کار و در تعامل با خانواده، توان و حوصله کافی برای صرف وقت با اعضای خانواده را ندارند. همچنین، برخی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند به خاطر فشارهایی که در محیط کار شرکت‌های بیمه وجود دارد، کارکنان در صورتی که کاری با محیط آرام‌تر به آنها پیشنهاد شود، مایلند از شرکت بیمه خارج شوند. علاوه بر این، مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند سازمان تفاوتی در بحث حقوق و مزایا بین کارکنان واحدهایی مانند واحد خسارت که در تعامل زیاد و چالشی با مشتری هستند با واحدهای دیگر قائل نمی‌شود. همچنین، در مقایسه با سازمان‌های دیگر، به لحاظ سختی کار، حقوق کمتری دریافت می‌کنند. این نگرش حتی در میان مدیران این واحدها هم به وضوح قابل درک بود. با توجه به اینکه احساس برابری و رضایت از حقوق و دستمزد از شاخص‌های رضایت شغلی محسوب می‌شود، می‌توان گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان را این‌گونه تعبیر کرد که در مجموع، احساس خوبی نسبت به شغل خود ندارند و نارضایتی شغلی یکی از پیامدهای کار عاطفی برای آنها بوده است. از طرف دیگر، برخی از مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند به واسطه شغلی که دارند، می‌توانند از طریق تعامل با مشتری، تغییرات زیادی در عواطف و خلیقات مشتری در فواصل ورود و خروج وی از شرکت بیمه ایجاد کنند و القای حس آرامش به مشتری احساس نشاط و شغف درونی برای آنها ایجاد می‌کند. به این ترتیب، اقدامات کار عاطفی از دریچه نگاه برخی از مصاحبه‌شوندگان می‌تواند پیامدهایی مثبت نیز به همراه داشته باشد.

نتایج پژوهش حاضر در خصوص ارتباط مثبت بین اقدام سطحی و بروز قصد ترک شغل و قصد جابه‌جایی با مطالعات مطالعات کیم و لی (۲۰۲۰)، حسینی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۶) و علی‌دوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۸) هم‌سو است. در خصوص ارتباط بین کار عاطفی و تعارض کار-خانواده، یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش زارع و همکاران (۱۳۹۹) هم‌سو است. در خصوص ارتباط مثبت اقدام سطحی و نارضایتی شغلی نیز شواهدی در پژوهش‌های گذشته وجود دارد (Morris & Feldman, 1997; Grandey, 2003; Lam & Chen, 2012). همچنین، هم‌سوایی با یافته‌های پیشین در خصوص ارتباط منفی بین اقدام عمیق و نارضایتی شغلی قابل استناد است (Chu et

¹ Feng

² Zhao

(al., 2012). البته برخی از نظریه‌پردازان اولیه به طور کلی معتقد هستند کار عاطفی در مجموع، نارضایتی شغلی ایجاد می‌کند (Hochschild, 1983). این نتایج با نتایج پژوهش در بخش اقدام سطحی هم‌سو است.

همچنین، در ارتباط با پیامدهای سازمانی کار عاطفی، مضامینی مانند سودآوری و توانایی رقابت سازمان در خلال مصاحبه با خبرگان استخراج شدند. به عبارتی، اگر کارکنان بیمه بتوانند با رفتارهای عاطفی رضایت مشتریان را جلب کنند، این مشتریان پس از ترک سازمان در نهایت به عنوان فرد راضی، مشوق افراد دیگر برای پیوستن به شرکت بیمه خواهند بود و این موضوع سودآوری سازمان و افزایش توان رقابت سازمان را به دنبال خواهد داشت. پژوهش‌هایی در فرایند مرور پیشینه پژوهش استخراج شدند که به‌نوعی رضایت مشتری را در نتیجه انجام کار عاطفی نتیجه گرفته‌اند (شیری و همکاران، ۱۳۹۴؛ Burić & Wang, 2024؛ Zhao et al., 2014). برخی از پژوهش‌ها نیز به نقش ادراک از خدمات دریافت‌شده مشتری (Wang, 2020)، سودآوری (Kan et al., 2022)، عملکرد فروش (یزدان‌شناس و خورسندی، ۱۳۹۹) یا وفاداری مشتری (Zhao et al., 2020) در اثر انجام کار عاطفی اشاره کرده‌اند.

