

Designing a process model of emotional intelligence of managers in organizational conflict situations and its consequences for organizational social capital

Ali Shariatnezhad

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Faezeh Hasanvand*

PhD student in Human Resource Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Abstract

Today, increasing complexity and organizational tensions have made conflict an inevitable reality in government organizations. In such circumstances, the emotional intelligence of managers plays a key role in conflict management and can lead to strengthening or weakening social capital. Therefore, the present study was conducted with the aim of designing a model of emotional intelligence of managers in conditions of organizational conflict and its effects on social capital using the grounded theory method. In terms of its applied purpose, this study is a descriptive survey-type research based on the data collection method and a qualitative research based on the nature of the data. Also, semi-structured in-depth interviews were conducted with 12 experts, managers and senior experts of government organizations. Sampling was purposeful and theoretical, and participants were selected based on the level of specialized knowledge and experience related to the research topic and continued until theoretical saturation was reached. The results show that the emotional intelligence of managers in conditions of organizational conflict plays a decisive role in maintaining and strengthening social capital. As managers use higher emotional maturity and more constructive strategies such as empathy,

Original Research

Accepted:

Received:

eISSN: 2476-5988

ISSN: 2251-8037

active listening, and emotional reframing, trust, cohesion, and organizational cooperation are strengthened, and conflicts are transformed into opportunities for learning and innovation. In contrast, impulsive reactions and destructive approaches lead to the erosion of trust and the weakening of communication networks. Therefore, the development of managers' emotional competencies can be a fundamental prerequisite for promoting social capital and improving the performance of government organizations.

Keywords: Emotional intelligence, organizational conflict, social capital, paradigmatic model, government bureaucracy.

1. Introduction

In recent decades, emotional intelligence has been recognized as one of the key elements in management and organizational behavior, with researchers emphasizing its significant role in improving human interactions and managerial performance. Emotional intelligence not only involves the ability to recognize and regulate one's own emotions, but also encompasses the skill of understanding and responding to the emotions of others, which becomes particularly important in situations of organizational conflict. Conflict within organizations may arise from differences in values, goals, and expectations, and if not managed properly, it can negatively affect both individual and group performance. Managers who possess strong emotional intelligence are better able to manage conflicts, reduce tensions, and establish more effective communication with organizational members, as they can accurately identify and guide both their own emotions and those of others. Research has shown that higher emotional intelligence among managers is associated with improved decision-making effectiveness, increased employee satisfaction, and enhanced quality of interpersonal relationships. In circumstances where organizational conflict has the potential to weaken social capital, the role of emotional intelligence in maintaining and strengthening social capital becomes increasingly important. Social capital, which includes trust, communication networks, and shared norms, is considered a vital resource for productivity and innovation within organizations. It should be emphasized that social capital is a multi-level phenomenon that can be analyzed at the individual, group, and organizational levels. At the individual level, social capital refers to a person's network of

relationships and reputation, which can be transferred from one organization to another. However, in the present study, social capital is conceptualized at the organizational level based on the three-dimensional model proposed by Nahapiet and Ghoshal (1998), since the primary focus is on the collective asset of the organization and its implications for the entire system. According to this model, organizational social capital consists of three key dimensions: (1) the structural dimension, which refers to the overall configuration of network relationships, the density of interactions, and the structural fit among units; (2) the relational dimension, which includes the quality of these relationships, such as trust, norms of cooperation, mutual respect, and collective identity; and (3) the cognitive dimension, which concerns the shared language, codes, and narratives that make mutual understanding and a collective vision possible within the organization. These collective assets are directly shaped through everyday organizational interactions and the ways in which tensions and conflicts are managed. Therefore, managers with higher levels of emotional intelligence can contribute to strengthening organizational social capital by reducing the destructive effects of conflict and increasing positive interactions. Furthermore, in the conflict management literature, emotional intelligence is regarded as a facilitating factor in the constructive resolution of conflicts, enabling effective managers to transform conflicts into opportunities for learning and growth. Studies also indicate that managers' emotional intelligence reduces employees' stress levels, increases organizational commitment, and improves collaboration among teams.

2.Literature Review

The theoretical foundation of this study is based on the premise that managers' emotional intelligence, defined as the ability to perceive, understand, and regulate emotions, plays a pivotal role in managing organizational conflict. Drawing on Mayer and Salovey's Ability Model of Emotional Intelligence and Thomas and Kilmann's Conflict Management Styles Theory, the study argues that emotionally intelligent managers are more likely to adopt collaborative and problem-solving approaches, transforming conflict from a destructive phenomenon into an opportunity for interaction, learning, and relationship development. Consistent with Nahapiet and Ghoshal's Three-Dimensional Social Capital Model and Deutsch's Constructive Conflict Theory, this process strengthens trust, enhances

communication networks, and fosters shared values and goals, ultimately promoting organizational social capital. Accordingly, this study integrates these theoretical perspectives to develop a process model of managers' emotional intelligence in organizational conflict situations and to explain its implications for organizational social capital.

3. Methodology

This study employed a qualitative research design grounded in Strauss and Corbin's grounded theory approach to develop a process model of emotional intelligence in organizational conflict and its consequences for social capital. Given the exploratory nature of the research questions focusing on processes and stages, a quantitative approach was considered insufficient. A purposive and theoretical sampling strategy was used to select 12 senior managers and experts from public organizations with relevant experience in human resource management, behavioral analysis, emotional regulation, and organizational social capital. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews conducted both face-to-face and online with informed consent and full confidentiality. Interviews were recorded, transcribed, and analyzed using Atlas.ti software through open, axial, and selective coding. This process yielded 108 initial codes, refined into 35 main categories. Data trustworthiness was ensured through credibility, transferability, dependability, and confirmability. Inter-coder reliability was assessed using Cohen's Kappa, resulting in a value of 0.78 ($p < 0.001$), indicating strong agreement. Overall, the methodological rigor ensured the validity and reliability of the emergent grounded theory model.

4. Conclusions

This study demonstrated that managers' emotional intelligence plays a critical role in shaping organizational social capital under conditions of organizational conflict. Using a grounded theory approach, the findings revealed that emotional intelligence is activated through a dynamic and cyclical process involving conflict management strategies, organizational trust, and social capital reconstruction. Constructive strategies such as empathy, cognitive reappraisal, and deep listening strengthen trust, teamwork, and collective learning, whereas ineffective emotional reactions contribute to social capital erosion and organizational fragmentation. The study introduced the "Emotional Reconfiguration Theory of Social Capital," emphasizing that social

capital is a fragile and continuously reconstructed organizational asset influenced by emotional, contextual, and structural conditions. Overall, emotionally intelligent conflict management can transform conflicts into opportunities for organizational growth and cohesion.

5. Results

The findings identified causal, contextual, and intervening conditions influencing managers' emotional intelligence in organizational conflict situations. Emotional maturity, organizational culture, managerial experience, and conflict intensity emerged as major causal factors, while environmental pressure, structural complexity, and access to information acted as contextual conditions. Organizational support, expert consultation, and structural flexibility moderated these relationships. The core phenomenon consisted of four interconnected dimensions: emotional intelligence activation, conflict management strategies, organizational trust and relationships, and organizational social capital. Constructive strategies enhanced trust, innovation, teamwork, and collective learning, whereas ineffective strategies weakened collaboration and increased social fragmentation. The results highlighted that emotional intelligence operates through a dynamic feedback cycle that continuously reshapes organizational social capital.

طراحی الگوی فرآیندی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی و پیامدهای آن برای سرمایه اجتماعی سازمانی

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

علی شریعت نژاد 

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

فائزه حسونند 

*

چکیده

امروزه، افزایش پیچیدگی و تنش های سازمانی، تعارض را به واقعیتی اجتناب ناپذیر در سازمان های دولتی تبدیل کرده است. در چنین شرایطی، هوش عاطفی مدیران نقشی کلیدی در مدیریت تعارض ایفا می کند و می تواند به تقویت یا تضعیف سرمایه اجتماعی منجر شود. لذا، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی و اثرات آن بر سرمایه اجتماعی با روش نظریه داده بنیاد، انجام پذیرفت. این پژوهش برحسب هدف کاربردی، بر اساس شیوه گردآوری داده ها توصیفی از نوع پیمایشی و بر مبنای ماهیت داده ها پژوهشی کیفی از نوع داده بنیاد به شمار می رود. همچنین، با انجام مصاحبه های عمیق نیمه ساختارمند با ۱۲ نفر از خبرگان مدیران و کارشناسان ارشد سازمان های دولتی صورت پذیرفت. نمونه گیری به صورت هدفمند و نظری انجام شد و مشارکت کنندگان بر اساس سطح دانش تخصصی و تجربه مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. نتایج نشان می دهد که هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی نقشی تعیین کننده در حفظ و تقویت سرمایه اجتماعی ایفا می کند. هرچه مدیران از بلوغ هیجانی بالاتر و راهبردهای سازنده تری مانند همدلی، گوش دادن فعال و بازتنظیم هیجانی بهره گیرند، اعتماد، انسجام و همکاری سازمانی تقویت می شود و تعارض ها به فرصت های یادگیری و نوآوری تبدیل می گردد. در مقابل، واکنش های تکانشی و رویکردهای تخریب گر به فرسایش اعتماد و تضعیف شبکه های ارتباطی می انجامد. بنابراین، توسعه شایستگی های هیجانی مدیران می تواند پیش شرط اساسی ارتقای سرمایه اجتماعی و بهبود عملکرد سازمان های دولتی باشد.

کلیدواژه‌ها: هوش عاطفی، تعارض سازمانی، سرمایه اجتماعی، الگوی پارادایمی، بوروکراسی دولتی.

آماده انتشار

مقدمه

در چند دهه اخیر، هوش عاطفی به عنوان یکی از عناصر کلیدی در مدیریت و رفتار سازمانی شناخته شده است، به گونه ای که پژوهشگران بر نقش برجسته آن در بهبود تعاملات انسانی و کارکردهای مدیران تأکید داشته اند (Coronado-Maldonado & Benítez, 2023). هوش عاطفی نه تنها توانایی شناخت و تنظیم هیجانهای فردی را شامل می شود، بلکه مهارت در درک و پاسخ به هیجانهای دیگران را نیز دربر می گیرد، که این امر به ویژه در شرایط تعارض سازمانی اهمیت پیدا می کند (Munir et al., 2025). تعارض در سازمان ها می تواند از تفاوت در ارزش ها، اهداف و انتظارات ناشی شود و اگر به درستی مدیریت نشود، اثرات منفی بر عملکرد فردی و گروهی خواهد داشت (Saraswati, 2025). مدیرانی که توانمند در هوش عاطفی هستند، قادر به مدیریت بهتر تعارضات، کاهش تنش ها و برقراری ارتباط مؤثرتر با اعضای سازمان خواهند بود، زیرا آنان می توانند هیجانهای خود و دیگران را به درستی شناسایی و هدایت کنند (Odame & Pandey, 2025). پژوهش ها نشان داده اند که هوش عاطفی بالاتر در مدیران با بهبود کارایی تصمیم گیری، افزایش رضایت کارکنان و ارتقای کیفیت روابط میان فردی مرتبط است (Rodrigues & Matos, 2024). در شرایطی که تعارض سازمانی به صورت بالقوه می تواند سرمایه اجتماعی را تضعیف کند، نقش هوش عاطفی در حفظ و تقویت سرمایه اجتماعی اهمیت پیدا می کند (Tjimuku, Atiku & Kaisara, 2025). سرمایه اجتماعی، که شامل اعتماد، شبکه های ارتباطی و هنجارهای مشترک است، به عنوان منبعی حیاتی برای بهره وری و نوآوری در سازمان ها تلقی می شود (Amiri & Divsalar, 2025). لازم به تأکید است که سرمایه اجتماعی پدیده ای چندسطحی است و می تواند در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تحلیل شود. در سطح فردی، سرمایه اجتماعی به شبکه روابط و اعتبار یک شخص دلالت دارد که قابل حمل از سازمانی به سازمان دیگر است. اما در این پژوهش، سرمایه اجتماعی در سطح سازمانی و بر اساس مدل سه بعدی Nahapiet &

