

مطالعه تأثیر استراتژی‌های انطباقی تنظیم هیجانات بر عملکرد کارکنان

تاریخ دریافت: ۹۳/۴/۳

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۲

سمیه شهباء*

سید مهدی الوانی**

غلامرضا معمارزاده***

محمد علی افشار کاظمی****

چکیده:

با وجود اینکه در مطالعات مربوط عملکرد شغلی، ترکیبی از متغیرهایی از جمله سن، جنسیت، شخصیت، تجربه کاری و روابط بین فردی به عنوان عوامل مشخص کننده عملکرد کارکنان در نظر گرفته شده اند، کمتر مطالعه‌ای به بررسی اثر تنظیم هیجانات شناختی بر عملکرد کارکنان پرداخته است. همچنین در سالهای اخیر، هیجانات و تنظیم هیجانات موضوعی بحث بر انگیز در حوزه مطالعات سازمان می‌باشد. افراد در سازمان دائماً احساسات خود را تنظیم می‌کنند و استراتژی‌های تنظیم هیجانات تأثیر مثبت و منفی بر روی عملکرد افراد سازمان و سازمان دارد. این پژوهش به بررسی اثر استراتژی‌های انطباقی تنظیم هیجانات شناختی بر عملکرد کارکنان می‌پردازد. در این پژوهش توصیفی- پیمایشی، پرسشنامه بین کارکنان بخش ستادی سازمانی دولتی در ایران پخش شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که استفاده از استراتژی نگاه به چشم انداز، تأثیری بر روی عملکرد کارکنان ندارد، در حالیکه استراتژی ارزیابی مجدد مثبت، استراتژی برنامه ریزی، استفاده از استراتژی پذیرش و تمرکز مجدد مثبت باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود.

کلمات کلیدی: استراتژی‌های انطباقی، تنظیم هیجانات شناختی، عملکرد کارکنان

* دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، ایران

** استاد مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

*** دانشیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

**** دانشیار مدیریت صنعتی، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال نهم، شماره ۳۴، تابستان ۱۳۹۳، ص ۴۶-۲۵

مقدمه

در سالهای گذشته، موضوع هیجانات در مطالعات سازمانی نادیده گرفته شده و محیط کار، محیطی عقلانی در نظر گرفته شده است (Grandy, ۲۰۰۰). در حالیکه، هیجان و منطق نه تنها مخالف با یکدیگر نیستند بلکه در اکثر مواقع همدیگر را حمایت می‌کنند و در هم آمیخته هستند. هیجانات نه نتیجه ژرف نگری و محاسبات هوشمندانه هستند و نه لزوماً غیر عقلانی و غیر منطقی می‌باشند، بلکه هیجانات اکثر اوقات تحت یک فرایند شناختی ارزیابی می‌شدند و تحت تاثیر شناخت قرار می‌گیرند. بنابر این، هیجانات انسان تحت تاثیر قوانین شناختی تنظیم می‌شوند (Gross & Thompson, ۲۰۰۶). تصمیم‌گیری شناخت (منطق) را یاری می‌دهد. هیجانات به گونه‌ای عمل می‌کنند که تحت فرایندی اتفاقاتی را که به ضرر انسان می‌باشند و یا ما را تهدید می‌کنند و یا برای سلامتی انسان مفید نمی‌باشند را تحت شرایط خاص مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند. در اکثر موقعیتهایی که افراد با آن روبرو می‌شوند، هیجانات اطلاعات ارزشمندی را در مورد موقعیت انسان و بهترین راه رسیدن به هدف در اختیار او قرار می‌دهد. به علاوه هیجانات اکثر اوقات با فرایند تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری همراه می‌باشند (Zhu & Tagard, ۲۰۰۲). تحقیقات نشان داده است که افرادی که به دلیل آسیب مغزی، قسمتی از مغزشان که مسئول تجزیه و تحلیل هیجانات است، از دست می‌دهند، اکثراً قادر به گرفتن تصمیمات منطقی در زندگی روزمره خود نمی‌باشند. شواهد نشان می‌دهد که هیجانات، منطق را در گرفتن تصمیمات یاری می‌رساند، به خصوص زمانی که درگیر افراد پیچیده و مسائل اجتماعی می‌باشیم (Damasio, ۱۹۹۴). تمام هیجانات ما به جز ترس (ترس از بقا) در کرتکس، مغز مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. هیجانات نه تنها منطق را مختل نمی‌کند، بلکه توانایی پردازش هیجانات، به گرفتن تصمیمات عقلانی در زندگی کمک می‌کند. انسانها نمی‌توانند نقش هیجانات را رفتار روزمره خود حذف کنند. افراد برای ابراز احساسات خود مسئول هستند و مورد قضاوت قرار می‌گیرند. به علاوه، افراد هیجانات خود را در روابط اجتماعی تنظیم می‌کنند. تنظیم هیجانات به عنوان یک مهارت مهم در مقابله با مشکلات شخصی و اجتماعی شناخته شده است. (Zhu & Tagard, ۲۰۰۲) همچنین، سازمان پدیده اجتماعی به شمار می‌آیند که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و مرزی نسبتاً مشخصی است و در راستای رسیدن به اهداف خود