بر اساس پیشایندها و پیامدهای شناسایی‌شده برای کار عاطفی در شرکت‌های مورد مطالعه، پیشنهادهای اجرایی ارائه می‌شوند. با توجه به نقش جنسیت و تجربه در کار عاطفی، استفاده بیشتر از زنان و افراد با سابقه‌تر در فرایند جذب شرکت بیمه در مشاغل دارای تعاملات بیشتر با مشتری توصیه می‌شود. همچنین، به دلیل تأثیر ویژگی‌های شخصیتی، توجه به تفاوت‌های فردی افراد مانند ویژگی‌های شخصیتی در فرایند جذب از طریق استفاده از متخصصان رفتاری و روان‌شناسان خبره توصیه می‌شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود افراد شاغل در سازمان بیمه که در ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی، سازگاری، وجدان کاری و ثبات عاطفی ضعیف‌تر هستند، به مشاغل متقل شوند که میزان تعاملات در آنها حداقل باشد. علاوه بر این، با توجه به نقش هوش عاطفی و تاب‌آوری در کار عاطفی، برگزاری کارگاه آموزشی با محوریت پرورش مهارت‌های هوش عاطفی و تاب‌آوری در کارکنان و مدیران توصیه می‌شود. همچنین، با توجه به اثر الزامات عاطفی نقش در کار عاطفی، توصیه می‌شود قوانین نمایش در شرکت‌های بیمه به طور صریح از طریق فرایند جامعه‌پذیری اولیه در بدو استخدام و پس از آن از طریق منشور اخلاقی سازمان و داستان‌های سازمانی به اشکال مختلف در ذهن کارکنان تداعی و تثبیت شود. در مواقع بروز بدرفتاری از سمت مشتری نیز رفتارهای حمایتی مدیران یا همکاران در قالب هدایت مشتری یا مداخله هوشمندانه بدون جانبداری خاص در راستای تسهیل فرایند مذاکره همکار و مشتری توصیه می‌شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود به شکل دوره‌ای و مداوم کار عاطفی کارکنان ارزیابی و بازخوردهای مناسب به آنها داده شود و با فراهم‌کردن امکان ارزیابی از پایین به بالا در سیستم ارزیابی عملکرد، رفتارهای کار عاطفی مدیران نیز توسط کارشناسان ارزیابی شود. علاوه بر این، با توجه به پیامدهای کار عاطفی در رابطه با وضعیت سلامت فردی، پیامدهای نگرشی-رفتاری و پیامدهای سازمانی، پیشنهاد می‌شود اولاً معاینات پزشکی سالیانه کارکنان به منظور اطلاع از وضعیت سلامتی کارکنان در دستور کار قرار گیرد. ثانیاً، ارزیابی‌های

منظم از میزان فرسودگی شغلی، رضایت شغلی و تعارض کار-خانواده کارکنان انجام شوند و برنامه‌های اصلاحی و پیشگیرانه متناسب با نتایج ارزیابی‌ها طراحی و اجرا شوند. ضمن اینکه پیشنهاد می‌شود از طریق بهبود محیط ارتباطی مثبت و همدلانه، مدیران و کارکنان نسبت به انجام رفتارهای حمایتی از یکدیگر در موقعیت‌های پرچالش کاری تشویق شوند.

پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه است. مطالعه در یک دوره زمانی خاص انجام شده است؛ بنابراین، نتایج آن باید با احتیاط تعمیم داده شود. شرکت‌کنندگان پژوهش حاضر کارکنان و مدیران شرکت‌های بیمه پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران بوده‌اند؛ بنابراین، کاربرد مدل به‌دست آمده در سایر سازمان‌ها منوط به اعتباریابی مجدد یافته‌هاست. با توجه به اینکه داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه به دست آمده‌اند و از تکنیک‌های دیگری مانند مشاهده مستقیم وقایع رفتاری استفاده نشده است، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با استفاده از روش‌های کمی و طولی، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پیشایندها و پیامدهای شناسایی شده در این پژوهش را برای کار عاطفی بررسی کنند. ضمن اینکه بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر و میانجی مانند ناهماهنگی عاطفی، استرس شغلی و حمایت اجتماعی در روابط بین پیشایندها و پیامدهای کار عاطفی می‌تواند بسیار ارزشمند باشد.