Ghoshal (1998) مفهوم پردازی می‌شود، چرا که تمرکز اصلی ما بر دارایی جمعی سازمان و پیامدهای آن برای کل سیستم است. طبق این مدل، سرمایه اجتماعی سازمانی سه بعد کلیدی دارد: ۱) بعد ساختاری که به پیکربندی کلی شبکه روابط، تراکم تعاملات و تناسب ساختاری بین واحدها اشاره دارد؛ ۲) بعد رابطه‌ای که شامل کیفیت این روابط، نظیر اعتماد، هنجارهای همکاری، احترام متقابل و هویت جمعی است؛ و ۳) بعد شناختی که ناظر بر زبان، کدها و روایت‌های مشترکی است که فهم متقابل و چشمانداز جمعی را در سازمان ممکن می‌سازد. این دارایی‌های جمعی، مستقیماً از دل تعاملات روزمره سازمانی و نحوه مدیریت تنش‌ها و تعارضات شکل می‌گیرند (Nahapiet & Ghoshal, 1998). از این رو، مدیرانی که دارای هوش عاطفی بالاتری هستند، می‌توانند با کاهش تاثیرات مخرب تعارض و افزایش تعاملات مثبت، به تقویت سرمایه اجتماعی سازمان کمک کنند (Elrehail et al., 2025). به‌علاوه، در ادبیات مدیریت تعارض، استفاده از هوش عاطفی به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده حل تعارضات سازنده شناخته شده است، به‌طوری‌که مدیران کارآمد می‌توانند تعارضات را به فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد تبدیل کنند (Odame & Pandey, 2025). مطالعات نشان می‌دهد که هوش عاطفی مدیران موجب کاهش سطوح استرس در کارکنان، افزایش تعهد سازمانی و بهبود همکاری میان تیم‌ها می‌شود (A'yuninnisa, Carminati & Wilderom, 2024).

با وجود اهمیت بنیادین سرمایه اجتماعی در پایداری و اثربخشی سازمان‌ها و نقش تعیین‌کننده مدیران در هدایت روابط و تعاملات میان‌فردی، بررسی ادبیات نشان می‌دهد که چگونگی تأثیر فرایندی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی بر شکل‌گیری و تقویت سرمایه اجتماعی، هنوز به‌صورت نظام‌مند و نظریه‌پردازانه تبیین نشده است. بخش عمده پژوهش‌های داخلی و خارجی، یا به سنجش سطح هوش عاطفی پرداخته‌اند یا پیامدهای کلی تعارض را بررسی کرده‌اند، بی‌آنکه سازوکارهای پویای مواجهه مدیران با تعارض و نحوه تبدیل تنش‌های سازمانی به فرصت‌های تقویت اعتماد، انسجام و شبکه‌های ارتباطی را

به صورت فرایندی تحلیل کنند. از سوی دیگر، تعارض سازمانی پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر و چندبعدی است که می‌تواند هم به تضعیف روابط و کاهش اعتماد منجر شود و هم در صورت مدیریت صحیح، به یادگیری جمعی و ارتقای سرمایه اجتماعی بینجامد؛ اما فقدان یک الگوی مفهومی جامع که مراحل ادراک، تنظیم و به کارگیری هوش عاطفی مدیران را در بستر تعارض تبیین کند، سبب شده است مداخلات مدیریتی در این حوزه غالباً واکنشی، مقطعی و فاقد انسجام نظری باشند. در چنین شرایطی، نیاز به مدلی فرایندی که بتواند شرایط علی بروز تعارض، بسترهای سازمانی، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای هیجانی مدیران و پیامدهای آن بر ابعاد ساختاری، شناختی و رابطه‌ای سرمایه اجتماعی را به صورت یکپارچه توضیح دهد، بیش از پیش احساس می‌شود. بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکردی نظام‌مند در پی ارائه الگوی فرایندی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی و تبیین پیامدهای آن بر سرمایه اجتماعی است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین یک مدل مفهومی و فرایندی از هوش عاطفی مدیران در بستر تعارض سازمانی انجام می‌شود تا پیوند میان مدیریت هیجان و سرمایه اجتماعی به صورت ساختاریافته، قابل تحلیل و کاربردی برای سازمان‌ها ارائه گردد. همچنین بر اساس هدف و چارچوب نظری ذکر شده، سوالات اصلی این پژوهش به شرح زیر تدوین می‌گردد: ۱. اجزاء و ابعاد اصلی الگوی فرایندی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی کدامند؟ ۲. الگوی فرایندی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی چه پیامدهایی بر ابعاد سه‌گانه سرمایه اجتماعی سازمانی دارد؟ ۳. مدیران در مراحل مختلف شدت تعارض چه راهبردهای هیجانی متفاوتی به کار می‌گیرند؟

مبانی نظری

هوش عاطفی و مدیریت تعارض

هوش عاطفی به عنوان یکی از سازه‌های محوری در رفتار سازمانی معاصر، به توانایی درک، تنظیم و به کارگیری هیجان‌ها در خود و دیگران اشاره دارد و به طور فزاینده‌ای به عنوان شایستگی کلیدی مدیران در محیط‌های پیچیده شناخته می‌شود (Miao, Humphrey & Qian, 2017). مبنای نظری این پژوهش برای مفهوم‌پردازی هوش عاطفی، «نظریه توانایی هوش عاطفی» از مایر و سالووی است که بر چهار شاخه اصلی شامل درک هیجان‌ها، تسهیل تفکر به کمک هیجان‌ها، درک هیجان‌ها و مدیریت هیجان‌ها استوار می‌باشد (Mayer & Salovey, 1997). بر اساس این چهارچوب نظری، مدیرانی که از سطوح بالاتری از هوش عاطفی برخوردارند، در شناسایی نشانه‌های هیجانی تعارض، تفسیر صحیح واکنش‌های عاطفی کارکنان و انتخاب پاسخ‌های تنظیم‌شده و سازنده عملکرد مؤثرتری دارند (Schlegel, de Jong & Boros, 2025). در ادبیات مدیریت تعارض، تأکید شده است که تعارض نه تنها پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر، بلکه در صورت مدیریت صحیح می‌تواند کارکردی و سازنده باشد (Badriyah et al., 2024). برای تحلیل رفتار مدیران در شرایط تعارض، بر «نظریه سبک‌های مدیریت تعارض» توماس و کیلمن تکیه شده است که پنج سبک اصلی شامل رقابت، همکاری، مصالحه، اجتناب و سازش را بر اساس دو بعد جرأت‌ورزی و همکاری معرفی می‌کند (Thomas & Kilmann, 1974). بر اساس این نظریه، نقش مدیر در جهت‌دهی هیجانی فرایند تعارض تعیین‌کننده است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هوش عاطفی مدیران با انتخاب سبک‌های حل تعارض مبتنی بر همکاری و حل مسئله رابطه مثبت دارد و از به کارگیری سبک‌های اجتنابی یا رقابتی افراطی می‌کاهد (Schlaerth, Ensari & Christian, 2013). همچنین شواهد جدیدتر حاکی از آن است که رهبران دارای هوش عاطفی بالا از طریق تنظیم هیجانی مؤثر و ایجاد اقلیم عاطفی مثبت، شدت تنش‌های بین فردی را کاهش داده و تعاملات سازنده را تقویت می‌کنند (A'yunnisa, Carminati & Wilderom, 2024). این

توانمندی‌ها به مدیران کمک می‌کند تا در شرایط تعارض سازمانی، به جای تشدید واکنش‌های هیجانی، به تسهیل گفت‌وگو، بازسازی اعتماد و تمرکز بر اهداف مشترک بپردازند. افزون بر این، توانایی همدلی و درک دیدگاه‌های متفاوت، زمینه را برای تبدیل تعارض از سطح شخصی به سطح مسئله‌محور فراهم می‌سازد که یکی از پیش‌شرط‌های حل تعارض سازنده است (Odame & Pandey, 2025). بنابراین، در این مقاله، هوش عاطفی نه یک ویژگی فردی، بلکه یک قابلیت فرایندی در نظر گرفته می‌شود که در چهارچوب نظری ترکیبی از مدل مایر-سالووی و نظریه توماس-کیلمن فعال می‌گردد و کیفیت مدیریت تعارض را شکل می‌دهد (Schlegel, de Jong & Boros, 2025). از این منظر، تبیین فرایندی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض، مستلزم توجه به سازوکارهای شناختی-هیجانی، سبک‌های رفتاری و پیامدهای تعاملی آن در سطح سازمان است؛ امری که می‌تواند بنیان نظری مناسبی برای طراحی الگوهای داده‌بنیاد در این حوزه فراهم آورد.

سرمایه اجتماعی و اثرات سازمانی

در هزارهٔ جدید، سرمایه‌های انسانی به‌عنوان منابع کلیدی سازمان، نقش برجسته‌ای در افزایش کارایی، خلق ارزش و ارتقای اثربخشی سازمانی ایفا می‌کنند (Dehimpour, 2025). سرمایه اجتماعی به‌عنوان یک منبع حیاتی در نظریه‌های مدیریت و سازمان، به مجموعه‌ای از ویژگی‌های تعاملات اجتماعی، شبکه‌های ارتباطی، هنجارهای مشترک و اعتماد اطلاق می‌شود که تسهیل‌کننده همکاری، هماهنگی و تحقق اهداف جمعی است و می‌تواند عملکرد و نوآوری سازمان را بهبود بخشد (Shariatnejad & Hasanvand, 2023). مبنای نظری اصلی این پژوهش برای سنجش سرمایه اجتماعی، «نظریه سه‌بعدی سرمایه اجتماعی» (Nahapiet & Ghoshal, 1998) است که بر اساس آن، سرمایه اجتماعی در سازمان شامل بعد ساختاری (شبکه‌ها و نقش‌ها)، بعد رابطه‌ای (اعتماد، هنجار و تعهدات) و بعد شناختی (اشتراک ارزش‌ها و اهداف مشترک) می‌شود. این سه بعد با ارتقای ارتباطات، بهبود جریان دانش و تقویت یادگیری جمعی، به افزایش عملکرد سازمان کمک می‌کنند. پژوهش‌های اخیر

نیز نشان داده‌اند که سرمایه اجتماعی می‌تواند از طریق تقویت روابط و افزایش اعتماد میان کارکنان، به بهبود نوآوری، یادگیری سازمانی و نتایج عملکردی منجر شود، زیرا شبکه‌های قوی و هنجارهای قابل اعتماد، زمینه را برای تبادل اطلاعات و حل مسائل پیچیده فراهم می‌کنند (Nguyen Thi & Vu Dinh, 2025). در این مقاله، استدلال نظری بر این اساس است که پیاده‌سازی الگوی فرایندی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض، مستقیماً بر هر سه بعد سرمایه اجتماعی تأثیر می‌گذارد: هوش عاطفی از طریق مدیریت تعارض به سبک همکاری، اعتماد (بعد رابطه‌ای) را بازسازی می‌کند، شبکه‌های ارتباطی (بعد ساختاری) را تقویت می‌نماید و اشتراک هنجارها (بعد شناختی) را افزایش می‌دهد. در سازمان‌هایی که سطوح بالایی از اعتماد و شبکه‌های ارتباطی گسترده وجود دارد، همکاری میان واحدها و کارکنان تسهیل و انسجام در تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد، که این خود منجر به افزایش کیفیت خدمات، رضایت کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود (Tran et al., 2024). علاوه بر این، سرمایه اجتماعی به عنوان یک منبع اجتماعی پویا می‌تواند در شرایط تعارض سازمانی، با ایجاد بسترهای تعامل و اعتماد، به کاهش تنش‌ها کمک کند و زمینه را برای حل تعارضات سازنده فراهم سازد، برای پوشش این جنبه، پژوهش به «نظریه تعارض سازنده» Deutsch (1973) استناد می‌کند که بر اساس آن هنجارهای مشترک و شبکه‌های حمایتی اعضا را قادر می‌سازد تا به جای واکنش‌های تخریبی، به گفت‌وگو، مشارکت و تقویت روابط اجتماعی بپردازند (Cao et al., 2025). به این ترتیب، مدل مفهومی این مقاله بر چهارچوب نظری مرکب از چهار نظریه مبنایی استوار است: مدل توانایی هوش عاطفی (مایر و سالووی)، مدل سبک‌های مدیریت تعارض (توماس-کیلمن)، مدل سه‌بعدی سرمایه اجتماعی (ناهاپیت و گوشال) و نظریه تعارض سازنده (دویچ). روشن است که سرمایه اجتماعی نه تنها به عنوان مجموعه‌ای از ساختارها و منابع اجتماعی تعریف می‌شود، بلکه به عنوان عامل مؤثر در ایجاد و تحول ارزش‌های سازمانی، افزایش بهره‌وری و نوآوری و توانمندسازی کارکنان و مدیران نقش‌آفرینی می‌کند، به گونه‌ای که تقویت آن می‌تواند مسیر رشد و توسعه سازمان را تسریع نماید (Tran et al., 2024).

