



# **Managing Negative Emotions and Thoughts Influenced by Employees Workplace Relationships Based on Islamic Teaching**

**Hossein Gorjipour<sup>1</sup>** 

<sup>1</sup> PhD in Public Administration, Researcher in the Management Group, Faculty of Economics and Social Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Corresponding Author, Email: h.gorjipour@basu.ac.ir

## **Abstract**

**Purpose:** This research endeavors to identify and delineate effective strategies, grounded in a comprehensive approach and the rich principles of Islamic teachings, for the proactive management and fundamental prevention of negative emotions and thoughts that frequently arise within the complex landscape of workplace relationships. Beyond merely identifying issues, the ultimate aim of this study is to present an operational framework capable of simultaneously addressing three critical domains: firstly, the enhancement and assurance of employees' mental health and well-being; secondly, the strengthening and deepening of healthy, constructive, and mutually respectful interpersonal relationships in the workplace; and thirdly, ultimately, the significant improvement and increase of the overall effectiveness and efficiency of the organization. This research seeks to assist organizations in fostering a more conducive, humane, and consequently, more successful work environment by extracting practical guidelines from Islamic sources.

**Design/Methodology/Approach:** The study employed a qualitative descriptive-analytical approach. In the first phase, internationally validated tools for assessing negative emotions in the workplace were reviewed and analyzed to extract a comprehensive set of emotional and cognitive negative components related to workplace interactions. In the second phase, field data were collected through semi-structured interviews with 20 employees from public sector organizations, and the data were analyzed using thematic analysis. Following the extraction and categorization of negative emotions, management strategies were identified based on Islamic teachings through consultation of authoritative sources, including the Holy Quran, Nahj al-Balagheh, and other reputable Shia ethical and narrative texts.

**Findings:** This research conducted an in-depth examination and analysis of negative emotions arising from workplace relationships, revealing that these emotions can be broadly categorized into three main groups:

1. **Hostile Emotions:** This category encompasses feelings such as anger, hatred, and jealousy, which frequently manifest in response to undesirable interactions, unhealthy competition, or a sense of injustice within the work environment. These emotions can rapidly damage professional relationships and foster a tense atmosphere.
2. **Occupational Stressors:** This group includes factors directly related to the nature of the job and its surrounding environment. Elements such as excessive and

unreasonable workload, inappropriate and unsupportive managerial behavior, and pervasive fear of task failure contribute to the exacerbation of negative emotions.

3. **Pessimistic Attitudes:** This category comprises thought patterns and attitudes that cast a negative light on the workplace. Such elements include feelings of ostracism and being overlooked by colleagues or management, distrust of others' motives and intentions, and a propensity for conspiratorial thinking and suspicion regarding surrounding events. These attitudes can significantly impact an individual's mental well-being and team dynamics.

Subsequently, through a rigorous review and analysis of Islamic sources and texts, it was determined that effective strategies exist for managing these negative emotions. These strategies are applicable at both the preventive stage (prior to the full onset of emotions) and the therapeutic stage (after emotions have developed). Furthermore, the efficacy of these strategies has been validated at both the individual level (personal responsibilities and actions) and the organizational level (policies and managerial interventions). These findings indicate that the integration of Islamic teachings with modern management approaches can provide a potent toolkit for cultivating a healthier and more constructive work environment.

**Discussion and Conclusion:** This study shows that Islamic teachings provide an ethics-based framework for managing emotions and negative reactions in human interactions. At the individual level, cultivating moral virtues helps prevent negative emotions, improving well-being and workplace relationships. At the organizational level, fostering a culture of awareness, fairness, and mutual respect—supported by ethical policies and leadership—reduces conflict and stress. Integrating Islamic principles with modern management approaches enhances employees' quality of life, emotional regulation, and psychological safety. This synergy creates a human-centered, sustainable work environment where valued employees are more engaged and innovative. The study advocates for embedding spiritual and ethical values into organizational management to promote a healthier, more productive workplace.

**Keywords:** Negative emotions, Emotion management, Workplace relationships, Organizational interactions, Islamic teachings.

**Citation:** Gorjipour, H. (2026). Managing Negative Emotions and Thoughts Influenced by Employees Workplace Relationships Based on Islamic Teaching. *Psychological Research in Management*, 12(1), 41-68. (In Persian)

Received: December 20, 2025

Revised: March 18, 2026

Accepted: March 18, 2026

Published Online: April 27, 2026

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

Article Type: Research Paper

<https://doi.org/10.22034/jom.2026.2081133.1443>



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

# مدیریت هیجانات و افکار منفی متأثر از روابط کاری کارکنان بر اساس آموزه‌های اسلامی \*

حسین گرجی پور 

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت دولتی، پژوهشگر گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه نویسنده مسئول: h.gorzjipour@basu.ac.ir

## چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین راهکارهای مدیریت و پیشگیری از هیجانات و افکار منفی بر اساس آموزه‌های اسلامی است. روش پژوهش کیفی و توصیفی-تحلیلی و جامعه آماری شامل کارکنان سازمان‌های دولتی بود که ۲۰ نفر از کارکنان با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و تحلیل ابزارهای بین‌المللی معتبر سنجش هیجانات منفی در محیط کار بود و روایی ابزارها با استفاده از منابع معتبر و پایایی با بازنگری و تحلیل چندگانه داده‌ها تضمین شد. داده‌ها با روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند یافته‌ها نشان داد هیجانات منفی ناشی از روابط کاری کارکنان را می‌توان در سه دسته اصلی «هیجانات خصومت‌آمیز» شامل خشم، نفرت و حسادت؛ «استرس‌های شغلی» شامل حجم کار و گذارنده، رفتار مدیران و ترس از ناکامی در انجام وظایف؛ و «نگرش‌های بدبینانه» شامل طردشدگی، بی‌اعتمادی و توطئه‌پنداری معرفی کرد و برای مدیریت آنها می‌توان راهکارهایی پیشگیرانه و درمانی و در دو سطح فردی و سازمانی ارائه داد و اجرایی کرد. نتایج نشان داد آموزه‌های اسلامی با ارائه چارچوبی جامع و اخلاق‌محور، هیجانات و افکار منفی را هدف قرار می‌دهند؛ به گونه‌ای که پرورش فضایل اخلاقی در سطح فردی و تمرکز بر آگاهی در سطح سازمانی زمینه‌ساز پیشگیری از شکل‌گیری هیجانات منفی و بهبود تعاملات اجتماعی و سازمانی می‌شود و تلفیق آموزه‌های اسلامی با شیوه‌های عملی مدیریت امکان ارتقای کیفیت زندگی کاری و سلامت روان کارکنان و ایجاد محیطی سالم‌تر، پایدارتر و انسانی‌تر را فراهم می‌آورد.

**کلیدواژه‌گان:** هیجانات و افکار منفی، مدیریت هیجانات، روابط کاری، ارتباطات سازمان، آموزه‌های اسلامی.

**استناد:** گرجی‌پور، حسین (۱۴۰۵). مدیریت هیجانات و افکار منفی متأثر از روابط کاری کارکنان بر اساس آموزه‌های اسلامی. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۲(۱)، ۴۱-۶۸.

## مقدمه

تعاملات و رفتارهای افراد در محیط‌های کاری می‌توانند تأثیری به‌سزا بر شکل‌گیری افکار و هیجانات مختلف در ذهن و روان کارکنان داشته باشند. برخی از این هیجانات، مانند همدلی، همکاری و انگیزش، پیامدهای مثبت بر عملکرد و کیفیت تعاملات سازمانی دارند؛ اما بخشی دیگر، به ویژه هیجانات و افکار منفی، می‌توانند موجب کاهش تمرکز، افزایش استرس، نارضایتی شغلی، فرسودگی شغلی و حتی ترک شغل شوند (Szczygiel & Mikolajczak, 2018). تداوم این هیجانات منفی، علاوه بر کاهش بهره‌وری فردی، به تنش‌های میان‌فردی و اختلال در روابط سازمانی منجر می‌شود و سلامت روان و تاب‌آوری کارکنان را تهدید می‌کند. از این رو، شناسایی و مدیریت چنین هیجانات و افکاری ضرورتی انکارناپذیر است. با وجود پژوهش‌های گسترده در زمینه مدیریت هیجانات، بخش عمده مطالعات موجود بر رویکردهای روان‌شناختی و مدیریتی غربی مانند تنظیم شناختی هیجان، هوش هیجانی و راهبردهای فردمحور متمرکز هستند (Gross, 2015). این مطالعات عمدتاً از مفروضات سکولار انسان‌شناختی بهره می‌برند و از ظرفیت آموزه‌های اخلاقی و معنوی دینی برای مدیریت هیجانات غفلت کرده‌اند. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه دین و معنویت نیز معمولاً نظری و فردی بوده و به شکل نظام‌مند کاربردهای عملی در محیط سازمانی را بررسی نکرده‌اند (Ano & Vasconcelles, 2005; Koenig, 2012). این خلأ پژوهشی نشان می‌دهد هنوز راهکارهای عملی و کاربردی مبتنی بر آموزه‌های دینی، به ویژه آموزه‌های اسلامی، برای مدیریت هیجانات و افکار منفی در روابط کاری به طور جامع شناسایی و بومی‌سازی نشده‌اند؛ زیرا آموزه‌های اسلامی، به عنوان یک نظام غنی اخلاقی و رفتاری، قابلیت ارائه راهکارهایی برای کنترل، پیشگیری و تعدیل هیجانات منفی را دارند و باورها و ارزش‌های دینی می‌توانند سلامت روان، تاب‌آوری و توان مقابله با فشارهای شغلی را افزایش دهند (Koenig et al., 2001). بر این اساس، بهره‌گیری از این آموزه‌ها می‌تواند نه فقط در سطح فردی، بلکه در سطح سازمانی نیز به بهبود فضای کاری، تقویت اعتماد و همکاری میان کارکنان و کاهش تنش‌های سازمانی منجر شود. با توجه به این ضرورت‌ها، پژوهش حاضر به دنبال بررسی و کاربردی‌سازی آموزه‌های اسلامی در مدیریت و پیشگیری از هیجانات و افکار منفی در محیط‌های کاری است و پرسش اصلی پژوهش این است: راهکارهای مبتنی بر آموزه‌های اسلامی که می‌توانند در کاهش یا پیشگیری از هیجانات و افکار منفی کارکنان مؤثر باشند، کدام‌اند؟ این مطالعه ضمن پرکردن خلأ موجود در ادبیات پژوهش، امکان ارائه توصیه‌های عملی و بومی‌سازی‌شده برای سازمان‌ها و مدیران را نیز می‌تواند فراهم کند.