سپاسگزاری

از همه کسانی که در انجام این پژوهش همکاری کردند، کمال تشکر را داریم.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

منابع فارسی

۱. براتی، هاجر، و هاشمی، شبنم (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و کار عاطفی با رضایت شغلی با توجه به نقش میانجی‌گر سرمایه عاطفی و همدلی در کارکنان هتل‌ها. *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، ۱۴(۱)، ۸۳-۱۰۲. <https://doi.org/10.22108/CBS.2024.142023.1908>
۲. حسینی مقدم، سید امین، ارشدی، نسرین، و نعامی، عبدالزهرا. (۱۳۹۶). طراحی و آزمودن الگوی برخی پیشایندها و پیامدهای راهبردهای مدیریت هیجان در محیط کار. *روانشناسی معاصر*، ۱۲(۲)، ۱۱۴-۱۲۶. <http://dx.doi.org/10.32598/bjcp.12.2.114>
۳. روحانی، علی، عسکری ندوشن، عباس، زارعی محمودآبادی، علیرضا، و دخیل عباسی، گلنوش (۱۴۰۲). بررسی ارتباط بین سلامت عمومی و کار عاطفی در پرستاران بیمارستان‌های دولتی و خصوصی. *طلوع بهداشت*، ۲۲(۳)، ۶۱-۷۶. <http://dx.doi.org/10.18502/tbj.v22i3.13686>
۴. زارع، رضا، فتحی‌زاده، علی‌رضا، هاشمی، سید احمد، رنجبر، مختار، ماشینی، علی‌اصغر، و نوروزی، مهدی (۱۳۹۹). بررسی رابطه کار احساسی با تعارض کار-خانواده با نقش میانجی تنش شغلی و تعدیل‌کننده‌های حمایت اجتماعی و استقلال در کار پرستاران زن بیمارستان ایران‌شهر. *مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد*، ۶۳(۵)، ۲۹۵۲-۲۹۶۶. <https://www.sid.ir/paper/1022742/fa>
۵. شیرینی، اردشیر، دهقانی سلطانی، مهدی، سلطانی بناوندی، اعظم، و فارسی‌زاده، حسین (۱۳۹۴). تأثیر کار هیجانی بر رضایت مشتری در صنعت هتلداری: نقش میانجی رضایت کارکنان. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۰(۳)، ۱۹-۳۹. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23223294.1394.10.31.2.3.39-19>
۶. علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم، صفرپور، علی، و شریعتی، جمال‌الدین (۱۳۹۸). بررسی نقش راهبردهای نیروی کار احساسی بر قصد ترک شغل مربیان ورزشی (با نقش میانجی‌گری تحلیل رفتگی شغلی). *مطالعات روان‌شناسی ورزشی*، ۸(۳)، ۲۵۷-۲۷۲. <https://doi.org/10.22089/spsyj.2020.7995.1864>
۷. فیض، داود، دهقانی سلطانی، مهدی، فارسی‌زاده، حسین، و فرجی، الهام (۱۳۹۵). تأثیر کار هیجانی و فرسودگی هیجانی بر تعهد سازمانی عاطفی: نقش میانجی رضایت شغلی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۵(۳)، ۲۵-۴۹. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1395.5.3.2.6>
۸. وزیر، المیرا، ذاکری، مرضیه، و رجبی‌پور، علیرضا (۱۳۹۹). واکاوی اثر ویژگی‌های شغلی بر رضایت شغلی و استرس شغلی با میانجی‌گری کار عاطفی در پرستاران بیمارستان شریعتی شهرستان اصفهان. *بهداشت و ایمنی کار*، ۱۰(۱)، ۱-۱۱. <https://jhs.w.tums.ac.ir/article-1-6247-fa.html>
۹. یزدان‌شناس، مهدی، و خورسندی، حمیده (۱۳۹۹). استفاده از کار عاطفی برای افزایش عملکرد فروش؛ نقش ادراک از حمایت سازمانی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۱)، ۹۴-۱۱۵. <https://doi.org/10.22059/jibm.2019.273391.3391>