پیشینه پژوهش

رئیزی و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «نقش هوش عاطفی مدیران در کاهش تعارضات سازمانی در شرکت‌های ایرانی» که در بیست و یکمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران ارائه شد، به بررسی رابطه بین هوش عاطفی مدیران و کاهش تعارضات سازمانی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد مدیرانی که از سطوح بالاتری از مهارت‌های هوش عاطفی برخوردارند، در مواجهه با تعارضات سازمانی عملکرد بهتری داشته و از راهبردهای تعارض‌زدایی سازنده‌تر استفاده می‌کنند.

آل خمیس، ناجی و عاقلی (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مسئولیت اجتماعی بر سرمایه اجتماعی با نقش میانجی هوش عاطفی» به بررسی نقش میانجی هوش عاطفی در رابطه بین مسئولیت اجتماعی و سرمایه اجتماعی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که هوش عاطفی قادر است به عنوان یک متغیر میانجی، تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمانی بر سرمایه اجتماعی را تشدید و تسهیل کند. این پژوهش از نظر تأکید بر نقش واسطه‌ای هوش عاطفی بین متغیرهای سازمانی و سرمایه اجتماعی، به پژوهش حاضر نزدیک است، با این تفاوت که پژوهش حاضر بر بستر تعارض سازمانی متمرکز می‌باشد.

آدینه‌وند، یاسینی و نیازی (۱۴۰۴) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر هوش عاطفی بر سرمایه اجتماعی رابطه‌ای با توجه به نقش میانجی گرایش‌های اجتماعی مطلوب دانشجویان (مورد مطالعه: رشته‌های علوم انسانی دانشگاه ایلام)» به بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم هوش عاطفی بر سرمایه اجتماعی رابطه‌ای با میانجی‌گری گرایش‌های اجتماعی مطلوب پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که هوش عاطفی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر سرمایه اجتماعی رابطه‌ای تأثیر دارد و گرایش‌های اجتماعی مطلوب نقش میانجی معناداری در این رابطه ایفا می‌کنند.

باوردی (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «تحلیل رابطه بین هوش عاطفی مدیران منابع انسانی و کاهش تعارضات سازمانی» به بررسی رابطه بین هوش عاطفی مدیران منابع انسانی و کاهش

تعارضات سازمانی پرداخت. نتایج این مطالعه نشان داد که بین هوش عاطفی مدیران منابع انسانی و کاهش تعارضات سازمانی رابطه مثبت، قوی و معناداری وجود دارد. همچنین، سه مؤلفه مهارت‌های اجتماعی، همدلی و خودتنظیمی در مجموع قادر به تبیین ۵۸ درصد از واریانس مدیریت تعارض بودند.

اسدپاسکی، حسنی‌پور ازگمی و زمانی کلده (۱۴۰۱) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه بین مولفه‌های هوش عاطفی با استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس شهر رشت» به بررسی تأثیر ابعاد مختلف هوش عاطفی بر انتخاب سبک‌ها و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد مدیرانی که از سطح بالاتری از خودآگاهی هیجانی، همدلی و توانایی تنظیم هیجان برخوردار هستند، بیشتر از راهبردهای مشارکتی و حل مسئله برای مدیریت تعارض استفاده می‌کنند.

پناهی، پورکریمی و دریکوندی (۱۳۹۹) در تحقیقی تحت عنوان «رابطه بین هوش عاطفی و سرمایه اجتماعی با شایستگی حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها» که در مجله پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی منتشر شد، به بررسی نقش هم‌زمان هوش عاطفی و سرمایه اجتماعی در تبیین شایستگی حرفه‌ای اعضای هیأت علمی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که هوش عاطفی، به‌ویژه مؤلفه‌های خودآگاهی و مدیریت هیجان، رابطه مثبت و معناداری با سرمایه اجتماعی دارد و این دو متغیر در کنار یکدیگر می‌توانند سطح شایستگی حرفه‌ای را به‌طور معناداری پیش‌بینی کنند.

تقفی و محمدزاده‌مقدم (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط هوش عاطفی با تعارضات سازمانی کارکنان مالی دستگاه‌های اجرایی شهرستان بیرجند با تأکید بر تعارضات بین‌فردی» نشان دادند که میان هوش عاطفی و میزان تعارضات بین‌فردی رابطه معناداری وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که کارکنان با سطح بالاتر هوش عاطفی، تعارضات کمتری را تجربه می‌کنند. نتایج این مطالعه بر نقش مؤلفه‌هایی مانند خودکنترلی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی در کاهش تعارضات سازمانی تأکید دارد.

zhou et al (2025) در مقاله‌ای با عنوان «رابطه هوش عاطفی مدیران و مدیریت تعارض: مبتنی بر تحلیل پروفایل نهفته» نشان دادند که مدیران دارای پروفایل هوش عاطفی بالاتر، گرایش بیشتری به استفاده از سبک‌های تعارض سازنده دارند. مبتنی بر همکاری هستند. این پژوهش تأکید می‌کند که هوش عاطفی می‌تواند تعارض را از یک عامل تهدیدکننده به فرصتی برای تقویت انسجام تیمی و سرمایه اجتماعی ساختاری تبدیل کند.

Siritrakankij, Ribière & Bartel-Radic (2023) در پژوهشی با عنوان «تأثیر هوش عاطفی رهبران تیم بر سبک‌های مدیریت تعارض بین‌فرهنگی در تیم‌های پروژه‌ای مجازی چندفرهنگی» نشان دادند که رهبرانی با هوش عاطفی بالا، در شرایط تعارض میان‌فرهنگی، بیشتر از رویکردهای مشارکتی و حل مسئله استفاده می‌کنند. نتایج این مطالعه تأکید می‌کند که مهارت‌های ادراک هیجان، تنظیم هیجانی و همدلی فعال، موجب ارتقای کیفیت تعاملات اجتماعی، افزایش اعتماد متقابل و تقویت هنجارهای همکاری در تیم می‌شود؛ عواملی که از مؤلفه‌های اصلی سرمایه اجتماعی به شمار می‌آیند.

Kasemy (2023) در مطالعه‌ای با عنوان «هوش عاطفی، تعارض محیط کار و فرسودگی شغلی در میان پزشکان بخش مراقبت‌های ویژه» نشان دادند که هوش عاطفی نقش میانجی مهمی در کاهش پیامدهای منفی تعارض‌های عاطفی ایفا می‌کند. یافته‌ها بیانگر آن بود که افرادی با هوش عاطفی بالاتر، توانایی بیشتری در مدیریت تنش‌های هیجانی داشته و از طریق تعاملات سازنده‌تر، سطح تعارض مخرب و فرسودگی شغلی را کاهش می‌دهند. این پژوهش به‌طور غیرمستقیم تأیید می‌کند که مهارت‌های هیجانی مدیران می‌تواند از فرسایش اعتماد جلوگیری کرده و سرمایه اجتماعی سازمانی را حفظ کند.

Aseery, Mahran & Felemban (2023) در پژوهشی با عنوان «رابطه هوش عاطفی و راهبردهای مدیریت تعارض از دیدگاه مدیران پرستاری» به بررسی نقش مهارت‌های هیجانی در نحوه مواجهه مدیران با تعارض‌های سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد مدیرانی که از سطح بالاتری از هوش عاطفی برخوردارند، بیشتر از سبک‌های تعارض سازنده نظیر همکاری و مصالحه استفاده می‌کنند. به‌ویژه، توانایی تنظیم هیجان و همدلی نقش مهمی در کاهش تنش‌های بین‌فردی و ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد ایفا می‌کند. این

یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش عاطفی می‌تواند زمینه‌ساز تقویت روابط حرفه‌ای و ارتقای سرمایه اجتماعی در سازمان باشد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد انجام شده است، با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش طراحی الگوی فرایندی است و سوالات پژوهش بر «چگونگی»، «مراحل» و «فرایند» تأکید دارند، روش‌های کمی (که برای آزمون روابط خطی و همبستگی طراحی شده‌اند) توانایی پاسخگویی به این سوالات را ندارند. همچنین پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که هیچ الگوی فرایندی یکپارچه‌ای در این حوزه وجود ندارد. از این رو، پژوهش حاضر از رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین استفاده می‌کند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و شیوه گردآوری داده‌ها، در زمره مطالعات توصیفی-اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه پژوهش شامل مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌های دولتی است که علاوه بر تحصیلات دانشگاهی، دارای تجربه عملی در زمینه تحلیل داده‌های رفتاری و سرمایه اجتماعی سازمانی هستند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و نظری انجام شد و مشارکت‌کنندگان بر اساس سطح دانش تخصصی و تجربه حرفه‌ای مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند؛ به گونه‌ای که با توجه به تمرکز مطالعه بر نقش هوش عاطفی در مدیریت تعارض و پیامدهای آن برای سرمایه اجتماعی، مصاحبه‌های عمیق با مدیرانی صورت گرفت که سابقه فعالیت در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، تحلیل شبکه‌های اجتماعی سازمانی، مهارت‌های تنظیم هیجان در محیط‌های پرتنش و بهبود تعاملات و اعتماد میان کارکنان را دارا بودند. مصاحبه‌های عمیق به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام پذیرفت. این مصاحبه‌ها با هدف دستیابی به عمق معنایی و کشف لایه‌های زیرین تجارب مشارکت‌کنندگان طراحی شدند. تمامی مصاحبه‌ها با هماهنگی قبلی و با در نظر گرفتن راحتی و دسترسی مشارکت‌کنندگان، در مکان‌های امن و خصوصی صورت گرفت.