فعالیت می‌کند. بنا براین، محیط فیزیکی سازمان بدون در نظر گرفتن افراد آن و اهداف انسانها مفهوم خود را از دست می‌دهد (رایبیز، ۱۳۸۸). افراد در طول روز هیجانات زیادی را تجربه می‌کنند. گاهی اوقات انسانها بدون تنظیم هیجانات، احساسات خود را بروز می‌دهند و گاهی تحت فرایندی احساسات خود را تنظیم می‌کنند (Gross & Thompson, ۲۰۰۶). در طول دهه گذشته، مطالعه فرایند تنظیم هیجانات در سازمان، افزایش پیدا کرده و بیشتر مطالعات در حوزه تنظیم هیجانات در سازمان، هیجانات کار را نظر گرفته‌اند، که به معنای بروز هیجانات با توجه به قوانین سازمان می‌باشد و تمرکز اکثر مطالعات نیز بر روی واحد خدمات مشتریان بوده است (Ashforth & Humphrey, ۱۹۹۳; Grandy, ۲۰۰۰; Cheung & Tang, ۲۰۰۹; Richards & Hackett, ۲۰۱۲). (هیجانات کار اشاره به تنظیم هیجان در محیط کار برای برآورده کردن نیاز سازمان برای ابراز هیجان دارد (Hochschild, ۱۹۸۳). هیجانات کار شامل تقویت، سرکوب یا ابراز غیر واقعی هیجان برای تعدیل ابراز آن می‌باشد. این بدان معنا است که، هیجانات برای پاسخ به قوانین سازمان یا شغل در رابطه با نشان دادن هیجانهاست، مدیریت می‌شوند (Grandy, ۲۰۰۰; Ekman & Friesen, ۱۹۷۵).

این قوانین در رابطه با انتظارات برای ابراز هیجانات ممکن است به طور روشن و آشکار در انتخاب و یا آموزش کارکنان و یا با نگاه کردن و پیروی کردن از دیگر همکاران مشخص شود. به علاوه، بسیاری از نقش‌های کاری نمایانگر قوانین در رابطه با هیجانهاست که کارکنان باید در فضای عمومی نشان دهند (Best, Downey & Jones, ۱۹۹۷; Grandy, ۲۰۰۰).

برای مثال، کسانی که در بخش خدمات مشتریان کار می‌کنند به وسیله سازمان به لبخند زدن و داشتن خلق و خوی خوب تشویق می‌شوند در حالیکه کسانی که صورتحسابها را کنترل می‌کنند و یا مجریان قانون هستند در می‌یابند که رفتار جدی و همراه با عصبانیت نتیجه بهتری در پاسخ مشتریان دارد (Hochschild, ۱۹۸۳; Grandy, ۲۰۰۰). همانطور که گفته شد اکثر مطالعات در حوزه سازمان به بررسی اثر هیجانات کار بر سلامتی و عملکرد کارکنان و تأثیر آن بر رضایت مشتریان پرداخته اند (Albrecht & Zemke, ۱۹۸۵; Bowen, Siehl & Schueide, ۱۹۸۵; Cote & Morgane, ۲۰۰۲; Richards & Hackett, ۲۰۱۲) و تا کنون

کمتر مطالعه‌ای به بررسی اثر استراتژی‌های تنظیم هیجانات شناختی در محیط کار بر عملکرد کارکنان پرداخته است. در این پژوهش اثر استراتژی‌های انطباقی تنظیم هیجانات بر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

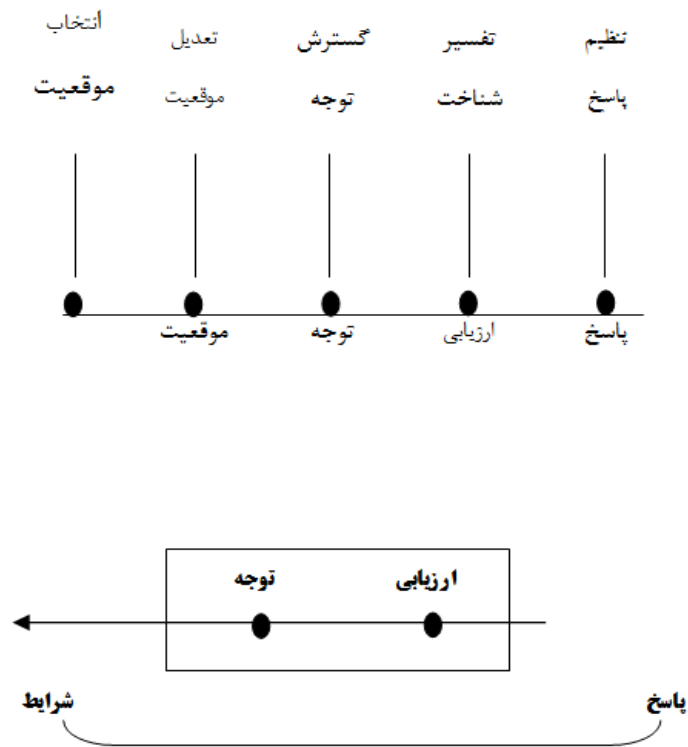
ادبیات پژوهش

هیجانات همیشه نمی‌تواند ما را به نوع خاصی از پاسخگویی به اتفاقات وادار کند. این عدم توانایی به ما این اجازه می‌دهد تا هیجانات خود را تنظیم کنیم. به طور مثال زمانی که ما می‌ترسیم ممکن است فرار کنیم ولی همیشه این کار را نمی‌کنیم، زمانی که عصبانی می‌شویم، ممکن است حمله کنیم و یا به جایی ضربه بزنیم، ولی همیشه این عکس‌العمل را نشان نمی‌دهیم. زمانی که خوشحال می‌شویم، ممکن است بخندیم ولی همیشه عکس‌العمل انسانها در مواجهه با واقعه خوشایند لبخند زدن و ابراز شادی نمی‌باشد. این موضوع که ما چگونه هیجانات خود را تنظیم می‌کنیم مسئله مورد نظر است و سلامتی و عملکرد انسانها به طور باور نکردنی با روشهای تنظیم هیجانات آنها عجین شده است. (Gross, ۲۰۰۲)

همیشه برای انسانها حوادث ناگوار اتفاق می‌افتد و در نتیجه استرس به وجود می‌آید، ولی نوع برخورد افراد با این اتفاقات فرق می‌کند. شخصی تمام زندگی اش را در اثر یک آتش سوزی از دست می‌دهد و همچنان با وجود این تراژدی به طور قوی و محکم به زندگی خود ادامه می‌دهد و شخص دیگر بر اثر یک بحث حرفه‌ای با همکار خود از پای در می‌آید. تفاوت این افراد در نوع تنظیم هیجانات آنها می‌باشد (Kalat&Shiota, ۲۰۰۷).

