

## نقش شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران در ارتقای شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان از منظر توسعه منابع انسانی

مهدی محمدی<sup>۱\*</sup>، قاسم سلیمی<sup>۲</sup>، زینب مختاری<sup>۳</sup>

- ۱- دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- ۳- دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۰۹

دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۰۹

### چکیده

امروزه توجه به راهبرد شایسته محوری در توسعه منابع انسانی از راهبردهای توانمندساز در سازمان‌های موفق به شمار می‌رود. توجه به توسعه شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی نیز در کانون توجه مطالعات پژوهشی متعددی در سال‌های اخیر بوده است.

**هدف:** هدف اصلی از انجام این پژوهش، بررسی و تبیین نقش شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران سازمان در ارتقای شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان در قالب یک مدل معادله ساختاری می‌باشد.

**روش:** روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده، جامعه مورد مطالعه شامل تمام کارکنان شرکت گاز استان فارس بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای تعداد ۱۶۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب و مطالعه شدند. جهت گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه شایستگی عاطفی و



اجتماعی بویاتزیس (۲۰۰۷) و شایستگی کارمندان با اقتباس از مدل چشم شایستگی انجمن بین المللی مدیریت پروژه (۲۰۱۰) استفاده شد. پس از محاسبه روایی و پایایی ابزار و توزیع آن بین افراد نمونه، داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری تی تست تک‌نمونه‌ای، همبستگی پیرسون و در نهایت رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی و شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی، شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

## ۱ - مقدمه

مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی نشان داده است که توجه توأم به شایستگی‌های کارکنان و تبدیل آن به شایستگی‌های سازمانی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار سازمانی منتهی شود. تأکید بر این موضوع و گفتن، شاید بی‌دلیل نباشد چرا که شایستگی عاطفی در محیط‌های کاری سازمانی و مدیریت آن در سازمان می‌تواند به مدیریت بهتر زندگی فردی و سازمانی منجر گردد. در این راستا رشد و توسعه شایستگی شخصی می‌تواند به افراد درون سازمان کمک نماید خود را بهتر شناخته و مدیریت نمایند و شایستگی اجتماعی نیز توانمندی مدیریت روابط با دیگران را به افراد عرضه می‌نماید (۱). لذا در پاسخ این سؤال که چه عاملی توسعه منابع انسانی سازمان‌های موفق را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند، برخی پژوهشگران به شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی از قبیل عواطف، احساسات، حالت‌های روحی و ... به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده در محیط‌های کاری رقابتی و به‌طور دائم متغیر امروز تأکید می‌نمایند (۲). در واقع، موفقیت سازمان‌ها در محیط‌کاری به‌شدت رقابتی و متلاطم، مستلزم وجود مدیرانی است که از توانایی‌های شناختی و عاطفی برخوردار باشند (۳). در این میان قابلیت‌هایی چون قوه ابتکار و همدلی، سازگاری و قوه قانع‌نمودن دیگران، خودآگاهی، مدیریت خود - یعنی شایستگی‌های



عاطفی-اجتماعی<sup>۱</sup> از اهمیت بالاتری برخوردارند (۵:۴:۲). به این دلیل شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی پیش‌نیاز رهبری اثربخش و رهبری اثربخش، پیش‌نیاز اثربخشی سازمانی است. شایستگی عاطفی یک الگوی خاص مدیریت رفتار، توانایی آموخته‌شده و اکتسابی برای درک و تفسیر داده‌های عاطفی است که ریشه در هوش عاطفی<sup>۲</sup> داشته و در عملکرد شغلی موفقیت‌آمیز نقشی اساسی ایفا می‌کند (۷،۶). شایستگی‌های اجتماعی بیانگر توانایی کارکردن به‌صورت اثربخش با دیگران است و شامل شناخت و مدیریت عواطف و احساسات دیگران می‌شود (۴). شایستگی اجتماعی همچنین توانایی فرد برای دستیابی به اهداف شخصی در تعاملات اجتماعی در صورتی که فرد روابط مثبت آن را با سایر افراد به‌گونه‌ای اثربخش حفظ کند، تعریف شده است (۸). شایستگی‌های اجتماعی به معنای توانایی کارکردن با افراد می‌باشد و مواردی چون مهارت‌های ارتباطی، آگاهی اجتماعی، حل تعارض و مهارت ایجاد انگیزش را شامل می‌شود (۴). شایستگی عاطفی-اجتماعی روی هم رفته و در کلی‌ترین حالت خود توانایی مدیریت و هماهنگی مؤثر رفتار عاطفی، شناختی و اجتماعی به‌منظور دستیابی به پیامدهای رشدی مثبت تعریف می‌شود. شایستگی عاطفی-اجتماعی یک مفهوم چند بعدی و پیچیده است که مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های مرتبط با توانایی شناخت و مدیریت عواطف و احساسات، درک دیدگاه‌های دیگران، تدوین اهداف مثبت اجتماعی و حل مسأله و استفاده از انواع مهارت‌های بین فردی برای اداره اثربخش و اخلاقی وظایف رشدی مرتبط را در بر می‌گیرد (۹). بنابر مواردی که در فوق به آن اشاره شد، وجود شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران می‌تواند به موفقیت وی در فعالیت‌های مدیریتی کمک نماید. از سوی دیگر یکی از متغیرهای اصلی پژوهش کنونی، شایستگی‌های فنی کارکنان است. مفهوم شایستگی فنی<sup>۳</sup> در کارکنان به توصیف محتوای فنی و اصول انجام موفقیت‌آمیز کار در پروژه به‌وسیله کارکنان است و گاهی اوقات از آنها به‌عنوان اجزای منسجم یاد می‌شود (۱۰). شایستگی فنی به معنای دانایی و توانایی در انجام‌دادن وظایف خاص - که شرط آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است - مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. کارمندان معمولاً این مهارت‌ها را در دوره‌های آموزشی یا کارآموزی و یا از طریق