برای سایر مشارکت کنندگان که امکان حضور حضوری نبود، مصاحبه‌ها از طریق بسترهای امن ارتباط تصویری آنلاین با رعایت پروتکل‌های حفظ حریم خصوصی انجام شد. زمان‌بندی مصاحبه‌ها نیز با انعطاف‌پذیری کامل، متناسب با برنامه کاری هر فرد تنظیم گردید تا از هرگونه فشار زمانی بر مشارکت‌کننده جلوگیری شود. در ابتدای هر مصاحبه، پس از معرفی کامل اهداف پژوهش و اطمینان از رضایت آگاهانه، یک راهنمای مصاحبه شامل سوالات اصلی پژوهش و سوالات راهنما برای کاوش بیشتر ارائه شد. با این حال، رویکرد منعطف مصاحبه به پژوهشگر این امکان را داد تا با استفاده از تکنیک‌های کشف، تأمل، پرسشگری عمیق و بازتاب، مشارکت‌کنندگان را به تشریح دقیق‌تر تجارب، احساسات و دیدگاه‌های خود تشویق نماید. این امر منجر به غنای بیشتر داده‌های کیفی حاصل گردید. تمامی مصاحبه‌ها، چه حضوری و چه آنلاین، با کسب اجازه صریح از مشارکت‌کنندگان، به طور کامل ضبط گردیدند تا دقت در پیاده‌سازی و تحلیل بعدی تضمین شود. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت نظری و با هدف دستیابی به اشباع نظری صورت گرفت. لذا، با در نظر گرفتن اصل اشباع نظری داده‌ها، ۱۲ نفر به عنوان مشارکت‌کنندگان نهایی انتخاب شدند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پس از ضبط و پیاده‌سازی کامل، با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و از طریق فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر مبنای رویکرد نظریه داده‌بنیاد به روش استراوس و کوربین تحلیل و مدل پژوهش استخراج شد. در مجموع از تحلیل ۱۲ مصاحبه، ۱۰۸ کد اولیه استخراج گردید که پس از حذف هم‌پوشانی‌ها و ادغام مفهومی به ۳۵ مقوله محوری رسیدیم. ۳۰ کد به دلیل هم‌پوشانی زیاد با کدهای دیگر، ادغام شدند و ۱۰ کد نیز به دلیل تکرار بسیار کم (کمتر از ۳ بار) حذف گردیدند. همچنین با توجه به اینکه اعتمادپذیری یافته‌ها امری حیاتی است تا دقت در فرایند و تناسب در محصول نهایی حاصل شود؛ لذا چهار معیار برای سنجش اعتبارپذیری پژوهش کیفی مطرح می‌گردد: ۱- قابلیت قبول: که بر معقولیت و معناداری یافته‌ها دلالت دارد؛ ۲- قابلیت انتقال: که کاربردپذیری یافته‌ها را در محیط‌های دیگر میسر می‌سازد؛ ۳- قابلیت اعتماد: که امکان

بازبینی و موشکافی توسط سایر پژوهشگران را فراهم می‌کند؛ و ۴- قابلیت تأیید: که رسیدگی و بازرسی را ابزاری برای اثبات کیفیت پژوهش قرار می‌دهد (قربانی و ترابی، ۱۴۰۰). به‌منظور سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌ها از روایی نسبی و برای ارزیابی پایایی نتایج کدگذاری از ضریب کاپای کوهن استفاده گردید. برای محاسبه پایایی نتایج دو کدگذار مورد بررسی قرار گرفت که محاسبه ضریب کاپای کوهن با مقدار ۰/۷۸ گزارش شد و نشان‌دهنده‌ی توافق بالابین کدگذاران است. همچنین، سطح معناداری ($Sig = 0.000$) نشان‌دهنده‌ی معناداری آماری توافق حاصل‌شده است که تصادفی بودن آن را رد می‌کند. بر این اساس، اعتبار و پایایی داده‌های کیفی مورد استفاده در این پژوهش، از طریق به‌کارگیری روش‌های ترکیبی، به صورت عملی و مستند، تضمین گردیده است.

جدول ۱. پایایی

اندازه‌گیری‌های متقارن

سطح معناداری	تقریبی T^b	خطای استاندارد میانجی a	مقدار	
۰/۰۰	۴/۷۵۷	۰/۲۰۷	۰/۷۸۵	معیار توافق کاپا
			۱۲	تعداد موارد معتبر

الف. مفروض بر عدم پذیرش فرض صفر

ب. استفاده از خطای استاندارد میانجی با فرض فرضیه صفر

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در ادامه شرح داده شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
مرد	۹	۲۰ تا ۳۰ سال	۳	کارشناسی	۲
زن	۳	۳۱ تا ۴۰ سال	۶	کارشناسی ارشد	۵
		۴۱ سال به بالا	۳	دکتری	۵

متغیرهای علی

به منظور شناسایی شرایط و متغیرهای علی مؤثر بر الگوی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی و اثرات آن بر سرمایه اجتماعی، از فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری نظریه داده‌بنیاد بهره گرفته شد. در این مرحله، با تحلیل نظام‌مند داده‌های کیفی استخراج شده از مصاحبه‌های عمیق، مجموعه‌ای از متغیرهای علی شناسایی و طبقه‌بندی شدند که نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری پدیده محوری پژوهش دارند. این متغیرها بازتاب‌دهنده شرایط و عواملی هستند که بستر لازم برای فعال شدن هوش عاطفی، اتخاذ راهبردهای مدیریتی مؤثر در تعارض و در نتیجه حفظ یا تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان‌های دولتی فراهم می‌آورند.

جدول ۳. متغیرهای علی

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی	مقوله
آگاهی از هیجانات خود، مدیریت اضطراب، انعطاف‌پذیری هیجانی، همدلی با تیم، مهارت بازخورد گرفتن و دادن، توانایی آرام‌سازی دیگران	خودآگاهی هیجانی کنترل خشم همدلی عملی	بلوغ هیجانی مدیر	متغیرهای علی
نوع تضاد (منافع، اهداف، ارزش‌ها)، شدت اختلاف، مدت زمان تعارض، پیچیدگی مسئله، تعداد طرف‌های درگیر، تغییرات مستمر شرایط	فوریت تعارض محتوای تضاد پویایی تعاملات	شدت و ماهیت تعارض	
سابقه مدیریت، حل تعارض‌های پیچیده، آشنایی با سبک‌های رهبری، توانایی تصمیم‌گیری سریع، مدیریت بحران، تحلیل موقعیت، مدیریت اولویت‌ها	تجربه مدیریتی تصمیم‌گیری راهبردی رهبری موقعیتی	تجربه و مهارت مدیریتی	

	فرهنگ سازمانی	اعتماد سازمانی شفافیت حمایت از تعامل	تشویق به گفت‌وگوی سازنده، شفافیت تصمیم‌گیری، ارزش‌گذاری تعاملات بین‌فردی، فضای امن برای بیان اختلاف نظر، پشتیبانی مدیریت ارشد، انعطاف در قوانین
	شبکه‌ها و روابط کاری	انسجام شبکه قدرت ارتباطات قابلیت همکاری	ارتباطات بین‌فردی، کیفیت و عمق روابط، وجود ائتلاف‌ها، سطح تعامل تیمی، دسترسی به منابع انسانی کلیدی، اعتماد بین واحدها
	منابع و پشتیبانی سازمانی	منابع اطلاعاتی فناوری و آموزش حمایت تیمی	دسترسی به داده‌ها و فناوری، حمایت از آموزش و توسعه، امکان مشاوره و راهنمایی، ابزارهای تسهیل‌کننده مدیریت تعارض، پشتیبانی تیمی، بودجه و امکانات سازمانی

متغیرهای مداخله‌گر

به‌منظور شناسایی شرایط و متغیرهای مداخله‌گر مؤثر بر طراحی و تبیین مدل فرایندی نقش هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی و اثرات آن بر سرمایه اجتماعی، از فرآیند سه‌مرحله‌ای کدگذاری شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی بهره گرفته شد. در این مرحله، با اتکا به تحلیل نظام‌مند داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق، مجموعه‌ای از متغیرهای مداخله‌گر استخراج و طبقه‌بندی گردیدند که بر شکل‌گیری و کارکرد پدیده محوری پژوهش اثرگذار هستند. این متغیرها نشان‌دهنده عواملی‌اند که می‌توانند شدت، جهت یا نحوه تأثیر شرایط علی و زمینه‌ای بر فعال شدن هوش عاطفی مدیران و پیامدهای آن در حفظ یا تقویت سرمایه اجتماعی را تعدیل کنند.

جدول ۴. متغیرهای مداخله‌گر

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی	مقوله
-------------	---------------	-----------------	-------

متغیرهای مداخله‌گر	حمایت و بازخورد سازمانی	حمایت مدیران، بازخورد سازنده پاسخ به موقع	تشویق به ابراز احساسات، بازخورد به موقع، پشتیبانی در تصمیم‌گیری‌های دشوار، انعطاف مدیران ارشد
	دسترسی به مشاوره تخصصی	مشاوره حرفه‌ای هدایت کاهش ابهام	مربیان هوش عاطفی، متتورینگ، راهنمایی در حل تعارض، حمایت در تصمیم‌گیری پیچیده
	فشارها و الزامات عملکردی	فشار نظارتی و پاسخگویی الزام به انسجام اجباری فشار ابهام و بقا	الزام به ارائه گزارش‌های لحظه‌ای و متناقض، ترس از ممیزی‌های ناگهانی و بازخوردهای سیاسی، اولویت امنیت روانی سیستم بر حل ریشه‌ای مسئله، رقابت بر سر منابع محدود و کوچک‌سازی اجباری
	پیشگیری و ابهام اطلاعاتی	وضوح داده‌ها جریان اطلاعات کاهش ابهام	شفافیت اهداف، دسترسی به داده‌ها، وضوح وظایف، جریان آزاد اطلاعات
	انعطاف و سازگاری ساختاری	تطبیق‌پذیری انعطاف نقش‌ها انطباق فرایندها	تغییر فرآیندها، تطبیق نقش‌ها، کاهش بروکراسی، ایجاد تیم‌های موقت، سرعت واکنش سازمان

شرایط زمینه‌ای

در این بخش از پژوهش، تلاش شده است شرایط زمینه‌ای مؤثر بر طراحی و تبیین الگوی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی و اثرات آن بر سرمایه اجتماعی شناسایی شود. از این‌رو، با بهره‌گیری از مصاحبه‌های عمیق و تحلیل نظام‌مند داده‌های کیفی حاصل از آن‌ها، مجموعه‌ای از شرایط زمینه‌ای مرتبط با پدیده محوری پژوهش استخراج و طبقه‌بندی گردید. این شرایط زمینه‌ای نشان‌دهنده عواملی هستند که می‌توانند بر نحوه فعال

شدن هوش عاطفی مدیران، انتخاب راهبردهای مدیریتی در مواجهه با تعارض و در نتیجه پیامدهای آن بر سرمایه اجتماعی تأثیر گذار باشند.

جدول ۵. شرایط زمینه‌ای

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی	مقوله
توقعات فرهنگی نسبت به رفتار مدیران، فشار همکاران یا جامعه، استانداردهای اخلاقی و رفتاری، انتظارات غیررسمی از مدیران، حساسیت به شهرت و اعتبار سازمان، فشارهای اجتماعی برای رعایت عدالت	هنجارهای اجتماعی ارزش‌های فرهنگی انتظارات جمعی	فشار اجتماعی و فرهنگی	شرایط زمینه‌ای
وجود واحدهای موازی، تغییر مداوم مسئولیت‌ها، پیچیدگی سلسله‌مراتب، ابهام در وظایف و اختیارات، پروژه‌های چندوظیفه‌ای، عدم وضوح خطوط گزارش‌دهی	تغییرات سازمانی چندلایه بودن ساختار ابهام نقش‌ها	پیچیدگی ساختار سازمانی	
بحران‌های ناگهانی سازمانی، تحولات اقتصادی یا سیاسی، تغییرات فناوری، محدودیت‌های زمان‌بندی، تغییرات فوری در منابع یا بودجه، بحران‌های حقوقی و قانونی	ناپایداری محیط بحران‌ها تغییرات سریع	ناپایداری و تلاطم محیطی	
داده‌های دقیق برای تصمیم‌گیری، اطلاعات به‌روز درباره عملکرد واحدها، قابلیت تجزیه و تحلیل داده‌ها، وضوح و صحت اطلاعات، دسترسی به داده‌های کلیدی در زمان مناسب، کیفیت و قابل اعتماد بودن اطلاعات	اطلاعات حیاتی قابلیت تحلیل صحت داده‌ها	دسترسی به اطلاعات کلیدی	

پدیده محوری

در این بخش از پژوهش، تلاش شده است پدیده محوری مرتبط با طراحی و تبیین الگوی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی و اثرات آن بر سرمایه اجتماعی تشریح شود. بر این اساس، با بهره‌گیری از مصاحبه‌های عمیق و تحلیل نظام‌مند داده‌های کیفی حاصل از آن‌ها، مجموعه‌ای از عوامل شناسایی گردید که ماهیت و ویژگی‌های پدیده محوری را بازتاب می‌دهند و ارتباط آن با مفهوم اصلی پژوهش را روشن می‌سازند. این عوامل نقش کلیدی در فهم فرایند کاربست هوش عاطفی مدیران، اتخاذ راهبردهای مدیریتی در شرایط تعارض و تأثیر آن بر حفظ یا تقویت سرمایه اجتماعی ایفا می‌کنند.