References

1. Alidoost Ghafarkhi, E., Safarpour, A., & Sharaiti, J. (2019). Investigating the role of emotional labor strategies on the intention to leave the job among sports coaches (with the mediating role of job burnout). *Sport Psychology Studies*, 8(3), 257-272. <https://doi.org/10.22089/spsyj.2020.7995.1864> (In Persian)

2. Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997508>
3. Babalola, S.S., & Nwanzu, C.L. (2022). The moderating role of gender in the effect of self-monitoring personality trait on emotional labor strategies. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2046679. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2046679>
4. Barati, H., & Hashemi, S. (2024). Investigating the relationship between cultural intelligence and emotional labor with job satisfaction, considering the mediating role of emotional capital and empathy in hotel employees. *Research in Cognitive and Behavioral Sciences*, 14(1), 83-102. <https://doi.org/10.22108/CBS.2024.142023.1908> (In Persian)
5. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
6. Brotheridge, C.M., & Lee, R.T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379. <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
7. Burić, I., & Wang, H. (2024). Relationships among teacher enjoyment, emotional labor, and perceived student engagement: A daily diary approach. *Journal of School Psychology*, 103, 101271. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2023.101271>
8. Busoi, G., Ali, A., & Gardiner, K. (2022). Antecedents of emotional labour for holiday representatives: A framework for tourism workers. *Tourism Management*, 89, 104450. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104450>
9. Chen, C.C., Lan, Y.L., Chiou, S.L., & Lin, Y.C. (2022). The effect of emotional labor on the physical and mental health of health professionals: Emotional exhaustion has a mediating effect. *Healthcare*, 11(1), 104. <https://doi.org/10.3390/healthcare11010104>
10. Chen, L.H., & Lin, S.P. (2009). Reducing service agents' emotional labor by emotion-focused human resource management. *Social Behavior and Personality*, 37(3), 335-342. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.3.335>
11. Choi, Y.G., & Kim, K.S. (2015). A literature review of emotional labor and emotional labor strategies. *Universal Journal of Management*, 3(7), 283-290. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030704>
12. Chu, K.H., Baker, M.A., & Murrmann, S.K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.009>
13. Costakis, H.R., Gruhlke, H., & Su, Y. (2021). Implications of emotional labor on work outcomes of service workers in not-for-profit human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45(1), 29-48. <https://doi.org/10.1080/23303131.2020.1818157>

14. Cropanzano, R., Keplinger, K., Lambert, B.K., Caza, B., & Ashford, S.J. (2023). The organizational psychology of gig work: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 492-519. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0001029>
15. Dashper, K. (2020). More-than-human emotions: Multispecies emotional labor in the tourism industry. *Gender, Work & Organization*, 27(1), 24-40. <https://doi.org/10.1111/gwao.12344>
16. Diefendorff, J.M., Croyle, M.H., & Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 339-357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>
17. Feng, H., Zhang, M., Li, X., Shen, Y., & Li, X. (2024). The level and outcomes of emotional labor in nurses: A scoping review. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 1-19. <https://doi.org/10.1155/2024/5317359>
18. Feiz, D., Dehghani Soltani, M., Farsizadeh, H., & Faraji, E. (2016). The impact of emotional labor and emotional exhaustion on affective organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 5(3), 25-49. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1395.5.3.2.6> (In Persian)
19. Frandsen, S., Grant, J., & Kärreman, D. (2025). Working with pride in the shadow of shame: Emotional dissonance and identity work during a corporate scandal. *Human Relations*, 78(1), 3-31. <https://doi.org/10.1177/00187267241227819>
20. Gabriel, A.S., Cheshin, A., Moran, C.M., & Van Kleef, G.A. (2016). Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective. *Human Resource Management Review*, 26(1), 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.003>
21. Gabriel, A.S., Diefendorff, J.M., & Grandey, A.A. (2023). The acceleration of emotional labor research: Navigating the past and steering toward the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 511-545. <https://doi.org/10.1111/peps.12576>
22. Ghalandari, K., Jogh, M.G.G., Imani, M., & Nia, L.B. (2012). The effect of emotional labor strategies on employees job performance and organizational commitment in hospital sector: Moderating role of emotional intelligence in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(3), 319-326. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7c8fc1551967f6394ed1edf1544f87831892f3ff>
23. Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*. Polity Press.
24. Goffman, E. (1959). The moral career of the mental patient. *Psychiatry*, 22(2), 123-142. <https://doi.org/10.1080/00332747.1959.11023166>
25. Gosserand, R.H., & Diefendorff, J.M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1256>
26. Grandey, A.A. (2003). When 'the show must go on': Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96. <https://doi.org/10.2307/30040678>