## مبانی نظری

در محیط‌های کاری معاصر، کارکنان با مجموعه‌ای از فشارها، تعاملات پیچیده و چالش‌های شغلی مواجه هستند که می‌تواند افکار و هیجاناتی را در ذهن و روان آنان ایجاد کند. افکار به عنوان فرایندهای شناختی، شامل ارزیابی‌ها، باورها و نگرش‌های فرد نسبت به موقعیت‌ها و افراد هستند و می‌توانند به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه شکل گیرند. برای مثال،

فردی ممکن است فکر کند «من نمی‌توانم این پروژه را به‌خوبی انجام دهم». این نوع افکار منفی می‌تواند مستقیماً بر اعتمادبه‌نفس، انگیزه و کیفیت عملکرد او تأثیر بگذارد. از سوی دیگر، هیجانات واکنش‌های عاطفی به موقعیت‌ها و رویدادهای محیطی هستند و معمولاً شامل تجربه ذهنی، پاسخ‌های فیزیولوژیکی و رفتارهای قابل مشاهده می‌شوند؛ برای نمونه، هیجانات منفی مانند اضطراب، خشم یا ترس می‌توانند رفتارها و تصمیم‌گیری‌های فرد را تحت تأثیر قرار دهند و تعاملات اجتماعی او را در محیط کار مختل کنند (Barsade & Gibson, 2007; Lazarus, 1991). افکار و هیجانات به طور مستمر با یکدیگر تعامل دارند؛ طوری که افکار منفی می‌توانند هیجانات منفی ایجاد کنند و برعکس، هیجانات منفی می‌توانند موجب شکل‌گیری یا تقویت افکار منفی شوند. برای درک علمی چنین پدیده‌ای، پژوهشگران مختلف از نظریه‌ها و مدل‌های روان‌شناختی بهره گرفته‌اند تا ماهیت و اثرات این افکار و هیجانات را توضیح دهند. از جمله این نظریه‌ها، مثلث شناختی<sup>۱</sup> بک<sup>۲</sup> (۱۹۶۷) است که نشان می‌دهد افکار منفی نسبت به خود، جهان و آینده می‌توانند به شکل‌گیری هیجانات منفی مزمن منجر شوند و پیامدهای منفی برای عملکرد و سلامت روانی کارکنان ایجاد کنند. این نظریه مکانیسم شناختی شکل‌گیری افکار منفی را توضیح می‌دهد و به عنوان پایه شناختی برای درک تعامل افکار و هیجانات در محیط کار انتخاب شده است؛ با این حال، این نظریه فاقد بُعد اخلاقی و معنوی است که آموزه‌های اسلامی ارائه می‌کنند. در ادامه، نظریه‌های مهم دیگری نیز چگونگی شکل‌گیری و انتشار این هیجانات در محیط کار را توضیح داده‌اند؛ برای نمونه، نظریه کار عاطفی<sup>۳</sup> هوشچیلد<sup>۴</sup> (۱۹۸۳) بر ضرورت مدیریت و کنترل هیجانات در تعاملات شغلی تأکید کرد. این نظریه نشان داد کارکنان ممکن است مجبور شوند هیجانات خود را مطابق انتظارات سازمانی تنظیم کنند؛ این فرایند، در طول زمان، ممکن است به فرسودگی شغلی، کاهش انگیزه و مشکلات روانی منجر شود. با این حال، محدودیت آن در غفلت از ارزش‌ها و اصول اخلاقی، ضرورت بررسی راهکارهای اسلامی را آشکار می‌کند. در ادامه، نظریه ارزیابی شناختی<sup>۵</sup> لازاروس و فولکمن<sup>۶</sup> (۱۹۸۴) بر این نکته تأکید داشت که ارزیابی شناختی فرد از رویدادها تعیین‌کننده نوع هیجان تجربه شده است. به بیان دیگر، همان رویداد شغلی بسته به نحوه تفسیر و ارزیابی آن می‌تواند در یک فرد موجب واکنش مثبت و در فردی دیگر موجب واکنش منفی شود. این نظریه نیز به واسطه عدم توجه به چارچوب دینی دارای محدودیت است. نظریه دیگر نظریه سرایت هیجانی<sup>۷</sup> هاتفیلد<sup>۸</sup> و همکاران (۱۹۹۴) است که موضوع انتقال هیجانات افراد به دیگران را مطرح و بیان کرد در محیط کار، هیجانات منفی یک فرد می‌تواند جو کلی تیم یا سازمان را تحت تأثیر قرار دهد و اثرات منفی جمعی ایجاد کند. علاوه بر

<sup>1</sup> Cognitive Triangle

<sup>2</sup> Beck

<sup>3</sup> Emotional Labor

<sup>4</sup> Hochschild

<sup>5</sup> Cognitive Appraisal

<sup>6</sup> Lazarus & Folkman

<sup>7</sup> Emotional Contagion

<sup>8</sup> Hatfield

این، نظریه رویدادهای عاطفی<sup>۱</sup> ویس و کروپانزانو<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) بیان کرد رویدادهای مثبت و منفی در محیط کار می‌توانند واکنش‌های عاطفی کارکنان را شکل دهند و این واکنش‌ها به نوبه خود بر رفتار شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیرگذار باشند. بر اساس این نظریه، افکار و هیجانات منفی نه فقط تجربه روانی فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بلکه می‌توانند عملکرد سازمانی را نیز مختل کنند. در سال‌های بعد، رویکردهایی نوین‌تر نیز در تبیین نقش افکار و هیجانات منفی در محیط‌های کاری ارائه شدند. برای نمونه، نظریه خودتنظیمی و تنظیم هیجان<sup>۳</sup> گروس<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) بر فرایندهایی آگاهانه و ناآگاهانه تمرکز دارد که افراد از طریق آنها تلاش می‌کنند هیجانات خود را تعدیل کنند. این نظریه بیان می‌کند انتخاب راهبردهای متفاوت تنظیم هیجان، همچون سرکوب هیجان یا بازسازی شناختی، می‌تواند تأثیری چشمگیر بر کیفیت تجربه هیجانی و پیامدهای روان‌شناختی افراد داشته باشد. در محیط کار، استفاده بیش از حد از سرکوب هیجان ممکن است به تشدید فشار روانی و بروز پیامدهای منفی منجر شود، در حالی که به‌کارگیری بازسازی شناختی می‌تواند به کاهش اثرات مخرب افکار و هیجانات منفی کمک کند و سازگاری کارکنان با موقعیت‌های شغلی را بهبود بخشد. اگرچه این مدل‌ها مکانیسم تغییر هیجان را توضیح می‌دهند، در ارائه یک «غایت اخلاقی» برای صیانت از سلامت معنوی کارکنان ناتوان مانده‌اند؛ موضوعی که ضرورت ورود به مبانی نظری اسلامی را دوجندان می‌کند. علاوه بر این، در حوزه روان‌شناسی مثبت‌گرا، نظریه سرمایه روان‌شناختی<sup>۵</sup> لوتانز<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) به عنوان رویکردی مکمل و در تضاد با افکار و هیجانات منفی مطرح است. سرمایه روان‌شناختی مجموعه‌ای از ظرفیت‌های روانی شامل امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودباوری است که می‌تواند نقش حفاظتی در برابر فشارهای شغلی و افکار منفی ایفا کند. بر اساس این نظریه، کارکنانی که از سطح بالاتر از سرمایه روان‌شناختی برخوردار هستند، توانایی بیشتری در مواجهه با استرس‌های شغلی دارند، کمتر دچار فرسودگی می‌شوند و بهتر می‌توانند بر هیجانات منفی غلبه کنند. از این دیدگاه، سرمایه روان‌شناختی نه فقط یک منبع فردی مهم برای بهبود عملکرد و رضایت شغلی محسوب می‌شود، بلکه می‌تواند به ارتقای سلامت روانی و ایجاد جو مثبت در سازمان نیز کمک کند. هر یک از این نظریه‌ها برای پژوهش حاضر انتخاب شده‌اند، زیرا پایه‌های شناختی، هیجانی و روانی لازم برای فهم عملکرد و سلامت کارکنان را ارائه می‌دهند، اما ابعاد اخلاقی و معنوی را پوشش نمی‌دهند؛ همین نقطه ضعف ضرورت تلفیق با آموزه‌های اسلامی را روشن می‌کند. از دیدگاه اسلامی، هیجانات و افکار فقط تجربه روانی فرد نیستند، بلکه با ارزش‌ها و باورهای اخلاقی و معنوی مرتبط هستند. آموزه‌های اسلامی بر اصولی همچون صداقت، عدالت، همدلی، پرهیز از حسادت و خصومت در محیط کار تأکید دارند و می‌توانند به عنوان یک نظام معناساز ریشه‌های افکار و هیجانات منفی

<sup>1</sup> Affective Events

<sup>2</sup> Weiss & Cropanzano

<sup>3</sup> Self-Regulation, Emotion Regulation

<sup>4</sup> Gross

<sup>5</sup> Psychological Capital

<sup>6</sup> Luthans

را هدف قرار دهند. مفاهیم کلیدی این چارچوب شامل اخلاق کاری اسلامی، تاب‌آوری مبتنی بر ارزش‌های دینی و مدیریت معنوی هیجانات هستند. این چارچوب مکمل نظریه‌های روان‌شناختی است و بُعد اخلاقی و معنوی لازم برای مدیریت افکار و هیجانات منفی در محیط کار را فراهم می‌کند. جمع‌بندی این دیدگاه‌ها چارچوب نظری پژوهش حاضر را به صورت یک تصویر چندوجهی و منسجم شکل می‌دهد. بر اهمیت هم‌زمان شناخت و ارزیابی افکار، فرایندهای تنظیم هیجان و منابع روانی فردی شامل سرمایه روان‌شناختی و تاب‌آوری تأکید شده است. این چارچوب نشان می‌دهد پیامدهای روانی و عملکردی کارکنان نتیجه تعاملی پیچیده میان تفسیرهای شناختی، راهبردهای تنظیم هیجان، شرایط محیطی - اجتماعی و ارزش‌های اخلاقی و معنوی است. بنابراین، این چارچوب نه فقط پایه‌ای مستحکم برای فهم روابط میان افکار، هیجانات و نتایج سازمانی فراهم می‌کند، بلکه مسیری روشن برای طراحی مطالعات تجربی و ارائه راهکارهای عملیاتی مبتنی بر فرهنگ و آموزه‌های اسلامی فراهم می‌آورد.

## پیشینه تجربی

شواهد تجربی منتشرشده در دو دهه اخیر نشان می‌دهد برخی از پژوهش‌ها به طور ویژه بر تجربه رفتارهای منفی در روابط میان‌فردی کاری و تأثیر آنها در بروز هیجانات و افکار منفی تمرکز کرده‌اند. این تجربیات می‌توانند از طریق مکانیسم‌هایی مانند پریشانی فکری، انباشت هیجانی و کاهش منابع روانی، پیامدهای منفی عملکردی و روان‌شناختی قابل ملاحظه‌ای ایجاد کنند. پژوهش چندسطحی سونگ و گو<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) نشان داد رفتارهای منفی و مخرب در واحد کاری با افزایش پریشانی میان‌فردی در کارکنان مرتبط هستند و این پریشانی از طریق مکانیسم‌هایی همچون حسد و کاهش حمایت اجتماعی باعث تشدید احساسات منفی می‌شود. به طور مشابه، مطالعه رضا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) بیان کرد تجربه بی‌ادبی در محیط کار به طور مستقیم به واکنش‌های متقابل غیرمؤدبانانه منجر می‌شود و استرس به عنوان عامل واسطه‌ای این رابطه را توضیح می‌دهد. یافته‌های این پژوهش‌ها همچنین نشان می‌دهند شاخص‌هایی مانند اخلاق کاری اسلامی می‌توانند نقشی تعدیل‌کننده در کاهش انتقال اثرات منفی هیجانات داشته باشند. برخی دیگر از پژوهش‌ها به پیامدهای ناشی از تجربه هیجانات منفی مزمن توجه کرده‌اند. دلگادو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند کارکنانی که قادر به رهایی از احساسات منفی پس از وقوع رویدادها نیستند، هم سطحی بالاتر از خستگی و فرسودگی شغلی گزارش می‌کنند و هم این پایداری هیجانی می‌تواند رابطه میان احساسات منفی و رفتارهای مخرب کاری را تشدید کند. پژوهش نومن<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۳) نیز تأکید کرد زمانی که کارکنان مجبور به پنهان کردن احساسات واقعی خود یا نمایش هیجانات متضاد می‌شوند، اضطراب و نگرانی

<sup>1</sup> Song & Guo

<sup>2</sup> Reza

<sup>3</sup> Delgado

<sup>4</sup> Nauman

شغلی افزایش و کیفیت زندگی کاری کاهش می‌یابد. همچنین، یو و تو<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) بیان کردند وجود همکاران مشکل‌ساز می‌تواند به طور مستقیم به کاهش رضایت شغلی، کاهش تعلق سازمانی و افزایش قصد ترک سازمان منجر شود. مطالعات دیگری نیز هیجان‌ات خاص و پیامدهای بین‌فردی آنها را بررسی کرده‌اند. دافی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند حسادت در محیط کار آثار منفی متعددی از جمله تمایل به ترک خدمت، کاهش کیفیت روابط میان‌فردی و افزایش رفتارهای ضدشهروندی سازمانی دارد. موجسیس و اوسوالد<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نیز بیان کردند هرچند حسادت می‌تواند محرکی برای رقابت و موفقیت باشد، سلامت جسمی و روانی کارکنان را تهدید می‌کند و زمینه بروز استرس، اضطراب، خشونت و رفتارهای انحرافی سازمانی را فراهم می‌آورد. همچنین، برای نمونه در کنار حسادت، سایر تجربیات منفی میان‌فردی همچون طردشدگی نیز پیامدهایی زیان‌بار دارند. برای مثال، دهقانی‌زاده و بنی‌اسد (۱۴۰۳) نشان دادند طردشدگی در محیط کار از طریق کاهش تعلق خاطر کاری و کامیابی شغلی، پیامدهای منفی بر رفتار خلاقانه کارکنان دارد و عزت‌نفس مبتنی بر سازمان می‌تواند شدت این اثرات را تغییر دهد. با وجود پژوهش‌های متعدد در زمینه مدیریت هیجان‌ات و افکار منفی در محیط‌های کاری، شناسایی راهکارهای روان‌شناختی مبتنی بر آموزه‌های دینی کمتر مورد توجه قرار گرفته است و پژوهش‌های با محوریت آموزه‌های اسلامی عمدتاً یک یا چند نوع خاص از هیجان‌ات و افکار منفی را بررسی کرده‌اند و همچنین، بیشتر مطالعات تجربی صرفاً روابط میان متغیرها را توصیف کرده‌اند و در ارائه راهکارهای عملیاتی و کل‌نگر مبتنی بر فرهنگ دینی دچار ضعف هستند. در واقع، پژوهش‌های اسلامی موجود نیز عمدتاً ماهیتی کلامی و انتزاعی داشته و کمتر توانسته‌اند مفاهیمی همچون «اخلاق کاری اسلامی» را به پروتکل‌های اجرایی برای مدیریت هیجان‌ات تبدیل کنند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی راهکارهای مدیریت هیجان‌ات و افکار منفی در روابط کاری از دیدگاه آموزه‌های اسلامی طراحی شده است و تلاش می‌کند پوشش این خلأ علمی را فراهم کند.

