

رابطه‌ی هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی

علی جان رحیمی^۱، عبدالعزیز آزاد^۲

^۱محصل برنامه ماستری اداره و پالیسی عامه، پوهنځي حقوق و علوم سیاسي، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان
^۲محصل برنامه ماستری جامعه‌شناسی، پوهنځي علوم اجتماعي، پوهنتون تعلیم و تربیه کابل، کابل، افغانستان
ایمیل: alijan.rahimi100@gmail.com

چکیده

مدیریت عبارت از هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران است و کار به وسیله دیگران مستلزم آگاهی و درک احساسات، عواطف و نیازمندی‌های خود و دیگران می‌باشد. هوش هیجانی در تحقق این امر نهایت کمک‌کننده است. بنابراین، پرداختن در رابطه به هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی در علم مدیریت از اهمیت حیاتی برخوردار است. این تحقیق بر اساس روش مرور نظام‌مند انجام شده است که داده‌های آن از منابع معتبری؛ چون Scopus، Web of Science، Scholar Google و SID جمع‌آوری شده است. هدف این تحقیق بررسی رابطه بین هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی بوده و یافته‌های این تحقیق با استناد از منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی و مهارت‌های مدیران؛ مانند مهارت‌های ادراکی، انسانی، تصمیم‌گیری و فنی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
واژه‌های کلیدی: هوش هیجانی؛ مهارت‌های ادراکی؛ مهارت‌های انسانی؛ مهارت‌های تصمیم‌گیری؛ مهارت‌های فنی

Relationship Between Emotional Intelligence and Managerial Skills

Ali Jan Rahimi¹, Abdul Aziz Azad²

¹Master's Student of Administration and Public Policy, Faculty of Law and Political Sciences, Kabul University, Kabul, AF

²Master's Student of Sociology, Faculty of Social Sciences, Kabul Education University, Kabul, AF

Email: alijan.rahimi100@gmail.com

Abstract

Management is defined as the art of getting work done through others. Achieving this requires awareness and understanding of one's own and others' emotions, feelings, and needs. Emotional intelligence plays a crucial role in this process. Therefore, examining the relationship between emotional intelligence and managerial skills in the field of management is of vital importance. This study, conducted through a systematic review method, collected data from reputable sources such as Web of Science, Scopus, Google Scholar, and SID. This research aimed to investigate the relationship between emotional intelligence and managerial skills. The findings, based on evidence from credible databases and references, indicate a clear relationship between emotional intelligence and managerial skills, including perceptual, human, decision-making, and technical skills.

Keywords: Decision-Making Skills; Emotional Intelligence; Human Skills; Perceptual Skills; Technical Skills

مقدمه

در دنیای امروز، مدیریت به عنوان یکی از ارکان اصلی موفقیت در سازمان‌ها شناخته می‌شود. مدیریت به عنوان یک علم و هنر در دنیای پیچیده و متغیر امروز، نقش بسیار حیاتی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. با توجه به تحولات سریع و پیچیدگی‌های روزافزون در محیط‌های کاری، مهارت‌های مدیریتی به شدت اهمیت یافته است. مدیران نه تنها باید توانایی هدایت و سازمان‌دهی فعالیت‌ها را داشته باشند، بلکه باید در تعاملات انسانی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نیز قوی باشند (سروری، ۱۳۹۹، ص).

تعاملات انسانی با درک احساسات خود و دیگران بیشتر برقرار می‌گردد. درک احساسات خود و دیگران در حقیقت معنای هوش هیجانی است. چنانچه سروری (۱۴۰۱، ص ۳۲) بیان می‌کند که «هوش هیجانی نوعی پردازش عاطفی است که شامل ارزیابی صحیح عواطف در خود و دیگران است».

