

Identifying Bidirectional Factors of Emotional Intelligence in Public Organizations: A Systematic Meta-Synthesis

1. Mohsen Ghomi Avili¹: Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran.

2. Davood KiaKojouri^{2*}: Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran.

3. Reza Verij Kazemi³: Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran.

4. Mehran Mokhtari Bayekolaei⁴: Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: dr.davoodkia@iau.ac.ir

Abstract:

This study aimed to identify and explain the influencing and influenced factors of emotional intelligence in public organizations using a meta-synthesis approach. This qualitative study employed a meta-synthesis approach based on the seven-step method by Sandelowski and Barroso. These steps included formulating research questions, conducting a systematic literature review, selecting relevant studies, extracting data, synthesizing and analyzing findings, performing quality control, and presenting results. The study population comprised reputable Persian and English scholarly articles published between 2014 and 2024, of which 31 studies were selected after rigorous screening. Data were analyzed through open coding, and inter-rater reliability was assessed using the Kappa coefficient. The findings revealed that factors related to emotional intelligence could be categorized into two main groups: facilitating and inhibiting factors. Among influencing factors, nine facilitators (such as social personality, strategic thinking, organizational commitment, mindfulness, and work experience) and three inhibitors (including perceived stress, organizational trauma, and dark personality traits) were identified. Among influenced factors, fourteen facilitators (such as job performance, job adaptability, quality of work life, innovative behavior, employee well-being, and knowledge sharing) and three inhibitors (including organizational silence, job burnout, and counterproductive work behaviors) were identified. The results highlight that emotional intelligence plays a critical role in improving job performance and adaptability in public sector employees, and its enhancement depends on strengthening facilitating factors and mitigating organizational barriers. The conceptual model developed can serve as a practical framework for public sector managers to enhance employees' emotional intelligence and organizational effectiveness.

Keywords: Emotional intelligence; Public organizations; Meta-synthesis; Facilitating factors; Inhibiting factors

How to Cite: Ghomi Avili, M., KiaKojouri, D., Verij Kazemi, R., & Mokhtari Bayekolaei, M. (2026). Identifying Bidirectional Factors of Emotional Intelligence in Public Organizations: A Systematic Meta-Synthesis. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(2), 1-19.



شناسایی عوامل دوسویه هوش هیجانی در سازمان‌های دولتی: یک فراترکیب نظام‌مند

۱. محسن قمی اوپلی ^{id}: گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاداسلامی، چالوس، ایران.
۲. داود کیاکجوری ^{id*}: گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاداسلامی، چالوس، ایران.
۳. رضا وریج کاظمی ^{id}: گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاداسلامی، چالوس، ایران.
۴. مهران مختاری بایع کلایی ^{id}: گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاداسلامی، چالوس، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: dr.davoodkia@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و تبیین عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر از هوش هیجانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد فراترکیب است. این پژوهش از نوع کیفی و با رویکرد فراترکیب انجام شد. برای دستیابی به هدف مطالعه، مراحل هفت‌گانه روش ساندلووسکی و بارسو شامل طرح پرسش‌های پژوهش، مرور نظام‌مند متون، جست‌وجو و انتخاب مطالعات مرتبط، استخراج داده‌ها، ترکیب و تحلیل یافته‌ها، کنترل کیفیت و در نهایت ارائه نتایج به کار گرفته شد. جامعه پژوهش شامل مقالات علمی معتبر داخلی و خارجی در بازه زمانی ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴ بود که پس از غربالگری اولیه ۳۱ مطالعه برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. داده‌ها با روش کدگذاری باز تحلیل و با استفاده از شاخص کاپا روایی‌سنجی شدند. نتایج تحلیل نشان داد که عوامل مرتبط با هوش هیجانی در دو دسته کلی عوامل تقویت‌کننده و عوامل بازدارنده قابل طبقه‌بندی‌اند. در بُعد عوامل تأثیرگذار، ۹ عامل تقویت‌کننده (نظیر شخصیت اجتماعی، تفکر استراتژیک، تعهد سازمانی، ذهن‌آگاهی، تجربه کاری) و ۳ عامل بازدارنده (نظیر استرس ادراک‌شده، ترومای سازمانی، ویژگی‌های تاریک) شناسایی شد. همچنین در بُعد عوامل تأثیرپذیر، ۱۴ عامل تقویت‌کننده (مانند عملکرد شغلی، پذیرندگی شغلی، کیفیت زندگی کاری، رفتار نوآورانه، بهزیستی کارکنان، اشتراک‌گذاری دانش) و ۳ عامل بازدارنده (نظیر سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی، رفتارهای کاری مخرب) شناسایی گردید. نتایج این مطالعه نشان داد که هوش هیجانی می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد و پذیرندگی شغلی کارکنان ایفا کند و ارتقای آن در گرو تقویت عوامل تسهیل‌گر و کاهش موانع سازمانی است. مدل مفهومی ارائه‌شده می‌تواند به عنوان راهنمایی برای مدیران دولتی جهت ارتقای هوش هیجانی کارکنان و افزایش کارایی سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌گان: هوش هیجانی؛ سازمان‌های دولتی؛ فراترکیب؛ عوامل تقویت‌کننده؛ عوامل بازدارنده

نحوه استناددهی: قمی اوپلی، محسن. کیاکجوری، داود. وریج کاظمی، رضا. و مختاری بایع کلایی، مهران. (۱۴۰۵). شناسایی عوامل دوسویه هوش هیجانی در سازمان‌های دولتی: یک فراترکیب نظام‌مند. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۲)، ۱۹-۱.



مقدمه

هوش هیجانی به عنوان یکی از مهم‌ترین سازه‌های روان‌شناختی در دهه‌های اخیر، توجه پژوهشگران و مدیران سازمانی را به خود جلب کرده است. این مفهوم به توانایی فرد در شناسایی، درک، تنظیم و به‌کارگیری مؤثر هیجانات خود و دیگران برای تسهیل فرایندهای شناختی و رفتاری اشاره دارد و نقشی بنیادین در موفقیت شغلی، روابط بین‌فردی، بهزیستی روانی و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند (Jiménez-Picón et al., 2021). در سازمان‌های دولتی، که محیط‌های کاری غالباً با چالش‌های تعارض نقش، فشار کاری، ساختارهای بوروکراتیک و روابط پیچیده انسانی همراهاند، توانایی کارکنان در مدیریت هیجانات، می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری، کاهش تعارض، و ارتقای تعاملات کاری منجر شود (Sajadi et al., 2012).

از دیدگاه نظری، هوش هیجانی به‌عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌های غیرشناختی، شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی تعریف می‌شود که به افراد در مقابله با فشارهای محیطی و ایفای نقش‌های سازمانی کمک می‌کند (Ahad et al., 2021). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سطوح بالاتر هوش هیجانی با ارتقای کیفیت زندگی کاری و کاهش فرسودگی شغلی در میان کارکنان مرتبط است (Yousefli et al., 2022). افزون بر این، کارکنان دارای هوش هیجانی بالا قادرند روابط بین‌فردی سازنده‌تری ایجاد کرده و به شیوه‌ای سازگارانه با تغییرات محیطی مواجه شوند، امری که در شرایط پویای سازمان‌های دولتی حیاتی است (Agbelie & Aliyu, 2022).

عوامل مختلفی می‌توانند بر رشد و ارتقای هوش هیجانی کارکنان تأثیرگذار باشند. برای مثال، تجربه کاری به عنوان یکی از متغیرهای کلیدی در شکل‌گیری شایستگی‌های عاطفی شناخته شده است (Agbelie & Aliyu, 2022). همچنین نگرش کاری مثبت و تعهد سازمانی می‌تواند سطح هوش هیجانی کارکنان را بهبود دهند (Ahad et al., 2021). در مقابل، استرس ادراک‌شده و ترومای سازمانی به عنوان موانعی جدی در مسیر بروز و توسعه هوش هیجانی شناخته می‌شوند که می‌توانند به کاهش انگیزه، بروز سکوت سازمانی و افزایش تعارضات منجر شوند (Mirzaei & Abdollahzadeh Namanloo, 2023; Moallemian et al., 2021). این یافته‌ها اهمیت توجه به عوامل فردی و محیطی را در تبیین سطوح هوش هیجانی در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهند.

از سوی دیگر، هوش هیجانی خود به عنوان متغیری اثرگذار می‌تواند پیامدهای متعددی برای عملکرد فردی و سازمانی به همراه داشته باشد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هوش هیجانی بالا به افزایش عملکرد شغلی و پذیرندگی شغلی کارکنان منجر می‌شود (Arokia Selvi & Aiswarya, 2023; Nik Akhtar, 2023). همچنین میان هوش هیجانی و کیفیت زندگی کاری رابطه مثبت و معناداری گزارش شده است که این امر می‌تواند نقش مهمی در کاهش فرسودگی و استرس شغلی داشته باشد (Yousefli et al., 2022). افزون بر این، هوش هیجانی با کاهش رفتارهای کاری مخرب و افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی مرتبط است (Shirvani & Sarighi Esfistani, 2014) و می‌تواند حس مالکیت روان‌شناختی کارکنان نسبت به سازمان را افزایش دهد (Jawaheer, 2020).