جدول ۶. پدیده محوری

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی	مقوله
شناخت هیجانات خود، مدیریت استرس و اضطراب، همدلی با کارکنان، تنظیم واکنش‌های هیجانی، انعطاف در تصمیم‌گیری	خودآگاهی کنترل هیجان همدلی	فعال‌سازی هوش عاطفی	پدیده محوری
انتخاب راهکار مناسب با نوع تعارض، استفاده از گفت‌وگوی باز، حل مسئله مشارکتی، توانایی میانجی‌گری، تشویق به همکاری تیمی	راهبردهای حل مسئله مذاکره تعامل سازنده	راهبردهای مدیریت تعارض	
ایجاد فضای اعتماد، بهبود ارتباطات بین فردی، کاهش تنش‌ها، افزایش همکاری میان واحدها، مدیریت تضاد منافع	تقویت اعتماد حفظ روابط کاهش تعارض	روابط و اعتماد سازمانی	
ارتقای انسجام تیمی، حفظ شبکه‌های ارتباطی، تقویت مشارکت و همکاری، افزایش سرمایه اجتماعی درون سازمانی، بهبود تعاملات بین واحدها	حفظ یا تقویت شبکه‌ها انسجام سازمانی کیفیت تعاملات	سرمایه اجتماعی سازمانی	

راهبردها

ارائه راهبردها یکی از عناصر اصلی مدل فرایندی نظریه داده‌بنیاد به شمار می‌رود؛ بر این اساس، با تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، مجموعه‌ای از راهبردها و اقدامات عملیاتی شناسایی شد که خبرگان آن‌ها را مؤثر در فعال‌سازی هوش عاطفی مدیران در مواجهه با تعارض و حفظ یا تقویت سرمایه اجتماعی تشخیص داده‌اند. این راهبردها به‌عنوان راهنمای عملیاتی پژوهش تدوین شده و نشان‌دهنده رفتارها و فرایندهایی هستند که می‌توانند مسیر تعارض را به فرصت یادگیری و تقویت سرمایه اجتماعی تبدیل کنند، یا در صورت ناکارآمدی، منجر به تضعیف اعتماد و فروپاشی شبکه‌های ارتباطی شوند.

جدول ۷. راهبردها

مقوله	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
راهبردها	راهبرد سازنده		
	بازتنظیم شناختی هیجان	تنظیم هیجانی تفکر باز کنترل استرس	تحلیل واکنش‌های هیجانی، تغییر نگرش نسبت به تعارض، کنترل استرس و اضطراب، تفکر باز نسبت به موقعیت، بازسازی شناختی در لحظات تنش
	همدلی فعال	درک احساسات دیگران پاسخ همدلانه توجه به بازخورد	شناسایی احساسات کارکنان، پاسخ‌دهی همدلانه، درک نیازها و نگرانی‌ها، ایجاد ارتباط انسانی مؤثر، توجه به بازخورد عاطفی
	گوش دادن عمیق	شنیدن فعال تمرکز بر محتوا و احساسات شفاف‌سازی	توجه کامل به سخنان طرف مقابل، پرسش‌های باز برای شفاف‌سازی، اجتناب از قضاوت سریع، ثبت دقیق اطلاعات، تمرکز بر محتوا و احساسات

تحلیل علت تعارض، استخراج درس‌های سازمانی، توسعه مهارت‌های حل مسئله، بهبود فرآیندها، تشویق به نوآوری و مشارکت	تحلیل تعارض یادگیری سازمانی بهبود فرایندها	تبدیل تعارض به فرصت
راهبرد ناکارآمد		
تصمیم‌گیری شتاب‌زده، واکنش عصبی یا عصبانیت، ناتوانی در مدیریت فشار، عدم توجه به پیامدها	کنترل هیجانی ضعیف تصمیم شتاب‌زده عصبانیت	واکنش تکانشی
سرکوب احساسات، انفجار ناگهانی، بی‌ثباتی رفتاری، فشار روانی بر تیم	بی‌ثباتی رفتاری فشار روانی واکنش شدید	سرکوب یا انفجار هیجانی
انتقاد شخصی، تعمیم خطا به فرد، کاهش تعامل سازنده، ایجاد تنش و خصومت	تمرکز بر فرد کاهش تعامل سازنده افزایش خصومت	برجسب‌زنی و شخصی سازی تعارض
تشکیل گروه‌های موازی، اقدامات پشت‌پرده، کاهش شفافیت، تحریک رقابت ناسالم، تضعیف اعتماد بین کارکنان	تعامل مخرب رقابت ناسالم کاهش شفافیت	ایجاد ائتلاف‌های پنهان

پیامدها

در این بخش از پژوهش، با تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، پیامدهای ناشی از کاربست طراحی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی و اثرات آن بر سرمایه اجتماعی شناسایی گردید. جزئیات و شرح کامل این پیامدها در جدول زیر ارائه شده است و نشان می‌دهد که چگونه راهبردهای مدیریتی مبتنی بر هوش عاطفی می‌توانند منجر به حفظ یا تقویت سرمایه اجتماعی، یا در صورت ناکارآمدی، به تضعیف اعتماد و فروپاشی شبکه‌های ارتباطی سازمانی منجر شوند.

جدول ۸. پیامدها

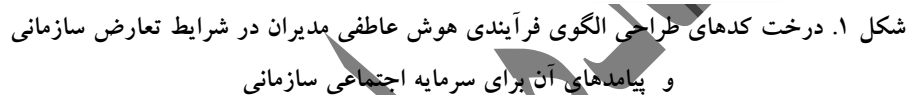
کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی	مقوله
پیامدهای مثبت			
تقویت شبکه‌های ارتباطی، ارتقای اعتماد بین کارکنان و مدیران، حفظ روابط کاری پایدار، افزایش همکاری بین واحدها، ایجاد تعاملات متقابل، افزایش مشارکت فعال و حمایت متقابل	اعتماد شبکه‌ای روابط حمایتی مشارکت فعال	تقویت سرمایه اجتماعی	پیامدها
اشتراک تجربیات بین اعضا، تحلیل و یادگیری از تعارضات، بهبود فرآیندهای تیمی، ارتقای مهارت‌های حل مسئله، یادگیری سازمانی مستمر، همفکری برای بهبود عملکرد	تبادل دانش تحلیل تعارض توسعه مهارت‌ها	یادگیری جمعی	
تشویق به ارائه ایده‌های نو، بهبود فرآیندهای کاری، پذیرش ریسک‌های محاسبه‌شده، ایجاد فضای خلاقانه، ارائه راهکارهای نوین برای مسائل، توسعه نوآوری سازمانی	ایده‌پردازی فعال پذیرش ریسک منطقی بهبود فرایندها	تسهیل نوآوری و خلاقیت	
افزایش تعامل مثبت میان اعضا، ارتقای همکاری تیمی، ایجاد وحدت هدف و مأموریت، بهبود هماهنگی بین واحدها، کاهش تنش‌های داخلی، مشارکت فعال در پروژه‌ها	همکاری فعال وحدت هدف هماهنگی سازمانی	تقویت انسجام تیمی	
پیامدهای منفی			
کاهش انسجام تیمی، کاهش اعتماد و همکاری، تضعیف شبکه‌های حمایتی، افت تعاملات	انسجام ضعیف کاهش اعتماد شبکه‌ای کاهش مشارکت	فرسایش سرمایه اجتماعی	

			سازمانی، کاهش مشارکت فعال کارکنان، کاهش اعتماد به مدیریت
	قطبی شدن تیم‌ها	گروه‌بندی افراطی تنش بین گروه‌ها رقابت ناسالم	شکل‌گیری گروه‌های موازی، ایجاد رقابت ناسالم، افزایش خصوصیت میان کارکنان، کاهش تعامل بین گروه‌ها، اختلافات عمیق میان تیم‌ها، شکاف در همکاری سازمانی
	تضعیف شبکه‌های همکاری	ارتباط محدود همکاری ضعیف انزوا	کاهش تعامل بین واحدها، قطع ارتباطات کاری، کم‌رنگ شدن همکاری متقابل، کاهش تبادل اطلاعات، انزوا و انحصار اطلاعات، کاهش هماهنگی در پروژه‌ها
	کاهش اعتماد بین فردی	کاهش اعتماد بی‌اعتمادی متقابل اطمینان ضعیف	بی‌اعتمادی میان کارکنان، شک و تردید نسبت به تصمیمات مدیر، تردید در همکاری، کاهش اطمینان به همکاران، ایجاد حس ناامنی، فقدان اعتماد در تیم

ارائه مدل پژوهش

در این پژوهش، تحلیل داده‌ها با روش کدگذاری باز آغاز شد که منجر به شناسایی تعداد قابل توجهی کد اولیه گردید. این کدها، مفاهیم و تجربیات جزئی استخراج شده از داده‌های خام (مانند مصاحبه‌ها) را نمایندگی می‌کنند. در ادامه، فرایند دسته‌بندی و ادغام این کدهای اولیه، منجر به شکل‌گیری مقوله‌های اصلی در هر یک از ابعاد مدل مفهومی (متغیر علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها) شد. به عبارتی، متغیر علی دارای شش مقوله با عنوان‌های پیشران‌های فناوریانه (بلوغ هیجانی مدیر، شدت و ماهیت تعارض، تجربه و مهارت مدیریتی، فرهنگ سازمانی، شبکه‌ها و روابط سازمانی، منابع و پشتیبانی سازمانی) و ۳۷ کد، متغیر مداخله‌گر با چهار مقوله (فشار اجتماعی و

فرهنگی، پیچیدگی ساختار سازمانی، ناپایداری و فشار محیطی، دسترسی به اطلاعات کلیدی) و ۲۰ کد، شرایط زمینه‌ای با پنج مقوله (حمایت و بازخورد سازمانی، دسترسی به مشاوره تخصصی، فشار و الزامات محیطی، پیچیدگی و ابهام اطلاعاتی، انعطاف و سازگاری ساختاری) و ۲۴ کد، پدیده محوری با چهار مقوله (فعال‌سازی هوش عاطفی، راهبردهای مدیریت تعارض، روابط و اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی سازمانی) و ۲۰ کد، راهبردها با هشت مقوله شامل راهبردهای سازنده (بازتنظیم شناختی هیجان، همدلی فعال، گوش دادن عمیق، تبدیل تعارض به فرصت) راهبردهای ناکارآمد (واکنش تکانه‌ای، سرکوب یا انفجار هیجانی، برجسب‌زنی و شخصی‌سازی تعارض، ایجاد ائتلاف‌های پنهان) و ۳۷ کد، پیامدها با هشت مقوله شامل پیامدهای مثبت (تقویت سرمایه اجتماعی، یادگیری جمعی، تسهیل نوآوری و خلاقیت، تقویت انسجام تیمی) پیامدهای منفی (فرسایش سرمایه اجتماعی، قطبی‌شدن تیم‌ها، تضعیف شبکه‌های همکاری، کاهش اعتماد بین فردی) و ۴۸ کد می‌باشند. این فرآیند ادغام کدها به مقوله‌ها، به ما امکان داد تا یافته‌های جزئی و پراکنده را در قالب مفاهیم کلان‌تر و قابل فهم‌تر سازماندهی کرده و پایه‌های لازم برای تدوین مدل مفهومی نهایی پژوهش را فراهم آوریم. پس از اتمام فرآیند کد گذاری و شناسایی مؤلفه‌های مختلف پژوهش، مدل پژوهش بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد تدوین شده و به صورت شکل ۱ نمایش داده شده است.



بحث و نتیجه گیری

تحوالات سریع محیط‌های سازمانی و پیچیدگی فزاینده وظایف در سازمان‌های دولتی، ضرورت بازنگری و تقویت سرمایه اجتماعی را بیش از پیش آشکار کرده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی، نه تنها توانایی شناسایی، درک و تنظیم هیجان‌های فردی و جمعی را افزایش می‌دهد، بلکه به عنوان عامل کلیدی در تسهیل تعاملات انسانی، بازسازی اعتماد و ارتقای همکاری میان کارکنان عمل می‌کند. در این راستا، تقویت سرمایه اجتماعی سازمان‌ها مستلزم توجه به توانمندی‌های هیجانی مدیران است تا تعارضات به فرصت‌های سازنده تبدیل شوند و روابط میان‌فردی، شبکه‌های حمایتی و هنجارهای مشترک مستحکم باقی بمانند. لذا پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، با هدف طراحی و تبیین الگوی هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی و پیامدهای آن بر سرمایه اجتماعی با روش داده‌بنیاد انجام پذیرفت.