تامپسون (۱۹۹۴) به تعریف تنظیم هیجانات می‌پردازد و بیان می‌کند که تنظیم هیجانات به معنای " فرایندی درونی یا بیرونی که مسئول نظارت، ارزیابی و تعدیل عکس‌العمل هیجانی، بخصوص میزان، شدت و دوره زمانی عکس‌العمل در راستای اهداف شخص می‌باشد" (صفحه: ۲۷). گروس (۲۰۰۱) بیان می‌کند که تنظیم هیجانات فرایندی است که انسانها هیجاناتی را که دارند تحت تاثیر قرار می‌دهند و زمان و چگونگی تجربه و ابراز هیجانات خود را مدیریت می‌کنند. بنابراین، تنظیم هیجانات شامل تمام استراتژی‌هایی می‌شود که ما به صورت آگاهانه و یا ناخودآگاه برای افزایش، نگهداری و یا کاهش یک یا چند

جزء از پاسخ‌های هیجانی انتخاب می‌کنیم (Gross, 2001). مطابق با این مفهوم تنظیم هیجانات مفهومی بسیار وسیع و گسترده است، تنظیم هیجانات ممکن است به وسیله خود به صورت آگاهانه یا غیر آگاهانه یا بر خلاف آن به وسیله دیگران صورت گیرد. همچنین، تنظیم هیجانات دامنه گسترده‌ای از رفتارهای بیولوژیکی و اجتماعی انسان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Garnefski, Kraaijs & Spinhoven, 2001). انسانها با استفاده از روشهای متفاوتی هیجانات خود را تنظیم می‌کنند. براساس تحقیقات جیمز گروس این روشها بستگی به این دارد که ما کجای فرایند تنظیم هیجانات قرار گرفته باشیم. (شکل شماره ۱)



شکل (۱): فرایند تنظیم هیجانات برگرفته از مطالعات گروس، ۲۰۰۷

در این مدل پنج نقطه از فرایند تنظیم هیجانات مشخص شده است که شخص می‌تواند در هر یک از این نقاط هیجانات خود را کنترل کند. این پنج نقطه، پنج دسته از استراتژی‌های تنظیم هیجانات را مشخص می‌کند که عبارتند از: انتخاب موقعیت، تعدیل موقعیت، گسترش توجه، تغییر شناخت و تنظیم پاسخ. شناخت هم تحت تاثیر هیجانات قرار می‌گیرد و هم بر روی آنها تاثیر می‌گذارد (Ortony, Clore & Collins, 1988). هیجاناتی که انسان تجربه

می‌کند تحت تاثیر یک فرایند شناختی قرار گیرد یعنی بعد از اینکه اتفاقی می‌افتد و یا فیلمی می‌بینیم و یا کتابی می‌خوانیم آن مطلب یا فیلم یا اتفاق را در ذهن خود تفسیر می‌کنیم. تنظیم هیجانات شناختی اشاره به مدیریت و کنترل کردن هیجانات در طول و یا بعد وقوع یک موقعیت استرس زا و تهدید کننده و یا یک موقعیت مثبت یا خوشحال کننده، دارد (Schroevers, Kraaij & Garnefski, ۲۰۱۱). زمانی که شخص در محیط کار و یا زندگی روزمره خود، یک واقعه تهدید کننده و یا موقعیت استرس‌زا، را تجربه می‌کند، ممکن است از نه استراتژی شناختی برای تنظیم هیجانات خود استفاده کند. استراتژی‌های شناختی تنظیم هیجانات به دو دسته تقسیم می‌شوند استراتژی‌های انطباقی ۵ و استراتژی‌هایی با قابلیت انطباق کمتر یا غیر انطباقی ۶. پنج استراتژی برای ارزیابی انطباقی هیجانات به کار برده می‌شوند که عبارتند از: پذیرش، ارزیابی مجدد مثبت ۷، برنامه‌ریزی از قرار دادن در چشم‌انداز ۸ و تمرکز مجدد مثبت ۹. استفاده از این استراتژی‌ها به افراد کمک می‌کند که خود را با شرایط بعد از بوجود آمدن واقعه منفی در زندگی تطبیق دهند و به صورت بارز بر حل مسئله تمرکز دارند (Garnefski, Baan & Kraaij, ۲۰۰۵).

استراتژی‌های انطباقی تنظیم هیجانات که باعث تطبیق مثبت فرد با شرایط پیش آمده می‌شود عبارت است از:

پذیرش: پذیرش اشاره به پذیرفتن و قبول کردن مسئولیت واقعه‌ای که افتاده است، دارد.

تمرکز مجدد بر روی برنامه: تمرکز مجدد بر روی برنامه اشاره به فکر کردن در مورد واقعه منفی، تحلیل شرایط و تلاش برای حل مشکل دارد.

تمرکز مثبت: به معنای فکر کردن در مورد قسمت‌های لذت بخش و خوشایند اتفاق افتاده، می‌باشد. به تمرکز مثبت خلاصی روحی ۱۰ هم گفته می‌شود.

ارزیابی مجدد مثبت: اشاره به تفکر مثبت و تفسیر مثبت واقعه دارد، یا بدین بدان معنا است که فرد، اتفاق را به صورت مثبت دوباره ارزیابی می‌کند و به آن معنای تازه‌ای می‌دهد.