هوش یکی از توانایی‌های ذهنی انسان است و در بردارنده‌ی قابلیت‌های متنوعی همچون استدلال، برنامه‌ریزی، حل مسأله، تفکر انتزاعی و استفاده از زبان و یادگیری می‌باشد (سروری ۱۳۹۱). به عبارتی، هوش عبارت است از توانایی حل مسأله و سازگاری با محیط است و هوش هیجانی مشتمل بر توانایی آگاهی نسبت به هیجان‌ها و استفاده از آن‌ها برای افزایش کیفیت زندگی فردی و اجتماعی است. در واقع می‌توان گفت که هوش هیجانی شامل توانایی ادراک و بیان دقیق هیجان‌ها و استفاده از آن‌ها برای تسهیل افکار، فهم هیجان‌ها، مدیریت و کنترل آن‌ها برای رشد عواطف و هیجان‌هاست (سروری، ۱۳۹۱). در واقع هوش عاطفی با توانایی‌هایی؛ چون برقراری ارتباط، شناخت نقاط قوت و ضعف خود و دیگران مرتبط بوده و از اهمیت ویژه برای مدیران برخوردار است؛ زیرا می‌تواند بر سایر مهارت‌های مدیر همچون رهبری و هدایت کارکنان تأثیر بگذارد.

امروزه هوش هیجانی به عنوان نوع هوشی تبیین شده است که شامل درک دقیق هیجانات خود شخص و هم تعبیر دقیق حالات هیجانی دیگران است. هوش هیجانی هیجانات فرد را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. به این معنا که فرد به چه میزان از هیجانات و احساسات خود آگاه است و چگونه بر آن‌ها کنترل دارد (گلشن، ۱۹۹۸). قابل یادآوریست که به قول دانیل گلمن هوش هیجانی ذاتی نیست بلکه، می‌توانیم آن‌را با آموزش و تجربه کسب کنیم. از این‌رو سنجش و درک هوش هیجانی و قابلیت‌ها و توانایی‌های آن در مدیریت و رهبری از اهمیت قابل توجه برخوردار است تا از این طریق بتوانیم کسانی را که در این رابطه دچار ضعف اند، شناسایی نموده و در آموزش این مهارت‌ها برای شان توجه مبذول نماییم (گلشن، ۱۹۹۸).

یکی از عوامل کلیدی که می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر مهارت‌های مدیریتی داشته باشد، هوش هیجانی است. هوش هیجانی به توانایی درک و مدیریت احساسات خود و دیگران اشاره دارد و می‌تواند به بهبود تعاملات انسانی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و رهبری مؤثر کمک کند (گلمن، ۱۹۹۸).

با این حال، علی‌رغم اهمیت هوش هیجانی در زمینه‌های مختلف زندگی، رابطه دقیق آن با مهارت‌های مدیریتی به‌خوبی بررسی نشده است. سوالات اساسی مانند این که چگونه هوش هیجانی می‌تواند مهارت‌های مدیریتی را تقویت کند و چه رابطه‌یی بین هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی وجود دارد، هنوز پاسخ واضح داده نشده‌اند.

این شکاف در تحقیقات موجود نشان‌دهنده‌ی نیاز به بررسی‌های عمیق‌تر و نظام‌مند در این زمینه است. درک بهتر این رابطه می‌تواند به توسعه برنامه‌های مدیریتی کارآمد برای مدیران کمک کند و به بهبود عملکرد سازمان‌ها منجر شود. به همین دلیل، تحقیق در زمینه رابطه هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی نه تنها به شفاف‌سازی این مسأله کمک می‌کند، بلکه راهکارهای عملی برای تقویت مهارت‌های مدیریتی در محیط‌های کاری را نیز ارائه می‌دهد.

نتایج این تحقیق می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا مدیران خود را به‌گونه‌یی تربیت کنند که نه تنها از مهارت‌های فنی برخوردار باشند، بلکه توانایی‌های هیجانی لازم برای رهبری مؤثر را نیز داشته باشند. بنابراین، این تحقیق بر آن است تا به بررسی رابطه بین هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی بپردازد. این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که چگونه هوش هیجانی می‌تواند بر موفقیت مدیران و عملکرد سازمان‌ها از طریق تقویت مهارت‌های مدیریتی تأثیر بگذارد.

تعریف مفاهیم اساسی

محور بحث این مقاله را دو متغیر مهم در عرصه مدیریت تشکیل می‌دهند. مهارت‌های مدیریتی که نقش آن در تحقق اهداف سازمان‌ها بر همگان مبرهن است و هوش هیجانی که به دلیل نقش آن در تأمین ارتباطات سالم و درک احساسات خود و دیگران و نیز مدیریت این احساسات و هیجانات، نقش کلیدی و حیاتی در مدیریت و رهبری دارد.