یافته‌ها نشان داد که هوش عاطفی مدیران در شرایط تعارض سازمانی و پیامدهای آن بر سرمایه اجتماعی، تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار دارد. در میان عوامل علی، بلوغ هیجانی مدیر، شدت و ماهیت تعارض، تجربه و مهارت مدیریتی، شبکه‌ها و روابط سازمانی، منابع و پشتیبانی سازمانی و فرهنگ سازمانی شناسایی شدند که نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و مدیریت هوش عاطفی مدیران در موقعیت‌های تعارض ایفا می‌کنند. علت قرار گرفتن فرهنگ سازمانی در شرایط علی (نه زمینه‌ای) آن است که فرهنگ سازمانی به عنوان بستر ارزشی و هنجاری، مستقیماً «علت» بروز یا تشدید تعارضات است (در فرهنگ‌های باز، تعارضات سازنده و در فرهنگ‌های بسته، تعارضات تخریبی هستند) و همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد مدیران در فرهنگ‌های یادگیرنده و حمایتگر، هوش عاطفی خود را مؤثرتر فعال کرده و به راهبردهای سازنده گرایش دارند، در حالی که در فرهنگ‌های تنبیهی و دستوری حتی مدیران با هوش عاطفی بالا به راهبردهای ناکارآمد روی می‌آورند. در میان عوامل زمینه‌ای، فشار اجتماعی و فرهنگی، پیچیدگی ساختار سازمانی، ناپایداری و فشار محیطی، و دسترسی به اطلاعات کلیدی و متغیرهای مداخله‌گر مانند حمایت و بازخورد سازمانی، دسترسی به مشاوره تخصصی، فشار و الزامات محیطی، پیچیدگی و ابهام اطلاعاتی، و انعطاف و سازگاری ساختاری، شدت و جهت تأثیر عوامل علی بر پدیده محوری پژوهش را تعدیل می‌کنند. پدیده محوری در این پژوهش، یک سازه چندبعدی و مرکب از چهار مؤلفه به هم پیوسته است که در قلب الگوی فرایندی قرار دارد. این چهار مؤلفه عبارتند از: ۱. فعال‌سازی هوش عاطفی: به فرایندی اطلاق می‌شود که در آن مدیر به جای واکنش خودکار و هیجانی، با آگاهی از وضعیت تعارض، توانایی‌های شناختی-هیجانی خود (شامل خودآگاهی، خودتنظیمی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی) را برمی‌انگیزد تا تعارض را درک، تفسیر و سپس جهت‌دهی کند. ۲. راهبردهای مدیریت تعارض: شامل مجموعه اقدامات و سبک‌های رفتاری (در دو دسته سازنده و ناکارآمد) است که مدیر پس از فعال‌سازی هوش عاطفی خود، برای مواجهه با تعارض انتخاب و اجرا می‌کند. ۳. روابط و اعتماد سازمانی: به کیفیت پیوندهای میان‌فردی، سطح اعتماد متقابل، هنجارهای همکاری و احترام در سازمان اطلاق می‌شود که هم تحت تأثیر راهبردهای مدیر قرار می‌

گیرد و هم بر فرایند فعال‌سازی هوش عاطفی تأثیر بازخوردی دارد. ۴. سرمایه اجتماعی سازمانی: شامل ابعاد سه‌گانه ساختاری (شبکه‌ها)، رابطه‌ای (اعتماد) و شناختی (هنجارها و ارزش‌های مشترک) است که پیامد نهایی و غایی الگو محسوب می‌شود. نکته محوری آنکه، این چهار مؤلفه در یک رابطه دیالکتیک و بازخوردی با یکدیگر قرار دارند: فعال‌سازی هوش عاطفی منجر به انتخاب راهبردهای مدیریت تعارض می‌شود. این راهبردها بر روابط و اعتماد سازمانی اثر می‌گذارند. روابط و اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی را شکل می‌دهند. و در نهایت، سرمایه اجتماعی به عنوان یک حلقه بازخورد، بر بستر و زمینه فعال‌سازی مجدد هوش عاطفی در تعارضات بعدی تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، پدیده محوری این پژوهش یک فرایند چرخه‌ای و پویا است، نه یک حالت ایستا. در راستای تحقق این پدیده، دو دسته راهبرد شناسایی شد: راهبردهای سازنده شامل بازتنظیم شناختی هیجان، همدلی فعال، گوش دادن عمیق و تبدیل تعارض به فرصت؛ و راهبردهای ناکارآمد شامل واکنش تکانشی، سرکوب یا انفجار هیجانی، برجسب‌زنی و شخصی‌سازی تعارض، و ایجاد ائتلاف‌های پنهان. انتخاب هر یک از این راهبردها، پیامدهای متفاوتی را برای سازمان و سرمایه اجتماعی آن رقم می‌زند. پیامدهای مثبت حاصل از راهبردهای سازنده شامل تقویت سرمایه اجتماعی، یادگیری جمعی، تسهیل نوآوری و خلاقیت، و تقویت انسجام تیمی است؛ در حالی که پیامدهای منفی برآمده از راهبردهای ناکارآمد شامل فرسایش سرمایه اجتماعی، قطبی‌شدن تیم‌ها، تضعیف شبکه‌های همکاری، و کاهش اعتماد بین‌فردی می‌شود. دستاورد نظری جدید این پژوهش که خروجی روش داده‌بنیاد است، «نظریه زمینه‌ای بازآرایی هیجانی سرمایه اجتماعی» نام دارد که بیان می‌کند سرمایه اجتماعی سازمانی یک دارایی پویا، شکننده و در حال بازآرایی است و تحت تأثیر تعامل چهار مؤلفه پدیده محوری، یا تقویت می‌شود یا دچار فرسایش می‌گردد. بر اساس این نظریه، راهبردهای سازنده زمانی اتخاذ می‌شوند که شرایط علی مساعد (از جمله فرهنگ سازمانی حمایتگر، بلوغ هیجانی بالا و درک تعارض به عنوان وظیفه‌ای)، زمینه‌ای مساعد (فشار اجتماعی پایین و ساختار منعطف) و مداخله‌گر تسهیل‌کننده (حمایت سازمانی و عدم فشار زمانی) همزمان فراهم باشند؛ در مقابل، راهبردهای ناکارآمد زمانی ظهور می‌یابند که فرهنگ سازمانی سرکوبگر، بلوغ هیجانی

پایین، فشار اجتماعی بالا و نبود حمایت سازمانی حاکم باشد. همچنین شدت تعارض نقش تعدیل گر دارد: در تعارضات خفیف گرایش به راهبردهای سازنده بیشتر است، در تعارضات متوسط نقش فعال سازی هوش عاطفی حیاتی می شود و در تعارضات حاد، در صورت نبود حمایت سازمانی، حتی مدیران با هوش عاطفی بالا نیز به راهبردهای ناکارآمد روی می آورند. یافته ها در مجموع نشان می دهند که در صورت بهره گیری آگاهانه مدیران از ظرفیت های هوش عاطفی و اتخاذ راهبردهای سازنده در مواجهه با تعارض، سرمایه اجتماعی سازمان نه تنها حفظ می شود، بلکه تقویت و بازآرایی نیز می گردد و زمینه ساز عملکرد اثربخش تر سازمانی خواهد شد. در خصوص وجه اشتراک، نتایج پژوهش حاضر از حیث تأکید بر نقش محوری هوش عاطفی مدیران در مدیریت تعارض و تقویت سرمایه اجتماعی، با یافته های رئیسی و همکاران (۱۴۰۴)، آل خمیس، ناجی و عاقلی (۱۴۰۴)، آدینه وند، یاسینی و نیازی (۱۴۰۴)، باوردی (۱۴۰۴)، اسدباسکی و همکاران (۱۴۰۱) و ثقفی و محمدزاده مقدم (۱۳۹۶) همسو است. این مطالعات نیز نشان داده اند که مدیران و کارکنانی که از سطوح بالاتری از خودآگاهی، تنظیم هیجان و همدلی برخوردارند، در مواجهه با تعارض های سازمانی از راهبردهای سازنده تری همچون همکاری، مصالحه و حل مسئله استفاده می کنند که پیامد آن کاهش تنش های مخرب و بهبود تعاملات بین فردی است. همچنین یافته های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات Zhou et al (2025)، Siritrakankij, Ribière (2023)، Mahran & Felemban (2023) Aseery, و Kasemy (2023)، & Bartel-Radic از منظر تأکید بر نقش هوش عاطفی در تبدیل تعارض به فرصت، تقویت اعتماد متقابل، انسجام تیمی و حفظ سرمایه اجتماعی سازمانی همخوانی دارد. این پژوهش ها نیز نشان داده اند که مهارت های ادراک و تنظیم هیجان می تواند تعارض های بالقوه مخرب را به بستر یادگیری، همکاری و بازتولید سرمایه اجتماعی تبدیل کند. با این حال، وجه افتراق پژوهش حاضر با مطالعات پیشین در چند بعد قابل تبیین است. نخست آن که اغلب پژوهش های پیشین با رویکرد کمی و مبتنی بر تحلیل همبستگی یا مدل های آماری به بررسی رابطه بین هوش عاطفی و مدیریت تعارض پرداخته اند، در حالی که پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد، به طراحی و تبیین یک الگوی فرایندی جامع پرداخته و ابعاد علی، زمینه ای

و مداخله‌گر مؤثر بر فعال‌سازی هوش عاطفی در شرایط تعارض را شناسایی کرده است. دوم آن‌که مطالعات پیشین غالباً بر رابطه مستقیم هوش عاطفی و سبک‌های مدیریت تعارض یا پیامدهایی نظیر فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی تمرکز داشته‌اند، اما پژوهش حاضر با تمرکز بر سرمایه اجتماعی سازمانی به عنوان پیامد محوری، نشان می‌دهد که نوع راهبرد انتخاب شده در مدیریت تعارض چگونه می‌تواند به تقویت یا فرسایش شبکه‌های ارتباطی، اعتماد و انسجام سازمانی بینجامد. سوم، پژوهش حاضر با تفکیک راهبردهای سازنده و ناکارآمد و تحلیل شرایط اتخاذ هر یک (بر اساس شدت تعارض، بلوغ هیجانی مدیر، فرهنگ سازمانی به عنوان شرط علی، و عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر)، تصویری موقعیت‌مند و غیرخطی از نقش هوش عاطفی در بازآرایی سرمایه اجتماعی ارائه می‌دهد که در مطالعات پیشین کمتر به صورت نظام‌مند و در قالب یک نظریه زمینه‌ای مورد توجه قرار گرفته است. در مجموع، اگرچه پژوهش حاضر از نظر تأکید بر اهمیت هوش عاطفی در مدیریت تعارض با مطالعات پیشین همسو است، اما از حیث رویکرد روش‌شناختی، ارائه نظریه زمینه‌ای جدید با پدیده محوری چهاربعدی، تبیین فرایندی چرخه‌ای و تمرکز تحلیلی بر سرمایه اجتماعی به عنوان پیامد کلان سازمانی، دارای نوآوری و تمایز مفهومی محسوب می‌شود.