1. Affective-social competencies  
2. Emotional intelligence  
3. Thecnical competency



سابقه کاری فرا می‌گیرند. شایستگی رفتاری<sup>۱</sup>، جنبه‌های فردی شایستگی کارکنان در پروژه را توصیف می‌کند. این محدوده به طرز رفتار و مهارت‌های کارکنان در ارتباط با سایر افراد و گروه‌های درگیر در پروژه توجه دارد (۱۰). شایستگی رفتاری در نقطه مقابل شایستگی فنی است؛ یعنی کارکردن با مردم در مقابل کارکردن با اشیا و چیزها. داشتن شایستگی‌های رفتاری مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد؛ به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد؛ عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند؛ اعتماد به نفس داشته باشد؛ به دیگران اعتماد کند؛ به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد؛ آنان را درک کند؛ از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد (۱۱). شایستگی‌های زمینه‌ای<sup>۲</sup>، به توصیف اجزایی از شایستگی مدیریت پروژه می‌پردازد که به محیط و مقتضیات پروژه مربوط می‌شوند. این محدوده شامل شایستگی مدیران پروژه در مدیریت کردن روابط با سازمان صف و همچنین توانایی عملکرد در یک سازمان پروژه‌محور است؛ یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم)، به عبارت دیگر توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها به طور الزام بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که شرایط اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید (۱۰) توجه توأم به شایستگی‌های کارکنان و تبدیل آن به شایستگی‌های سازمانی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار سازمانی بینجامد. مطالعات نظری و تجربی نشان داده است که توجه به شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران می‌تواند به پویایی محیط‌های سازمانی کمک نماید. اما پیوند بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و اثر آن بر شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان در محیط سازمانی در داخل کشور نقطه تمرکز پژوهش‌های اندکی در سال‌های اخیر بوده است. نوآوری و سهم این پژوهش در غنی‌سازی ادبیات این حوزه نیز بررسی چگونگی تأثیر شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران بر شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان است. بر این اساس

---

1. Behavioral competency  
2. Contextual competency

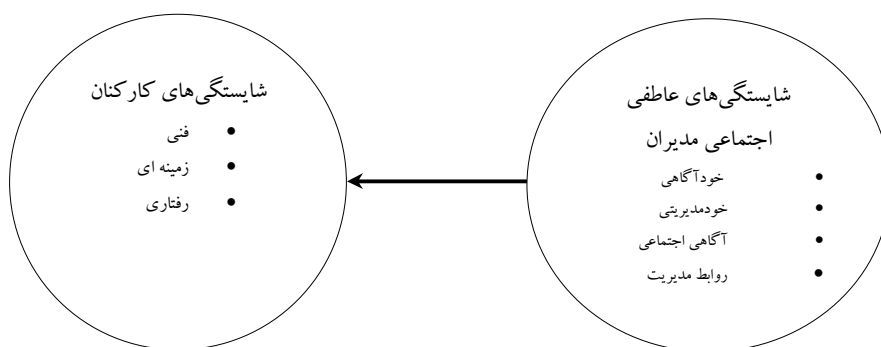


پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و اثر آن بر ظهور و بلوغ شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان بپردازد تا امکان ارائه الگویی راهنما برای فعالان و اندیشمندان عرصه سازمانی را فراهم کند. شایستگی‌های عاطفی اجتماعی مدیران و ارتباط آن با سایر متغیرهای سازمانی به‌ویژه در دهه اخیر نگاه علاقه‌مندان و پژوهشگران سازمانی را به خود معطوف داشته است. یافته‌های پژوهشی کاپاگودا (۱۲) وجود رابطه مثبت و معناداری بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و عملکرد وظیفه‌ای کارکنان و رابطه معنادار و مثبت قوی بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و عملکرد زمینه‌ای کارکنان را نشان داد. ساکسی (۱۳) بر این باور است که قدرت توانایی رهبر در خصوص مدیریت روابط، درک افکار، احساسات و دیدگاه‌های دیگران، داشتن دیدی جامع‌نگر، کنترل تکانه‌های مخرب و انعطاف‌پذیری در مواجهه بر پیش‌بینی تغییرات رفتاری اثرگذار است. کیرکلند (۱۴) در پژوهشی نشان داد که رابطه معناداری بین هوش عاطفی و شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی و شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین وجود دارد. همچنین یافته‌های پژوهش کاپاگودا (۱۵) بر این نکته تأکید دارد که شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیر رضایت شغلی معلمان را پیش‌بینی می‌کند. در این مطالعه پژوهشی مذکور مدیریت روابط به‌عنوان قوی‌ترین پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار رضایت شغلی معلمان شناخته شد. یافته‌های پژوهش کیم و همکاران (۱۶) نشان داد که شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران رابطه مثبتی با رفتارهای فعال کارکنان و رفتارهای فعال کارکنان نسبت به سرپرست‌شان رابطه مثبتی با اثربخشی وظیفه و انسجام و یکپارچگی اجتماعی دارد. همچنین در بین مطالعات داخل کشور یافته‌های پژوهش مطالعه حاجی کریمی و همکاران (۱۷) حاکی از تأثیر شایستگی‌های هوشی (شایستگی هوش عاطفی، شایستگی هوش اجتماعی و شایستگی هوش شناختی) بر شایستگی‌های مدیریتی (شایستگی مدیریت بر خویش، شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت، شایستگی اقدام راهبردی، شایستگی ارتباطی، شایستگی گروه‌کاری و شایستگی چند فرهنگی) بود. همچنین یافته‌های پژوهش قلتاش و همکاران (۱۸) نشان داد که بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران با فرسودگی شغلی و شادکامی آنها به‌ترتیب رابطه منفی و مثبت معنادار وجود دارد. سرانجام مقدمی و همکاران (۱۹) در مطالعه پژوهشی وجود ارتباط معنادار بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تأیید کردند.