27. Grandey, A.A., & Gabriel, A.S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 323-349. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
28. Grandey, A.A., Diefendorff, J.M., & Rupp, D.E. (Eds.). (2013). *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work*. Routledge.
29. Grandey, A.A., Frone, M.R., Melloy, R.C., & Sayre, G.M. (2019). When are fakers also drinkers? A self-control view of emotional labor and alcohol consumption among U.S. service workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(4), 482-497. <https://doi.org/10.1037/ocp0000147>
30. Gull, K., Azhar, A., & Gull, S. (2022). Impact of emotional labor on employee wellbeing in the presence of psychological capital. *Journal of Behavioural Sciences*, 32(1), 271-287. https://pu.edu.pk/images/journal/doap/PDF-FILES/12_V32-1-2022.pdf
31. Gursoy, D., Boylu, Y., & Avci, U. (2011). Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 783-794. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.009>
32. Guy, A., Lee, K., & Wolke, D. (2023). Bullying in adolescence: how do emotional traits distinguish those involved?. *Current Psychology*, 42(33), 29377-29386. <http://wrap.warwick.ac.uk/171526>
33. Ha, J.P., Kim, J.H., & Ha, J. (2021). Relationship between emotional labor and burnout among sports coaches in South Korea: Moderating role of social support. *Sustainability*, 13(10), 5754. <https://doi.org/10.3390/su13105754>
34. Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575. <https://doi.org/10.1086/227049>
35. Hochschild A.R. (1983). *The managed heart: Commercialization of feeling*. Berkeley: University of California Press.
36. Hori, N., & Chao, R.F. (2022). How emotional labor affects job performance in hospitality employees: The moderation of emotional intelligence. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(3), 151-160. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1733>
37. Hosseini Moghaddam, S.A., Arshadi, N., & Na'ami, A. (2017). Designing and testing a model of some antecedents and consequences of emotion management strategies in the workplace. *Contemporary Psychology*, 12(2), 114-126. <http://dx.doi.org/10.32598/bjcp.12.2.114> (In Persian)
38. Huang, S., & Yin, H. (2024). The relationships between paternalistic leadership, teachers' emotional labor, engagement, and turnover intention: A multilevel SEM analysis. *Teaching and Teacher Education*, 143, 104552. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104552>
39. Hu, H., Hu, H., & King, B. (2017). Impacts of misbehaving air passengers on frontline employees: Role stress and emotional labour. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1793-1813. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0457>

40. Humphrey, R.H., Ashforth, B.E., & Diefendorff, J.M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769. <https://doi.org/10.1002/job.2019>
41. Humphrey, N.M. (2023). Emotional labor and employee outcomes: A meta-analysis. *Public Administration*, 101(2), 422-446. <https://doi.org/10.1111/padm.12818>
42. Jeung, D.Y., & Chang, S.J. (2021). Moderating effects of organizational climate on the relationship between emotional labor and burnout among Korean firefighters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 914. <https://doi.org/10.3390/ijerph18030914>
43. Ji, S., & Jan, I.U. (2019). The impact of perceived corporate social responsibility on frontline employee's emotional labor strategies. *Sustainability*, 11(6), 1780. <https://doi.org/10.3390/su11061780>
44. Kan, D., Lyu, L., Yao, W., Ye, X., Zan, B., Li, D., & Huang, W. (2022). The impact of Chinese entrepreneurs' emotional labor and work pressure on export profitability: Evidence from China. *International Journal of Neuropsychopharmacology*, 25, 26-29. <https://doi.org/10.1093/ijnp/pyac032.035>
45. Kansoy, S.U. (2022). The relationship between gender and emotional labor: A research on flight attendants. *Journal of Aviation*, 6(1), 55-60. <https://doi.org/10.30518/jav.1023651>
46. Karatepe, O.M., Kim, T.T., & Lee, G. (2019). Is political skill really an antidote in the workplace incivility-emotional exhaustion and outcome relationship in the hotel industry?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.001>
47. Kim, G., & Lee, S. (2020). Analysis of emotional labour differences according to general characteristics of fashion store salesperson. *Journal of Global Fashion Marketing*, 11(3), 250-269. <https://ideas.repec.org/a/taf/rgfmxx/v11y2020i3p250-269.html>
48. Kim, M.N., Yoo, Y.S., Cho, O.H., & Hwang, K.H. (2022). Emotional labor and burnout of public health nurses during the COVID-19 pandemic: Mediating effects of perceived health status and perceived organizational support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 549. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010549>
49. Klein, M. (2021). Emotional labor in a sales ecosystem: A salesperson-customer interactional framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 666-685. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0019>
50. Kruml, S.M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 14, 8- 49. <https://doi.org/10.1177/0893318900141002>
51. Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.009>
52. Lee, C., An, M., & Noh, Y. (2014). The effects of emotional display rules on flight attendants' emotional labor strategy, job burnout and performance. *Service Business*, 9(3), 409-425. <https://ideas.repec.org/a/spr/svcbiz/v9y2015i3p409-425.html>