نوآوری پژوهش

پژوهش حاضر با ترکیب رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد، نوآوری مهمی در زمینه تحلیل نقش هوش عاطفی مدیران در مدیریت تعارض سازمانی و پیامدهای آن بر سرمایه اجتماعی ارائه می‌دهد. این مطالعه نه تنها به شناسایی و طبقه‌بندی متغیرهای علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر در فرایند فعال‌سازی هوش عاطفی مدیران می‌پردازد، بلکه با طراحی الگوی فرایندی جامع، ارتباط میان راهبردهای مدیریتی، نحوه مدیریت تعارض و پیامدهای آن بر سرمایه اجتماعی را به صورت ساختاریافته تبیین می‌کند. از ویژگی‌های منحصر به فرد این پژوهش، تفکیک راهبردهای سازنده و ناکارآمد، تحلیل اثر هر یک بر سرمایه اجتماعی، و ارائه دیدگاه عملیاتی برای تقویت اعتماد، یادگیری جمعی، انسجام تیمی و نوآوری سازمانی است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با تلفیق نظریه و داده‌های تجربی، الگوی تحولی سرمایه اجتماعی در

سازمان‌های دولتی تحت تأثیر هوش عاطفی مدیران را برای نخستین بار به صورت فرایندی و قابل سنجش ارائه می‌کند و امکان برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی مداخلات مدیریتی هدفمند را فراهم می‌آورد.

سهم نظری پژوهش

سهم نظری اصلی این پژوهش در ارائه «نظریه زمینه‌ای بازآرایی هیجانی سرمایه اجتماعی» نهفته است. برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً رابطه مستقیم میان هوش عاطفی و مدیریت تعارض را بررسی کرده‌اند، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که هوش عاطفی مدیران در قالب یک فرایند چرخه‌ای و پویا از طریق فعال‌سازی هیجانی، انتخاب راهبردهای مدیریت تعارض، شکل‌دهی روابط و اعتماد سازمانی و در نهایت بازآرایی سرمایه اجتماعی عمل می‌کند. همچنین این پژوهش با شناسایی نقش همزمان شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، تبیین می‌کند که چگونه عوامل سازمانی و محیطی بر انتخاب راهبردهای سازنده یا ناکارآمد اثر می‌گذارند. از این رو، مدل ارائه‌شده فراتر از تبیین روابط خطی موجود در ادبیات، چارچوبی فرایندی و موقعیت‌محور برای فهم تعامل میان هوش عاطفی، تعارض سازمانی و سرمایه اجتماعی فراهم می‌آورد و به توسعه ادبیات مدیریت تعارض، رفتار سازمانی و سرمایه اجتماعی کمک می‌کند.

پیشنهادهای نظری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که سرمایه اجتماعی سازمانی صرفاً یک پیامد نهایی نیست، بلکه از طریق سازوکارهای بازخوردی بر نحوه فعال‌سازی مجدد هوش عاطفی مدیران در تعارضات بعدی نیز اثر می‌گذارد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در چارچوب‌های نظری موجود، سرمایه اجتماعی علاوه بر نقش پیامدی، به عنوان یک متغیر بازخوردی و اثرگذار بر فرایندهای هیجانی و رفتاری مدیران نیز مفهوم‌سازی شود تا تبیین جامع‌تری از پویایی‌های تعارض سازمانی ارائه گردد.

-نتایج پژوهش حاضر نشان داد که راهبردهای مدیریت تعارض تنها حاصل ویژگی‌های فردی مدیران نیستند، بلکه در تعامل با شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل می‌گیرند. از این رو، پیشنهاد می‌شود نظریه‌های موجود در حوزه مدیریت تعارض از رویکردهای خطی و فردمحور فاصله گرفته و به سمت چارچوب‌های چندسطحی و تعاملی حرکت کنند؛ به گونه‌ای که نقش همزمان ویژگی‌های فردی، ساختارهای سازمانی و شرایط محیطی در تبیین رفتار مدیران مورد توجه قرار گیرد.

-در این پژوهش، «فعال‌سازی هوش عاطفی» به عنوان یکی از چهار مؤلفه پدیده محوری معرفی شد. پیشنهاد می‌شود سازه «فعال‌سازی هوش عاطفی موقعیت‌مند» به صورت نظری بسط داده شود و ابعاد، مؤلفه‌ها و سطوح آن (مانند فعال‌سازی خودآگاه در مقابل ناخودآگاه، فعال‌سازی تدریجی در مقابل آنی) به تفکیک تبیین گردد.

-این پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی نه یک عامل زمینه‌ای، بلکه یک شرط علی در شکل‌دهی به تعارضات است. پیشنهاد می‌شود مدل‌های نظری موجود در حوزه مدیریت تعارض بازنگری شده و جایگاه فرهنگ سازمانی از متغیرهای زمینه‌ای به متغیرهای علی ارتقا یابد.

پیشنهادهای کاربردی

پیشنهادهای کاربردی زیر برگرفته از مؤلفه‌ها و مقوله‌های خاصی است که در پژوهش‌های پیشین به ندرت یا به صورت نظام‌مند مورد توجه قرار نگرفته است:

- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی «فعال‌سازی هوش عاطفی موقعیت‌مند»: بر خلاف دوره‌های عمومی هوش عاطفی که بر ویژگی‌های ایستا تأکید دارند، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی ویژه «فعال‌سازی هوش عاطفی در لحظه تعارض» طراحی شود. این برنامه‌ها باید شامل شبیه‌سازی تعارضات با شدت‌های مختلف (خفیف، متوسط، حاد) و تمرین راهبردهای سازنده متناسب با هر سطح از شدت تعارض باشد.

- استقرار سیستم «بازخورد و حمایت مداوم» به عنوان تعدیل‌گر مداخله‌گر: بر اساس یافته‌های این پژوهش که عوامل مداخله‌گری مانند حمایت سازمانی، بازخورد به موقع و مشاوره تخصصی نقش تعیین‌کننده‌ای در تعدیل اثر شرایط علی دارند، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها واحدهای «پشتیبانی تصمیم‌گیری هیجانی» ایجاد کنند که در لحظات تعارض حاد، به مدیران مشاوره فوری ارائه دهند.

- ایجاد «تیم‌های واکنش سریع تعارض» با ساختار موقت و میان‌بخشی: با توجه به یافته‌ای که نشان داد انعطاف و سازگاری ساختاری یکی از عوامل مداخله‌گر کلیدی است، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها تیم‌های موقت و میان‌بخشی برای مدیریت تعارضات پیچیده تشکیل دهند که دارای اختیارات تصمیم‌گیری فرابخشی باشند و بتوانند بدون تشریفات اداری طولانی، راهبردهای سازنده را اجرا کنند.

- تدوین «نظام پایش سرمایه اجتماعی دیجیتال» مبتنی بر هوش مصنوعی: پیشنهاد می‌شود سامانه‌های هوشمندی طراحی شوند که بتوانند شاخص‌های سرمایه اجتماعی (مانند اعتماد، شبکه‌های ارتباطی، هنجارهای مشترک) را به صورت لحظه‌ای و مستمر پایش کرده و در صورت کاهش غیرعادی هر یک از این شاخص‌ها (که می‌تواند نشانه تعارض پنهان باشد)، هشدارهای به موقع به مدیران ارائه دهند.

- بازطراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد مدیران با تأکید بر «نرخ بازآرایی سرمایه اجتماعی»: به جای ارزیابی صرفاً کمی از عملکرد مدیران (مانند میزان بهره‌وری یا کاهش تعارض)، پیشنهاد می‌شود شاخص «نرخ بازآرایی سرمایه اجتماعی در شرایط تعارض» به عنوان یکی از معیارهای کلیدی ارزیابی مدیران در نظر گرفته شود تا انگیزه لازم برای اتخاذ راهبردهای سازنده ایجاد گردد.

- تغییر فرهنگ سازمانی از طریق مداخلات علی (نه زمینه‌ای): برخلاف رویکردهای سنتی که فرهنگ سازمانی را به عنوان یک عامل زمینه‌ای و قابل تغییر در بلندمدت می‌بینند، این پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی یک شرط علی است. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با مداخلات مستقیم و کوتاه‌مدت مانند بازتعریف ارزش‌های سازمانی، تغییر سیستم پاداش و تنبیه، و طراحی مراسم و نمادهای جدید، تغییرات فرهنگی هدفمند و سریع‌تری ایجاد کنند.

محدودیت‌های پژوهش

- این پژوهش با رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. اگرچه این روش برای کشف فرایندها و طراحی الگو مناسب است، اما تعمیم‌پذیری آماری یافته‌ها به کل جامعه آماری وجود ندارد. پیشنهاد می‌شود در تفسیر نتایج، ماهیت اکتشافی و زمینه‌مند بودن یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد.

- جامعه مورد مطالعه این پژوهش، سازمان‌های دولتی بودند. ممکن است یافته‌ها در سازمان‌های خصوصی، سازمان‌های غیرانتفاعی یا صنایع مختلف (مانند تولید، خدمات، فناوری) تفاوت‌های معناداری داشته باشد.

- این پژوهش در یک بازه زمانی مشخص و به صورت مقطعی انجام شده است. از آنجا که الگوی فرایندی هوش عاطفی در تعارض ممکن است در طول زمان و تحت تأثیر تجارب مکرر مدیران تغییر کند، امکان بررسی پویایی‌های بلندمدت وجود نداشته است.

- داده‌های این پژوهش عمدتاً از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده است. عدم استفاده از روش‌های تکمیلی مانند مشاهده مشارکتی یا تحلیل اسناد و مدارک سازمانی، ممکن است برخی از ابعاد پنهان رفتار مدیران در شرایط تعارض را پوشش نداده باشد.

- مصاحبه‌شوندگان ممکن است در بازگویی تجارب تعارض خود دچار سوگیری حافظه (فراموشی یا بزرگ‌نمایی رویدادها) یا سوگیری اجتماعی (ارائه تصویری ایده‌آل از خود) شده باشند، که این امر می‌تواند بر دقت داده‌ها تأثیر گذاشته باشد.

پیشنهادهای پژوهشی برای مطالعات آینده

- با توجه به اینکه پژوهش حاضر یک مدل فرایندی کیفی ارائه داده است، پیشنهاد می‌شود مطالعات کمی بعدی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط میان مؤلفه‌های چهارگانه پدیده محوری و نقش تعدیل‌گر شدت تعارض را آزمون کنند.

-پیشنهاد می‌شود الگوی فرایندی این پژوهش در سازمان‌های خصوصی، صنایع خلاق، استارت‌آپ‌ها و سازمان‌های بین‌المللی مورد بررسی تطبیقی قرار گیرد تا تأثیر فرهنگ سازمانی (به عنوان شرط علی) در بافت‌های مختلف شناسایی شود.

-پژوهش حاضر نظریه زمینه‌ای «بازآرایی هیجانی سرمایه اجتماعی» را معرفی کرده است که بر اساس آن، سرمایه اجتماعی نه یک دارایی ثابت، بلکه یک پدیده پویا و در حال بازآرایی در شرایط تعارض است. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران این نظریه را در بافت‌های سازمانی متفاوت (مانند سازمان‌های خصوصی، نهادهای آموزشی، سازمان‌های بین‌المللی) مورد آزمون نظری مجدد قرار دهند و امکان تعمیم آن را بررسی کنند.

-یافته‌های این پژوهش نشان داد که شدت تعارض (خفیف، متوسط، حاد) نقش تعدیل‌گر معناداری در رابطه بین هوش عاطفی مدیر و انتخاب راهبردهای مدیریت تعارض ایفا می‌کند. پیشنهاد می‌شود یک مدل نظری برای تبیین «منحنی تصمیم‌گیری هیجانی در شدت‌های مختلف تعارض» طراحی شود که در آن نقطه آستانه تغییر از راهبردهای سازنده به ناکارآمد مشخص گردد.

-پژوهش حاضر نشان داد که چهار مؤلفه پدیده محوری (فعال‌سازی هوش عاطفی، راهبردهای مدیریت تعارض، روابط و اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی سازمانی) در یک رابطه بازخوردی و چرخه‌ای قرار دارند. پیشنهاد می‌شود این چرخه نظری در قالب یک «مدل پویایی سیستم» شبیه‌سازی شده و حلقه‌های تقویت‌کننده و متعادل‌کننده آن شناسایی گردد.

-پیشنهاد می‌شود یک ابزار استاندارد (پرسشنامه) برای سنجش میزان توانایی مدیران در فعال‌سازی هوش عاطفی در شرایط تعارض با شدت‌های مختلف طراحی و روان‌سنجی شود.