براساس مجموعه مبانی نظری و مرور مطالعات تجربی انجام‌شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل ۱ نشان داده شده است. بنا بر مدل مفهومی، شایستگی‌های عاطفی اجتماعی مدیران، اثر معناداری بر توسعه شایستگی‌های کارکنان خواهد داشت. هدف کلی این پژوهش بررسی نقش شایستگی‌های عاطفی اجتماعی مدیران در توسعه شایستگی‌های فنی - زمینه‌ای و رفتاری کارکنان می‌باشد. با توجه به مدل مفهومی پژوهش، پرسش اصلی پژوهش که روابط علی بین متغیرها را نشان می‌دهند، عبارت است از:

- آیا شایستگی‌های عاطفی اجتماعی مدیران پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان می‌باشد؟



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش منبع: ترسیم نگارندگان

همچنان که ملاحظه می‌شود در این مدل، شایستگی‌های عاطفی اجتماعی مدیران به‌عنوان متغیر پنهان پیش‌بین دارای متغیرهای آشکار خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و روابط مدیریت و متغیر شایستگی‌های کارکنان به‌عنوان متغیر پنهان ملاک دارای متغیرهای آشکار شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری می‌باشد. براساس هدف اصلی پژوهش، اهداف ویژه عبارتند از الف. ارزیابی میزان شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران در سازمان مورد مطالعه؛ ب. ارزیابی میزان شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان در سازمان مورد مطالعه؛ ج. بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان و د. تعیین توان شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران در پیش‌بینی شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری آنان.



## ۲- روش شناسی پژوهش

### ۲-۱- روش پژوهش

با توجه به هدف پژوهش که بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی اجتماعی مدیران و شایستگی‌های فنی - زمینه‌ای و رفتاری کارکنان می‌باشد، روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری این پژوهش شامل تمام کارکنان رسمی و تمام وقت اداره گاز شهر شیراز بودند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ساده استفاده شد، به این صورت که ۳۰ درصد از بخش‌های شرکت گاز انتخاب و تمام کارکنان این بخش‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که در مجموع شامل ۱۶۲ نفر، انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار پژوهش: الف) سیاهه شایستگی عاطفی و اجتماعی (ESCI): سیاهه شایستگی عاطفی و اجتماعی (۲۰) دارای ۷۲ گویه ۵ گزینه‌ای از نوع لیکرت و ۴ بعد خودآگاهی با ۶ گویه، خودمدیریتی با ۲۴ گویه، آگاهی اجتماعی با ۱۲ گویه و مدیریت روابط با ۳۰ گویه می‌باشد. روایی مقیاس با استفاده از روش تحلیل گویه محاسبه شده است که نتایج ضرایب به‌دست آمده بین ۰/۹۰-۰/۴۷ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار بودند و روایی این سیاهه را تأیید نمودند. برای محاسبه پایایی ابزار نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب آلفای کرونباخ شایستگی خودآگاهی (۰/۷۷)، شایستگی خودمدیریتی (۰/۸۸)، شایستگی آگاهی اجتماعی (۰/۸۵) و شایستگی مدیریت رابطه (۰/۸۳) تأییدکننده پایایی مطلوب این سیاهه در پژوهش حاضر بود. ب) مقیاس شایستگی کارمندان: این مقیاس پژوهشگر ساخته با اقتباس از مدل چشم شایستگی (۱۱) شامل ۳۲ گویه پنج گزینه‌ای از نوع لیکرت و سه زیرمقیاس شایستگی‌های فنی، رفتاری و زمینه‌ای می‌باشد. روایی آن با استفاده از روش تحلیل گویه و ضرایب به‌دست آمده بین ۰/۹۰-۰/۴۷ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار مورد تأیید قرار گرفته است. برای محاسبه پایایی ابزار نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب آلفای کرونباخ شایستگی فنی (۰/۷۷)؛ شایستگی زمینه‌ای (۰/۸۸) و شایستگی رفتاری (۰/۷۵) تأییدکننده پایایی مطلوب این مقیاس در پژوهش حاضر بود. روش و ابزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها: برای تحلیل سؤال‌های ۱ و ۲ از روش‌های آماری تی تست تک‌نمونه‌ای سؤال از همبستگی پیرسون در نهایت برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش (سؤال ۴) از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری بهره‌برداری شد. ابزار تحلیل داده‌ها در راستای پاسخ به سؤال‌های



پژوهش، از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ و لیزرل و یا ابزار «مدلسازی معادلات ساختاری» نسخه ۸٫۷ استفاده شده است.

### ۳- یافته‌های پژوهش

پیش از تحلیل مدل، نخست به بررسی شاخص‌های توصیفی میانگین و انحراف استاندارد ابعاد متغیرهای شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی و شایستگی‌های فنی زمینه‌ای و رفتاری و رابطه بین این ابعاد پرداخته شده است (جدول ۱).

جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

شایستگی‌های کارکنان			شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران				انحراف استاندارد	میانگین	متغیرهای پژوهش	
رفتاری	زمینه‌ای	فنی	مدیریت روابط	آگاهی اجتماعی	خودمدیریتی	خودآگاهی			شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی	شایستگی‌های کارکنان
						۱	۰/۹۴	۳/۳۰	خودآگاهی	شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی
					۱	۰/۸۹	۰/۸۱	۳/۲۲	خودمدیریتی	
				۱	۰/۹۱	۰/۸۵	۰/۸۳	۳/۱۱	آگاهی اجتماعی	
			۱	۰/۸۹	۰/۹۴	۰/۸۹	۰/۷۹	۳/۲۲	مدیریت روابط	
		۱	۰/۲۴	۰/۲۷	۰/۲۷	۰/۲۷	۰/۶۶	۳/۱۸	فنی	شایستگی‌های کارکنان
	۱	۰/۵۴	۰/۲۲	۰/۲۲	۰/۲۲	۰/۱۷	۰/۷۳	۳/۵۴	زمینه‌ای	
۱	۰/۸۱	۰/۴۳	۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۱۶	۰/۱۴	۰/۷۳	۳/۹۷	رفتاری	

\*\*P < ۰/۰۱ \*P < ۰/۰۵

منبع: محاسبه نگارندگان

#### 1. Structural Equation Modeling(SEM)





سؤال اول پژوهش: شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران شرکت گاز استان فارس به چه میزان است؟\* براساس جدول ۲، میانگین ابعاد خودآگاهی (۳/۳۰)، خودمدیریتی (۳/۲۲)، آگاهی اجتماعی (۳/۱۱)، مدیریت روابط (۳/۲۲) شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران از حد کفایت قابل قبول (Q2=3) بالاتر است و براساس مقدار آماره تی به دست آمده، تفاوت معناداری بین ابعاد خودآگاهی، خودمدیریتی و مدیریت روابط مدیران و حد کفایت قابل قبول وجود دارد، اما بین بعد آگاهی اجتماعی و حد کفایت قابل قبول تفاوت معناداری وجود ندارد (جدول ۲).

جدول ۲ مقایسه شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران با حد کفایت قابل قبول

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حد کفایت قابل قبول	آماره تی	درجه آزادی	سطح معناداری
خودآگاهی	۱۶۲	۳/۳۰	۰/۹۴	۳	۴/۰۴	۱۶۱	۰/۰۰۰۱
خودمدیریتی	۱۶۲	۳/۲۲	۰/۸۱	۳	۳/۵۶	۱۶۱	۰/۰۰۰۱
آگاهی اجتماعی	۱۶۲	۳/۱۱	۰/۸۳	۳	۱/۷۰	۱۶۱	NS (غیر معنادار)
مدیریت روابط	۱۶۲	۳/۲۲	۰/۷۹	۳	۳/۵۸	۱۶۱	۰/۰۰۰۱

\*\*P < ۰/۰۱ \*P < ۰/۰۵

منبع: محاسبه نگارندگان

همچنین براساس جدول ۳ می‌توان دریافت که میانگین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران از معیار حد مطلوب (Q3=4) پایین‌تر است و براساس مقدار آماره تی به دست آمده، تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی و سطح مطلوب وجود دارد، به عبارت دیگر شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران پایین‌تر از حد مطلوب می‌باشد (جدول ۳).

\* لازم به ذکر است جهت تعیین معیار مطلوب در سؤالات ۱ و ۲، براساس انحراف چارکی نقطه ۵۰ درصدی توزیع گویه‌ها (Q2) با توجه به ۵ گزینه‌ای بودن معادل ۳ و نقطه ۷۵ درصدی توزیع گویه‌ها (Q3) معادل ۴ به دست می‌آید که مبنای مقایسه میانگین متغیر شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی قرار می‌گیرد. چنانچه میانگین متغیر شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی بالاتر از ۵۰ درصد و معنادار باشد، به‌عنوان بالاتر از حد کفایت قابل قبول یا حد متوسط و اگر پایین‌تر از ۵۰ درصد و معنادار باشد، پایین‌تر از حد کفایت قابل قبول یا حد متوسط و چنانچه بالاتر یا پایین‌تر از ۵۰ درصد بوده اما معنادار نباشد، در حد کفایت قابل قبول یا حد متوسط گزارش می‌شود. و همچنین اگر شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران بالاتر از ۷۵ درصد و معنادار باشد، بالاتر از حد مطلوب و اگر پایین‌تر از ۷۵ درصد و معنادار باشد، پایین‌تر از حد مطلوب و چنانچه بالاتر یا پایین‌تر از ۷۵ درصد بوده اما معنادار نباشد، در حد مطلوب گزارش شده است.



جدول ۳ مقایسه شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران با معیار حد مطلوب

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حد مطلوب	آماره تی	درجه آزادی	سطح معناداری
خودآگاهی	۱۶۲	۳/۳۰	۰/۹۴	۴	۹/۴۲	۱۶۱	۰/۰۰۰۱
خودمدیریتی	۱۶۲	۳/۲۲	۰/۸۱	۴	۱۲/۰۸	۱۶۱	۰/۰۰۰۱
آگاهی اجتماعی	۱۶۲	۳/۱۱	۰/۸۳	۴	۱۳/۵۰	۱۶۱	۰/۰۰۰۱
مدیریت روابط	۱۶۲	۳/۲۲	۰/۷۹	۴	۱۲/۳۹	۱۶۱	۰/۰۰۰۱

\*\*P < ۰/۰۱ \*P < ۰/۰۵

منبع: محاسبه نگارندگان

سؤال دوم پژوهش: شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری به چه میزان است؟

براساس جدول ۴، میانگین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران از حد کفایت قابل قبول (Q2=3) بالاتر است و براساس مقدار آماره تی به دست آمده تفاوت معناداری بین شایستگی‌های کارکنان و حد کفایت قابل قبول وجود دارد، به عبارتی شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان بالاتر از حد کفایت قابل قبول می‌باشد.