هوش هیجانی همچنین نقش چشمگیری در ارتقای قابلیت‌های نوآوری و رفتارهای نوآورانه در سازمان‌ها ایفا می‌کند. در پژوهش‌های اخیر نشان داده شده است که هوش هیجانی از طریق تقویت جو تنوع و فرهنگ نوآوری، بر ظرفیت‌های نوآوری خدمات در سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت دارد (Jegerson et al., 2024). این یافته همسو با نتایج پژوهشی است که نشان می‌دهد هوش هیجانی، با میانجی‌گری هوش فرهنگی، می‌تواند عملکرد نوآوری را در سازمان‌های بهداشتی ارتقا دهد (Rima et al., 2023). درواقع، کارکنان دارای هوش هیجانی بالا قادرند محیط‌های کاری خلاقانه‌تری ایجاد کنند، به تعاملات بین‌فرهنگی مثبت‌تری بپردازند و در نتیجه نوآوری و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند.

مطالعات همچنین بر نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری در شکل‌گیری و ارتقای هوش هیجانی تأکید کرده‌اند. شخصیت اجتماعی به عنوان یکی از عوامل تقویت‌کننده هوش هیجانی شناسایی شده است (Ganj Bakhsh et al., 2024)، و رهبری تحول‌آفرین نیز می‌تواند از طریق ارتقای تعهد عاطفی کارکنان، هوش هیجانی را توسعه دهد (Pulido-Martos et al., 2023). از سوی دیگر، وجود ویژگی‌های شخصیتی تاریک (مانند خودشیفتگی، ماکیاولیسم و روان‌آزاری) با کاهش هوش هیجانی و

تضعیف روابط کاری اثربخش همراه بوده است (Rico-Bordera et al., 2024). این یافته‌ها بر اهمیت نقش رهبران در پرورش فرهنگ سازمانی مثبت و کاهش گرایش به رفتارهای تاریک در محیط‌های کاری دولتی تأکید دارند.

افزون بر این، مداخلات آموزشی می‌توانند نقش مهمی در ارتقای هوش هیجانی ایفا کنند. برای نمونه، اجرای برنامه‌های آموزش هوش مثبت موجب بهبود معنادار هوش هیجانی کارکنان شده است (Mokund Hosseini et al., 2018). به‌طور مشابه، تقویت نظام‌های آموزش الکترونیکی در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها می‌تواند بستر مناسبی برای توسعه مهارت‌های هیجانی و اجتماعی کارکنان فراهم سازد (MirTaghian Rudsari & Kiakojoori, 2016). این مداخلات، با فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری انعطاف‌پذیر و مستمر، می‌توانند به ارتقای ظرفیت سازگاری هیجانی کارکنان در مواجهه با چالش‌های سازمانی کمک کنند (Kiakojoori, 2024).

علاوه بر این، شواهد نشان می‌دهد که هوش هیجانی می‌تواند بر کاهش پدیده‌هایی نظیر سکوت سازمانی اثرگذار باشد. برای مثال، هوش هیجانی نقش میانجی در رابطه بین جو سازمانی و سکوت سازمانی ایفا می‌کند و می‌تواند تمایل کارکنان به بیان ایده‌ها و انتقادات سازنده را افزایش دهد (Bazyar Dizabadi et al., 2021). همچنین، هوش هیجانی می‌تواند با تقویت تاب‌آوری روان‌شناختی و کاهش اضطراب، از بروز مشکلات سلامت روان در محیط‌های کاری جلوگیری کند (Sajadi et al., 2012). در چنین شرایطی، کارکنان می‌توانند هیجانات خود را به شیوه‌ای اثربخش مدیریت کرده و در برابر فشارهای محیطی از پایداری بیشتری برخوردار باشند.

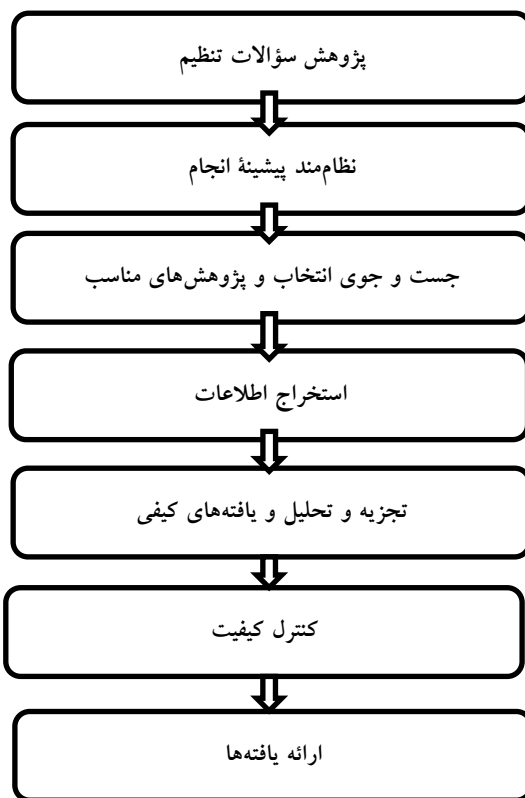
یافته‌های پژوهش‌های پیشین به روشنی نشان می‌دهند که هوش هیجانی نه تنها از عوامل فردی و محیطی متأثر است، بلکه خود نیز می‌تواند بر مجموعه گسترده‌ای از متغیرهای سازمانی اثر بگذارد. برای نمونه، پژوهشی در شهرداری تهران نشان داد که هوش هیجانی نقش مهمی در ارتقای عملکرد منابع انسانی دارد (Baluch Zadeh, 2022). همچنین مشخص شده است که هوش هیجانی می‌تواند رابطه میان تفکر استراتژیک و عملکرد مالی سازمان‌ها را تعدیل کند و زمینه را برای بهبود تصمیم‌گیری‌های مالی فراهم آورد (Ravan Shad, 2023). از این رو، درک ابعاد دوگانه هوش هیجانی (به‌عنوان متغیر تأثیرگذار و تأثیرپذیر) می‌تواند به مدیران سازمان‌های دولتی در طراحی مداخلات مؤثر و سیاست‌های منابع انسانی کارآمد کمک کند.

با توجه به نقش چندبعدی و حیاتی هوش هیجانی در ارتقای عملکرد و سلامت روانی کارکنان سازمان‌های دولتی، ضرورت دارد که پژوهش‌های موجود به‌صورت نظام‌مند مرور و ترکیب شوند تا تصویری جامع از عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر این سازه به دست آید. پژوهش حاضر با استفاده از روش فراترکیب، به دنبال شناسایی و طبقه‌بندی این عوامل در قالب دو دسته کلی عوامل تقویت‌کننده و عوامل بازدارنده است.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش فراترکیب استفاده شده است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه نمونه مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سوال پژوهش تشکیل می‌شود. فراترکیب مرور یک تاریخچه پیشینه کیفی موضوع مد نظر نیست. همچنین تجزیه و تحلیل داده ثانویه و داده اصلی از مطالعات منتخب نیز نیست؛ بلکه تحلیل یافته‌های این مطالعه هاست. به عبارتی؛ فراترکیب بر مطالعه‌های کیفی که لزوماً مبانی نظری وسیعی را شامل نمی‌شود؛ تمرکز دارد و بجای ارائه خلاصه جمعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند. فراترکیب با فراهم کردن نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوع‌ها و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش جاری را ارتقا می‌دهد و دید جامعه و گسترده‌ای را به مسائل به وجود می‌آورد. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی انجام دهد و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند. از طریق بررسی یافته‌های مقاله‌های اصلی پژوهش، پژوهشگران واژه‌هایی را آشکارا و ایجاد می‌کنند که نمایش جامع‌تری از پدیده بررسی شده را نشان می‌دهد. مشابه نگرش نظام‌مند، استفاده از فراترکیب نتیجه‌ای را حاصل می‌کند که بزرگتر از مجموع بخش‌هایش است. به‌منظور تحقق هدف مقاله، یعنی عوامل مؤثر و تأثیرپذیر از

هوش هیجانی با روش فراترکیب، در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) استفاده شده است که خلاصه این مراحل در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو یا همان فرآیند گردآوری نظام‌مند پیشینه.

گام اول: تنظیم سؤالات پژوهش:

برای انجام این قسمت از یک الگوریتم چهارسؤالی استفاده می‌شود در جدول ۱، چهار سوال برای عوامل تشکیل دهنده هوش هیجانی عنوان شده است که شامل چهار قسمت چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونگی انجام پژوهش است.