## روش پژوهش

این مطالعه از نوع کیفی توصیفی با رویکرد تلفیقی است؛ به این معنا که داده‌ها در دو مرحله اصلی گردآوری شدند تا هم بر یافته‌های پژوهش‌های پیشین و ابزارهای استاندارد جهانی تکیه داشته باشند و هم با توجه به فرهنگ بومی سازمان‌های داخلی، داده‌های معتبر و کاربردی فراهم شوند. در مرحله نخست، ابزارهای بین‌المللی معتبر سنجش هیجان‌ات و افکار منفی در محیط کار و سایر مقیاس‌های مشابه بررسی و تحلیل شدند. ابزارها بر اساس سه معیار برخورداری از روایی و پایایی تأییدشده در پژوهش‌های بین‌المللی، تمرکز بر سنجش هیجان‌ات یا افکار منفی مرتبط با تعاملات کاری و کاربرد گسترده در مطالعات سازمانی انتخاب شدند. در مجموع، ۱۱ ابزار بین‌المللی سنجش هیجان‌ات و افکار منفی مرتبط با روابط کاری

<sup>1</sup> Yu & To

<sup>2</sup> Duffy

<sup>3</sup> Mujcic & Oswald

بررسی شدند که فهرست و ویژگی‌های آنها در بخش یافته‌های پژوهش ارائه شده است. هدف از این مرحله ایجاد یک فهرست اولیه از هیجان‌ات و افکار منفی شناخته شده بود تا یافته‌ها بر مبنای ابزارهای استاندارد و قابل مقایسه با مطالعات پیشین به دست آید. این بررسی شامل تحلیل دقیق مؤلفه‌های اندازه‌گیری شده توسط هر ابزار، دسته‌بندی هیجان‌ات و افکار منفی و مقایسه میان ابزارها بود تا اطمینان حاصل شود گستره‌ای وسیع از هیجان‌ات و افکار منفی بالقوه در روابط کاری پوشش داده شده است. در مرحله دوم، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از کارکنان بخش‌های مختلف سازمان‌های دولتی انجام شد که دارای تجربه گسترده تعامل میان‌فردی با همکاران، مدیران و مشتریان بودند. شرکت‌کنندگان به صورت هدفمند انتخاب شدند و معیارهای ورود شامل دست‌کم سه سال سابقه کار، تجربه تعامل مستقیم با همکاران و مشتریان و تمایل به اشتراک تجربیات شخصی بودند. به منظور اطمینان از تنوع نمونه، ترکیب جمعیت‌شناختی افراد (از نظر جنسیت، سن، سابقه کار و سمت شغلی) نیز در نظر گرفته شد. سازمان‌های مورد مطالعه از میان سازمان‌های دولتی خدماتی انتخاب شدند که ماهیت فعالیت آنها مستلزم تعامل گسترده میان‌فردی است و انتخاب سازمان‌ها با هدف دستیابی به تجربه‌های متنوع ارتباطات کاری انجام شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده

متغیر	دسته‌بندی	فراوانی
جنسیت	مرد	۱۱
	زن	۹
سن	۲۵-۳۵ سال	۵
	۳۶-۴۶ سال	۱۲
	۴۷-۶۰ سال	۳
سابقه کار	۳-۱۰ سال	۵
	۱۱ تا ۲۰ سال	۸
	بیش از ۲۰ سال	۷
سمت شغلی	کارشناس	۱۲
	کارشناس مسئول	۸

برای کاهش سوگیری نمونه، تلاش شد تنوع جنسیتی، سنی، سابقه کاری و سطح شغلی در نمونه رعایت شود. تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد توزیع نمونه امکان بررسی دیدگاه‌های متنوع کارکنان را فراهم کرده است، هرچند تمرکز بر سازمان‌های دولتی ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به بخش خصوصی را محدود کند. مصاحبه‌ها با پرسش‌های باز و انعطاف‌پذیر طراحی شد تا شرکت‌کنندگان بتوانند تجربیات واقعی خود از هیجان‌ات و افکار منفی ناشی از روابط کاری را شرح دهند و در انتهای مصاحبه فضایی برای اظهار نظر آزاد فراهم شد تا هر هیجان یا فکر منفی خاص و غیرمتداول

نیز شناسایی شود. نمونه پرسش‌ها شامل مواردی مانند در تعاملات کاری خود چه نوع هیجانات و افکار منفی را تجربه کرده‌اید؟، این هیجانات و افکار منفی چه تأثیری بر عملکرد و روابط کاری شما داشته است؟ و آیا باورهای اخلاقی یا دینی در مدیریت این هیجانات برای شما نقش داشته‌اند؟ مدنظر قرار گرفت. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون تحلیل و بررسی شدند و برای افزایش اعتبار، کدگذاری توسط دو پژوهشگر مستقل انجام شد و اختلافات با بحث گروهی حل شد. یافته‌ها سپس به برخی از شرکت‌کنندگان بازگردانده شد تا صحت برداشت‌ها و قابلیت اعتماد داده‌ها تأیید شود. برای تعیین اشباع نظری، مصاحبه‌ها ادامه یافت تا زمانی که هیچ داده جدیدی از هیجانات یا افکار منفی کشف نشد و تمامی مضمون‌ها در نمونه‌های متعدد تکرار شدند. این رویکرد اطمینان می‌داد داده‌ها جامع و کامل هستند و همه هیجانات و افکار منفی مرتبط با روابط کاری پوشش داده شده‌اند. در ادامه، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با فهرست اولیه استخراج شده از ابزارهای استاندارد بین‌المللی تطبیق داده شدند و هر مفهوم جدیدی که در مصاحبه‌ها مطرح شده اما در ابزارها پوشش داده نشده بود، به فهرست نهایی افزوده شد. در این فرایند، مؤلفه‌های ابزارهای بین‌المللی به عنوان چارچوب مفهومی اولیه مبنا قرار گرفت و مفاهیم به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها با آن مقایسه شد تا میزان هم‌پوشانی، تکمیل‌کنندگی یا تمایز میان آنها مشخص شود. در نتیجه این تطبیق، سه نوع رابطه تحلیلی شناسایی شدند: نخست، مفاهیم مشترک در هر دو منبع که موجب تقویت اعتبار یافته‌ها شدند؛ دوم، مفاهیمی که در مصاحبه‌ها با جزئیات بیشتر یا بار معنایی متفاوت ظاهر شدند و به بسط مفهومی نتایج انجامیدند؛ و سوم، مفاهیمی که صرفاً در داده‌های کیفی مشاهده شدند و بازتاب‌دهنده ویژگی‌های زمینه‌ای و فرهنگی روابط کاری بودند. در مرحله بعد، مفاهیم هم‌پوشان و مکمل بر اساس شباهت‌های معنایی، خاستگاه‌های روان‌شناختی مشترک و الگوهای تجربه‌شده در روایت مشارکت‌کنندگان بازسازمان‌دهی شدند. این بازتحلیل صرفاً به تجمیع مفاهیم محدود نبود، بلکه با تمرکز بر شناسایی روابط میان افکار و هیجانات منفی و تبیین چرخه‌های پویای شکل‌گیری و تقویت متقابل آنها انجام شد. پس از شناسایی هیجانات و افکار منفی ناشی از روابط کاری، منابع دینی معتبر شامل قرآن کریم، نهج‌البلاغه و متون روایی شیعه به عنوان مبنای استخراج راهکارها انتخاب شدند. معیار انتخاب این منابع ارتباط مستقیم با هیجانات و رفتارهای اخلاقی در محیط کار و اعتبار علمی و اخلاقی متن بود. در این مرحله، هر آیه یا حدیثی که با مفاهیم هیجانی و اخلاقی شناسایی شده در پژوهش هم‌خوانی داشتند، به عنوان مبنای ارائه راهکار بررسی شدند و راهکارها با اتکا بر محتوای آنها استنباط و استخراج شدند. برای کاهش ذهنی بودن تحلیل، فقط بر مبنای معنای صریح متن و ارتباط آن با هیجانات شناسایی شده عمل شد و تلاش شد تا راهکارهای استخراج شده با محتوای متون دینی و یافته‌های میدانی هم‌خوان باشند. همچنین، برای تضمین اعتبار و قابلیت اعتماد، یافته‌های استخراجی توسط دو کارشناس فقه و روان‌شناسی اسلامی به طور مستقل بررسی و اختلافات با بحث گروهی حل شد. این طراحی پژوهش امکان شناسایی هیجانات و افکار منفی ناشی از روابط کاری و ارائه راهکارهای عملی و بومی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی را فراهم می‌آورد.

## یافته‌ها

در گام نخست، ابزارهای بین‌المللی سنجش افکار و هیجانات منفی در محیط‌های کاری بررسی شدند (جدول ۲). این ابزارها مجموعه‌ای از افکار، باورها و نگرش‌های منفی را پوشش می‌دهند که امکان مقایسه با پژوهش‌های بین‌المللی را فراهم و به تکمیل و اعتبارسنجی داده‌های مصاحبه و شناسایی جامع هیجانات و افکار منفی در محیط کار کمک می‌کنند.

جدول ۲) ابزارهای بین‌المللی سنجش افکار و باورهای منفی در محیط‌های کاری و سازمانی

کد	ابزار	مؤلف و سال انتشار	افکار/ باورها/ نگرش‌های منفی (شناختی/ باوری/ نگرش)
۱	POMS	(McNair et al., 1971)	افسردگی، خشم، خستگی، سردرگمی، پریشانی روانی
۲	STAI	(Spielberger, 1983)	نگرانی، دلواپسی، ارزیابی منفی از توانایی‌ها، تفکرات اضطرابی
۳	DASS-21	(Lovibond & Lovibond, 1995)	افکار منفی مرتبط با ناکامی، بی‌ارزشی، انتقاد از خود، نگرانی مداوم
۴	Organizational Constraints Scale	(Spector & Jex, 1998)	احساس ناتوانی در انجام کار، ناکامی، ارزیابی منفی از شرایط کاری
۵	Rumination-Reflection Questionnaire	(Trapnell & Campbell, 1999)	نشخوار فکری، تمرکز بر ناکامی‌ها، افکار منفی مداوم، انتقاد از خود
۶	Abusive Supervision Scale	(Tepper, 2000)	حس تحقیر، ترس از مدیر، ارزیابی منفی از حمایت و عدالت سازمان
۷	Workplace Incivility Scale	(Cortina et al., 2001)	احساس تحقیر، کاهش عزت‌نفس، نگرش منفی نسبت به همکاران و سازمان
۸	Social Undermining Scale	(Duffy et al., 2002)	احساس عدم اعتماد، ترس از تخریب، نگرش منفی نسبت به روابط اجتماعی
۹	Workplace Ostracism Scale	(Ferris et al., 2008)	احساس نادیده گرفته شدن، انزوا، کاهش اعتمادبه‌نفس، نگرش منفی نسبت به محیط کار
۱۰	Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R)	(Einarsen et al., 2009)	احساس قربانی‌بودن، تردید نسبت به امنیت شغلی، نگرش منفی نسبت به همکاران یا سازمان
۱۱	Workplace Anxiety Scale	(McCarthy et al., 2016)	نگرانی از ارزیابی منفی، ترس از شکست، کاهش اعتمادبه‌نفس، نگرش منفی نسبت به توانایی‌های خود

در گام دوم، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تحلیل و مفاهیم مرتبط با افکار و هیجانات منفی ناشی از روابط کاری استخراج شدند (جدول ۳).