جدول ۴ مقایسه شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان سازمان با معیار حد کفایت قابل قبول

متغیر شایستگی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حد کفایت قابل قبول	آماره تی	درجه آزادی	سطح معناداری
فنی	۱۶۲	۳/۱۸	۰/۶۶	۳	۳/۵۴	۱۶۱	۰/۰۰۱
زمینه‌ای	۱۶۰	۳/۵۴	۰/۷۳	۳	۹/۳۵	۱۵۹	۰/۰۰۰۱
رفتاری	۱۶۰	۳/۹۷	۰/۷۳	۳	۱۶/۶۷	۱۵۹	۰/۰۰۰۱

\*\*P < ۰/۰۱ \*P < ۰/۰۵

منبع: محاسبه نگارندگان



همچنین براساس جدول ۵ می‌توان دریافت که میانگین شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان پایین‌تر از معیار حد مطلوب (Q3=4) است و براساس مقدار آماره تی به دست آمده تفاوت معناداری بین ابعاد شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و سطح مطلوب وجود دارد؛ اما بین بعد شایستگی‌های رفتاری و سطح مطلوب تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۵ مقایسه شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان سازمان با معیار حد مطلوب

متغیر شایستگی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حد مطلوب	آماره تی	درجه آزادی	سطح معناداری
فنی	۱۶۲	۳/۱۸	۰/۶۶	۴	۱۵/۷۱	۱۶۱	۰/۰۰۱
زمینه‌ای	۱۶۰	۳/۵۴	۰/۷۳	۴	۹/۳۵	۱۵۹	۰/۰۰۰۱
رفتاری	۱۶۰	۳/۹۷	۰/۷۳	۴	۱۶/۶۷	۱۵۹	NS (غیر معنادار)

\*\*P < ۰/۰۱ \*P < ۰/۰۵

منبع: محاسبه نگارندگان

سؤال سوم پژوهش: آیا بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟ یافته‌های جدول ۶ نشان می‌دهد که بین ابعاد خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و ابعاد فنی و زمینه‌ای شایستگی‌های کارکنان و همچنین بین ابعاد خودمدیریتی و مدیریت روابط شایستگی‌های مدیران و شایستگی‌های رفتاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، اما ابعاد خودآگاهی و مدیریت روابط با شایستگی‌های رفتاری کارکنان تفاوت معناداری ندارد. این یافته نشان می‌دهد که هرچه شایستگی‌های مدیران بالاتر باشد، میزان شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان آنان بیشتر است.



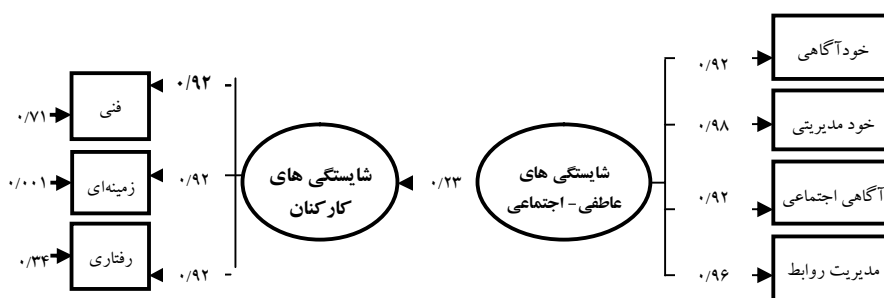
جدول ۶ همبستگی بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران و شایستگی‌های کارکنان

شایستگی رفتاری	شایستگی زمینه‌ای	شایستگی فنی	همبستگی
NS (غیر معنادار)	۰/۱۷*	۰/۲۷**	خودآگاهی
۰/۱۶*	۰/۲۲**	۰/۲۷**	خودمدیریتی
NS (غیر معنادار)	۰/۲۲**	۰/۲۷**	آگاهی اجتماعی
۰/۱۷*	۰/۲۲**	۰/۲۴**	مدیریت روابط

منبع: محاسبه نگارندگان

\*معناداری در سطح ۰/۰۵ \*\*معناداری در سطح ۰/۰۱

سؤال چهارم پژوهش: آیا شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران پیش‌بینی کننده معنادار شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان سازمان می‌باشد؟ براساس شکل ۲ متغیرهای خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط به‌عنوان متغیرهای برون‌زای اولیه و متغیر شایستگی فنی، زمینه‌ای و رفتاری درون‌زای نهایی در نظر گرفته شد. در این مرحله شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران، پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار ( $B=0/23, p<0/05$ ) شایستگی‌های کارکنان می‌باشد.



Chi\_square=20.14, df=13, p\_value=0.09189, RMSEA=0.058

شکل ۲ مدل نهایی پژوهش: اثر شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران بر شایستگی‌های کارکنان سازمان

منبع: محاسبه نگارندگان



شاپان ذکر است که برای تعیین برازش مدل با استفاده از نرم‌افزار Lisrel 8.7، مقادیر مختلف برازش محاسبه و با شاخص‌های برازش مرسوم مقایسه شد. همگی این شاخص‌ها در جدول ۷ کل برازش مناسب مدل با داده‌ها را نشان می‌دهند.

جدول ۷ نتایج برازش الگوی پژوهش

وضعیت برازش	مقدار مجاز	مقدار به دست آمده	عنوان فارسی شاخص	عنوان آماری شاخص
مناسب	کمتر از ۳	۱/۵۴	نسبت مجذور کای به درجه آزادی	X <sup>2</sup> /df
مناسب	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۴	سطح معناداری	P-value
مناسب	بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸	۰/۰۵	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب	RMSEA
نسبتاً مناسب	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۷	شاخص نیکویی برازش	GFI
مناسب	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۹	شاخص نیکویی تدریجی	IFI
مناسب	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۹	شاخص نیکویی تطبیقی	CFI
مناسب	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۸	شاخص برازندگی نرم شده	NFI
مناسب	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۹	شاخص برازندگی نرم نشده	NNFI
مناسب	کمتر از ۰/۰۹	۰/۰۳	مجذور میانگین مقادیر باقیمانده	RMR
مناسب	کمتر از ۰/۰۹	۰/۰۵	متوسط باقیمانده‌های استاندارد شده	SRMR