جدول ۱. سؤالات پژوهش

ردیف	الگوریتم چهار سؤالی	الگوریتم چهار سؤالی پژوهش
۱	What- برای یافتن چه چیز مطالعه فراترکیب تنظیم شده است؟	شاخص‌ها، پیشران‌ها و پسران‌های هوش هیجانی چه چیزهایی هستند؟
۲	Who- جامعه مورد مطالعه کدام است؟	در این پژوهش جامعه شامل متون مقالات علمی به زبان فارسی و انگلیسی معتبر در نظر گرفته شده است.
۳	When- دامنه زمانی انجام پژوهش چه سال‌هایی است؟	در این پژوهش بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴ میلادی و ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۳ شمسی
۴	How- روش انجام مطالعه چگونه است؟	نحوه گردآوری داده‌ها به روش تحلیل مقالات پیشینه

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

¹.Sandelowski and Barroso

در این مرحله پژوهشگر به جست و جوی نظام‌مند مقالات و پژوهش‌های منتشر شده در مجلات علمی مختلف و معتبر داخلی و خارجی و همچنین منابع عمومی و سایت‌های سازمان‌های معتبر خارجی و داخلی با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مناسب می‌پردازد. ابتدا واژگان کلیدی مرتبط گزینش می‌شود. این واژگان در جدول شماره ۲ فهرست شده است.

جدول ۲. سوالات پژوهش

ردیف	کلید واژه‌های انگلیسی	کلید واژه‌های فارسی
۱	Intelligence	هوش
۲	Emotional intelligence	هوش هیجانی

سپس از طریق موتورهای جست و جوی و سایت‌های معتبر مقالات، پایان نامه‌ها و مطالب با واژه‌های کلیدی انگلیسی و فارسی جست و جو شدند که واژه‌های بکاررفته در موتورهای جست و جوی و سایت‌های معتبر به شرح جدول شماره ۳ است.

جدول ۳. سوالات پژوهش

انگلیسی	فارسی
Emerald insight	پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)
Science Direct(Elsevier)	پایگاه مجلات ایران (مگ ایران)
Springer	ایران داک
Taylor & Francis online	سیویلیکا
Wiley online library	-
Google Scholar	-

گام سوم: جست و جوی و انتخاب متون مناسب

در این گام باید کیفیت مطالعه ارزیابی شود. هدف این مرحله حذف مقاله‌ها و کتاب‌هایی است که به یافته‌های ارائه شده در آن‌ها اعتمادی نیست. به محض اینکه مقالات برای تناسب با مولفه‌های مطالعه بررسی شد، در قدم بعدی پژوهشگر باید کیفیت روان‌شناختی مطالعه را ارزیابی کند. هدف از این گام حذف مقاله‌هایی است که پژوهشگر به یافته‌های ارائه شده اعتمادی نداشته باشد؛ بنابراین ممکن است مقاله‌ای را که باید در ترکیب وجود داشته باشد، رد کند. بر اساس مشورت با خبرگان (اساتید دانشگاه و متخصصان امر) در این گام منابع یافت شده در مرحله پیش به صورت گام به گام بر اساس معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش بررسی می‌شود. این معیارها شامل ده سوال است. این روش برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه پژوهش کیفی استفاده می‌شود. این ده سوال به پژوهشگر کمک می‌کند تا مفهوم پژوهش کیفی را بهتر درک نماید. سوالات بر موارد زیر تمرکز دارد:

۱- اهداف پژوهش (بررسی اینکه مقاله دارای هدفی مشخص و معین است).

۲- منطق روش (از چه روشی استفاده شده است و آیا این روش منطقی‌ترین مناسب‌ترین یا علمی‌ترین روش است؟).

۳- طرح پژوهش (بررسی اینکه پژوهشگر به‌خوبی موضوع، اهمیت موضوع، اهداف و پرسش‌ها، روش‌ها و ابزارهای پژوهش و منابع را تعریف کرده باشد).

۴- روش نمونه برداری (نمونه بخشی از جامعه است که با روشی که از پیش تعیین شده است انتخاب می‌شود).

۵- جمع‌آوری داده‌ها (آیا برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزارهای استاندارد و رایج در این حوزه استفاده شده است؟).

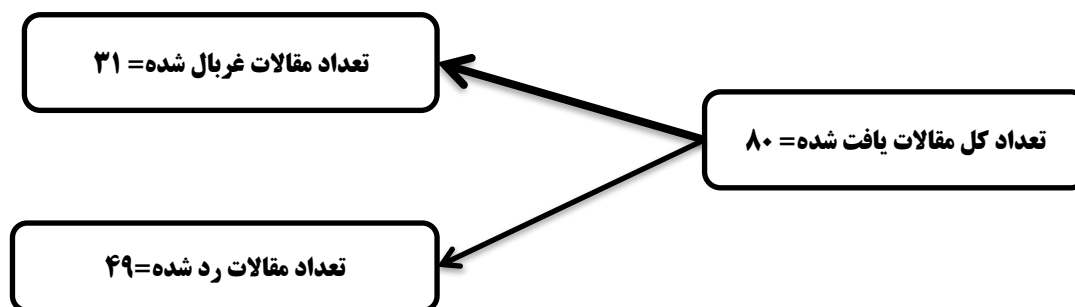
۶- انعکاس‌پذیری (شامل رابطه پژوهشگر و شرکت کنندگان)

۷- ملاحظات اخلاقی ۸- دقت تجزیه و تحلیل ۹- بیان واضح و روش یافته‌ها



۱۰- ارزش پژوهش: در این مرحله پژوهشگر به هر کدام از این سوالات یک امتیاز کمی می‌دهد و سپس یک فرم را ایجاد می‌کند؛ بنابراین او می‌تواند امتیازاتی را که به هر مقاله می‌دهد جمع کند و به آسانی و به اجمال مجموعه مقالات را بررسی کند و نتایج ارزیابی را ببیند.

در این مرحله پس از مراحل پایاییش (مطابق شکل ۲)، از میان ۸۰ مطالعه، ۴۹ مطالعه حذف و ۳۱ پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب شد. فرآیند پالایش و بازبینی با توجه به ملاک‌های ورود و خروج مذکور به طور اجمالی در شکل ۲ آورده شده است.



شکل ۲. فرآیند انتخاب نهایی مقالات

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

استخراج یافته‌های پژوهش، اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی پژوهشگر یا پژوهشگران، کشور، عنوان مقاله و سال انتشار طبقه‌بندی می‌شود. در این مرحله مقاله‌های نهایی به روش تحلیل متن مطالعه شدند. نتایج به دست آمده از این مرحله در جداول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴. عوامل تاثیر پذیر از هوش هیجانی

ردیف	محققان	سال	کشور	عنوان	مقیاس سنجش هوش هیجانی	عامل تاثیر پذیر
۱	آقارحیمی و همکاران	۱۴۰۳	ایران	بررسی رابطه بین هوش هیجانی با سبک رهبری استراتژیک مدیران (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران)	پرسشنامه	سبک رهبری استراتژیک
۲	نیک اختر	۱۴۰۲	ایران	تاثیر هوش هیجانی بر عملکرد شغلی کارکنان اداره صنایع دستی و میراث فرهنگی بندرعباس	پرسشنامه	عملکرد شغلی
۳	بلوچ زاده	۱۴۰۱	ایران	تاثیر هوش هیجانی بر عملکرد منابع انسانی در شهرداری شهر تهران	پرسشنامه	عملکرد منابع انسانی
۴	یوسفی و همکاران	۱۴۰۱	ایران	رابطه بین هوش هیجانی و کیفیت زندگی کاری معلمان	پرسشنامه	کیفیت زندگی کاری
۵	بازیارآبادی	۱۴۰۰	ایران	تاثیر جو سازمانی بر سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی کارکنان شهرداری شهرستان قائمشهر	پرسشنامه	سکوت سازمانی
۶	بنیادی و همکاران	۱۳۹۷	ایران	تاثیر تاب آوری سازمانی بر پذیرندگی شغلی در شهرداری‌های مناطق ۱، ۲ و ۵ تهران	پرسشنامه	پذیرندگی شغلی
۷	مرادی و همکاران	۱۳۹۶	ایران	نقش هوش در فرسودگی شغلی	پرسشنامه	فرسودگی شغلی

۸	شیروانی	۱۳۹۳	ایران	بررسی تاثیر مولفه‌های هوش هیجانی بر رفتارهای کاری مخرب و شهروندی سازمانی	پرسشنامه	رفتارهای کاری مخرب
۹	جگرسون و همکاران	۲۰۲۴	امارات متحده عربی	تاثیر هوش هیجانی بر قابلیت‌های نوآوری خدمات با نقش تنوع جوی و فرهنگ نوآوری در بخش دولتی	پرسشنامه	قابلیت‌های نوآوری خدمات تنوع جوی و فرهنگ نوآوری
۱۰	ریما و همکاران	۲۰۲۳	عربستان سعودی	تاثیر هوش هیجانی بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی در موسسات بهداشتی	پرسشنامه	رفتار نوآورانه -هوش فرهنگی
۱۱	آروکیا سلوی و آیسواریا	۲۰۲۳	هند	بررسی رابطه بین هوش هیجانی و پذیرندگی شغلی کارکنان بخش خودرو در چنای هند	پرسشنامه	پذیرندگی شغلی
۱۲	آکانی و همکاران	۲۰۲۱	نیجریه	رابطه بین هوش هیجانی و بهزیستی کارکنان از طریق تناسب فرد- شغل در بین کارکنان دانشگاهی در کشور نیجریه (یک رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری)	پرسشنامه	بهزیستی کارکنان
۱۳	جاواهریر	۲۰۲۰	آفریقا	تاثیر هوش هیجانی بر مالکیت روانشناختی کارکنان در بخش دولتی موريس در آفریقا	پرسشنامه	مالکیت روانشناختی کارکنان
۱۴	تامتا	۲۰۱۸	هند	رابطه بین هوش هیجانی با اشتراک گذاری دانش در هند	پرسشنامه	اشتراک گذاری دانش