جدول ۳) مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها دربارهٔ افکار و هیجانات منفی ناشی از روابط کاری

فراوانی تجربه	مفهوم استخراجی	نمونه نقل قول مصاحبه‌ها
۱۰ نفر	حسادت	فکر می‌کنم همکارانم حسادت می‌کنند و نمی‌خواهند من موفق شوم.
۷ نفر	توطئه	دارم باور می‌کنم بعضی از همکارانم منتظر این هستند که اشتباهاتم را به دیگران بگویند
۸ نفر	بدگویی	می‌دانم همکارانم پشت سرم بد می‌گویند و این خیلی ناراحت می‌کند.
۵ نفر	بی‌اعتمادی	نمی‌توانم هر چیزی را به همکارانم بگویم، به آنها اعتماد ندارم.
۱۵ نفر	نفاق	یقین دارم بعضی همکارانم جلوی من با پشت سرم تفاوت رفتار دارند.
۱۲ نفر	تنگ‌نظری	فکر می‌کنم مدیر نمی‌خواهد توانایی‌های من دیده شود و من رشد کنم.
۶ نفر	ترس از ناکامی	نگرانی دارم که کارها را درست انجام ندهم و شکست بخورم.
۱۰ نفر	دلواپسی و اضطراب	دائم فکرم درگیر است که آیندهٔ شغلی و مسیر پیشرفت من چگونه خواهد بود.
۴ نفر	بی‌اعتباری	احساس می‌کنم مدیر با من صادق نیست و نمی‌توان به حرف‌هایش امید داشت.
۹ نفر	نفرت	از بعضی همکارانم به خاطر رفتار و تصمیم‌هایشان نفرت دارم.
۱۲ نفر	کینه و انتقام	از مدیرم به خاطر تبعیض و بی‌عدالتی‌ها کینه دارم.
۳ نفر	طردشدگی	احساس می‌کنم همکارانم به من بی‌تفاوت هستند و مرا رها کرده‌اند.
۳ نفر	خشم و عصبانیت	یکی از همکارانم دائم من را عصبانی می‌کند و خشم شدید پیدا می‌کنم.
۸ نفر	استرس شغلی	احساس می‌کنم همکاران و مدیران حجم کاری زیادی به من تحمیل می‌کنند و استرس زیادی دارم.

داده‌های مصاحبه‌ها نشان دادند افکار و هیجانات منفی در روابط کاری صرفاً واکنش‌های مقطعی نیستند، بلکه در بستر تعاملات مستمر و ادراک کارکنان از عدالت، اعتماد و جایگاه سازمانی شکل می‌گیرند. احساساتی مانند حسادت، بدگویی و نفاق بیشتر در محیط‌هایی گزارش شدند که معیارهای ارزیابی و فرصت‌های ارتقا مبهم بودند؛ به گونه‌ای که ابهام سازمانی رفتار دیگران را تهدیدآمیز جلوه می‌داد. بی‌اعتمادی و طردشدگی نیز معمولاً به صورت تدریجی و در نتیجه تجربه‌های مکرر نادیده گرفته شدن یا فقدان حمایت اجتماعی شکل می‌گرفتند. برخی از مشارکت‌کنندگان بیان داشتند روابط اولیهٔ عادی، در اثر تکرار بی‌توجهی یا حذف از فرایندهای تصمیم‌گیری، به احساس فاصله و انزوا تبدیل شده‌اند؛ بنابراین، برخی از هیجانات منفی حاصل انباشت تجربه‌های ارتباطی منفی هستند. همچنین، خشم، نفرت و کینه عمدتاً با ادراک بی‌عدالتی و تبعیض سازمانی مرتبط بودند؛ طوری که خشم اولیه در صورت تداوم شرایط ناعادلانه به احساسات پایدارتر مانند کینه تبدیل می‌شد. دربارهٔ ترس از ناکامی و دلواپسی شغلی نیز برخی از مشارکت‌کنندگان این نگرانی‌ها را ناشی از ارزیابی منفی از توانایی‌های فردی خود می‌دانستند، در حالی که گروهی دیگر فشار کاری، سبک مدیریت و ناامنی شغلی را عامل اصلی اضطراب معرفی کردند. این تفاوت دیدگاه‌ها نشان می‌دهد تجربهٔ هیجانات منفی ممکن است حاصل تعامل عوامل فردی

و سازمانی باشد و الگویی واحد برای همه کارکنان وجود ندارد. در برخی از موارد نیز، رقابت شغلی هم‌زمان موجب انگیزش و شکل‌گیری حسادت یا نگرانی از جایگاه شغلی می‌شد که بیانگر ماهیت دوگانه برخی از هیجان‌ها منفی است. در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد افکار و هیجان‌ها منفی در روابط کاری پدیده‌هایی پویا و چندبعدی هستند که در تعامل عوامل فردی و سازمانی شکل می‌گیرند.

در مرحله تلفیق داده‌ها، یافته‌های حاصل از ابزارهای استاندارد با مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها مقایسه و بازسازمان‌دهی شدند (جدول ۴).

جدول ۴) فهرست نهایی افکار و هیجان‌ها منفی مرتبط با روابط کاری بر اساس تلفیق داده‌های ابزارهای بین‌المللی و مصاحبه‌های کارکنان

تشریح تحلیلی	افکار و هیجان‌ها منفی نهایی	افکار و هیجان‌ها منفی استخراج‌شده در جدول ۳	افکار و هیجان‌ها منفی معرفی‌شده در جدول ۲
واکنش‌های عاطفی منفی ناشی از رفتارهای تحریک‌کننده همکاران یا مدیر	خشم و نفرت نسبت به همکاران و مدیران	نفرت، خشم و عصبانیت	خشم
اضطراب و نگرانی درباره توانایی انجام وظایف و موفقیت فردی و شک و تردید نسبت به توانایی‌ها و ارزیابی منفی از خود در محیط کاری	ترس و ناکامی در انجام وظایف	ترس از شکست	احساس ناتوانی در انجام کار، ناکامی، ترس از شکست، افکار منفی مرتبط با ناکامی، انتقاد از خودنگرش منفی نسبت به توانایی‌های خود، نگرانی از ارزیابی منفی، ارزیابی منفی از توانایی‌ها
احساس کنار گذاشته شدن، بی‌توجهی یا نادیده گرفته شدن در محیط کاری	طردشدگی از همکاران و مدیران	طردشدگی	انزوا، کاهش اعتمادبه‌نفس، احساس نادیده گرفته شدن، احساس تحقیر، کاهش عزت‌نفس
ناتوانی در اعتماد کامل به دیگران و احساس تهدید توسط همکاران و مدیر	بی‌اعتمادی به همکاران و مدیران	بی‌اعتمادی، بی‌اعتباری	نگرش منفی نسبت به همکاران و سازمان، نگرش منفی نسبت به روابط اجتماعی، نگرش منفی نسبت به محیط کار، احساس عدم اعتماد
اضطراب و دلواپسی ناشی از نگرانی مداوم درباره امنیت شغلی، حجم کارها و زورگویی‌هایی که به فرد تحمیل می‌شود	دلواپسی شغلی از همکاران و مدیران	استرس شغلی، دلواپسی و اضطراب	تردید نسبت به امنیت شغلی، پریشانی روانی، دلواپسی، نگرانی، تفکرات اضطرابی، نگرانی مداوم، ترس از مدیر، ارزیابی منفی از حمایت و عدالت سازمان
باور به اینکه دیگران درصدد آسیب‌رساندن، بدگویی یا کاهش موقعیت فرد هستند	توطئه و دسیسه‌چینی از همکاران و مدیران	توطئه، بدگویی، نفاق و دورویی	ترس از تخریب، احساس قربانی بودن

احساس می‌شود دیگران از موفقیت فرد ناراحت یا حسود هستند	حسادت و رقابت ناسالم از همکاران و مدیران	حسادت، تنگ‌نظری	-----
تمایل به پاسخ منفی و حفظ رنج ناشی از تبعیض، بی‌عدالتی یا رفتارهای ناعادلانه	کینه و انتقام نسبت به همکاران و مدیران	کینه و انتقام	-----

نتیجه این فرایند پس از بررسی دقیق، بر پایه شباهت‌ها و ریشه‌های مشترک موارد شناسایی شده، شکل‌گیری سه طبقه اصلی از افکار و هیجانات منفی به نام‌های «هیجانات خصومت‌آمیز»، «استرس‌های شغلی» و «نگرش‌های بدبینانه» بود. هیجانات خصومت‌آمیز شامل خشم، نفرت، کینه، انتقام و حسادت هستند که به دلیل هم‌پوشانی معنایی و پیوند چرخه‌ای در یک گروه قرار گرفتند؛ به گونه‌ای که خشم واکنشی می‌تواند در صورت تداوم به کینه تبدیل شود و حسادت نیز زمینه‌ساز خصومت شود. دوم، استرس‌های شغلی شامل ترس از ناکامی و دلواپسی ناشی از حجم کار و رفتار مدیر هستند که ریشه در عوامل درونی و بیرونی دارند و به شکل‌گیری اضطراب پایدار شغلی منجر می‌شوند. سوم، نگرش‌های بدبینانه شامل طردشدگی، بی‌اعتمادی و توطئه‌پنداری هستند که در یک توالی روان‌شناختی از تجربه نادیده گرفته شدن آغاز می‌شوند و با تقویت سوءظن تداوم می‌یابند. این دسته‌بندی بر اساس روابط معنایی و پیوندهای علت و معلولی میان مؤلفه‌ها شکل گرفت.

### راهکارهای مدیریت هیجانات و افکار منفی

پس از شناسایی و دسته‌بندی هیجانات و افکار منفی متأثر از روابط کاری، آموزه‌های اسلامی مرتبط برای هر یک از آنها از منابع اسلامی همچون، قرآن کریم و منابع اخلاقی و روایی معتبر شیعه کاوش و شناسایی شدند و مشخص شد بیشتر این آموزه‌ها در سطوح فردی و سازمانی قابل ارائه هستند. همچنین، این تعالیم در قالب دو مرحله اصلی پیشگیری (با هدف جلوگیری از شکل‌گیری هیجانات منفی) و درمان (برای مقابله و اصلاح در صورت بروز این هیجانات) قابل فهم و تبیین هستند. در ادامه، به تفکیک هر یک از هیجانات و افکار منفی شناسایی شده در روابط کاری ارائه شده است.

#### - مدیریت هیجانات خصومت‌آمیز

هیجانات خصومت‌آمیز، شامل خشم و نفرت نسبت به همکاران و مدیران، کینه و نیز حسادت و رقابت ناسالم، به عنوان واکنش‌های هیجانی شدید، معمولاً ریشه در تحریک‌های بیرونی یا مقایسه‌های درونی دارند که تداوم این هیجانات ممکن است به روابط کاری مخرب و فضایی مسموم در سازمان منجر شود. بررسی و مطالعه منابع اسلامی نشان می‌دهد برای مدیریت این دسته از هیجانات، راهکارهایی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی وجود دارند که در جداول ۵، ۶ و ۷ ارائه شده‌اند.