قراردادن در چشم‌انداز: این مفهوم اشاره به تفکراتی در مورد مقایسه اتفاق افتاده با اتفاق‌های دیگر و کم اهمیت دیدن آن موضوع در مقایسه با اتفاق‌های دیگر دارد. (Garnefski, Kraaijs & Spinhoven, ۲۰۰۱) استراتژی‌های تنظیم هیجانات نقش مهمی در تعیین سلامتی و تغییر عملکرد انسانها بازی می‌کنند (Thompson, ۱۹۹۴; Cicchetti, Ackerman & Izard, ۱۹۹۱). همچنین، تنظیم هیجانات شناختی ممکن است به صورت اجتماعی و یافردي رفتار را تحت تأثیر قرار دهد. به علاوه، متغیر مهمی در روابط اجتماعی می‌باشد (Abdi, Taban & Ghaemian, ۲۰۱۲) از سویی مطالعات نشان داده است که عملکرد کارکنان به روابط اجتماعی انسانها وابسته و مهارتهای اجتماعی نقشی موثر بر عملکرد کارکنان دارد (Blike et al., ۲۰۰۸). توانایی تعدیل ابراز هیجانی به صورت موثر به افراد این امکان را می‌دهد که، به صورت انعطاف‌پذیر خود را با تقاضاهای محیط تطبیق دهند. تجهیز شدن به این توانایی به افراد کمک می‌کند که در تعاملات، نگرش‌ها، استراتژی را برگزینند که بتوانند موفق تر عمل کنند. این گونه اعمال رضایتبخش است و گاهی اوقات مشمول پاداش در سازمان می‌شود. توانایی تطبیق موثر با تقاضاهای محیط با متغیرهای زیادی از جمله سلامتی و موفقیت، در آمد و وضعیت اجتماعی در آمیخته است (Cote, Gyurak & levenson, ۲۰۱۰).

تعریف مفهوم عملکرد، حائز اهمیت است زیرا با تعریف آن می‌توان آنرا ارزیابی و یا مدیریت کرد. عملکرد یک ساختار چند بعدی است که ارزیابی آن، بسته به انواع عوامل، متفاوت است. کین (۱۹۹۶) معتقد است که عملکرد «اثری است که فرد از خود به جا می‌گذارد و جدای از هدف می‌باشد». عملکرد به عنوان نتایج کار تعریف شود، چون نتایج قوی ترین رابطه را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و نقش‌های اقتصادی، دارد. «فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد عملکرد را به صورت زیر تعریف می‌کند: "انجام، اجرا، تکمیل، انجام کار سفارش یا تعهد شده". این تعریف به خروجی‌ها یا نتایج مرتبط می‌گردد و در عین حال عنوان می‌کند که عملکرد در مورد انجام کار و نتایج حاصله از آن می‌باشد، بنابراین می‌توان عملکرد را به عنوان نتایج کار افراد تلقی کرد. (Mottowildo, ۲۰۰۳) کمبل، گیسر و اسوالد (۱۹۹۶) معتقدند که «عملکرد، رفتار است و باید از نتایج متمایز شود، زیرا عوامل سیستمی می‌توانند نتایج را منحرف کنند. آرمسترانگ (۱۹۲۸) معتقد است که، عملکرد باید به گونه‌ای

تعریف شود که هم رفتار و هم نتایج را در بر گیرد. مفهوم عملکرد باید بر رفتار به جای پیامد تمرکز کند، زیرا تمرکز پیامد و نتیجه کارکنان را به سمت پیدا کردن آسان ترین راه برای به دست آوردن نتیجه مورد قبول هدایت می کند و رفتارهای مهم دیگر شکل نمی گیرند. (Kahya, ۲۰۰۷) عملکرد شغلی یا همان رفتار شغلی به معنای عمل قابل مشاهده و توضیح و قابل اثبات کارکنان است که مستقیماً بر روی نتیجه و عملکرد سازمان چه به صورت مطلوب و یا نامطلوب تاثیر می گذارد. عملکرد فقط یک پدیده فردی نمی باشد، بلکه جنبه های گروهی و سازمانی هم دارد، که هر کدام شامل ورودی، فرایند و خروجی می باشند. بنابراین رفتار فردی، گروهی و سازمانی نتیجه فردی، گروهی و سازمانی دارد. برای اثر بخشی سیستم مدیریت عملکرد، کارکنان باید برای نشان دادن مستمر آن دسته از رفتارهایی که اهداف و استراتژی های سازمان را حمایت کند تشویق شوند. این رفتارها به سه دسته تقسیم می شوند رفتارهای ناشی از عضویت، رفتارهای وظیفه ای و رفتار شهروندی سازمانی (Sheids, ۲۰۰۷.p:۳۷)

رفتارهای ناشی از عضویت، رفتارهایی را شامل می شود که شخص زمانی که تصمیم می گیرد به سازمانی ملحق شود و در آن بماند انجام می دهد. خصوصیات قابل رویت رفتارهای ناشی از عضویت عبارتند از: کاهش غیبت، کاهش جابجایی و تمایل زیاد به استخدام در سازمان. رفتارهای وظیفه ای، شامل انجام وظایف محول شده به کارکنان می باشد و در واقع این وظایف جزو بدنه اصلی فعالیت های سازمان است. (Sheids, ۲۰۰۷.P:۳۸) رفتار شهروندی شامل رفتارهایی می شود که شخص به طور داوطلبانه و اختیاری انجام می دهد که در واقع اضافه بر رفتار وظیفه ای می باشد. این رفتارها شامل تلاش اضافی، مشارکت زیاد با دیگران، نوآوری و خلاقیت بالا و خدمات اضافی به مشتریان می باشد (Dalal, ۲۰۰۵). رفتار شهروندی سازمانی شامل ۲ نوع رفتار می شود: رفتار سازمان محور ۱۱ و رفتار فرد محور ۱۲. رفتار سازمان محور شامل رفتارهایی می شود که منفعت حاصل از آن مستقیماً به سازمان می رسد مانند وجدان کاری ۱۳ و جوانمردی و رفتار شهروندی فرد محور اشاره به رفتارهای دارند که سود حاصل از آن متوجه افراد داخل سازمان است مانند نودوستی ۱۴ و ادب و نزاکت ۱۵ (Fox et al., ۲۰۱۲). تنظیم هیجانات و روانشناسی مثبت به طور جدایی ناپذیری با هم در آمیخته اند و هر دو زمینه مطالعاتی به دنبال افزایش عملکرد انسان هستند. از آنجایی که تنظیم هیجان نقش حیاتی در

بهبود کردن عمل انسان دارد، هر دو زمینه به دنبال ارتقاء بهینه کردن پاسخ‌های هیجانی هستند. تنظیم هیجانات با مطالعه فرایند تأثیرگذاری افراد بر احساساتشان، زمانی که آنها دارند و اینکه چگونه آنها تجربه و ابراز می‌کنند به این موضوع می‌پردازد و روانشناسی مثبت با آزمون هیجانات، رفتارها و سنت‌های مثبت در پی بهینه کردن عمل انسان است (Sheldon, Kashdan & Steger, 2011, p: 90).