جدول ۵. عوامل تاثیر گذار بر هوش هیجانی

ردیف	محققان	سال	کشور	عنوان	مقیاس سنجش	عامل تاثیر گذار
۱	گنج بخش و همکاران	۱۴۰۳	ایران	تاثیر شخصیت اجتماعی بر هوش هیجانی	پرسشنامه	شخصیت اجتماعی
۲	روانشاد	۱۴۰۲	ایران	بررسی تاثیر تفکر استراتژیک بر عملکرد مالی سازمان با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی	پرسشنامه	تفکر استراتژیک
۳	میرزایی و عبدالله زاده نامانلو	۱۴۰۲	ایران	بررسی رابطه استرس ادراک شده با سکوت سازمانی: نقش میانجی هوش هیجانی (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی خراسان شمالی)	پرسشنامه	استرس ادراک شده
۴	معلمیان	۱۴۰۰	ایران	بررسی رابطه علی ترومای سازمانی و سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی (مورد مطالعه: شرکتهای بانک ملت)	پرسشنامه	ترومای سازمانی
۵	مکوند حسینی و همکاران	۱۳۹۷	ایران	تاثیر مداخله آموزشی هوش مثبت بر هوش هیجانی کارکنان سازمان بورس اوراق بهادار	مشاهده پرسشنامه	مداخله آموزشی هوش مثبت
۶	بوردر و همکاران	۲۰۲۴	اسپانیا	ارتباط بین ویژگی‌های تاریک و هوش هیجانی	پرسشنامه	ویژگی‌های تاریک
۷	پولیدو مارتوس و همکاران	۲۰۲۳	اسپانیا	ارتباط رهبری تحول آفرین و هوش هیجانی	تحلیل چندسطحی	رهبری تحول آفرین
۸	آگیلی و آلیو	۲۰۲۲	غنا	تاثیر تجربه کاری بر هوش هیجانی مدیران سطح متوسط در صنعت بیمه غنا	کمی	تجربه کاری

۹	احد و همکاران	۲۰۲۱	مالزی	نگرش کاری، تعهد سازمانی و هوش هیجانی اساتید	نگرش کاری، تعهد سازمانی
۱۰	جیمز پیکن و همکاران	۲۰۲۰	کشورهای اروپایی	رابطه ذهن آگاهی با هوش هیجانی	مرور سیستماتیک ذهن آگاهی
۱۱	پنا و همکاران	۲۰۱۷	آمریکا	اثر تنظیم هیجان بر هوش هیجانی	تنظیم هیجان

یافته‌ها

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کمی

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی از روش کدگذاری باز انجام شده است. بدین منظور، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات، کد باز در نظر گرفته شده است. سپس با در نظر گرفتن معنای هر یک از کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شده است. به این ترتیب مفاهیم (تم‌های) پژوهش شکل گرفته است. در جداول زیر عوامل و پیامدها به طور خلاصه درج شده است.

جدول ۷. دسته‌بندی محقق برای عوامل تاثیر گذار و تاثیر پذیر

۱	عوامل تقویت کننده: این عوامل نقش مثبت ایفا می‌کنند.
۲	موانع: این عوامل باعث می‌شود هوش هیجانی به تدریج کمرنگ گردد.

جدول ۸. دسته‌بندی عوامل تاثیر پذیر از هوش هیجانی

ردیف	ابعاد مستخرج از مقالات	دسته بندی محقق
۱	عملکرد شغلی	تقویت کننده
۲	سبک رهبری استراتژیک	تقویت کننده
۳	پذیرندگی شغلی	تقویت کننده
۴	کیفیت زندگی کاری	تقویت کننده
۵	سکوت سازمانی	مانع
۶	عملکرد سازمانی	تقویت کننده
۷	فرسودگی شغلی	مانع
۸	رفتارهای کاری مخرب	مانع
۹	قابلیت‌های نوآوری خدمات	تقویت کننده
۱۰	تنوع جوی	تقویت کننده
۱۱	فرهنگ نوآوری	تقویت کننده
۱۲	رفتار نوآورانه	تقویت کننده
۱۳	هوش فرهنگی	تقویت کننده
۱۴	پذیرندگی شغلی	تقویت کننده
۱۵	بهزیستی کارکنان	تقویت کننده
۱۶	مالکیت روانشناختی کارکنان	تقویت کننده
۱۷	اشتراک گذاری دانش	تقویت کننده

جدول ۹. دسته بندی عوامل تاثیرگذار بر هوش هیجانی

ردیف	ابعاد مستخرج از مقالات	دسته بندی محقق
۱	شخصیت اجتماعی	تقویت کننده
۲	تفکر استراتژیک	تقویت کننده
۳	استرس ادراک شده	مانع
۴	ترومای سازمانی	مانع
۵	مداخله آموزشی هوش مثبت	تقویت کننده
۶	ویژگی های تاریک	مانع
۷	رهبری تحول آفرین	تقویت کننده
۸	تجربه کاری	تقویت کننده
۹	نگرش کاری	تقویت کننده
۱۰	تعهد سازمانی	تقویت کننده
۱۱	ذهن آگاهی	تقویت کننده
۱۲	تنظیم هیجان	تقویت کننده

گام ششم: کنترل کیفیت

در این پژوهش سعی بر آن دشه است تا از منابع معتبر علمی استفاده شود و منابعی که با توجه به ملاک های ورودی و خروجی ارائه شده است در گام دوم، اعتبار علمی ناکافی داشتند، در فرایند فراترکیب مورد از چرخه مطالعه خارج شدند. همچنین برای حفظ کیفیت مطالعه از شاخص کاپا استفاده شده است. در این پژوهش، پژوهشگران برای کنترل مفاهیم استخراجی مطالعات بررسی شده، از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر (دارای دکترای مدیریت دولتی و متخصص حوزه رفتار) نیز بهره برده است. برای این منظور یک پرسشنامه چند سوالی برای عوامل تاثیر گذار و تاثیر پذیر و یک پرسشنامه از ابعاد طراحی شد. سپس داده های به دست آمده از طریق نرم افزار SPSS ۱۹ تجزیه و تحلیل برای استخراج ضریب کاپا انجام شد.

جدول ۱۰. وضعیت شاخص کاپا

مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق
کمتر از ۰	ضعیف
۰/۰-۰/۲	بی اهمیت
۰/۴-۰/۲۱	متوسط
۰/۰-۰/۴۱	مناسب
۰/۰-۰/۶۱	معتبر
۱-۰/۸۱	عالی

جدول ۱۱. محاسبات ضریب کاپا برای عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر از هوش هیجانی

مقدار	خطای استاندارد تقریبی	مقدار تی تقریبی	معناداری تقریبی
۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵/۷۹۵	۰/۰۰۰
۲۸	۰		