جدول ۵) آموزه‌های اسلامی و راهکارهای استخراج‌شده برای مدیریت خشم و نفرت

راهکار اجرایی	آموزه‌های اسلامی	مرحله	هیجان
برنامه‌ریزی شخصی برای مراقبه و بهبود رفتار اخلاقی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حواریون به عیسی علیه‌السلام گفتند: چه چیزی شدیدتر است؟ عیسی علیه‌السلام فرمود: سخت‌ترین چیزها غضب خداوند است. گفتند: به چه چیز باید از غضب خدا پروا کنیم؟ فرمود: به اینکه غضب نکنید. گفتند: سرآغاز غضب چیست؟ فرمود: تکبر و خودسری و کوچک‌شمردن مردم (حر عاملی، ۱۴۳۰ق، ج. ۱۲، ص. ۳۶۲).</li> <li>• بی‌شرمی و بی‌حیای سبب نفرت می‌شود (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۲۲۲).</li> <li>• بدزبانی و دشنام‌گویی نفرت ایجاد می‌کند (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج. ۲، ص. ۳۲۴).</li> <li>• سه چیز نفرت می‌آورد: دورویی، ستمگری و خودپسندی (حرانی، ۱۳۸۷، ج. ۱، ص. ۳۱۵).</li> <li>• پرهیز از خلف وعده که آن موجب نفرت خدا و مردم از تو می‌شود (مکارم شیرازی، ۱۴۰۰، نامه ۵۳).</li> </ul>	پیشگیری	خشم و نفرت
یادآوری مستمر فواید معنوی و مادی کنترل خشم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هیچ بنده‌ای خشمی فرونخورد، جز آنکه خدای عزوجل عزت او را در دنیا و آخرت بیفزاید (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج. ۲، ص. ۱۱۰).</li> <li>• هر که خشم خود را نگه دارد، خداوند عیب او را بپوشاند (حر عاملی، ۱۴۳۰ق، ج. ۱۵، ص. ۳۶۰).</li> <li>• هرگاه بنده من در هنگامی که خشم می‌گیرد مرا یاد کند، روز قیامت در میان همه خلق خود به یاد او باشم و او را به همراه کسانی که نابودشان می‌کنم، نابود نگردانم (نوری، ۱۳۶۶، ج. ۱۲، ص. ۱۴).</li> </ul>		
تغییر وضعیت بدن هنگام خشم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هر مردی بخشم شده و ایستاده باید بنشیند که از او تسلط شیطان برود و اگر نشسته است برخیزد (حر عاملی، ۱۴۳۰ق، ج. ۱۵، ص. ۳۶۳).</li> <li>• یا علی: غضب نکن، هر گاه خشمگین شدی به زمین بنشین و بیندیش که چگونه خداوند بر بندگان قدرت دارد و حلم می‌کند و آنها را به خطاها مؤاخذه نمی‌فرماید (حرانی، ۱۳۸۷، ج. ۱، ص. ۱۳).</li> </ul>	درمان	
تمرین روزانه سکوت برای تقویت تفکر و بخشش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• و هنگامی که خشمگین شوند عفو می‌کنند (شوری/۳۷).</li> <li>• خشم را با خاموشی، و شهوت را با عقل و خرد ملدوا کنید (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۸۱۹).</li> </ul>		
تمرین مکث و انتخاب واکنش سازنده به جای واکنش فوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بدی را با نیکی دفع کن (فصلت/۳۴).</li> <li>• از خشم برای خوشنودیت بگذار (وقتی که خشم گرفتی دوستی پس از خشم را به یاد آر و تندروی مکن) و اگر پریدی خود را با پروازی کم فرود آر (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۱۳۶).</li> <li>• بردباری، آتش خشم را خاموش سازد، و تندی کردن، آن را برافروزد (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۱۱۶).</li> </ul>		

یافته‌های جدول ۵ نشان می‌دهد هیجان‌ها خصوصاً خشم از جدی‌ترین عوامل تهدیدکننده روابط کاری سالم هستند.

آموزه‌های اسلامی در مدیریت این هیجان‌ها نشان می‌دهند پیشگیری و درمان آنها در دو سطح فردی و سازمانی امکان‌پذیر

است. در سطح فردی، پیشگیری شامل پرهیز از تکبر، خودسری و کوچک‌شمردن دیگران به عنوان محرک‌های درونی خشم و اجتناب از رفتارهایی مانند بی‌شرمی، بدزبانی، دورویی و خلف وعده به عنوان عوامل نفرت‌زاست. در سطح سازمانی، آموزش‌های مستمر و ایجاد فرهنگ همدلی و یادآوری مزایای معنوی و مادی کنترل خشم می‌تواند رفتار میان کارکنان را بر پایه پرهیز از تنش و کاهش خصومت تقویت کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند رفتارهای غیرمحترمانه و ناهنجار موجب افزایش ناراحتی، خشم و نفرت و تضعیف همکاری‌های بین‌فردی می‌شوند (Andersson & Pearson, 1999). در مرحله درمان در سطح فردی، تغییر وضعیت بدنی هنگام خشم (نشستن یا درازکشیدن)، تمرین سکوت و تأمل پیش از واکنش و دفع بدی‌های دیگران با نیکی در کاهش شدت خشم و کنترل رفتار پرخاشگرانه مؤثر است. شواهد پژوهشی نیز نشان داده است تغییر وضعیت بدنی شدت هیجانات را کاهش می‌دهد و تأمل پیش از واکنش تاب‌آوری روانی را افزایش می‌دهد (Luster, 2024; Harmon-Jones & Peterson, 2009). همچنین، بخشش و بردباری، هم در آموزه‌های اسلامی و هم در روان‌شناسی مثبت، به کاهش خشم، اضطراب و افسردگی و بهبود روابط بین‌فردی و کیفیت زندگی کمک می‌کنند (Kim et al., 2022).

جدول ۶) آموزه‌های اسلامی و راهکارهای استخراج‌شده برای مدیریت کینه

هیجان	مرحله	آموزه‌های اسلامی	راهکار اجرایی
کینه	پیشگیری	• پروردگارا! ما و برادرانمان را که در ایمان بر ما پیشی گرفتند بیامرز، و در دل‌هایمان حسد و کینه‌ای نسبت به مؤمنان قرار مده! پروردگارا، تو مهربان و رحیمی (حشر/۱۰).	خواستن از خدا برای گرفتارنشدن به کینه‌ورزی از مسیر دعا
		• مبدا شوخی کنید که کینه آورد و دشمنی بجای گذارد، و آن دشنام کوچک است (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج. ۲، ص. ۶۶۴).	پرهیز از شوخی و سخن تحریک‌آمیز
		• برادرت را با همان خصوصیات و کاستی‌هایی که دارد تحمل کن و زیاد سرزنش و توبیخ نکن، زیرا این کار کینه و دشمنی در دل می‌آورد (حرانی، ۱۳۸۷، ج. ۱، ص. ۶۸).	تحمل دیگران و اجتناب از سرزنش مکرر
		• برای کینه‌توز، هیچ برادری و رفاقتی نیست (ایشی واسطی و حسنی بیرجندی، ۱۳۷۶، ج. ۱، ص. ۴۰۹).	یادآوری مستمر پیامدهای مخرب روانی و اجتماعی کینه
	• آدم کینه‌توز جانش در شکنجه و عذاب، و اندوهش چندبرابر است (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۱۰۸).		
	• سبب فتنه‌ها کینه است (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۳۵۹).		
	• کسی که تخم کینه (در دل) بکارد محنت و اندوه درو کند (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۶۶۵).		
	• با کندن ریشه بدی از سینه‌ات آن را از سینه دیگری بر کن (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۱۳۳).		
		• با آنها مدارا کن و عذرشان را بپذیر، و به نیکی‌ها دعوت نما، و از جاهلان روی بگردان و با آنان ستیزه مکن (اعراف/۱۹۹).	مدارا و عذرپذیری در برخورد با دیگران
		• خوش‌رویی کینه را از دل می‌برد (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج. ۲، ص. ۱۰۳).	تمرین خوش‌رویی

درمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کینه مؤمن تنها تا وقتی که در جلسه نشسته است باقی می‌ماند، و همین که برخاست، کینه از دل او می‌رود (حرانی، ۱۳۸۷، ج. ۱، ص. ۳۰۷).</li> <li>• سرزنش بهتر از کینه است (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج. ۷۵، ص. ۳۶۹).</li> </ul>	حل فوری دلخوری پس از تعامل
		پذیرش نقد سازنده بدون دلخوری

یافته‌های **جدول ۶** نشان می‌دهد آموزه‌های اسلامی به شیوه‌ای عملی و کاربردی با هیجان خصومت‌آمیز «کینه» که به معنای نگه‌داشتن دشمنی در قلب و انتظار فرصت مناسب برای ابراز آن است، مقابله می‌کنند. راهکارهای پیشگیرانه و درمانی این هیجان هم در سطح فردی و هم سازمانی قابل اجرا هستند. در سطح فردی، پیشگیری شامل کنترل ذهن و رفتار پیش از شکل‌گیری کینه است؛ از جمله دعا برای گرفتارنشدن به کینه، پرهیز از سخنان تحریک‌آمیز، تحمل دیگران و اجتناب از سرزنش مکرر که فرد را به خودآگاهی و مدیریت هیجانات خصومت‌آمیز پیش از بروز آن تشویق می‌کند. شواهد نشان می‌دهد رفتارهای توهین‌آمیز و سرزنش مکرر اعتماد را کاهش و خصومت و استرس را افزایش می‌دهند و همکاری گروهی را تضعیف می‌کنند (Saleem et al., 2022). افزون بر این، مداومت خصومت میان افراد می‌تواند اضطراب و استرس را افزایش دهد و با خطر بروز سکتۀ مغزی همراه باشد (Everson-Rose et al., 2014). در سطح سازمانی، پیشگیری با ترویج فرهنگ احترام متقابل، همدلی و آموزش مداوم درباره پیامدهای منفی کینه، می‌تواند اثرات مخرب این هیجان را کاهش دهد و اعتماد و انسجام تیمی را تقویت کند. در مرحله درمان، آموزه‌های اسلامی راهکارهای عملی ارائه می‌دهند: در سطح فردی، تغییر وضعیت فیزیکی هنگام خشم، سکوت و تأمل پیش از واکنش، مدارا و پذیرش عذر دیگران، حل سریع دلخوری، تمرین خوش‌رویی و تقویت نقدپذیری می‌توانند شدت کینه را کاهش دهند و روابط میان‌فردی را بازسازی کنند. در سطح سازمانی، سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی برای آگاه‌سازی کارکنان از پیامدهای روانی و اجتماعی کینه و ترویج نقدپذیری، محیط کاری را سازنده و پایدار می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند مدیریت فعال هیجانات خصومت‌آمیز، مانند بخشش بین‌فردی، رضایت شغلی را افزایش و تأثیرات منفی هیجانات در محیط کار را کاهش می‌دهد (Dahiya, 2022).

جدول ۷) آموزه‌های اسلامی و راهکارهای استخراج‌شده در مدیریت حسادت

هیجان	مرحله	آموزه‌های اسلامی	راهکار اجرایی
پیشگیری		<ul style="list-style-type: none"> <li>• حسد تراشندۀ دین است (حر عاملی، ۱۴۳۰ق، ج. ۱۵، ص. ۳۶۸).</li> <li>• حسد مایۀ کفر است (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج. ۸، ص. ۲).</li> </ul>	آگاهی‌بخشی به نقش ویرانگر حسد بر دین (بازدارندگی ایمانی)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• سالم‌بودن بدن از کم‌بودن حسد است (حر عاملی، ۱۴۳۰ق، ج. ۱۵، ص. ۳۶۸).</li> <li>• حسد، دل را بیمار و اندوه شدید آرد (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۵۶).</li> </ul>	یادآوری آثار جسمی و روحی مخرب از حسادت
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• از حسادت بپرهیزید؛ زیرا حسنات و نیکی‌ها را فرومی‌خورد، همچنان که آتش هیزم را (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج. ۸، ص. ۴۲).</li> </ul>	آگاهی از پیامدهای اخروی حسادت

رقابت ناسالم و حسادت و	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محال است اندرز از حسود (ابن بابویه، ۱۳۸۲، ج. ۱، ص. ۲۶۹).</li> </ul>	اقدام عملی برای خیرخواهی و راهنمایی به دیگران
درمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لقمان به پسرش گفت: حسود سه نشانه دارد: پشت سر بد می‌گوید، پیشرو تملق می‌نماید و مصیبت‌زده را سرزنش می‌کند (ابن بابویه، ۱۳۸۲، ج. ۱، ص. ۱۲۱).</li> <li>• آدم حسود در گفتارش اظهار دوستی کند و در کردارش کینه خود را پنهان دارد (آمدی، ۱۴۰۵، ج. ۱، ص. ۱۲۰).</li> </ul>	تمرین صداقت در گفتار، ترک تملق‌گویی و سرزنشگری
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چون حسد بری دنبال مگیر (حرانی، ۱۳۸۷، ج. ۱، ص. ۵۰).</li> </ul>	الزام عملی به پیگیری نکردن حسدات
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حسود از بدی‌ها شادمان و از شادمانی‌ها اندوهگین شود (آمدی، ۱۴۰۵، ج. ۱، ص. ۷۹).</li> </ul>	ابراز همدردی در گرفتاری‌های دیگران و تبریک در موفقیت آنها

یافته‌های **جدول ۷** نشان می‌دهد آموزه‌های اسلامی به صورت عملی مدیریت هیجان مخرب «حسد» را تسهیل می‌کنند؛ حسد به معنای آرزوی زوال نعمت دیگران یا ناخشنودی از موفقیت آنان است (نراقی، ۱۳۸۸، ج. ۲، ص. ۱۸). در سطح فردی، پیشگیری با یادآوری پیامدهای روحی، جسمی و اخروی حسادت و جایگزینی رفتارهای خیرخواهانه، اندرز نیکو و گفتار سالم، افراد را به رفتارهای مثبت سوق می‌دهد. در سطح سازمانی، آموزش‌های اخلاقی و تذکر مداوم اثرات منفی حسادت رقابت ناسالم را به همکاری سازنده تبدیل و سلامت سازمانی را تقویت می‌کنند. شواهد پژوهشی نیز نشان داده است رقابت ناسالم موجب افزایش تنش و انحراف در محیط کار می‌شود (Hussain & Mohr, 2023). در مرحله درمان، آموزه‌های اسلامی سطح فردی اقداماتی مانند صداقت در گفتار، ترک تملق‌گویی و سرزنشگری، پرهیز از دنبال کردن حسادت و ابراز شادی از موفقیت دیگران را توصیه می‌کنند که علاوه بر کاهش تنش درونی، روابط سالم‌تر و باکیفیت‌تر ایجاد می‌کنند. در سطح سازمانی، ترغیب و تشویق کارکنان به رفتارهای حمایت‌گرایانه رقابت ناسالم را به رقابت سازنده تبدیل می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند تقویت فرهنگ همکاری و قدردانی اثرات منفی حسادت شغلی را کاهش و رضایت شغلی و بهره‌وری را افزایش می‌دهد (Bayram Arlı et al., 2023).