\*\*P < ۰/۰۱ \*P < ۰/۰۵

منبع: محاسبات نگارندگان

#### ۴- نتیجه‌گیری

پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که محیط‌های کاری غنی به لحاظ عاطفی-اجتماعی، محیط‌های انسانی خواهند بود که در آنها انواع نیازهای مادی و معنوی کارکنان تأمین خواهند شد. از این رو دارا بودن شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی برای همه اعضای سازمان ضروری است، اما داشتن چنین مهارت‌هایی برای مدیران و رهبران سازمانی به دلیل اثرگذاری بیش‌تر بر جریان‌های سازمانی و نقش مدیران و رهبران سازمانی در بلوغ شایستگی‌های فنی-زمینه‌ای و رفتاری کارکنان حیاتی‌تر است. پژوهش حاضر در آغاز با هدف آزمون تجربی مدلی آغاز شد که در آن شایستگی‌های عاطفی اجتماعی مدیران، منجر به ظهور و بلوغ



شایستگی‌های فنی - زمینه‌ای و رفتاری در کارکنان می‌شود. بررسی تجربی تبیین رابطه شایستگی‌های عاطفی اجتماعی مدیران و شایستگی‌های فنی - زمینه‌ای و رفتاری کارکنان در محیط‌های سازمانی داخل کشور، کمتر مورد توجه مطالعات سازمانی قرار گرفته است. از این رو مبتنی بر مدل مفهومی پژوهش یک سؤال اصلی و سه سؤال ویژه در پژوهش کنونی مطرح و به محک پاسخگویی گذاشته شد. یافته‌های مطالعه در ارتباط با سؤال اول پژوهش نشان داد که میانگین ابعاد خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط از ابعاد شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران از حد کفایت قابل قبول بالاتر است، اما میانگین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران از معیار حد مطلوب ( $Q3=4$ ) پایین‌تر است و این شایستگی‌ها تا حد مطلوب فاصله دارند. همچنین نتایج مطالعه در ارتباط با سؤال دوم پژوهش نشان داد میانگین شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان بالاتر از حد کفایت قابل قبول می‌باشد. میانگین شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان پایین‌تر از معیار حد مطلوب ( $Q3=4$ ) است و تفاوت معناداری بین ابعاد شایستگی‌های فنی و زمینه‌ای و سطح مطلوب وجود دارد، اما بین بعد شایستگی‌های رفتاری و سطح مطلوب تفاوت معناداری وجود ندارد. در توجیه یافته‌های به‌دست آمده و فاصله شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران شایستگی‌های فنی و زمینه‌ای کارکنان تا حد مطلوب شاید بتوان چنین استدلال کرد که به توسعه شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران در سازمان و برنامه‌های بالندگی سازمانی به اندازه کافی توجه نشده است. امکان دارد سازمان درخصوص گزینش و به کارگماری مدیران بر هوش عقلی، مهارت‌های فنی و تحلیلی و تخصص مدیران بیش از حد پافشاری کرده باشد و شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مغفول مانده باشد، به عبارت دیگر ممکن است تأکید بیش از حد سازمان بر عوامل شناختی منجر به غفلت از سایر جنبه‌های حیاتی برای امر رهبری سازمان، یعنی شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی که در زمره عوامل غیرشناختی مهم در امر هدایت و اداره کارکنان است، شده باشد. همچنین این مسأله می‌تواند ریشه در عدم آشنایی مدیران با مفهوم شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی و پرورش این شایستگی‌ها و یا عدم آگاهی آنها از آثار مثبت و چشمگیر شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی بر پیامدهای رفتاری و مرتبط با کار کارکنان و نیز اهمیت آن در جذب و نگهداری سرمایه‌های سازمانی، یعنی کارکنان باشد. از طرفی ممکن است مدیران در اثربخشی و سودمندی شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی تردید



داشته باشند و این تصور غلط در آنها وجود داشته باشد که مدیریت و رهبری با عواطف میسر نیست و این امر موجب شود که به حفظ فاصله خود با کارکنان بپردازند، گفتمانی که در ادبیات توسعه سرمایه‌های سازمانی جایگاهی نخواهد داشت. همچنین در ارتباط با سؤال سوم پژوهش و اینکه آیا بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران و شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟ ضرایب همبستگی پیرسون نشان داد که بین ابعاد خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران و ابعاد فنی و زمینه‌ای شایستگی‌های کارکنان سازمان مورد مطالعه و همچنین بین ابعاد خودمدیریتی و مدیریت روابط شایستگی‌های مدیران و شایستگی‌های رفتاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته نشان می‌دهد که هرچه شایستگی‌های مدیران بالاتر باشد، میزان شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان آنان بیشتر است. یافته‌های مدل معادلات ساختاری در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش نشان داد که شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران، پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار شایستگی‌های کارکنان می‌باشد. این یافته به این معناست که هرچه مدیران شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی خود را بهبود ببخشند، انتظار می‌رود این توسعه به بروز شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان سازمان منتهی شود. احتمالاً موفقیت بیشتری برای کارکنان به ارمغان آورده و بخشی از کارایی کارکنان را تبیین نماید. از این رو در اثر وجود شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی در مدیران و استفاده از این شایستگی‌ها در ارتباطات کاری با کارکنان، نگرش مثبت در کارکنان ایجاد شده و قابلیت‌های فنی و زمینه‌ای و رفتاری در آنان ایجاد می‌شود. این یافته با یافته‌های پژوهشی کاپاگودا (۱۲)، ساکسی (۱۳)، کاپاگودا (۱۵)، کیم و همکاران (۱۶)، کومان و ولف (۲۱)، نتایج پژوهش حاجی کریمی و همکاران (۱۷) و مقدمی و همکاران (۱۹) هم‌راستا می‌باشد. کاپاگودا (۱۲) در پژوهش خود اذعان نمود که رابطه مثبت و معناداری بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران و عملکرد وظیفه‌ای کارکنان و رابطه معنادار و مثبت قوی بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران و عملکرد زمینه‌ای کارکنان وجود دارد. همچنین یافته دیگر مطالعه مذکور بیانگر آن بود که قدرت پیش‌بینی کنندگی شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران درخصوص عملکرد زمینه‌ای از عملکرد وظیفه‌ای بیشتر است. ساکسی (۱۳) در بررسی خود به این نتیجه رسید که مدیریت روابط، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی به‌عنوان مهارت‌های