قوانین تنظیم هیجانات با سلامتی و روابط اجتماعی و عملکرد شغلی بالا در آمیخته است (Lopes, Salovey & Beers, 2005; Cote & Miners, 2006). در پژوهشی که کوتاه و مینرز (2006) در مورد چگونگی رابطه هوش هیجانی و هوش شناختی با عملکرد شغلی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد شغلی به مراتب بیشتر از هوش شناختی است. کوتاه، جیراک و لونسون (2010)، به این نتیجه رسیدند که افرادی که توانایی تعدیل و تنظیم هیجانات بالایی دارند، از سلامتی، وضعیت اقتصادی اجتماعی و درآمد خالص بیشتری برخوردار هستند. همچنین سرکوب هیجانات بهای شناختی دارد که یکی از این هزینه‌ها مختل شدن حافظه است. زیرا افراد زمانی که از استراتژی سرکوب هیجانات استفاده می‌کنند، سعی می‌کنند حواس خود را از آن واقع یا اتفاق پرت کنند و به سمتی دیگر تمرکز کنند و این موضوع بر روی حافظه آنها تأثیر می‌گذارد و باعث تحلیل حافظه می‌شود و در نهایت مستقیماً بر روی عملکرد افراد تأثیر می‌گذارد (Richards & Gross, 2006). همچنین، فیلسوفان از جمله آریستوتل (1884) و سولمون (1993) ادعا می‌کنند که تفکر منطقی و زندگی شاد نیازمند توانایی کنترل هیجانات است. (Cote, Gyurak & Ivenson, 2010) و استراتژی‌های تنظیم هیجانات نقش مهمی در تعیین سلامتی و تغییر عملکرد انسانها بازی می‌کنند (Thompson, 1994; Cicchetti, Ackerman & IZard, 1991). در رابطه با بررسی اثر استراتژی‌های انطباقی تنظیم هیجانات شناختی و افسردگی و اضطراب در علم روانشناسی، مطالعات بسیاری انجام گرفته است، ولی کمتر مطالعه‌ای به بررسی اثر استراتژی‌های انطباقی تنظیم هیجانات بر عملکرد کارکنان پرداخته است. استراتژی‌های شناختی هیجانات نقش اساسی بر روی آسیب‌های روانی از جمله افسردگی ۱۶ و اضطراب ۱۷ و اختلالات خوردن ۱۸ دارند. کسانی که بیشتر از استراتژی‌های انطباقی (ارزیابی مجدد و حل مسئله)

استفاده می‌کنند، کمتر دچار آسیب‌های روانی می‌شوند (Aldoa, Nolen-۲۰۱۰). نتایج تحقیق گارنفسکی، کراج و اسپینهون (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که رابطه منفی بین استراتژی‌های انطباقی تنظیم هیجانات از جمله: تمرکز مثبت و ارزیابی مجدد مثبت و افسردگی و اضطراب وجود دارد. مطالعه دیگری که در فرانسه در بین بزرگسالان انجام گرفته، نشان می‌دهد که استراتژی‌های انطباقی تنظیم هیجانات با سطح کمتری از افسردگی مرتبط می‌باشد. به خصوص رابطه مثبتی بین تمرکز بر روی برنامه و کاهش افسردگی دیده شده است (Acremont&Linden, ۲۰۰۷). در پژوهش دیگری که در ایران در رابطه با استفاده از استراتژی‌های تنظیم هیجانات شناختی و تمرکز حواس افراد انجام شده است، به این نتیجه رسیده‌اند که استفاده از سه استراتژی (برنامه‌ریزی، ارزیابی مجدد و قرار دادن در چشم‌انداز) در بین افرادی که نمرکز حواس بیشتری دارند، بالاتر می‌باشد (Abdi, Taban&Ghaemian, ۲۰۱۲). در پژوهشی که بین پرستاران برای بررسی رابطه بین افزایش وقوع استرس ذهنی و افزایش افسردگی، اضطراب و خشونت و تاثیر این عوامل بر روی عملکرد شغلی انجام گرفته، نشان می‌دهد که، وقوع مکرر وقایع استرس زا منجر به افزایش افسردگی و اضطراب و رفتارهای خشونت آمیز و کاهش عملکرد شغلی می‌شود (Motowidlo, Packard&Manning, ۱۹۸۶). در مطالعه طولی که بین سالهای ۲۰۰۱ و ۲۰۰۴ برای ارزیابی رابطه بین افسردگی کارکنان و عملکرد آنها انجام گرفته، نشان می‌دهد که افرادی که میزان بالایی از افسردگی را گزارش داده اند نسبت به گروه کنترل که افسردگی نداشته اند، روابط بین فردی و عملکرد وظیفه‌ای پایینی از خود نشان داده اند (Alder et al., ۲۰۰۶). نتایج پژوهش انجام شده توسط لرنر و هنک (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که افرادی که دچار افسردگی هستند، نسبت به افرادی که افسردگی کمتری را گزارش داده‌اند، بیکاری بیشتر، غیبت و عملکرد شغلی پایین‌تری را گزارش داده‌اند. با توجه به مطالعات انجام شده و با توجه اثر استفاده از استراتژی‌های انطباقی تنظیم هیجانات بر کاهش افسردگی و تاثیر افسردگی بر عملکرد شغلی، می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح کرد:

فرضیه ۱: با افزایش استفاده از استراتژی پذیرش تنظیم هیجانات شناختی رفتار عملکردی کارکنان افزایش می‌شود.