53. Lee, L., & Madera, J.M. (2019). A systematic literature review of emotional labor research from the hospitality and tourism literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2808-2826. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0395> Li, J.J., Wong, I.A., & Kim, W.G. (2017). Does mindfulness reduce emotional exhaustion? A multilevel analysis of emotional labor among casino employees. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 21-30. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.03.008>
54. Li, J.M., Zhang, X.F., Zhang, L.X., & Zhang, R. X. (2023). Customer incivility and emotional labor: the mediating role of dualistic work passion and the moderating role of conscientiousness. *Current Psychology*, 42(xx), 1-14. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04107-6>
55. Liu, X. (2017). Emotional labor strategy of hotel frontline employees: The antecedents and consequences. *Journal of Service Science and Management*, 10(5), 425-436. <https://doi.org/10.4236/jssm.2017.105034>
56. Mesmer-Magnus, J., Guidice, R., Andrews, M., Woolum, A., & Robertson, E. (2023). Implications of employees who work while commuting: A moderated mediation analysis. *Human Systems Management*, 42(4), 403-418. <https://doi.org/10.3233/HSM-220090>
57. Morris, J.A., & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>
58. Morris, J.A., & Feldman, D.C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274. <https://www.jstor.org/stable/40604147>
59. Nauman, S., Malik, S.Z., Saleem, F., & Ashraf Elahi, S. (2024). How emotional labor harms employee's performance: Unleashing the missing links through anxiety, quality of work-life and Islamic work ethic. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(12), 2131-2161. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2167522>
60. Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306444>
61. Rathi, N., Bhatnagar, D., & Mishra, S.K. (2013). Effect of emotional labor on emotional exhaustion and work attitudes among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(3), 273-290. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.769142>
62. Ren, Z., Zhou, C., Zhang, X., Yang, A., Li, W., & Liu, H. (2024). Emotional labor, fatigue, and presenteeism in Chinese nurses: the role of organizational identification. *BMC Nursing*, 23(1), 673-688. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02351-8>
63. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2024). *Organizational behavior* (19th Ed.). Pearson.
64. Rouhani, A., Askari Nadoushan, A., Zarei Mahmoudabadi, A., & Dakhil Abbasi, G. (2023). A survey on the relationship between general health and emotional labor in nurses of public and private hospitals. *Toloo-e-Behdasht*, 22(3), 61-76. <http://dx.doi.org/10.18502/tbj.v22i3.13686> (In Persian)