#### - مدیریت استرس شغلی

اضطراب‌ها و نگرانی‌های شغلی، شامل دلواپسی نسبت به حجم کار و گذارنده و رفتار مدیران و نیز ترس از ناکامی در انجام وظایف به دلیل استرس از عدم توانایی انجام کار، از هیجانات منفی شایع در محیط کار به شمار می‌روند که می‌توانند عملکرد فرد و کیفیت تعاملات میان‌فردی در سازمان را کاهش دهند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد این هیجانات با بهره‌گیری از آموزه‌های اسلامی قابل مدیریت هستند که در **جدول ۸** ارائه شده‌اند.

جدول ۸) آموزه‌های اسلامی و راهکارهای استخراج‌شده برای مدیریت استرس‌های شغلی

هیجان	مرحله	آموزه‌های اسلامی	راهکار اجرایی
استرس‌های شغلی	پیشگیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خداوند هیچ‌کس را، جز به اندازه توانایی‌اش، تکلیف نمی‌کند (بقره/۲۸۶).</li> <li>• و آنان (مردم) را به کاری که طاقت آن را ندارند، وادار مکن (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج. ۹۱، ص. ۱۵۳).</li> <li>• در امور کارگزاران خود نیز دقت کن و آنان را از روی آزمایش به کار بگمار، نه از روی محبت‌های بی‌جا و تبعیض؛ چون این دو صفت ریشه ستم و خیانت هستند (مکارم شیرازی، ۱۴۰۰، نامه ۵۳).</li> </ul>	توزیع و سپردن وظایف و مسئولیت‌ها بر اساس عدالت و توانایی‌های افراد
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• به خدای سوگند اگر هفت‌اقلیم را با آنچه که در زیر آسمان‌هاست به من بدهند تا درباره موری ستم کنم و پوست جوی را که در دهن دارد از او بگیرم و نافرمانی خدا را کنم چنین کاری نخواهم کرد. همانا دنیای شما در پیش من زبون‌تر است از برگ‌گی که در دهن ملخی باشد (مکارم شیرازی، ۱۴۰۰، خطبه ۲۲۴).</li> <li>• آدم ستمگر سه نشانه دارد: بر زیردستان خود بازور و غلبه چیره می‌شود، در برابر بالادستانش با نافرمانی و عصیان رفتار می‌کند، و با ستمگران همکاری و همراهی می‌نماید (ابن‌بابویه، ۱۳۶۳، ج. ۴، ص. ۳۵۲).</li> </ul>	تشویق عملی مدیران در رعایت عدالت و پرهیز از ستم
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ستم گام‌ها را بلغزاند، و نعمت‌ها را بریاید، و امت‌ها و ملت‌ها را نابود گرداند (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۹۲).</li> <li>• بپرهیز از اینکه ستم کنی، که در این صورت از کسی که بر او ستم کنی بگذرد ولی پی‌آمد آن بر تو به‌جای ماند (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۱۶۶).</li> <li>• حذر کن از زورگویی و حق‌بری، زیرا زورگویی به آوارگی کشد و حق‌بری به شمشیر کشی رسد (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج. ۳۳، ص. ۴۸۸).</li> <li>• خدا از ظالم به وسیله ظالم انتقام بگیرد، و این است معنی قول خدا عزوجل (انعام/۱۲۹): و همچنین ظالمان را بر یکدیگر گماردیم (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج. ۲، ص. ۳۳۴).</li> </ul>	آگاهی‌بخشی مدیران از اثرات ظلم به زیرمجموعه	
درمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آن که حق مظلوم را از ستمگر نستاند، خداوند، توانش را بستاند (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۶۵۴).</li> </ul>	پیگیری و بازگرداندن حق	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همانا خداوند دعای هر مظلومی را می‌شنود، و به‌راستی که خدا دشمن ستمگران است (نوری، ۱۳۶۶، ج. ۱۳، ص. ۱۴۲).</li> <li>• دشمن ستمگر و یاور ستم‌دیده باشید (نوری، ۱۳۶۶، ج. ۱۲، ص. ۱۸۰).</li> <li>• بهترین دادگری به فریاد ستم‌کش رسیدن است (آمدی، ۱۴۰۵ق، ج. ۱، ص. ۱۹۲).</li> </ul>	ایجاد شبکه حمایت‌گری و پشتیبانی از ستم‌دیده	

یافته‌های جدول ۸ نشان می‌دهد آموزه‌های اسلامی به صورت کاربردی به مدیریت اضطراب‌ها و نگرانی‌های شغلی در محیط کار توجه دارند که عمدتاً در قالب دلواپسی نسبت به حجم کار یا رفتار مدیران بروز می‌یابند. سازمان جهانی بهداشت نیز استرس شغلی را ناشی از فشارهای کاری نامتناسب با توانایی‌ها و عواملی همچون مدیریت ضعیف، طراحی ناکارآمد وظایف و فقدان حمایت همکاران می‌داند (Maulik, 2017). در مرحله پیشگیری، آموزه‌ها بر نقش کلیدی مدیران در توزیع عادلانه وظایف متناسب با توانایی کارکنان تأکید دارند؛ همچنین، در سطح سازمانی، علاوه بر آموزش‌های مدیریتی،

توجه به بازانديشی در مفهوم عدالت، پرهیز از تبعیض و رعایت اصول صحیح تقسیم کار را مورد توجه قرار می‌دهند تا زمینه‌های اعتماد و همکاری میان کارکنان تقویت شوند و کیفیت تعاملات سازمانی بهبود یابد. در مرحله درمان، حمایت از کارکنان ستم‌دیده و پیگیری حقوق پایمال‌شده، علاوه بر بازگرداندن عدالت، شبکه‌های حمایتی ایجاد می‌کند و اضطراب را کاهش می‌دهد. شواهد نشان می‌دهد حمایت اجتماعی در محیط کار اثرات منفی فشار و ظلم را کاهش و رضایت شغلی و بهره‌وری را افزایش می‌دهد (Jolly et al., 2020).

#### - مدیریت نگرش‌های بدبینانه

نگرش‌های بدبینانه در سازمان معمولاً شامل احساس طردشدگی، فقدان اعتماد و گرایش به توطئه‌پنداری هستند. این مؤلفه‌ها به شکل یک زنجیره روان‌شناختی عمل می‌کنند؛ طردشدگی و نادیده گرفته شدن نخست باعث تضعیف اعتماد به دیگران می‌شود، سپس این بی‌اعتمادی زمینه را برای شکل‌گیری سوءظن فراهم می‌کند و در نهایت، ممکن است به باورهای توطئه‌گرانه و پیش‌بینی بدبینانه نسبت به نیت دیگران منتهی شود. استمرار این روند، علاوه بر تأثیر منفی بر سلامت روانی فرد، می‌تواند فرهنگ سازمانی را به سمت بی‌اعتمادی و شکاف‌های ارتباطی سوق دهد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد آموزه‌های اسلامی با ارائه راهکارهای پیشگیرانه و درمانی، امکان کاهش شدت این نگرش‌ها و تقویت تعاملات مثبت میان کارکنان را فراهم می‌آورند که با توجه به ارتباط علی و هم‌پوشانی این سه مؤلفه، در **جدول ۹**، تمامی مؤلفه‌های نگرش بدبینانه در یک چارچوب یکپارچه گردآوری شده‌اند.

جدول ۹) آموزه‌های اسلامی و راهکارهای استخراج‌شده برای مدیریت نگرش‌های بدبینانه

هیجان	مرحله	آموزه‌های اسلامی	راهکار اجرایی
نگرش‌های بدبینانه	پیشگیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>هرگاه گمان بردید، آن را حقیقت مپندارید و بدان عمل نکنید (مقی، ۱۴۱۹ق، ج. ۳، ص. ۴۹۷).</li> <li>شک موجب بدگمانی است (لبی واسطی و حسنی بیرجندی، ۱۳۷۶، ج. ۱، ص. ۳۹).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم جست‌وجو و پیگیری از شکایات و گمان‌های بد</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>به سخنی که از دهان کسی بیرون می‌آید و قابلیت تفسیر خوبی دارد، گمان بد مبر (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج. ۲، ص. ۳۶۲؛ مکارم شیرازی، ۱۴۰۰، حکمت ۳۶۰).</li> <li>برای لغزش‌های برادرانتان و خطاهای تقصیراتشان عذر بجوید (نوری، ۱۳۶۶، ج. ۹، ص. ۵۷).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه رفتار دیگران به بهترین نحو</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>هر کس خود را در جایگاه‌های تهمت قرار دهد، نباید کسی را که به او گمان بد می‌برد سرزنش کند (مکارم شیرازی، ۱۴۰۰، حکمت ۱۵۹).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ممنوعیت ورود به موقعیت‌های مشکوک و انجام کارهای ناصحیح</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>هر که به مردم گمان نیک برد، محبت آنان را به دست آورد (لبی واسطی و حسنی بیرجندی، ۱۳۷۶، ج. ۱، ص. ۴۶۲).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>یادآوری تأثیرات مثبت اجتماعی خوش‌بینی</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• یادآوری تأثیرات منفی بدبینی در عبادت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ای کسانی که ایمان آورده‌اید! از بسیاری از گمان‌ها بپرهیزید، چرا که بعضی از گمان‌ها گناه است (حجرات/۱۲).</li> <li>• از بدگمانی بپرهیز؛ زیرا بدگمانی عبادت را تباه می‌کند (لیثی واسطی و حسنی بیرجندی، ۱۳۷۶، ج. ۱، ص. ۹۹).</li> <li>• از گمان دوری کنید؛ زیرا گمان دروغی‌ترین سخن است (نوری، ۱۳۶۶، ج. ۹، ص. ۱۴۷).</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمایت و گسترش فرهنگ نه به بدگویی و غیبت از همکاران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خردمند کسی است که زبانش را از بدگویی مردم نگه دارد (آمدی، ۱۴۰۵، ج. ۱، ص. ۱۰۸).</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترک همنشینی به افراد بدبین</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همنشینی با بدان، بدگمانی به نیکان را در پی دارد (ابن بابویه، ۱۳۷۶، ج. ۱، ص. ۴۴۶).</li> </ul>	درمان	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پرهیز از تجسس کردن در امور دیگران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در پی شنیدن سخنان مردم و کشف عیب آنان نباشید (محمدی ری شهری، ۱۳۸۹، ج. ۲، ص. ۲۰۶).</li> <li>• ای بندگان خدا! مردم را بر اساس گمان، سرزنش می‌کنید و خویشتان را باوجود یقین به بدی و گناهکاری خود، سرزنش نمی‌کنید؟! (حرانی، ۱۳۸۷، ج. ۱، ص. ۵۰۱).</li> </ul>		