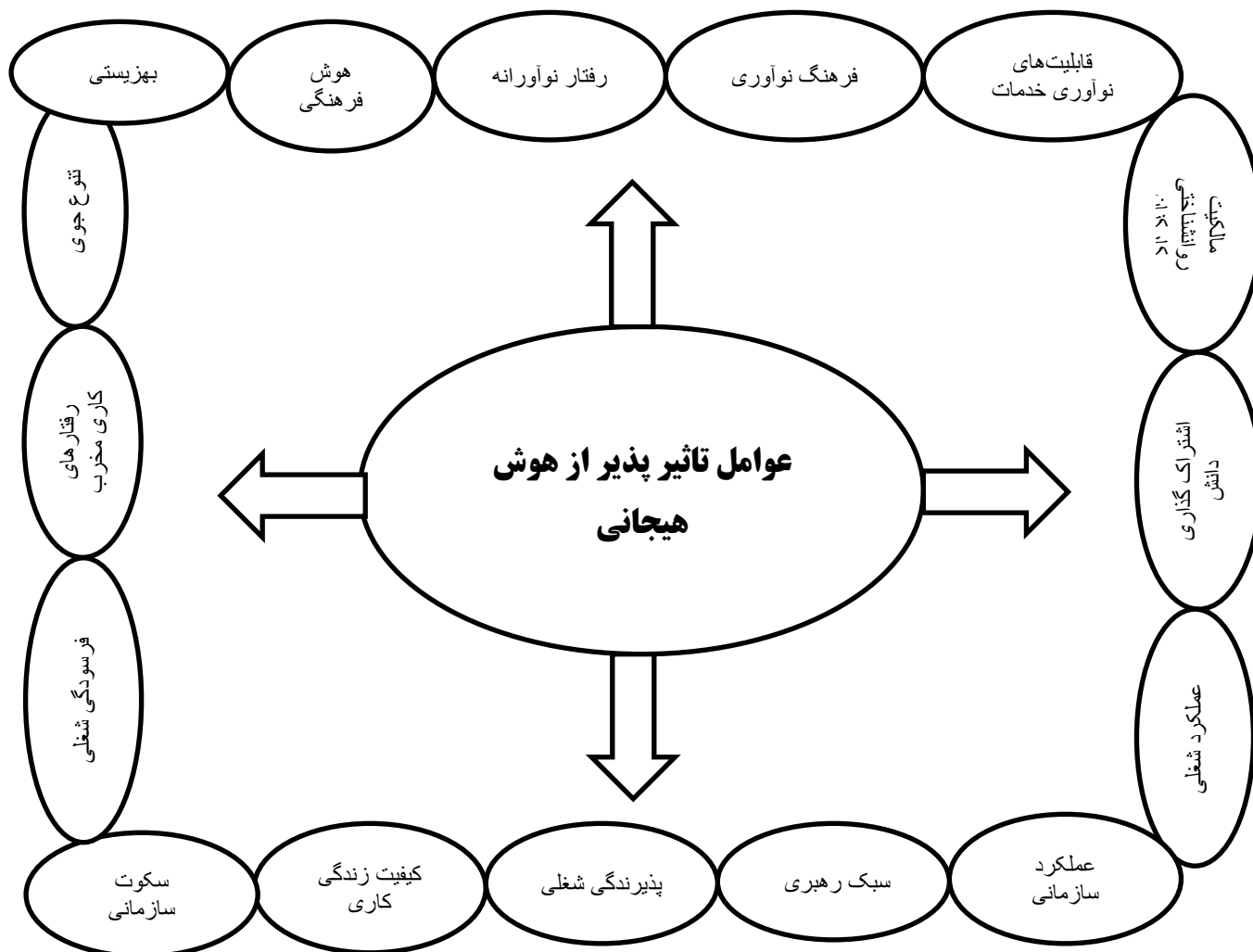
اندازه گیری کاپا
تعداد موارد معتبر



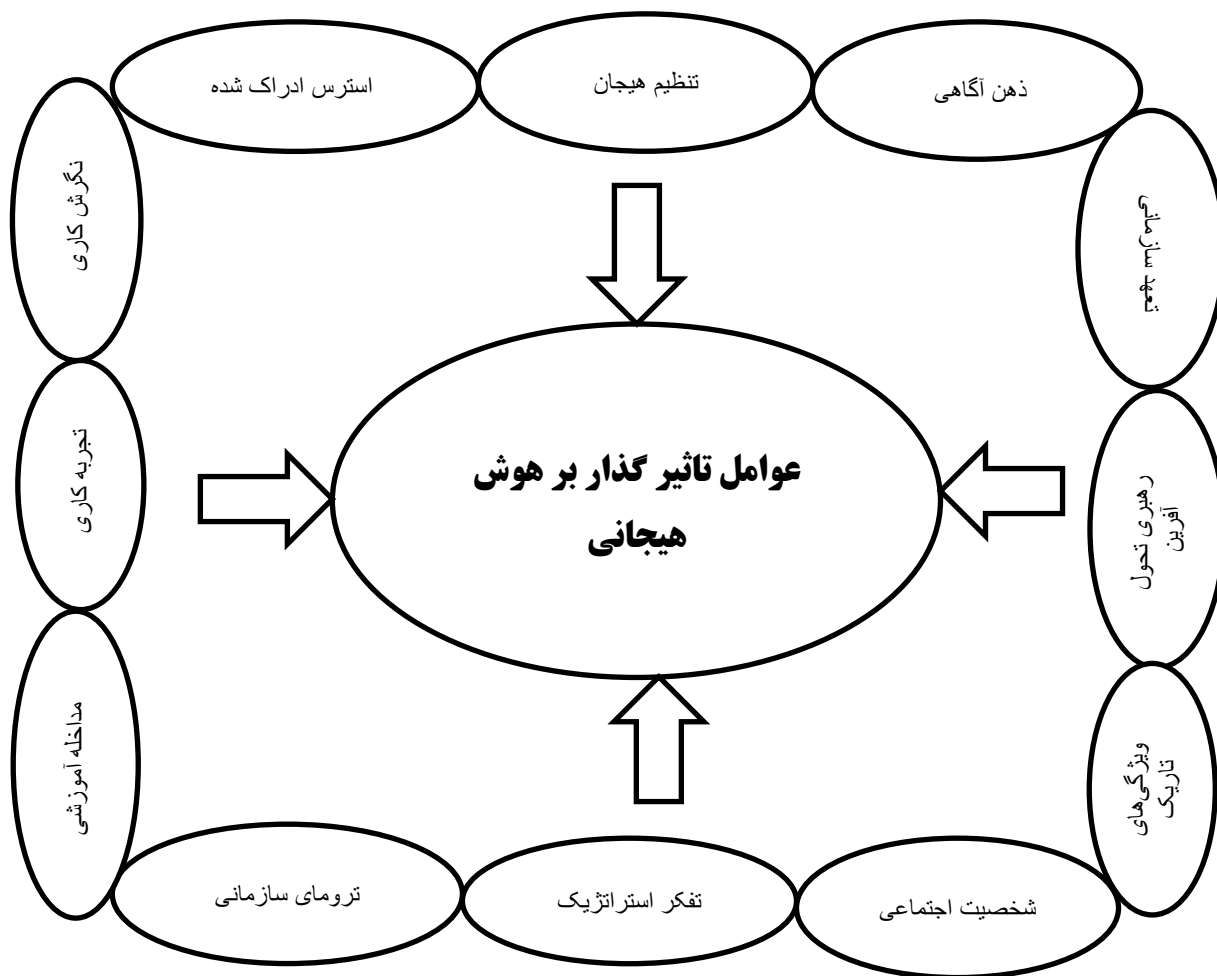
نتایج محاسبات نشان داده که مقدار شاخص کاپا برای ابعاد عوامل تاثیر گذار و تاثیر پذیر ۱/۰۰۰ به دست آمده است. که با توجه به جدول زیر در سطح توافق عالی قرار گرفته است.

گام هفتم: ارائه نتایج

پس از بررسی نهایی شاخص‌ها و طبقه‌بندی کدها مدل نهایی تحقیق ارائه شده است.



شکل ۲. دسته بندی عوامل تاثیر پذیر از هوش هیجانی



نمودار ۴- دسته بندی عوامل تاثیر گذار بر هوش هیجانی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش که با هدف شناسایی عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر از هوش هیجانی در سازمان‌های دولتی و با استفاده از روش فراترکیب انجام شد، نشان داد که این عوامل در دو دسته کلی «عوامل تقویت‌کننده» و «عوامل بازدارنده» قابل طبقه‌بندی هستند. در بُعد عوامل تأثیرگذار، ۹ عامل تقویت‌کننده و ۳ عامل بازدارنده شناسایی شد و در بُعد عوامل تأثیرپذیر نیز ۱۴ عامل تقویت‌کننده و ۳ عامل بازدارنده استخراج گردید. این نتایج مؤید آن است که هوش هیجانی نه تنها تحت تأثیر مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی، محیطی و سازمانی قرار دارد، بلکه خود به‌عنوان یک متغیر میانجی و پیش‌بین می‌تواند نقش چشمگیری در ارتقای پیامدهای فردی و سازمانی ایفا کند. این یافته‌ها در راستای دیدگاه نظریه‌پردازان حوزه رفتار سازمانی است که هوش هیجانی را یک سازه پویا و دوسویه می‌دانند که به شکل متقابل از محیط اثر می‌پذیرد و بر محیط نیز تأثیر می‌گذارد (Ahad et al., 2021).

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر هوش هیجانی می‌توان به شخصیت اجتماعی، تفکر استراتژیک، نگرش کاری، تعهد سازمانی، تجربه کاری، ذهن‌آگاهی، تنظیم هیجان، رهبری تحول‌آفرین و مداخلات آموزشی اشاره کرد. نقش شخصیت اجتماعی به عنوان یک عامل بنیادین در ارتقای توانایی‌های هیجانی پیش‌تر نیز در پژوهش‌های مختلف مورد تأکید قرار گرفته است. برای مثال، نشان داده شده است که ویژگی‌های اجتماعی افراد می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری شایستگی‌های بین‌فردی،

مهارت‌های همدلی و درک هیجانات دیگران باشد (Ganj Bakhsh et al., 2024). همچنین نتایج پژوهش حاضر همسو با شواهدی است که نشان می‌دهد تفکر استراتژیک از طریق ارتقای توانمندی‌های شناختی و تنظیم هیجانات در موقعیت‌های تصمیم‌گیری پیچیده، می‌تواند هوش هیجانی مدیران را افزایش دهد (Ravan Shad, 2023).