فرضیه ۲: با افزایش استفاده از استراتژی ارزیابی مجدد مثبت تنظیم هیجان‌ها، عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد.

فرضیه ۳: با افزایش استفاده از استراتژی برنامه ریزی تنظیم هیجان‌ها شناختی، عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد.

فرضیه ۴: با افزایش استفاده از استراتژی نگاه به چشم انداز تنظیم هیجان‌ها شناختی، عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد.

فرضیه ۵: با افزایش استفاده از استراتژی تمرکز مجدد مثبت تنظیم هیجان‌ها شناختی، عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف تحقیق کاربردی می‌باشد و از لحاظ جمع آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. از آنجایی که این تحقیق به بررسی وضع موجود می‌پردازد، در قلمرو تحقیقاتی توصیفی است و از آنجایی که به بررسی نظرات و ترجیح‌های افراد از طریق پرسشنامه می‌پردازد، یک تحقیق پیمایشی است. این پژوهش در واحد ستادی سازمانی دولتی انجام شده است که در مجموع تعداد کارکنان آن ۴۵۰ نفر بوده است. تعداد ۲۶۰ پرسشنامه بین نمونه آماری پخش شد که از آن بین ۲۴۰ پرسشنامه برگردانده شده، تعداد ۲۲۰ پرسشنامه سالم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

شرح متغیرها و اندازه گیری

برای سنجش تنظیم هیجان‌ها شناختی از پرسشنامه تنظیم هیجان‌ها شناختی گرنفسکی، کراج و اسپینهوون (۲۰۰۱) استفاده شد. به دلیل نبود یک پرسشنامه جامع برای سنجش رفتار عملکردی برای سنجش هر کدام از متغیرهای آن با توجه به مطالعات پیشین، پرسشنامه‌ای جداگانه در نظر گرفته شد. برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه فاکس و اسپکتور (۲۰۱۲) شامل ۲۰ گویه استفاده شد. رفتار وظیفه‌ای یکی از ابعاد رفتار عملکردی می‌باشد و برای سنجش آن از پرسشنامه عملکرد شغلی ون دین و لپین (۱۹۹۸) استفاده شده است. با توجه به اینکه با مرور ادبیات مربوط به رفتار حاصل از عضویت پرسشنامه‌ای به دست نیامد، هفت گویه برای اندازه گیری این بعد رفتار عملکردی سازمانی تهیه شد و این گویه‌ها به وسیله ایمیل برای ۲۰ نفر از

اساتید و صاحب‌نظران در حوزه مدیریت منابع انسانی فرستاده شد. اعتبار محتوای این پرسش‌نامه توسط ۲۰ نفر از اساتید رشته‌ی مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و روایی محتوا براساس نظرات مجموع ۲۰ ارزیاب محاسبه شد. در این پژوهش، روایی صوری و روایی سازه، ابزار سنجش مورد بررسی قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، برای پاسخ به فرضیات تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) با استفاده از نرم افزار SMARTPLS استفاده شده است. روش تخمین PLS ضرایب را به گونه‌ای تعیین می‌کند که مدل حاصله، بیشترین قدرت تفسیر و توضیح را دارا باشد. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) (۰/۲۰) مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه، دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) (۰/۲۱) جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می‌شوند و تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند. شاخص ضریب تعیین نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات یک متغیر وابسته توسط متغیر یا متغیرهای مستقل توضیح داده شده‌اند. بر این اساس متغیرهای استراتژی انطباقی توانسته‌اند ۲۳/۸٪ از تغییرات متغیر رفتار عملکردی را توضیح دهند. شاخص نیکویی برازش مدل ۲۲ برابر ۰/۵۷ و نشان دهنده، برازش مناسب مدل می‌باشد. قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق، اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا و درون‌زا ضروری می‌باشد. این کار از طریق تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم صورت گرفته است. حداقل مقدار مجاز برای بار عاملی هر گویه مقدار ۰/۵ می‌باشد، به همین منظور گویه‌هایی که بارعاملی کمتر از ۰/۵ داشته‌اند از مدل حذف و مدل بدون در نظر گرفتن این گویه‌ها مجدداً آزمون شد. همچنین ضرایب مسیر که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان را می‌سنجند، بالاتر از ۰/۵ بوده‌اند که نشان از روایی سازه می‌باشد.

تحلیل فرضیات تحقیق

جدول شماره ۱، نتایج حاصل از معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات رانشان می‌دهد.

جدول (۱). ضرایب مسیر، آماره t و نتیجه فرضیه تحقیق

نتیجه	Sig	آماره t	ضریب ب تأثیر	فرضیات تحقیق
تایید	$P < 0,01$	۲/۸۱	۰/۰۶	پذیرش -> عملکرد کارکنان
تایید	$P < 0,05$	۲/۳۴	۰/۱۱	ارزیابی مثبت -> عملکرد کارکنان
تایید	$P < 0,01$	۸/۸۱	۰/۴۱	استراتژی‌های برنامه ریزی -> عملکرد کارکنان
تایید	$P < 0,05$	-۰/۱۰	۰/۰۰۲	استراتژی‌های نگاه به چشم انداز -> عملکرد کارکنان
تایید	$P < 0,01$	۳/۰۱	۰/۱۸	تمرکز مجدد مثبت -> عملکرد کارکنان

$|t| > 1,96$ Significant at $P < 0,05$, $|t| > 2,58$ Significant at $P < 0,01$,

بر اساس نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری خلاصه شده در جدول ۱، مشاهده می‌شود که، مقدار t برای فرضیه ۱، ۳ و ۵ محقق، بزرگتر از ۲/۵۸ محاسبه شده است، لذا می‌توان بیان نمود که فرضیه محقق با ۹۹ درصد اطمینان تایید می‌شود و استفاده از استراتژی پذیرش، برنامه ریزی و تمرکز مجدد مثبت بر عملکرد کارکنان موثر است. فرضیه ۴، بیان می‌کند که استفاده از استراتژی نگاه به چشم انداز باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود، با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود، زیرا مقدار t برای این پارامتر درون بازه ۱/۹۶ تا -۱/۹۶، محاسبه شده است. در نتیجه رابطه ای بین استفاده از استراتژی نگاه به چشم انداز و عملکرد کارکنان وجود ندارد. با توجه به جدول شماره ۱، بر اساس نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری، مقدار t برای فرضیه ۲، بر طبق قاعده خطای ۵ درصد در خارج بازه ۱/۹۶ تا -۱/۹۶، محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض محقق با ۹۵ درصد اطمینان پذیرفته می‌شود و استفاده از استراتژی ارزیابی مثبت باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود.