عاطفی و اجتماعی با رفتارهای رهبری تحول‌آفرین در گروه مرتبط هستند و توان پیش‌بینی آنان را دارند. یافته‌های این پژوهش اذعان نمود که توانایی رهبر در خصوص مدیریت روابط، درک افکار، احساسات و دیدگاه‌های دیگران، داشتن دیدی جامع‌نگر، کنترل تکانه‌های مخرب و انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات رفتارهایی را پیش‌بینی می‌کند و این موضوع می‌تواند موجب تلاش جهت بهسازی‌های مهم و پیامدهای مثبت آموزشی شود. کاپاگودا (۱۵) نیز بر این باور است که شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیر رضایت شغلی معلمان و کارکنان را پیش‌بینی می‌نماید که در این میان مدیریت روابط به‌عنوان قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار رضایت شغلی می‌باشد.

کیم و همکاران (۱۶) نشان دادند که شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران رابطه مثبتی با رفتارهای فعال کارکنان و رفتارهای فعال کارکنان نسبت به سرپرستان رابطه مثبتی با اثربخشی وظیفه و انسجام و یکپارچگی اجتماعی آنان دارد. همچنین رفتارهای فعال به‌طور معناداری رابطه بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی و عملکرد شغلی را تعدیل می‌نماید که این امر در مورد کارکنانی که استقلال بیشتری در کار خود داشتند، بیشتر صدق می‌کند. همچنین کومان و ولف (۲۱) نشان دادند که شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی رهبر گروه رابطه معناداری با وجود هنجارهای شایستگی (عاطفی - اجتماعی) در گروهی که به رهبری آن می‌پردازند، دارد و اینکه این هنجارها با نحوه عملکرد کارکنان در گروه‌های کاری ارتباط دارد. در داخل کشور نیز این یافته مورد تأیید برخی از پژوهشگران قرار گرفته است. چنان‌که یافته‌های مطالعه حاجی کریمی و همکاران (۱۷) حاکی از تأثیر شایستگی‌های هوشی (شایستگی هوش عاطفی، شایستگی هوش اجتماعی و شایستگی هوش شناختی) بر شایستگی‌های مدیریتی (شایستگی مدیریت بر خویشان، شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت، شایستگی اقدام راهبردی، شایستگی ارتباطی، شایستگی گروه‌کاری و شایستگی چند فرهنگی) است و در مطالعه دیگری نتایج پژوهش مقدمی و همکاران (۲۰) حاکی از رابطه معنادار قوی بین این دو متغیر را نشان داد. با این تفاسیر، این یافته پژوهش با یافته‌های برخی از پژوهش‌ها از جمله یافته‌های پژوهشی جerald (۲۲)، مطالعه براون (۲۳) و رابرسون (۲۴) ناهمسو است. جerald (۲۲) اذعان کرد همبستگی معناداری را بین نمره کل شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی





و نرخ جابه‌جایی کارکنان وجود ندارد و همچنین در مطالعه این پژوهشگر رابطه معناداری بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران و نگهداری کارکنان یافت نشد. همچنین یافته‌های مطالعه براون (۲۳) رابطه معناداری بین استفاده مدیران از شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی خود و رفتار انگیزشی کارکنان / زیردستان نشان نداد. سرانجام رابرسون (۲۴) بر این باور است که هیچ‌گونه رابطه معناداری بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی کلی و ابعاد پیشرفت مدیریتی وجود ندارد. به‌طور خلاصه در ارتباط با نقش شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران در بلوغ شایستگی‌های فنی-زمینه‌ای و رفتاری کارکنان می‌توان عنوان کرد که یافته تجربی مطالعه کنونی به‌خوبی مؤید نظرات پژوهشگران فوق است. شایستگی عاطفی-اجتماعی به‌طور مستقیم پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار شایستگی‌های کارکنان می‌باشد. بر این اساس در این مطالعه نیز به نقش پر اهمیت متغیر شایستگی عاطفی-اجتماعی در بلوغ بیشتر شایستگی‌های فنی-زمینه‌ای و رفتاری کارکنان صحنه گذاشته شد، به عبارت دیگر شایستگی عاطفی-اجتماعی مدیران به‌طور مستقیم پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار شایستگی‌های کارکنان می‌باشد. در پایان پژوهشگران در راستای جهت‌دهی به پژوهش‌های آینده به پژوهشگران عنوان‌های زیر را پیشنهاد می‌کنند:

- ۱- نقش شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی؛
- ۲- نقش شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران در تعلق خاطر کاری کارکنان.

## ۵- منابع

- [1] Goleman Daniel (2004) *Emotional intelligence in work*.
- [2] Brooks J.K. (2002) *Emotional competencies of leaders: A comparison of managers in a financial organization by performance level*, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education.
- [3] Jowdy E. J. (2006) *An empirical investigation in to the impact of an experience – based learning course on students emotional competency*. A Dissertation Presented in Submission to the Graduate School of the University of Massachusetts Amherst in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.