افزون بر این، تجربه کاری نیز در این مطالعه به عنوان یکی از مؤلفه‌های تقویت‌کننده هوش هیجانی شناسایی شد. این یافته همراستا با پژوهش‌های گذشته است که نشان داده‌اند با افزایش سابقه کاری، کارکنان توانایی بیشتری در تنظیم هیجانات و مدیریت موقعیت‌های پراسترس از خود نشان می‌دهند (Agbelie & Aliyu, 2022). تعهد سازمانی نیز یکی دیگر از عوامل تقویت‌کننده هوش هیجانی بود که در پژوهش حاضر استخراج شد؛ یافته‌ای که با نتایج پژوهش (Ahad et al., 2021) مطابقت دارد و نشان می‌دهد کارکنان متعهد به سازمان از ثبات هیجانی و انگیزش درونی بیشتری برخوردارند و این امر به ارتقای تعاملات عاطفی آن‌ها در محیط کار کمک می‌کند. همچنین ذهن‌آگاهی و تنظیم هیجان به عنوان مهارت‌های خودتنظیمی، در این پژوهش نقش مهمی در ارتقای هوش هیجانی ایفا کردند؛ موضوعی که در مرور نظام‌مند (Jiménez-Picón et al., 2021) نیز گزارش شده و تأکید شده است که ذهن‌آگاهی می‌تواند از طریق کاهش واکنش‌پذیری هیجانی و افزایش آگاهی از هیجانات، سطح هوش هیجانی را بهبود بخشد.

در بُعد عوامل بازدارنده تأثیرگذار، استرس ادراک‌شده، ترومای سازمانی و ویژگی‌های تاریک شناسایی شدند. استرس ادراک‌شده پیش‌تر نیز به عنوان یک عامل منفی در شکل‌گیری هوش هیجانی معرفی شده است، به‌طوری که سطوح بالای استرس می‌تواند منجر به کاهش تمرکز شناختی و اختلال در تنظیم هیجانات شود (Mirzaei & Abdollahzadeh Namanloo, 2023). ترومای سازمانی نیز با ایجاد فضای کاری تنش‌زا و کاهش اعتماد بین کارکنان، امکان بروز و توسعه توانایی‌های هیجانی را محدود می‌سازد (Moallemian et al., 2021). همچنین، ویژگی‌های شخصیتی تاریک نظیر خودشیفتگی، ماکیاولیسم و روان‌آزاری با کاهش همدلی و تضعیف روابط بین‌فردی اثربخش، به عنوان موانعی جدی برای رشد هوش هیجانی شناخته شده‌اند (Rico-Bordera et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهند که برای ارتقای هوش هیجانی در سازمان‌های دولتی، نه‌تنها باید به تقویت مهارت‌ها و نگرش‌های مثبت کارکنان پرداخت بلکه ضروری است عوامل بازدارنده نیز شناسایی و مدیریت شوند.

در بخش عوامل تأثیرپذیر از هوش هیجانی، یافته‌ها حاکی از آن است که هوش هیجانی نقش مؤثری در ارتقای عملکرد شغلی، کیفیت زندگی کاری، پذیرندگی شغلی، بهزیستی کارکنان، رفتارهای نوآورانه، اشتراک‌گذاری دانش، سبک رهبری استراتژیک و مالکیت روان‌شناختی دارد. این نتایج با شواهد فراوانی همخوان است؛ به‌عنوان نمونه، در پژوهش (Nik Akhtar, 2023) نشان داده شد که هوش هیجانی بالا به‌طور معناداری عملکرد شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین یافته‌های پژوهش (Yousefli et al., 2022) بیانگر آن بود که هوش هیجانی می‌تواند کیفیت زندگی کاری معلمان را از طریق بهبود تعاملات اجتماعی و مدیریت تعارض ارتقا دهد.

افزون بر این، پژوهش حاضر نشان داد که هوش هیجانی می‌تواند نقش میانجی در رابطه بین جو سازمانی و سکوت سازمانی ایفا کند و از بروز رفتارهای سکوت و کناره‌گیری کارکنان جلوگیری نماید. این یافته همسو با نتایج پژوهش (Bazyar Dizabadi et al., 2021) است که نشان داد هوش هیجانی کارکنان شهرداری موجب کاهش سکوت سازمانی و افزایش تمایل به بیان ایده‌ها می‌شود. همچنین هوش هیجانی به عنوان یک عامل حمایتی در کاهش فرسودگی شغلی و افزایش تاب‌آوری کارکنان عمل می‌کند که این امر پیش‌تر در پژوهش (Sajadi et al., 2012) نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

هوش هیجانی همچنین نقش مهمی در کاهش رفتارهای کاری مخرب و ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش حاضر همسو با نتایج مطالعه (Shirvani & Sarighi Esfistani, 2014) است که نشان داد بین مؤلفه‌های هوش هیجانی و کاهش رفتارهای مخرب و افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این بدان معناست که کارکنان با هوش هیجانی بالا قادرند هیجانات منفی خود را مدیریت کرده و در نتیجه، کمتر به رفتارهای مخرب نظیر پرخاشگری و مقاومت در برابر تغییر دست می‌زنند و در عوض رفتارهای داوطلبانه‌ای در جهت حمایت از همکاران و سازمان بروز می‌دهند.

یافته‌های پژوهش همچنین تأکید می‌کند که هوش هیجانی می‌تواند از طریق ارتقای جو نوآوری و فرهنگ خلاقیت، رفتارهای نوآورانه و قابلیت‌های نوآوری خدمات را افزایش دهد. این موضوع در پژوهش (Jegerson et al., 2024) نیز به اثبات رسیده که نشان داد هوش هیجانی از طریق تقویت جو تنوع و فرهنگ نوآوری، به شکل مستقیم بر ظرفیت‌های نوآوری خدمات در بخش دولتی اثر می‌گذارد. همچنین در پژوهش (Rima et al., 2023) مشخص شد که هوش هیجانی به همراه هوش فرهنگی می‌تواند عملکرد

نوآوری را در صنعت بهداشت ارتقا دهد. این نتایج نشان می‌دهند که ارتقای هوش هیجانی نه تنها به بهبود روابط بین فردی و کاهش تعارضات منجر می‌شود بلکه می‌تواند محرکی برای توسعه نوآوری در سازمان‌ها باشد.

از سوی دیگر، یافته‌ها بیانگر آن است که مداخلات آموزشی می‌توانند در افزایش سطح هوش هیجانی کارکنان نقش بسزایی ایفا کنند. در پژوهش (Mokund Hosseini, 2018) نشان داده شد که اجرای برنامه آموزش هوش مثبت در سازمان بورس موجب بهبود معنادار هوش هیجانی کارکنان شد. این یافته همراه با دیدگاه (MirTaghian Rudsari & Kiakojoori, 2016) است که بر نقش محیط‌های آموزشی نوین در توسعه مهارت‌های هیجانی کارکنان تأکید می‌کند. همچنین (Kiakojoori, 2024) با استفاده از روش دیمتال نشان داد که بهبود شاخص‌های فرهنگ سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای شایستگی‌های عاطفی کارکنان باشد. این نتایج حاکی از آن است که توسعه هوش هیجانی نیازمند برنامه‌ریزی آموزشی و فرهنگی در سطح سازمانی است.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته از جمله (Akanni et al., 2020; Aqa Rahimi et al., 2024; Baluch Zadeh, 2022; Firouzyar & KiaKojouri, 2013; Jawaheer, 2020; Pulido-Martos et al., 2023) همخوانی دارد که همگی تأکید می‌کنند هوش هیجانی می‌تواند نقش میانجی مهمی در رابطه بین عوامل فردی و محیطی با پیامدهای سازمانی ایفا کند. این همگرایی یافته‌ها نشان می‌دهد که تقویت هوش هیجانی کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که با پیچیدگی‌های ساختاری و روابط انسانی گسترده مواجه هستند، می‌تواند راهبردی مؤثر برای ارتقای کارایی، نوآوری و سلامت سازمانی باشد. این پژوهش با وجود ارائه نتایج ارزشمند، دارای محدودیت‌هایی است. نخست اینکه پژوهش حاضر صرفاً بر اساس مطالعات منتشرشده در بازه زمانی مشخص انجام شد و احتمال دارد برخی پژوهش‌های مرتبط منتشرنشده یا خارج از این بازه زمانی مورد بررسی قرار نگرفته باشند. دوم اینکه بیشتر مطالعات مورد استفاده در این فراترکیب از نوع مقطعی بودند که امکان استنتاج روابط علی دقیق میان متغیرها را محدود می‌سازد. همچنین تنوع فرهنگی و ساختاری سازمان‌های مختلف می‌تواند بر تعمیم‌پذیری نتایج تأثیر بگذارد، زیرا بسیاری از مطالعات در بسترهای فرهنگی خاص انجام شده‌اند و ممکن است در سایر بافت‌ها نتایج مشابهی حاصل نشود.