نتیجه گیری و پیشنهادها

محققان در حوزه سازمان به بررسی عوامل متفاوت تاثیر گذار بر عملکرد کارکنان از جمله عوامل فردی مانند انگیزش، نگرش پرداخته‌اند (رایینز، ۱۳۸۸). در مطالعه‌ای که گرهاد و دیگران در سال ۲۰۰۷ انجام دادند به این نتیجه رسیدند که شخصیت افراد بر روی عملکرد آنها تاثیر گذار است. همچنین، علاوه بر سن، جنس، تجربه و روابط بین فردی، خصوصیات شغل و محیط کار نیز بر عملکرد کارکنان موثر است (Kahya, ۲۰۰۷). مطالعات کمی در حوزه تنظیم هیجانات در سازمان و تاثیر آن بر عملکرد کارکنان انجام شده است. این تحقیق دریچه‌ای را به روی مطالعات رفتار سازمانی باز می‌کند و نتایج کاربردی آن تاثیر مثبتی در سازمانها خواهد داشت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از استراتژی‌های ارزیابی مجدد مثبت، برنامه ریزی، پذیرش و تمرکز مجدد مثبت تنظیم هیجانات باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود، در حالیکه استفاده از استراتژی نگاه به چشم انداز تاثیر بر عملکرد کارکنان ندارد. سازمانها می‌توانند با بوجود آوردن کارگاههای تنظیم هیجانات و آموزش روشهای انطباقی تنظیم هیجانات، کارکنان را در برخورد ذهنی مناسب با مسایل ومشکلات ناشی از محیط کار و یا زندگی شخصی یاری کنند. به علاوه استفاده از استراتژی‌های مناسب تنظیم هیجانات نه تنها باعث کاهش افسردگی و اضطراب و افزایش تمرکز می‌شود، بلکه باعث افزایش عملکرد کارکنان و در نهایت عملکرد سازمان خواهد شد. این مطالعه به بررسی اثرات تنظیم هیجانات بعد از وقوع یک واقعه منفی پرداخته است. پیشنهاد می‌شود محققان در تحقیقات آتی به بررسی اثر استراتژی‌های تنظیم هیجانات بعد از وقوع یک رخداد مثبت بر عملکرد کارکنان بپردازند. همچنین در ایران به اثرات هیجانات کار بر عملکرد کارکنان نیز توجه کمی شده است.

پی نوشت

۱. Emotional Labor
۲. Situation modification
۳. Attentional deployment
۴. Response modulation
۵. Adjusted strategy
۶. Unadjusted strategy
۷. Positive Reappraisal
۸. Putting in to perspective

positive refocusing	.۹
Mental disengagement	.۱۰
Organizational -directed behavior	.۱۱
Individual- directed behavior	.۱۲
Conscientiousness	.۱۳
Altruism	.۱۴
Courtesy	.۱۵
Depression	.۱۶
Anxiety	.۱۷
Eating disorder -	.۱۸
Partial Least Square	.۱۹
Average Variance Extracted	.۲۰
Composite reliability	.۲۱
(Goodness of fit (GOF	.۲۲

منابع:

آرمسترانگ، مایکل، (۱۹۲۸). مدیریت عملکرد، راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی، (ترجمه سعید صفری و امید وهابیان). تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی ، ۱۲: ۲۵۷-۲۵۱

رابینز، استیفن، پی (۱۳۸۸). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمداعرابی تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی

Abdi.S,Taban.S, Ghaemian.A(۲۰۱۲), Cognitive emotion regulation questionnaire: Validity and reliability of the Persian translation of the CERQ (۳۶-item), *Social and Behavioral Sciences* ,vol۳۲, ۲ – ۷

Acremont, M., Linden. V. M, (۲۰۰۷). How is impulsivity related to depression in adolescence? Evidence from a

- French validation of the cognitive emotion regulation questionnaire, *Journal of adolescence*, ۳۰, ۲۷۱-۲۸۲
- Adler, D. A., McLaughlin, T. J., Rogers, W. H., Chang, H., Lapitsky, L., & Lerner, D. (۲۰۰۶). Job performance deficits due to depression. *National institutes of health*, ۱۶۳(۳۰), ۱۵۶۹-۱۵۷۶
- Albrecht, K., & Zemke, R. (۱۹۸۵). *Service America! Doing business in the new economy*.
- Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S., & Schweizer, S. (۲۰۱۰). Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical psychology review*, ۳۰(۲), ۲۱۷-۲۳۷.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (۱۹۹۳). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, ۱۸, ۸۸-۱۱۵.
- Best, R.G., Downey, R.G., & Jones, R.G. (۱۹۹۷). Incumbent perception of emotional work requirements. *Paper presented at the ۱۲th annual conference of the Society for Industrial and Organizational psychology*, St. Louis, Missouri.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J., & Ferris, G. R. (۲۰۰۸). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, ۷۲(۳), ۳۷۷-۳۸۷.