65. Shafiee, M.M., Tabaeian, R.A., & Mehri, M. (2020). Performance excellence through spirituality, emotional labour and customer orientation in insurance industry. *International Journal of Business Excellence*, 21(4), 513-529. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.108557>
66. Shani, A., Uriely, N., Reichel, A., & Ginsburg, L. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 150-158. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.009>
67. Shiri, A., Dehghani Soltani, M., Soltani Banavandi, A., & Farsizadeh, H. (2015). The impact of emotional labor on customer satisfaction in the hospitality industry: The mediating role of employee satisfaction. *Tourism Management Studies*, 10(3), 19-39. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23223294.1394.10.31.2.3> (In Persian)
68. Ueda, N., Kezar, A., Holcombe, E., Vigil, D., & Harper, J. (2024). Emotional labor: Institutional responsibility and strategies to offer emotional support for leaders engaging in diversity, equity, and inclusion work. *AERA Open*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/23328584241296092>
69. Ulufer, S., & Soran, S. (2019). Effects of demographic factors and personality on Emotional Labor. Mediating role of intention to leave. A research on cabin crew. *Transportation Research Procedia*, 43, 129-138. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.12.027>
70. Väänänen, T. (2022). *Faking or making a smile? How emotional labor is experienced in tourism frontlines: Case study in passenger transportation business* [Master's thesis]. Itä-Suomen yliopisto.
71. Vaziri, E., Zakari, M., & Rajabipour, A. (2020). Analyzing the effect of job characteristics on job satisfaction and job stress with the mediation of emotional labor among nurses at Shariati Hospital in Isfahan. *Occupational Health and Safety*, 10(1), 1-11. <https://jhs.w.tums.ac.ir/article-1-6247-fa.html> (In Persian)
72. Vitale, V., & Bonaiuto, M. (2024). The role of nature in emotion regulation processes: An evidence-based rapid review. *Journal of Environmental Psychology*, 96, 102325. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2024.102325>
73. Wang, C.J. (2020). Managing emotional labor for service quality: A cross-level analysis among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102396. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102396>
74. Wang, H., Hall, N.C., & King, R.B. (2021). A longitudinal investigation of teachers' emotional labor, well-being, and perceived student engagement. *Educational Psychology*, 41(10), 1319-1336. <https://doi.org/10.1080/01443410.2021.1988060>
75. Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf

76. Wulansari, N.A., Putri, V.W., Ranihusna, D., & Ridloah, S. (2021). Between surface and deep acting: A strategy to get a good feeling at workplace. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 747(1), 012041. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/747/1/012041>
77. Yang, C., & Chen, A. (2021). Emotional labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40(4), 479-501. <https://doi.org/10.3233/HSM-200937>
78. Yang, C., Chen, Y., & Zhao, X. (2019). Emotional labor: Scale development and validation in the Chinese context. *Frontiers in Psychology*, 10, 2095. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02095>
79. Yalçın, A. (2010). *Emotional labor: Dispositional antecedents and the role of affective events* [Master's thesis]. Middle East Technical University.
80. Yazdanshenas, M., & Khorsandi, H. (2020). Using emotional labor to enhance sales performance: The role of perceived organizational support. *Journal of Business Management*, 12(1), 94–115. <https://doi.org/10.22059/jibm.2019.273391.3391> (In Persian)
81. Zaghini, F., Biagioli, V., Proietti, M., Badolamenti, S., Fiorini, J., & Sili, A. (2020). The role of occupational stress in the association between emotional labor and burnout in nurses: A cross-sectional study. *Applied Nursing Research*, 54, 151277. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2020.151277>
82. Zare, R., Fathi Zadeh, A.R., Hashemi, S.A., Ranjbar, M., Mashinchi, A.A., & Norouzi, M. (2020). Investigating the relationship between emotional labor and work-family conflict with the mediating role of job stress and moderators of social support and job autonomy among female nurses in Iranshahr Hospital. *Journal of Mashhad University of Medical Sciences*, 63(5), 2952–2966. <https://www.sid.ir/paper/1022742/fa> (In Persian)
83. Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)
84. Zapf, D., & Holz, M. (2019). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *Current Opinion in Psychology*, 30, 22-26. <https://doi.org/10.1080/13594320500412199>
85. Zhao, X., Mattila, A.S., & Ngan, N.N. (2014). The impact of frontline employees' work-family conflict on customer satisfaction: The mediating role of exhaustion and emotional displays. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 422-432. <https://doi.org/10.1177/1938965513517172>
86. Zhao, X., Fu, N., Freeney, Y., & Flood, P.C. (2020). Revisiting the effect of emotional labor: A multi-level investigation in front-line service teams. *Frontiers in Psychology*, 11, 570048. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.570048>
87. Zolnierczyk-Zreda, D. (Ed.). (2020). *Healthy worker and healthy organization: A resource-based approach*. CRC Press.