پژوهش‌های آینده می‌توانند از رویکردهای طولی و ترکیبی (کمی-کیفی) بهره بگیرند تا روند تغییرات هوش هیجانی در طول زمان و تأثیر آن بر پیامدهای سازمانی به شکل دقیق‌تری بررسی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به بررسی تأثیر مداخلات آموزشی خاص (مانند آموزش مبتنی بر ذهن‌آگاهی یا هوش مثبت) بر بهبود هوش هیجانی کارکنان سازمان‌های دولتی بپردازند. علاوه بر این، انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای در زمینه تفاوت‌های فرهنگی در تأثیرگذاری عوامل مختلف بر هوش هیجانی می‌تواند درک جامع‌تری از نقش زمینه‌های فرهنگی در این حوزه فراهم آورد.

برای ارتقای سطح هوش هیجانی در سازمان‌های دولتی، پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی برنامه‌های آموزش مستمر هوش هیجانی را برای کارکنان طراحی و اجرا کنند. همچنین لازم است نظام‌های ارزیابی عملکرد کارکنان بازنگری شده و شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌های هیجانی در آن گنجانده شود. علاوه بر این، ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتگر و کاهش عوامل استرس‌زا و آسیب‌زای محیط کار می‌تواند زمینه‌ساز رشد هوش هیجانی و در نتیجه ارتقای کارایی، نوآوری و رضایت شغلی در سازمان‌های دولتی باشد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع



در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Emotional intelligence (EI) has emerged as a pivotal psychological construct within organizational research, particularly in the context of public sector organizations, where complex interpersonal dynamics and bureaucratic structures demand robust emotional and social competencies. EI is broadly defined as the ability to perceive, understand, regulate, and effectively utilize one's own and others' emotions to facilitate cognitive processes and behavioral outcomes (Jiménez-Picón et al., 2021). This construct has been widely recognized as a predictor of occupational performance, job satisfaction, psychological well-being, and organizational effectiveness (Ahad et al., 2021). Unlike cognitive intelligence, which primarily concerns intellectual and analytical skills, EI encompasses non-cognitive abilities that enable individuals to navigate emotionally charged situations, build positive relationships, and manage stress effectively.

In public organizations, where employees frequently encounter high job demands, role conflicts, and emotionally taxing tasks, the ability to manage emotions effectively can substantially enhance decision-making, conflict resolution, and collaboration. Scholars have asserted that EI is not only an individual trait but also a dynamic competency shaped by environmental, organizational, and social factors (Agbelie & Aliyu, 2022). Moreover, prior research has demonstrated that higher levels of EI are associated with greater resilience, adaptability, and engagement, enabling employees to perform effectively even under pressure (Yousefli et al., 2022). These observations underscore the need to examine the antecedents and consequences of EI within public sector settings, where emotional competencies are increasingly viewed as essential drivers of organizational sustainability.

A growing body of literature highlights that multiple factors can influence the development of EI. Individual attributes such as social personality traits and strategic thinking have been found to enhance emotional competencies by fostering empathy, self-awareness, and cognitive flexibility (Ganj Bakhsh et al., 2024; Ravan Shad, 2023). Additionally, organizational variables such as work attitudes, organizational commitment, and leadership styles play crucial roles in shaping employees' emotional capabilities (Ahad et al., 2021; Pulido-Martos et al., 2023). For instance, transformational leadership has been shown to enhance subordinates' EI by promoting emotional engagement, trust, and affective commitment (Pulido-Martos et al., 2023). Conversely, adverse conditions such as perceived stress, organizational trauma, and dark personality traits can undermine EI by impairing emotion regulation and interpersonal functioning (Mirzaei & Abdollahzadeh Namanloo, 2023; Moallemian et al., 2021; Rico-Bordera et al., 2024).



EI also functions as an influential predictor of numerous individual and organizational outcomes. Research has consistently linked EI to improved job performance, higher quality of work life, increased psychological ownership, enhanced job adaptability, and reduced counterproductive work behaviors (Jawaheer, 2020; Nik Akhtar, 2023; Shirvani & Sarighi Esfistani, 2014). Moreover, EI fosters innovative work behaviors and knowledge sharing, which are critical to organizational learning and adaptability in dynamic environments (Akanni et al., 2020; Rima et al., 2023). Recent studies have further revealed that EI can enhance service innovation capabilities through its positive influence on diversity climate and innovation culture, particularly in public organizations (Jegerson et al., 2024). In addition, EI is positively associated with mindfulness, which can serve as a protective factor for psychological well-being and occupational resilience (Jiménez-Picón et al., 2021).

The importance of EI development is also underscored by research demonstrating the effectiveness of training interventions. Positive intelligence training programs, for example, have been shown to significantly enhance employees' EI by fostering self-reflection, optimism, and adaptive emotion regulation (Mokund Hosseini et al., 2018). Similarly, the creation of supportive learning environments, including e-learning platforms, has been suggested as a means to promote emotional and social skill development among employees (MirTaghian Rudhari & Kiakojouri, 2016). Furthermore, organizational culture plays a critical role in enabling EI development, as organizations with collaborative and supportive cultures tend to facilitate emotional growth and interpersonal effectiveness (Frouzfar & Kiakojouri, 2013; Kiakojouri, 2024).

Despite extensive evidence of its significance, the current body of research on EI remains fragmented, especially regarding its dual role as both an outcome influenced by individual and organizational factors and as an antecedent influencing a broad spectrum of organizational outcomes. To address this gap, the present study employed a systematic meta-synthesis approach to identify and categorize the bidirectional factors of EI in public organizations. By integrating evidence from multiple qualitative studies, this research aims to offer a comprehensive conceptual model that delineates the facilitating and inhibiting factors of EI and their organizational implications.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative meta-synthesis design using the seven-step method of Sandelowski and Barroso. The process involved: (1) formulating research questions, (2) conducting a systematic literature review, (3) searching and selecting relevant studies based on inclusion and exclusion criteria, (4) extracting and organizing data from the selected studies, (5) coding and synthesizing the findings using open coding techniques, (6) assessing the quality and reliability of the findings using the Kappa coefficient, and (7) constructing and presenting the final conceptual model. The search targeted scholarly articles published between 2014 and 2024 in English and Persian. Out of an initial pool of 80 studies, 31 met the quality criteria and were included in the synthesis. Data analysis focused on identifying recurrent themes and patterns related to the antecedents (influencing factors) and outcomes (influenced factors) of EI in public sector contexts.

Findings

The meta-synthesis revealed that factors related to EI can be categorized into two overarching groups: facilitating factors and inhibiting factors.

Influencing Factors: Among the factors influencing EI, nine facilitating elements were identified: social personality, strategic thinking, positive work attitude, organizational commitment, work experience, mindfulness, emotion regulation, transformational leadership, and positive intelligence training interventions. These factors were consistently associated with enhanced emotional awareness, self-regulation, empathy, and interpersonal effectiveness. Additionally, three inhibiting factors

were identified: perceived stress, organizational trauma, and dark personality traits (e.g., narcissism, Machiavellianism, psychopathy), which were found to diminish emotion regulation capacities and impair relational dynamics within organizations.

Influenced Factors: In terms of outcomes influenced by EI, fourteen facilitating factors were identified. These included improved job performance, increased job adaptability, higher quality of work life, enhanced employee well-being, stronger psychological ownership, greater knowledge sharing, better strategic leadership style, higher organizational performance, enhanced innovative behavior, stronger cultural intelligence, improved service innovation capabilities, greater climate diversity, and reduced organizational silence. Conversely, three inhibiting outcomes were noted: counterproductive work behaviors, job burnout, and organizational silence, all of which were less prevalent among employees with high EI.

The reliability analysis showed a Kappa coefficient of 1.000, indicating excellent agreement among coders regarding the classification of influencing and influenced factors. The findings were then organized into a conceptual model depicting the bidirectional dynamics of EI in public sector organizations, distinguishing between the facilitating drivers and the barriers affecting its development and impact.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore the dual nature of EI as both a product of various individual and organizational determinants and as a powerful antecedent influencing a wide array of organizational outcomes. The identification of nine facilitating and three inhibiting influencing factors confirms that EI is shaped by a complex interplay of personal traits, professional experiences, organizational environments, and cultural contexts. For instance, social personality and strategic thinking emerged as critical enablers of EI development, which aligns with previous evidence that socially oriented and strategically minded individuals are more adept at perceiving and managing emotions in themselves and others. Likewise, organizational commitment and positive work attitudes were shown to foster emotional stability and engagement, reinforcing earlier findings that committed employees exhibit greater emotional resilience and collaborative behaviors.

Mindfulness and emotion regulation were also highlighted as essential self-regulatory mechanisms contributing to EI, echoing prior research showing that mindfulness training enhances emotional awareness and reduces impulsive emotional reactions. Meanwhile, transformational leadership was found to significantly boost EI by fostering emotionally supportive climates and strengthening affective bonds between leaders and subordinates. This complements earlier findings on the role of leadership styles in cultivating emotional competencies within teams. Positive intelligence training interventions and supportive learning environments further reinforce the notion that EI can be deliberately developed through targeted educational strategies and conducive organizational cultures.