- Bowen, D. E., Siehl, C., & Schneider, B. (۱۹۸۹). A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review*, ۱۴, ۷۵-۹۵
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (۱۹۹۶). The substantive nature of job performance variability. *Individual differences and behavior in organizations*, ۲۵۸-۲۹۹.
- Cheung, F. Y. L., & Tang, C. S. K. (۲۰۰۹). Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference. *Journal of Business and Psychology*, ۲۴(۳), ۲۴۵-۲۵۵.
- Cicchetti, D., Ackerman, B. P., & Izard, C. E. (۱۹۹۵), emotion and emotion regulation in developmental psychopathology. *Development and psychopathology*, ۷, ۱-۱۰
- Cicchetti, D., Ackerman, B. P., & Izard, C. E. (۱۹۹۵), emotion and emotion regulation in developmental psychopathology. *Development and psychopathology*, ۷, ۱-۱۰
- Côté, S., & Miners, C. T. H. (۲۰۰۶). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, ۵۱, ۱-۲۸
- Côté, S., Gyurak, A., & Levenson, R. W. (۲۰۱۰). The ability to regulate emotion is associated with greater well-being,

income, and socioeconomic status. *Emotion*, ۱۰(۶), ۹۲۳.

Cote, S.; Gyurak, A., levenson, R. W., (۲۰۱۰), The ability to regulate emotion is associated with greater well-being, income and socioeconomic status. *emotion*, ۱۰, ۹۲۳-۹۳۳

Cote.S.,Morgane.M.L,(۲۰۰۲), A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit, *Journal of Organizational Behavior* vol ۲۳, ۹۴۷-۹۶۲

Dalal, R. S. (۲۰۰۵). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, ۹۰(۶), ۱۲۴۱.

Damasio, A. R. (۱۹۹۴) *Descartes' error: emotion, rension, and the human brain*. New York: G. P. Putnam's stons.

Ekman, P., & Friesen, W. V. (۱۹۷۵). *Unmasking the face: A guide to recognizing emotions from facial cues*.Ishk

Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (۲۰۱۲). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ۸۵(۱), ۱۹۹-۲۲۰.

Garnefski, N., Baan, N., & Kraaij, V. (۲۰۰۵). Psychological distress and cognitive emotion regulation strategies among farmers who feel victim to the foot-and-mouth crisis. *Personality and Individual Differences*, ۳۸, ۱۳۱۷-۱۳۲۷.

Garnefski, N., Kraaij, V., & Spinhoven, P. (۲۰۰۱). Negative life events, cognitive emotion regulation, and emotional problems. *Personality and Individual Differences*, ۳۰, ۱۳۱۱-۱۳۲۷

Garnefski, N., Kraaij, V., & Spinhoven, P. (۲۰۰۱). Negative life events, cognitive emotion regulation, and emotional problems. *Personality and Individual Differences*, ۳۰, ۱۳۱۱-۱۳۲۷

Greedy, A. A. (۲۰۰۰). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol ۵, no. ۱, ۹۵-۱۱۰

Gross, J. J. (۲۰۰۱). Emotion regulation in adulthood: Timing is everything. *Current Directions in Psychological Science*, ۱۰(۶), ۲۱۴-۲۱۹.

Gross, J. J. (۲۰۰۲). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, ۳۹(۳), ۲۸۱-۲۹۱.

Gross, J. J., & Thompson, R. A. (۲۰۰۶). *Emotion regulation: Conceptual foundations*. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook*

of emotion regulation (pp. ۳-۲۴). New York: Guilford Press.

Hochschild, A. R. (۱۹۸۳). *The managed heart*. Berkeley: University of California Press.

homewood, IL: Dow Jones-Irwin

Kahya, E. (۲۰۰۷). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International journal of industrial ergonomics*, ۳۷(۶), ۵۱۵-۵۲۳.

Kalat, J. W., & Shiota, M. N. Emotion. ۲۰۰۷. Belmont, CA: Thomson Wadsworth

Kane, J. S. (۱۹۹۶). The conceptualization and representation of total performance effectiveness. *human Resource Management Review*, ۶(۲), ۱۲۳-۱۴۵.

Lerner, D., & Henke, R. M. (۲۰۰۸). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity?. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, ۵۰(۴), ۴۰۱-۴۱۰.

Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S., & Beers, M. (۲۰۰۵). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, ۵, ۱۱۳-۱۱۸.

Motowidlo, S. J. (۲۰۰۳). *Job performance*. Handbook of psychology.

Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (۱۹۸۶). Occupational stress: its causes and consequences for job

performance. *Journal of applied psychology*, ۷۱(۴), ۶۱۸.

Ortony, A., Clore, G., Collins, A. (۱۹۸۸) *the cognitive structure of emotion*, Cambridge, Cambridge university press

Richards, D. A., & Hackett, R. D. (۲۰۱۲). Attachment and emotion regulation: Compensatory interactions and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, ۲۳(۴), ۶۸۶-۷۰۱

Richards, J. M., Gross, J. J., (۲۰۰۶), Personality and emotion memory: How regulating emotion impairs memory for emotional events, *Journal of research in personality*, ۴۰, ۶۳۱-۶۵۱

Schroevers, M. J., Kraaij, V., & Garnefski, N. (۲۰۱۱). Cancer patients' experience of positive and negative changes due to the illness: relationships with psychological well-being, coping, and goal reengagement. *Psycho-Oncology*, ۲۰(۲), ۱۶۵-۱۷۲.

Shields, J. (۲۰۰۷). *Managing employee performance and reward*. Port Melbourne, Australia: Cambridge University Press.

Sheldon, K. M., Kashdan, T. B., & Steger, M. F. (Eds.). (۲۰۱۱). *Designing positive psychology: Taking stock and moving forward*. Oxford University Press.

Thompson, R.A.(۱۹۹۴).Emotional regulation: a theme in search for definition .In N.A.Fox,The development of emotion regulation: behavioral and biological considerations .Monographs of the Society for Research in Child Development,۵۹,۲۵-۵۲.*Management Review*, ۱۸

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (۱۹۹۸).Helping and voice extra-role behavior Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, ۴۱,۱۰۸—۱۱۹

Zhu. J, Thagard. P. (۲۰۰۲). Emotion and action, *Philosophical Psychology*, ۱۵, ۱۹-۳۶