یافته‌های جدول ۹ نشان می‌دهد آموزه‌های اسلامی با ارائه راهکارهای پیشگیرانه و درمانی، می‌توانند نگرش بدبینانه را کاهش دهند و تعاملات میان کارکنان را بهبود بخشند. در مرحله پیشگیری، فرد باید از پذیرش سریع گمان‌های منفی، تفسیر ظواهر و شایعات به عنوان حقیقت پرهیز و به شواهد و واقعیات توجه کند. تفسیر مثبت سخنان و رفتار دیگران، دوری از موقعیت‌های مشکوک و پرهیز از تهمت و غیبت، فضای اعتماد و همکاری را تقویت می‌کند و سلامت روان و کیفیت روابط میان فردی را افزایش می‌دهد. همچنین، یادآوری آثار منفی بدبینی از دیدگاه اخلاقی و اجتماعی و تلاش آگاهانه در سطح سازمان برای ترویج فرهنگ عدم غیبت و نه به بدگویی نقشی مهم در پیشگیری از شکل‌گیری نگرش‌های منفی میان کارکنان ایفا می‌کند. در مرحله درمان، آموزه‌های اسلامی بر محدود کردن هم‌نشینی با افراد بدبین و پرهیز از تجسس در امور دیگران تأکید دارند. هم‌نشینی با افراد بدبین زمینه انتقال نگرش منفی را از طریق فرایند سرایت هیجانی و شناختی فراهم می‌کند. مطالعات نشان داده‌اند حالات عاطفی و هیجان‌ها منفی از طریق تعاملات مکرر میان افراد قابل انتقال هستند (Barsade et al., 2018)؛ طوری که زمانی که فرد مدام در معرض دیدگاه‌های منفی، بدگمانی و قضاوت‌های بی‌اساس همکاران قرار گیرد، به تدریج همین الگوهای فکری را درونی می‌کند و نگاه او نسبت به دیگران نیز بدبینانه‌تر می‌شود. از سوی دیگر، پرهیز از تجسس در امور دیگران مانع شکل‌گیری بدبینی و نگرش‌های کنترل‌گرانه می‌شود، فرد را از تحلیل‌ها و قضاوت‌های منفی بی‌پایان دور می‌کند و تمرکز بر وظایف حرفه‌ای را افزایش می‌دهد. این اقدام آرامش ذهنی را حفظ

می‌کند، شایعه‌سازی و غیبت را کاهش می‌دهد و همکاری، اعتماد و تعلق سازمانی را تقویت می‌کند و علاوه بر جنبه اخلاقی، یک راهبرد روان‌شناختی و سازمانی برای بهبود سلامت روان و کیفیت تعاملات میان‌فردی است.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان داد هیجان‌ات و افکار منفی در محیط‌های کاری نه فقط پیامدهای روان‌شناختی و هیجانی برای فرد دارند، بلکه بر کیفیت روابط میان‌فردی، اعتماد و انسجام سازمانی نیز تأثیرگذار هستند. یافته‌های پژوهش مشخص کرد آموزه‌های اسلامی با ارائه چارچوبی جامع و اخلاق‌محور، امکان مدیریت این هیجان‌ات و نگرش‌ها را در دو سطح فردی و سازمانی و در دو مرحله اصلی پیشگیری و درمان فراهم می‌آورند. از دیدگاه نظری، آموزه‌های اسلامی نه فقط رفتارهای هیجانی و واکنش‌های منفی را هدف قرار می‌دهند، بلکه بر بازسازی نگرش، نیت و رفتار افراد نیز تمرکز دارند؛ به گونه‌ای که پرورش درونی فضایل اخلاقی (مرحله پیشگیری) موجب می‌شود کارکنان در مواجهه با تجربه‌های منفی پیشین خود، مانند بی‌اعتمادی، طردشدگی یا حسادت، واکنش‌هایی مناسب‌تر نشان دهند و از بروز چرخه‌های بدبینی، استرس شغلی و هیجان‌ات خصومت‌آمیز جلوگیری شود. در مرحله درمان، آموزه‌های اسلامی با ارائه اقدامات عملی مانند تغییر وضعیت بدنی هنگام خشم، تمرین سکوت و تأمل پیش از واکنش، مدارا و بخشش دیگران و اصلاح رفتارهای اجتماعی، امکان کاهش شدت هیجان‌ات و بازسازی روابط میان‌فردی را فراهم می‌کنند. همچنین، ترکیب راهکارهای فردی (پرورش اخلاقی، خودآگاهی، مراقبه و تمرین فضایل اخلاقی) و سازمانی (رفتار مدیران مبتنی بر عدالت، حمایت اجتماعی، ایجاد فرهنگ احترام و آموزش مداوم) می‌تواند موجب توقف چرخه‌های منفی هیجانی و شناختی شود. برای نمونه، در محیط‌هایی که مدیران با شفافیت، همدلی و حمایت فعال عمل کرده‌اند، کارکنان گزارش داده‌اند استرس ناشی از حجم کاری و نگرانی از ارزیابی منفی کاهش یافته و تمایل به بدبینی و توطئه‌پنداری کمتر شده است. شواهد روان‌شناختی هم‌سو با یافته‌های این پژوهش نیز نشان می‌دهد سکوت و تأمل می‌توانند فشار هیجانی و برانگیختگی روانی را کاهش دهند و به بازاندیشی و تصمیم‌گیری بهتر منجر شوند که این امر در محیط کار می‌تواند کیفیت تعاملات میان‌فردی را بهبود بخشد و واکنش‌های تند هیجانی را کاهش دهد (Asselineau et al., 2024). همچنین، پژوهش‌های دیگر نشان داده‌اند تمرکز ذهن‌آگاهی با کاهش استرس ادراک‌شده و بهبود رفاه روانی کارکنان مرتبط است (Sentin et al., 2025). از دیدگاه کاربردی، یافته‌های پژوهش می‌تواند به عنوان مبنایی برای طراحی برنامه‌های آموزشی و فرهنگی در سازمان‌ها استفاده شود؛ برنامه‌هایی که با تمرکز بر توسعه مهارت‌های هیجانی، پرورش اخلاق حرفه‌ای و ایجاد شبکه‌های حمایتی، به شکل مستقیم بر کاهش خشم، نفرت، کینه،

حسادت، استرس شغلی و نگرش‌های بدبینانه کارکنان اثر می‌گذارند. اثربخشی راهکارهای اسلامی نه صرفاً به دلیل مزایای اخلاقی کلی، بلکه به دلیل توانایی آنها در اصلاح چرخه‌های هیجانی و شناختی خاص مشاهده شده در داده‌ها و ایجاد شرایط حمایتی، عادلانه و فرهنگ‌محور در محیط کار است. در نهایت، این پژوهش نشان داد نگرش اخلاقی و معنوی در کنار دانش مدیریتی و روان‌شناختی، ابزاری قدرتمند برای مقابله با آثار مخرب هیجان‌ات و افکار منفی است و مدیریت این عناصر با تکیه بر آموزه‌های اسلامی می‌تواند هم فرد و هم سازمان را به سوی محیطی سالم‌تر، پایدارتر و انسانی‌تر هدایت کند. بر این اساس و با توجه بر یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود برنامه‌ها مشخص، هدفمند و متناسب با دسته‌های هیجان‌ات و افکار منفی شناسایی شده در پژوهش حاضر و بر پایه سه رکن محتوا، مخاطب و فرایند اجرا طراحی شوند که شامل موارد زیر هستند:

- محتوا: علاوه بر مهارت‌های هیجانی، بر آموزه‌های اخلاقی و رفتاری اسلامی مانند صداقت، پرهیز از خصومت، انصاف و همدلی تأکید شود.
- مخاطب: کارکنانی که تجربه هیجان‌ات منفی (خشم، طردشدگی، کینه و...) داشتند و به تقویت فضایل اخلاقی اسلامی نیاز دارند.
- فرایند اجرا: تمرین‌های عملی شامل سناریوهایی هستند که همراه با بازخورد برای اصلاح چرخه هیجانی و شناختی، رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری با الهام از آموزه‌های اسلامی را تقویت می‌کنند.
- همچنین، برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود:
- یافته‌های ارائه شده در این پژوهش می‌تواند در مطالعات کمی و بلندمدت آزمون شود تا تأثیر آموزه‌های اسلامی بر کاهش هیجان‌ات و افکار منفی کارکنان با ابزارهای معتبر سنجش ارزیابی شود.
- توسعه مدل‌های مفهومی یا اجرایی بومی متناسب با فرهنگ سازمانی ایران و مبتنی بر یافته‌های پژوهش همراه با سنجش اثربخشی در کاهش هیجان‌ات خصومت‌آمیز، استرس شغلی و نگرش‌های بدبینانه کارکنان؛ به گونه‌ای که شامل راهبردهای فردی (پرورش فضایل اخلاقی و خودآگاهی) و سیاست‌های سازمانی (رفتار عادلانه مدیران، حمایت اجتماعی و شفافیت) باشند.

### محدودیت‌های پژوهش

- اندازه نمونه محدود بود و ممکن است تمام تنوع تجربیات کارکنان در سازمان‌های مختلف را پوشش ندهد.
- تفسیر داده‌های مصاحبه‌ها ذهنی است و ممکن است تحلیل‌ها تحت تأثیر دیدگاه پژوهشگران قرار گرفته باشند.

- نتایج قابل تعمیم به تمام سازمان‌ها نیست و شرایط فرهنگی و سازمانی خاص نمونه ممکن است تأثیرگذار بوده باشد.
- تمرکز بر کارکنان ایرانی و آموزه‌های اسلامی محدودیت تطبیق یافته‌ها با محیط‌های فرهنگی دیگر را ایجاد می‌کند.

## سپاسگزاری

از تمامی کارکنان سازمان‌های دولتی که در انجام مصاحبه‌های این پژوهش همکاری نمودند تشکر و قدردانی می‌شود.

## تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

## منابع

۱. قرآن کریم (۱۳۷۳). (ناصر مکارم شیرازی، مترجم). قم: انتشارات دفتر مطالعات تاریخ و معارف اسلامی.  
<https://noorlib.ir/book/info/2064>
۲. آمدی، عبدالواحد بن محمد تمیمی (۱۴۰۵ق). *غرر الحکم و درر الکلم*. قم: مؤسسه آل‌البیت علیهم‌السلام لإحياء التراث. <https://noorlib.ir/book/view/3574>
۳. ابن بابویه، محمد بن علی (۱۳۶۳). *من لا یحضره الفقیه* (علی‌اکبر غفاری، مصحح و مقدمه‌نویس). قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، دفتر انتشارات اسلامی. <https://noorlib.ir/book/view/35843>
۴. ابن بابویه، محمد بن علی (۱۳۷۶). *الامالی* (محمدباقر کمره‌ای، مترجم). تهران: کتابچی.  
<https://noorlib.ir/book/view/2560>
۵. ابن بابویه، محمد بن علی (۱۳۸۲). *الخصال* (یعقوب جعفری، مترجم). قم: نسیم کوثر.  
<https://noorlib.ir/book/view/2609>
۶. حرانی، ابو محمد (۱۳۸۷). *تحف العقول عن آل الرسول (ص)* (صادق حسن‌زاده، مترجم). قم: آل علی (ع). <https://noorlib.ir/book/view/2588>
۷. حر عاملی، محمد بن حسن (۱۴۳۰ق). *وسائل الشیعه إلى تحصیل مسائل الشریعه* (مؤسسه آل‌البیت، مصحح). قم: مؤسسه آل‌البیت علیهم‌السلام لإحياء التراث. <https://noorlib.ir/book/view/56640>
۸. دهقانی‌زاده، مرضیه، و بنی‌اسد، مهدی (۱۴۰۳). تأثیر طردشدگی در محیط کار بر رفتار خلاقانه کارکنان با تأکید بر نقش کامیابی، تعلق خاطر کاری و عزت‌نفس مبتنی بر سازمان. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۵(۲)، ۸۷-۱۱۰.  
<https://doi.org/10.48308/jpap.2024.232404.1320.110-87>
۹. کلینی، محمد بن یعقوب (۱۴۰۷ق). *الکافی* (علی‌اکبر غفاری و محمد آخوندی، مصححان). تهران: دارالکتب الإسلامیه. <https://noorlib.ir/book/view/1348>
۱۰. لیثی واسطی، علی بن محمد، و حسنی بیرجندی، حسین (۱۳۷۶). *عیون الحکم و المواعظ*. قم: مؤسسه علمی فرهنگی دار الحدیث. سازمان چاپ و نشر. <https://noorlib.ir/book/view/1404>
۱۱. متقی، علی بن حسام‌الدین (۱۴۱۹ق). *کنز العمال* (محمود عمر دمیاطی، محقق). بیروت: دارالکتب العلمیه. <https://noorlib.ir/book/view/16945>
۱۲. مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۴ق). *بحارالانوار: مجموعه حدیثی امامیه*. تهران: دارالکتب الاسلامیه. <https://noorlib.ir/book/view/1407>
۱۳. محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۸۹). *میزان الحکمه* (حمیدرضا شیخی، مترجم). قم: مؤسسه علمی فرهنگی دارالحدیث. <https://noorlib.ir/book/view/20221>
۱۴. مکارم شیرازی، ناصر (۱۴۰۰). *نهج‌البلاغه: ترجمه و شرح* (چاپ بیست‌وهفتم). تهران: انتشارات مدرسه امام علی (ع). <https://lib.eshia.ir/10336/1/13>
۱۵. نراقی، مهدی بن ابی‌ذر (۱۳۸۸). *جامع السعادات* (کریم فیضی، مترجم). قم: قائم آل محمد (عج). <https://lib.eshia.ir/71832/1/3>
۱۶. نوری، حسین بن محمدتقی (۱۳۶۶). *مستدرک الوسائل و مستنبط المسائل*. بیروت: مؤسسه آل‌البیت علیهم‌السلام لإحياء التراث. <https://noorlib.ir/book/view/1406>