On the other hand, perceived stress, organizational trauma, and dark personality traits were identified as major inhibitors that erode EI by undermining emotion regulation and trust-building capacities. These findings resonate with prior studies showing that high stress impairs cognitive control and emotional functioning, while traumatic organizational events disrupt psychological safety and collective morale. Similarly, dark traits are known to reduce empathy and cooperative behaviors, which are fundamental components of EI.

Regarding the outcomes influenced by EI, the results confirm that EI acts as a catalyst for numerous positive organizational behaviors and states. Employees with higher EI demonstrated superior job performance, greater adaptability, and higher quality of work life, consistent with evidence linking EI to improved task execution and occupational well-being. EI was also found to mitigate job burnout and counterproductive behaviors while enhancing psychological ownership, knowledge sharing, and

organizational citizenship behaviors. These effects suggest that EI not only supports individual effectiveness but also strengthens collective organizational functioning.

Furthermore, the study showed that EI promotes innovative work behavior and service innovation capabilities by cultivating a climate of diversity and innovation culture, aligning with prior evidence on the role of EI in fostering organizational creativity and change-readiness. The positive association between EI, cultural intelligence, and innovation performance in the healthcare sector reinforces this conclusion, illustrating that emotionally intelligent employees are more adept at navigating cultural complexities and generating novel solutions.

In conclusion, this meta-synthesis provides a comprehensive conceptual model of the bidirectional dynamics of EI in public organizations, highlighting both its determinants and its consequences. The study emphasizes that enhancing EI requires not only fostering its enabling factors but also mitigating its inhibitors to maximize its organizational benefits. Strengthening EI can serve as a strategic lever for improving employee well-being, boosting innovation, and enhancing organizational effectiveness in the public sector. This model offers valuable insights for policymakers, human resource managers, and organizational leaders seeking to build emotionally intelligent workforces capable of thriving in complex and demanding environments.

References

- Agbelie, D. S., & Aliyu, U. L. (2022). The Effect of Work Experience on Emotional Intelligence Among Middle Level Managers in the Ghanaian Insurance Industry. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(9), 1135-1142. <https://doi.org/10.55248/gengpi.2022.3.9.38>
- Ahad, R., Zaid Mustafa, M., Mohamad, S., Abdullah, N., & Nordin, M. N. (2021). Work Attitude, Organizational Commitment and Emotional Intelligence of Malaysian Vocational College Teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15-21. <https://doi.org/10.30880/jtet.2021.13.01.002>
- Akanni, A. A., Dauda, B. K., & Choja, A. O. (2020). The relationship between emotional intelligence and employee wellbeing through perceived person-job fit among university academic staff: A Structural Equation Modelling Approach. *Cogent Psychology*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1869376>
- Aqa Rahimi, A., Salah, M. M., Azadi, S., & Torkzadeh, M. H. (2024). Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence and Strategic Leadership Style of Managers (Case Study: Islamic Azad University, Gachsaran Unit). 7th National Congress in Humanities, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/2009276/>
- Arokia Selvi, J., & Aiswarya, B. (2023). Examining the relationship between emotional intelligence and work engagement of automobile sector employees in Chennai. *Rajagiri Management Journal*, 17(2). <https://doi.org/10.1108/RAMJ-03-2022-0052>
- Baluch Zadeh, F. (2022). The Impact of Emotional Intelligence on Human Resource Performance. 13th National Conference on Economics, Management, and Accounting, Shirvan. <https://en.civilica.com/doc/1548768/>
- Bazyar Dizabadi, M., Rajabi Vande Chali, M., Bazyar Dizabadi, M., Bagheri Sangtabi, A., Askari Al-Moushiri, A., & Kazemian, B. A.-H. (2021). The Impact of Organizational Climate on Organizational Silence Considering the Mediating Role of Employees' Emotional Intelligence at the Municipality of Qaem Shahr. 7th International Conference on Modern Research in Accounting, Management, and Humanities in the Third Millennium, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/1303734/>
- Firouzyar, S., & KiaKojouri, D. (2013). Identification of Structural Restricting and Driving Factors of Development of Corporate Entrepreneurship (CE): A Case Study. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2(3), 1-16. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jeim/issue/52619/692670>
- Ganj Bakhsh, F., Bagheri Far, M., Bamari, E., & Sajadi, S. N. (2024). Clarification of the Relationship Between Social Personality Formation Components and Emotional Intelligence. 6th National Congress on Professional Research in Psychology and Counseling from a Teacher's Perspective, Minab.
- Jawaheer, M. (2020). The Impact of Emotional Intelligence on Job-Based and Organizational Psychological Ownership of Employees in the Public Sector of Mauritius. *International Journal of Advanced Business Studies*, 1(1). <https://doi.org/10.59857/JNVL3493>
- Jegerson, D., Jabeen, F., Abdulla, H. H., Putrevu, J., & Streimikiene, D. (2024). Does emotional intelligence impact service innovation capabilities? Exploring the role of diversity climate and innovation culture. *Journal of Intellectual Capital*, 25(1), 166-187. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2022-0235>
- Jiménez-Picón, N., Romero-Martín, M., Ponce-Blandón, J. A., Ramírez-Baena, L., Palomo-Lara, J. C., & Gómez-Salgado, J. (2021). The Relationship between Mindfulness and Emotional Intelligence as a Protective Factor for Healthcare Professionals: Systematic Review. *International journal of environmental research and public health*, 18(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105491>



- Kiakojour, D. (2024). Analysis of the relationships among Organizational Culture Indicators Using the DEMATEL Method at the Islamic Azad University in the West of Mazandaran Province. *Journal of Dynamic Management Business Analysis*, 2(4), 1-12. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.2.4.1>
- MirTaghian Rudsari, S. M., & Kiakojour, D. (2016). Students' Attitudes to the Effectiveness of the Factors Affecting the Development of E-Learning (Case Study: Imam Khomeini Marine Science University in Nowshahr). *Journal of Teaching in Marine Science*, 3(5), 51-66. <https://en.civilica.com/doc/665286/>
- Mirzaei, W., & Abdollahzadeh Namanloo, F. (2023). Study of the Relationship Between Perceived Stress and Organizational Silence: The Mediating Role of Emotional Intelligence (Case Study: Social Security Organization of North Khorasan). 3rd National Conference on New Research in Psychology and Behavioral Sciences, Isfahan. <https://en.civilica.com/doc/1971738/>
- Moallemian, L., Haghighi, M., & Razaqi Rostami, A. (2021). Investigating the Causal Relationship Between Organizational Trauma and Organizational Silence with the Mediating Role of Managers' Emotional Intelligence (Case Study: Bank Mellat Companies). *Quarterly Journal of Ethical Research*, 11(4). <https://en.civilica.com/doc/1880928/>
- Mokund Hosseini, S., Modah Karani, S. Z., Amin Bidakhti, A. A., Sabahi, P., & Najafi, M. (2018). The Impact of Positive Intelligence Educational Intervention on Employees' Emotional Intelligence at the Securities and Exchange Organization.
- Nik Akhtar, E. (2023). The Impact of Emotional Intelligence and Job Involvement on Job Performance of Employees at the Handicrafts and Cultural Heritage Organization of Bandar Abbas. 9th International Conference on New Perspectives in Management, Accounting, and Entrepreneurship, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/1753307/>
- Pulido-Martos, M., Gartzia, L., Augusto-Landa, J., & Lopez-Zafra, E. (2023). Transformational leadership and emotional intelligence: allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. *Review of managerial science*, 18, 2229-2253. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00684-3>
- Ravan Shad, M. R. (2023). Examination of the Impact of Strategic Thinking on Financial Performance of Organizations Considering the Mediating Role of Managers' Emotional Intelligence. 2nd National Conference on New Developments in Financial, Economic, and Accounting Studies, <https://en.civilica.com/doc/2116367/>
- Rico-Bordera, p., Piqueras, j., Soto-Sanz, V. R.-J. T., Marzo, J. G. M., & Pineda, D. (2024). The Connection Between Dark Traits and Emotional Intelligence: A Multistudy Person-Centered Approach. *Journal of personality*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39158192/>
- Rima, H., Zahid, Y., Grigorescu, A., Elena, C., & Abdelmohsen, A. (2023). Emotional Intelligence, Innovative Work Behavior, and Cultural Intelligence Reflection on Innovation Performance in the Healthcare Industry.
- Sajadi, S., Kiakojour, D., & Hatami, G. (2012). The Relationship Between Anxiety and Difficulties in Emotion Regulation with General Health and Psychological Hardiness in Students of Islamic Azad University. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 2(3), 117-125.
- Shirvani, A., & Sarighi Esfistani, R. (2014). Examination of the Impact of Emotional Intelligence Components on Destructive Work Behaviors and Organizational Citizenship Behavior. *Quarterly Journal of Management Improvement and Transformation Studies*, 23(74). https://journals.atu.ac.ir/article_147.html?lang=en
- Yousefli, S., Bahrami, V., Hoseinlou, M., Naeimi, L., & Rahmati Gilvani, F. (2022). Examining the Relationship Between Emotional Intelligence and Quality of Work Life Among Primary School Teachers. 9th National Conference on Latest Developments in Positive Psychology, Bandar Abbas. <https://en.civilica.com/doc/1641514/>