-با توجه به ماهیت چرخه‌ای و بازخوردی الگوی ارائه‌شده، پیشنهاد می‌شود یک مطالعه طولی (حداقل ۲ تا ۳ ساله) طراحی شود تا چگونگی تغییرات سرمایه اجتماعی در اثر تعارضات مکرر سازمانی و تأثیر بازخورد آن بر فعال‌سازی‌های بعدی هوش عاطفی مدیران بررسی گردد.

-پیشنهاد می‌شود یک مطالعه شبه‌تجربی با گروه کنترل و آزمایش طراحی شود تا اثربخشی برنامه آموزشی پیشنهادی این پژوهش در مقایسه با دوره‌های سنتی هوش عاطفی سنجیده شود.

-پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به این سؤال پاسخ دهند که چگونه سامانه‌های هوشمند و ابزارهای تحلیلی مبتنی بر داده می‌توانند به مدیران در تشخیص به موقع نشانه‌های تعارض، پیشنهاد راهبردهای مناسب و پایش پیامدهای تصمیمات هیجانی کمک کنند.

-پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آمیخته (کیفی و کمی) برای شناسایی نقاط آستانه تغییر رفتار مدیران از راهبردهای سازنده به ناکارآمد در شدت‌های مختلف تعارض (خفیف، متوسط، حاد) طراحی شود تا منحنی تصمیم‌گیری هیجانی به صورت دقیق‌تری ترسیم گردد.

-پیشنهاد می‌شود این نظریه در سطوح مختلف تحلیل (فردی، گروهی، سازمانی و شبکه‌ای) مورد آزمون قرار گیرد تا مشخص شود آیا فرایند بازآرایی سرمایه اجتماعی در تعارضات میان فردی، میان گروهی و میان سازمانی از الگوهای مشابه یا متفاوتی پیروی می‌کند.

تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

Ali Shariatnehad



<http://orcid.org/0000-0001-8609-6960>

Faezeh Hasanvand



<http://orcid.org/0000-0002-6639-9339>

منابع

اسد پاسکی، رقیه، حسنی‌پور ازگمی، لیلا، زمانی کلده، زهرا. (۱۴۰۱). رابطه بین مؤلفه‌های هوش عاطفی با استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس شهر رشت. هفتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در علوم تربیتی و روانشناسی ایران.

آدینه وند، محمد، یاسینی، علی، نیازی، کامران. (۱۴۰۴). بررسی تاثیر هوش عاطفی بر سرمایه اجتماعی رابطه ای با توجه به نقش میانجی گرایش های اجتماعی مطلوب دانشجویان (مورد مطالعه: رشته های علوم انسانی دانشگاه ایلام)، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری در هزاره سوم.

آل خمیس، ناجی، نوری خواه، نادر، عاقلی، میثم. (۱۴۰۴). تاثیر مسئولیت اجتماعی بر سرمایه اجتماعی با نقش میانجی هوش عاطفی، سیزدهمین کنفرانس بین المللی مطالعات نوین مدیریت و حسابداری در ایران، تهران.

باوردی، عبدالقادر. (۱۴۰۴). تحلیل رابطه بین هوش عاطفی مدیران منابع انسانی و کاهش تعارضات سازمانی، شانزدهمین کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، تهران. پناهی، سیده معصومه، پور کریمی، جواد، رمضان، مجید (۱۳۹۹). رابطه بین هوش عاطفی و سرمایه اجتماعی با شایستگی حرفه ای اعضای هیأت علمی دانشگاه ها. مجله پژوهش های روانشناسی اجتماعی. http://www.socialpsychology.ir/article_120649.html.

ثقفی، مهدی، محمدزاده مقدم، حسن. (۱۳۹۶). بررسی ارتباط هوش عاطفی با تعارضات سازمانی کارکنان مالی دستگاه های اجرایی شهرستان بیرجند با تاکید بر تعارضات بین فردی. مجله اصول بهداشت روانی، ۱۹ (شماره ۳- ویژه نامه سومین کنفرانس بین المللی نوآوری های اخیر در روان شناسی، مشاوره و علوم رفتاری)، ۲۱۳-۲۲۱. [10.22038/jfmh.2017.8627](http://www.jfmh.2017.8627.10.22038).

دیهیم پور، مهدی. (۱۴۰۴). تاثیر سرمایه اجتماعی بر رفتار پیشگامانه سازمانی با میانجیگری تلنگر سازمانی. مجله علمی "مدیریت سرمایه اجتماعی". 171-185, 12(2), [10.22059/jscm.2024.377144.2517](http://www.jscm.2024.377144.2517.10.22059)

رئیزی، مریم، رئیزی، عبدالله، خسروی، سارا، آزادی، مریم. (۱۴۰۴). نقش هوش عاطفی مدیران در کاهش تعارضات سازمانی در شرکت های ایرانی، بیست و یکمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.

شریعت نژاد، علی، حسونند، فائزه. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر پدیده مصرف تظاهری بر سرمایه اجتماعی؛ تبیین نقش میانجی بی عدالتی ادراک شده. مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی. [10.22059/jscm.2023.367037.2452](http://www.jscm.2023.367037.2452.10.22059)

قربانی، علی، ترابی، محمدامین. (۱۴۰۰). مفهوم پردازی و طراحی مدل شهاب سنگ های سازمانی: چالش ها و راهکارها. فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی. ۱۴۷-۱۶۴، (۳۶).

References

- Amiri, R., & Divsalar, H. (2025). The impact of social capital and innovative activities on business performance with the mediating role of intellectual capital in women's health oriented businesses. *Future of Work and Digital Management Journal*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.61838/fwdmj.3.1.3>
- Aseery, M., Mahran, S., & Felemban, O. (2023). The relationship between emotional intelligence and conflict management strategies from the nurse managers' perspective. *Cureus*, 15(3), e35669. <https://doi.org/10.7759/cureus.35669>
- A'yunnisa, R. N., Carminati, L., & Wilderom, C. P. M. (2024). Promoting employee flourishing and performance: The roles of perceived leader emotional intelligence, positive team emotional climate, and employee emotional intelligence. *Frontiers in Organizational Psychology*, 5, Article 1283067. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1283067>
- Badriyah, N., Sulaeman, M. M., Wibowo, S. N., & Anggapratama, R. (2024). The role of constructive conflict management in fostering team collaboration and innovation: A perspective of transformational leadership. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), 159. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.159>
- Cao, Q., Chen, C.-F., Hu, H.-L., & Hsiao, Y.-C. (2025). Social capital and job performance: A moderated mediation model of organizational citizenship behaviors and psychological capital. *Behavioral Sciences*, 15(6), 714. <https://doi.org/10.3390/bs15060714>
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence and leadership: A systematic review and future research agenda. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Elrehail, H., Al Serhan, B. A., Shaheen, H., & Al Adwan, A. (2025). Emotional intelligence and social capital as drivers of innovation and organizational performance: Evidence from the healthcare sector. *Journal of Business Research*, 155, 113569. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113569>
- Kasemy, Z. A., Sharif, A. F., Bahgat, N. M., & Abdelsattar, S. (2023). Emotional intelligence, workplace conflict and job burn-out among critical care physicians: A mediation analysis. *BMJ Open*, 13, e074645. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-074645>

- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Basic Books.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Munir, S., Anser, M. K., Shah, S. T. H., Islam, T., & Zaman, K. (2025). Emotional intelligence, support, and organizational culture's impact on decision-making: Mediation and moderation analysis in academia. *Discover Education*, 4(1), 269. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00720-2>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Nguyen Thi, M. A., & Vu Dinh, K. (2025). Social capital and sustainable performance: Examining the mediating role of supply chain resilience in an emerging economy. *Discover Sustainability*, 6, Article 764. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01692-x>
- Odame, C., & Pandey, M. (2025). The relationship between emotional intelligence and conflict management styles: Evidence from executive students in business management. *SAGE Open*, 15(3), 1–16. <https://doi.org/10.1177/21582440251365507>
- Rodrigues, N. J. P., & Matos, C. I. V. (2024). The relationship between managers' emotional intelligence and project management decisions. *Administrative Sciences*, 14(12), Article 318. <https://doi.org/10.3390/admsci14120318>
- Saraswati, R. U., Sayyidina, S., & Rosdiana, R. (2025). The impact of workplace conflict and stress on performance: Evidence from Indonesia. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences*, 3(5), 1855–1867. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v3i5.621>
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126–136. <https://doi.org/10.1177/1368430212439907>
- Schlegel, K., de Jong, M., & Boroş, S. (2025). Conflict management 101: How emotional intelligence can make or break a manager. *International Journal of Conflict Management*, 36(1), 145–165. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2023-0171>
- Siritrakankij, S., Ribière, V., & Bartel-Radic, A. (2023). The influence of team leaders' emotional intelligence on their intercultural conflict management

styles in virtual multicultural project teams. *Journal of Business Administration*, 12(1), 26–44.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Xicom.

Tjimuku, M., Atiku, S. O., & Kaisara, G. (2025). Emotional intelligence and psychological capital at work: A systematic literature review and directions for future research. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2443559. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2443559>.

Tran, D. V., Nguyen, P. V., Dinh, N. T. T., Huynh, T. N., & Ma, K. V. (2024). Exploring the impact of social capital on business performance: The role of dynamic capabilities, open innovation and government support. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), Article 100416. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100416>

Zhou, J., Qin, S., Jia, T., Shen, M., Liu, H., Wang, J., & Tian, W. (2025). The relationship between principals' emotional intelligence and conflict management: Based on latent profile analysis. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1548185. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1548185>

References [In Persian]

Adinehvand, M., Yasini, A., Niazi, K. (2025). Investigating the effect of emotional intelligence on relational social capital with regard to the mediating role of students' desirable social tendencies (case study: humanities majors at Ilam University), 9th International Conference on Management, Accounting, Economics and Banking in the Third Millennium. (in Persian)

Al-Khamis, N., Nourikhah, N., Aqeli, M. (2025). The effect of social responsibility on social capital with the mediating role of emotional intelligence, 13th International Conference on Modern Management and Accounting Studies in Iran, Tehran. (in Persian)

Asadpaski, R., Hasani-Pour Azgami, L., & Zamani Kaldeh, Z. (2022). The relationship between components of emotional intelligence and conflict management strategies of school principals in Rasht. *Proceedings of the 7th National Conference on New Research in Educational Sciences and Psychology of Iran, Tehran, Iran*. (in Persian)

Bavardi, A. (2025). Analyzing the relationship between emotional intelligence of human resource managers and reducing organizational conflicts, 16th International and National Conference on Management, Accounting and Law Studies, Tehran. (in Persian)

Dehimpour, M. (2025). The effect of social capital on organizational proactive behavior with the mediating role of organizational nudging. *Journal of*

- Social Capital Management*, 12(2), 171–185.
<https://doi.org/10.22059/jscm.2024.377144.2517> (in Persian)
- Ghorbani, A., Torabi, M., & Mohammadamin, G. (2021). Conceptualization and Design of the Organizational Meteorites Model: Challenges and Solutions. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 36, 147-164. (in Persian)
- Panahi, S. M., Pourkarimi, J., & Ramezan, M. (2020). The relationship between emotional intelligence and social capital with professional competence of university faculty members. *Journal of Social Psychology Research*. Retrieved from http://www.socialpsychology.ir/article_120649.html (in Persian)
- Raeisi, M., Raeisi, A., Khosravi, S., & Azadi, M. (2025). The role of managers' emotional intelligence in reducing organizational conflicts in Iranian companies. *Proceedings of the 21st National Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran, Iran*. (in Persian)
- Saghafi, M., & Mohammadzadeh Moghaddam, H. (2017). Investigating the relationship between emotional intelligence and organizational conflicts among financial employees of executive organizations in Birjand, with emphasis on interpersonal conflicts. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, 19(3), 213–221. <https://doi.org/10.22038/jfmh.2017.8627>. (in Persian)
- Shariatnejad, A., & Hasanvand, F. (2023). Investigating the effect of conspicuous consumption on social capital: Explaining the mediating role of perceived injustice. *Journal of Social Capital Management*. <https://doi.org/10.22059/jscm.2023.367037.2452>. (in Persian)