- [4] Dhaya J. (2007) *The role of experience in the development of bar managers' social competencies*, A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Commerc, Department of Management, Rhodes University.
- [5] Woods B.R. (2010) *The relationship between a manager's emotional intelligence and perceived leadership style*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
- [6] Vieira R.M. (2008) Exploring the relationship between emotional competence and leadership performance in corporate managers. A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of Applied and Professional Psychology of Rutgers the State University of New Jersey in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Psychology.
- [7] Ritchie, C.Y., Laschinger H.K.S., Wong, C. (2009) "The Effects of emotionally intelligent leadership behaviour on emergency staff nurses' workplace empowerment and organizational commitment", *Nursing Leadership*, Vol. 22, No. 1, pp. 70 – 85
- [8] Sarampote N.C. (2007) The sibling relationship and its contribution to social and emotional competence in middle childhood. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
- [9] Wallander, J.L. (2000). "Social – emotional competence and physical health", A Report Prepared for the Collaborative to Advance Social and Emotional Learning and the Center for Advancement of Health with Funding from the Fetzer Institute.
- [10] A Study of Emotional, Social and Cognitive Intelligence Competencies Effect on Iranian Public Sector Human Resource Managers, International Project Management Association, 2010 [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch).



- [11] Kosa K., Stock C. (2005) "Analysis of key competencies documents in public health and health promotion", Prepared for the 2<sup>nd</sup> Meeting of the PHETICE Project, December 2005, Stockholm.
- [12] Kappagoda S. (2012) "Emotional intelligence and its impact on task performance and contextual performance", *International Journal of Research in Computer Application & Management*, Vol. 2, No. 4, pp.: 32 – 36.
- [13] Saxe D. (2011) The relationship between transformational leadership and the emotional and social competence of the school leader. A Dissertation Submitted to the Faculty of the School of Education in Candidacy for the Degree of Doctor of Education Program in Educational Leadership, Loyola University Chicago, Chicago, Illinois.
- [14] Kirkland K. L. (2011) The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty in Psychology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, The City University of New York.
- [15] Kappagoda S. (2011) "The relationship between principals' emotional intelligence and Teachers' job Satisfaction: A case of national schools in Sir Lanka", *International Conference on Business and Information - October 20*, Faculty of Commerce and Management Studies, University of Kelaniya, Sir Lanka, [www.kln.ac.lk/uokr/ICBI2011/HRM%20915.pdf](http://www.kln.ac.lk/uokr/ICBI2011/HRM%20915.pdf).
- [16] [Kim T.Y.](#), [Cable D.M.](#), [Kim S.P.](#), [Wang J.](#) (2009) "Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 7: 983 – 1000.
- [17] Hajikarimi Abbasali, Reza'ian Ali, Hadizade Moghaddam Akram, Bonyadi Naini Ali (2012) *a study of emotional, social and cognitive intelligence competencies effect on Iranian public sector*, Human Resource Managers.
- [18] Ghaltash Abbas, Salehi Moslem, Bahmani Somayyeh (2009) "The relationship between emotional intelligence and occupational burnout and happiness among school managers of marvdasht city", *Quarterly Journal of Educational*



*Leadership and Management of Islamic Azad University of Garmsar*, (2)5: 117-135

- [19] Moghaddami Majid, Hamidzadeh Ali, Chavoushi Seyyed Mohammad Hossein (2011), "The role of emotional intelligence elements in predicting the staffs' organizational citizenship behavior", *Human Development of Police*, No. 8, pp. 89-120.
- [20] Boyatzis R. (2007) *The creation of the emotional and social competency inventory (ESCI)*, Boston: Hay Group.
- [21] Koman E.S., Wolff S.B. (2008) "Emotional intelligence competencies in the team and team leader :A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance", *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 55 – 75.
- [22] Gerald G.R. (2010) *Effects of emotional intelligence on teacher retention*, A Dissertation Submitted.
- [23] Brown K.D. (2005) *Relationship between emotional intelligence of leaders and motivational behavior of employees*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership University of Phoenix.
- [24] Roberson E.W. (2010) What is the relationship between emotional intelligence and administrative advancement in an urban school division? A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy at Virginia Commonwealth University.
- [25] Ahmadi, A; Darvish, H; Sobhanifar, M, J; Fazeli Kebria, H. (2015). Competency Modeling of Human Resources based on the Teachings of Nahj al-Balagha (Case Study; Compatible Competencies Survey of Human Resources at the University of Imam Sadeq (AS. *Journal of Management in public organizations*. 2(1). Pp :83-108.
- [26] Zareei Matin, H; Rahmati, M, M; Moosavi, S, M, M; Vedadi. A. (2014). Designing manager's Competency Model in Country's Cultural Organizations. *Journal of Management in public organizations*. Vol. 8, pp: 7-18.



- [27] Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Sweis, R. J. (2015). The Effect of a Manager's Emotional Intelligence on Employees Work Outcomes in the Insurance Industry in Jordan. *International Business Research*, 8(9), 67.
- [28] Galvin, T., Gibbs, M., Sullivan, J., & Williams, C. (2014). Leadership competencies of project managers: An empirical study of emotional, intellectual, and managerial dimensions. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 6(1), 35.
- [29] Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., & Mikolajczak, M. (2013). The profile of emotional competence (PEC): Development and validation of a self-reported measure that fits dimensions of emotional competence theory. *PloS one*, 8(5), e62635.
- [30] Puteh, F., Kaliannan, M., & Alam, N. (2016). EMPLOYEE CORE COMPETENCIES AND ORGANISATIONAL EXCELLENCE: AN INTERPRETATIVE ANALYSIS. *Australian Journal of Business and Economic Studies*, 2(1).
- [31] Dessler, G. (2011). *Human Resource management* (12th ed.). Prentice-Hall, USA.
- [32] Poor abedi, M, R; Zarrabi, V; Sajadi naeeni, S; Razi, Z. (2016). Designing a Multi-Dimensional Model for Managers and Employees. *Journal of Resarch in Human Resources Management*. 8 (2). PP: 27-52.
- [33] Ekrami, M; Rajabzadeh, S (2011). Developing the Factors of Managers' Competency Measurement Scale. *Quarterly Journal of Management and Development Process*. 24 (3). Pp: 49-69.