## References

1. *The Holy Quran* (1994). (N. Makarem Shirazi, Trans.). Tehran: Dar al-Quran al-Karim Publications. <https://noorlib.ir/book/info/2064> [In Arabic]
2. Amedi, A.V.M.T. (1985). *Ghurar al-Hikam wa Durar al-Kalim* [Exalted Aphorisms and Pearls of Speech]. Qom: Institute of Al-al-Bayt li-Ihya' al-Turath. <https://noorlib.ir/book/view/3574/> [In Arabic]
3. Andersson, L.M., & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471. <https://doi.org/10.2307/259136>
4. Ano, G.G., & Vasconcelles, E.B. (2005). Religious coping and psychological adjustment to stress: A meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 61(4), 461–480. <https://doi.org/10.1002/jclp.20049>
5. Asselineau, A., Grolleau, G., & Mzoughi, N. (2024). Quiet environments and the intentional practice of silence: Toward a new perspective in the analysis of silence in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 17(3), 326–340. <https://doi.org/10.1017/iop.2024.9>
6. Barsade, S.G., & Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–59. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286163>
7. Barsade, S.G., Coutifaris, C.G.V., & Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38, 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.005>
8. Bayram Arlı, N., Aydemir, M., & Çelik, E. (2019). The relationship between employee jealousy, job satisfaction, burnout and vigor: A study of white-collar employees. *Journal of Economy Culture and Society*, 59, 31–43. <https://doi.org/10.26650/JECS429088>
9. Beck, A.T. (1967). *Depression: Clinical, experimental and theoretical aspects*. New York: Harper and Row.
10. Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H., & Langhout, R.D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
11. Dahiya, R. (2022). Interpersonal forgiveness and employee life satisfaction: The role of affect at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 305–323. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2042>
12. Dehghani Zadeh, M., & Bani Asad, M. (2024). The impact of workplace ostracism on employees' creative behavior with an emphasis on the role of thriving, work engagement, and organization-based self-esteem. *Public Administration Perspective*, 15(2), 87–110. <https://doi.org/10.48308/jpap.2024.232404.1320> [In Persian]
13. Delgado, C., Evans, A., Roche, M., & Foster, K. (2022). Mental health nurses' resilience in the context of emotional labour: An interpretive qualitative study. *International Journal of Mental Health Nursing*, 31(5), 1260–1275. <https://doi.org/10.1111/inm.13037>
14. Duffy, M.K., Ganster, D.C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>

15. Duffy, M.K., Shaw, J.D., & Schaubroeck, J.M. (2008). Envy in organizational life. In R.H. Smith (Ed.), *Envy: Theory and research* (pp. 167–189). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195327953.003.0010>
16. Ebn Babawayh, M.M. (1984). *Man La Yahduruhu al-Faqih* (A. Ghaffari, Ed.). Qom: Society of Seminary Teachers of Qom, Islamic Publications Office. <https://noorlib.ir/book/view/35843/> [In Arabic]
17. Ebn Babawayh, M.M. (1997). *Al-Amali* (M.B. Kamarei, Trans.). Tehran: Kitabchi. <https://noorlib.ir/book/view/2560/> [In Arabic]
18. Ebn Babawayh, M.M. (2003). *Al-Khisal* (Y. Jafari, Trans.). Qom: Nasim-e Kawsar. <https://noorlib.ir/book/view/2609/> [In Arabic]
19. Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire–Revised (NAQ-R). *Work & Stress*, 23(1), 24–44. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
20. Everson-Rose, S.A., Roetker, N.S., Lutsey, P.L., Kershaw, K., Longstreth, W.T., Sacco, R.L., ..., & Alonso, A. (2014). Chronic stress, depressive symptoms, anger, hostility, and risk of stroke and transient ischemic attack in the MESA study. *Stroke*, 45(8), 2318–2323. <https://doi.org/10.1161/STROKEAHA.114.004815>
21. Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J.W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
22. Gross, J.J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
23. Gross, J.J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1), 1–26.
24. Hatfield, E., Cacioppo, J.T., & Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge University Press.
25. Harrani, A.M. (2008). *Tuhaf al-Uqul an Al al-Rasul* (S. Hassanzadeh, Trans.). Qom: Al-e Ali (PBUH). <https://noorlib.ir/book/view/2588/> [In Arabic]
26. Harmon-Jones, E., & Peterson, C.K. (2009). Supine body position reduces neural response to anger evocation. *Psychological Science*, 20(10), 1209–1210. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02416.x>
27. Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press. <https://www.ucpress.edu/book/9780520272942/the-managed-heart>
28. Hurr al-Amili, M.H. (2009). *Wasa'il al-Shia ila Tahsil Masa'il al-Shari'ah* (Al-al-Bayt Institute, Ed.). Qom: Institute of Al-al-Bayt li-Ihya' al-Turath. <https://noorlib.ir/book/view/56640/> [In Arabic]
29. Hussain, U., & Mohr, I. (2023). Dispositional malicious envy and workplace deviance: Divergent thinking as a mediator. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/21582440231200310>
30. Jolly, P., Kong, D.T., & Kim, K.Y. (2020). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229–251. <https://doi.org/10.1002/job.2485>

31. Kim, J.J., Payne, E.S., & Tracy, E.L. (2022). Indirect effects of forgiveness on psychological health through anger and hope: A parallel mediation analysis. *Journal of Religion and Health*, 61(5), 3729–3746. <https://doi.org/10.1007/s10943-022-01518-4>
32. Koenig, H.G., McCullough, M.E., & Larson, D.B. (2001). *Handbook of religion and health*. Oxford University Press.
33. Koenig, H.G. (2012). Religion, spirituality, and health: The research and clinical implications. *ISRN Psychiatry*, 2012, 1–33. <https://doi.org/10.5402/2012/278730>
34. Kuleyni, M.Y. (1987). *Al-Kafi* (A. Ghaffari & M. Akhundi, Eds.). Tehran: Dar al-Kutub al-Islamiyyah. <https://noorlib.ir/book/view/1348> [In Arabic]
35. Leythi Waseti, A.M., & Hasani Birjandi, H. (1997). *Uyun al-Hikam wa al-Mawa'iz*. Qom: Dar al-Hadith Scientific and Cultural Institute. <https://noorlib.ir/book/view/1404> [In Arabic]
36. Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
37. Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company. <https://www.springerpub.com/stress-appraisal-and-coping-9780826141923.html>
38. Lovibond, S.H., & Lovibond, P.F. (1995). *Manual for the Depression Anxiety Stress Scales* (2<sup>nd</sup> ed.). Sydney: Psychology Foundation. <https://www.psytoolkit.org/survey-library/dass.html>
39. Luster, R. (2024). *Stop, listen, and be silent: Exploring the power of silence in how we respond to life's challenges*. Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/more-than-a-feeling/202405/stop-listen-and-be-silent>
40. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
41. Majlisi, M.B. (1984). *Bihar al-Anwar: Majmu'at Hadithiyyah Imamiyyah*. Tehran: Dar al-Kutub al-Islamiyyah. <https://noorlib.ir/book/view/1407> [In Arabic]
42. Makarem Shirazi, N. (2021). *Nahj al-Balagha: Translation and Commentary* (27<sup>th</sup> ed.). Tehran: Madrasah of Imam Ali (PBUH) Publications. <https://lib.eshia.ir/10336/1/13> [In Persian]
43. Maulik, P.K. (2017). Workplace stress: A neglected aspect of mental health wellbeing. *Indian Journal of Medical Research*, 146(4), 441–444. [https://doi.org/10.4103/ijmr.IJMR\\_1298\\_17](https://doi.org/10.4103/ijmr.IJMR_1298_17)
44. McCarthy, J.M., Trougakos, J.P., & Cheng, B.H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279–291. <https://doi.org/10.1037/apl0000044>
45. McNair, D.M., Lorr, M., & Droppleman, L.F. (1971). *Manual for the Profile of Mood States (POMS)*. San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Service.
46. Muhammadi Reyshahri, M. (2010). *Mizan al-Hikmah* (H. Sheikhi, Trans.). Qom: Dar al-Hadith Scientific and Cultural Institute. <https://noorlib.ir/book/view/20221> [In Arabic]
47. Mujcic, R., & Oswald, A.J. (2018). Is envy harmful to a society's psychological health and wellbeing? A longitudinal study of 18,000 adults. *Social Science & Medicine*, 198, 103–111. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.12.033>
48. Muttaqi al-Hindi, A.H. (1998). *Kanz al-Ummal* (M.O. Damyati, Ed.). Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah. <https://noorlib.ir/book/view/16945> [In Arabic]

49. Naraqi, M.A. (2009). *Jame' al-Sa'adat* (K. Feyzi, Trans.). Qom: Qa'im Al-e Muhammad. <https://lib.eshia.ir/71832/1/3> [In Arabic]
50. Nauman, S., Imam, H., & Basit, A.A. (2023). Surface acting and work–family conflict: The roles of exhaustion, anxiety and education. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 26(4). <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2021-0165>
51. Nouri, H.M.T. (1987). *Mustadrak al-Wasa'il wa Mustanbat al-Masa'il*. Beirut: Institute of Al-al-Bayt li-Ihya' al-Turath. <https://noorlib.ir/book/view/1406> [In Arabic]
52. Reza, M.A., Ul Hadi, N., Hossain, M.M., Malik, I.A., Imran, M., & Mujtaba, B.G. (2022). Impact of experienced workplace incivility (EWI) on instigated workplace incivility (IWI): The mediating role of stress and moderating role of Islamic work ethics (IWE). *Sustainability*, 14(23), 16187. <https://doi.org/10.3390/su142316187>
53. Saleem, F., Malik, M.I., Asif, I., & Qasim, A. (2022). Workplace incivility and employee performance: Does trust in supervisors matter? (A dual theory perspective). *Behavioral Sciences (Basel)*, 12(12), 513. <https://doi.org/10.3390/bs12120513>
54. Sentin, I., Camgoz, S.M., Karapinar, P.B., Aydin, E.M., & Ekmekci, O.T. (2025). Does mindfulness matter on employee outcomes? Exploring its effects via perceived stress. *BMC Psychology*, 13, Article 295. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02626-y>
55. Spector, P.E., & Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>
56. Spielberger, C.D. (1983). *Manual for the State–Trait Anxiety Inventory (STAI)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. <https://www.mindgarden.com/state-trait-anxiety-inventory-for-adults/29-staiad-manual.html>
57. Song, X., & Guo, S. (2022). The impact of negative workplace gossip on employees' organizational self-esteem in a differential atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.854520>
58. Szczygiel, D.D., & Mikolajczak, M. (2018). Emotional intelligence buffers the effects of negative emotions on job burnout in nursing. *Frontiers in Psychology*, 9, 2649. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02649>
59. Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
60. Trapnell, P.D., & Campbell, J.D. (1999). Private self-consciousness and the five-factor model of personality: Distinguishing rumination from reflection. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 284–304. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.2.284>
61. Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: 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/1>

62. Yu, B.T.W., & To, W.M. (2021). The effects of difficult co-workers on employee attitudinal responses and intention to leave among Chinese working adults. *SAGE Open*, <https://doi.org/10.1177/21582440211015723>