تعریف و مفهوم هوش هیجانی

دانیل گلمن از مروجان هوش عاطفی در سال ۱۹۹۵ با انتشار کتابی تحت عنوان «هوش عاطفی» چالش جدیدی را در زندگی فردی و سازمانی پدید آورد و توجه جهانیان را به این پدیده نوظهور جلب کرد. البته گلمن اولین کسی نبود که به انتشار مطالب درباره هوش عاطفی پرداخت، بلکه او با جمع‌بندی

نظر دانشمندان قبل از خود، آن را با زبانی قابل فهم برای همگان ارائه داد. تحقیقات او توجه دانشمندان زیادی را به موضوع هوش عاطفی جلب کرد و تا به امروز تحقیقات فراوانی در این زمینه صورت گرفته و نتایج گرانمایی نیز به دست آمده است (الماسی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۴۶). به تعریف دیگر از گلمن (۱۹۹۸)، هوش هیجانی ظرفیت توانایی سازماندهی احساسات و هیجانات خود و دیگران برای برانگیختن کنترل مؤثر احساسات و استفاده از آن‌ها در روابط با دیگران است. از نظر مایر و سالوی، هوش هیجانی عبارت از توانایی تشخیص، تفکیک و نظارت بر احساس‌ها و هیجان‌ها خود و دیگران است، تا بتوان از دانش عاطفی در جهت هدایت تفکر و ارتباط خود و دیگران استفاده کرد. هوش هیجانی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجان‌ها و احساس‌ها در توانمندی‌های انسانی جایگاه خاصی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایت‌مندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازد (پوران و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۶۰).

از دید گلمن، هوش هیجانی شامل توانایی‌هایی است که فرد بتواند انگیزه‌ی خود را حفظ نماید، در مقابل ناملازمات پایداری خود را حفظ نماید. تکانش‌های خود را کنترل کند، خواسته‌ها را به تأخیر اندازد، هیجان‌های خود را تنظیم کند، از غلبه‌ی استرس جلوگیری نماید و حالات روحی خود را نظم بخشد و نگذارد پریشانی خاطر، قدرت تفکر او را خدشه‌دار سازد، بادیگران همدلی کند و امیدوار باشد (سروری، ۱۴۰۲، ص ۳۴).

هوش هیجانی نوعی پردازش عاطفی است که شامل ارزیابی صحیح عواطف در خود و دیگران می‌شود. دو حوزه‌ی متفاوت «هوش» و «هیجان» به کمک هم، سازه‌ی هوش هیجانی را می‌سازند. هوش یکی از توانایی‌های ذهنی است و در بردارنده‌ی قابلیت‌های متنوعی همچون استدلال، برنامه‌ریزی، حل مسأله، تفکر انتزاعی و استفاده از زبان و یادگیری می‌باشد. به عبارتی، هوش عبارت است از توانایی حل مسأله و سازگاری با محیط. و هوش هیجانی مشتمل بر توانایی آگاهی نسبت به هیجان‌ها و استفاده از آن‌ها برای افزایش کیفیت زندگی فردی و اجتماعی است. در واقع می‌توان گفت که هوش هیجانی شامل توانایی ادراک و بیان دقیق هیجان‌ها و استفاده از آن‌ها برای تسهیل افکار، فهم هیجان‌ها، مدیریت و کنترل آن‌ها برای رشد عواطف و هیجان‌هاست (سروری، ۱۴۰۱، ص ۳۲).

هوش هیجانی در ایجاد رفتار سازگارانه در انسان‌ها نقش اساسی و انکارناپذیر دارد. چنانچه هوش هیجانی که برای اولین بار توسط چارلز داروین در سال (۱۸۳۷) مطرح گردید، وی به این عقیده بود

که ابزار عواطف در رفتار سازگاران‌هی افراد نقش مهم دارد. بررسی هوش هیجانی به‌طور جدی در سال (۱۹۸۰) با تحقیق بارآن شروع شد. گاردنر و والکر در سال (۱۹۸۳) کتاب «هوش چندگانه» را منتشر کردند. این تحقیقات توسط واین پاین (۱۹۸۵) و ساواف (۱۹۸۹) ادامه یافت. به‌نظر می‌رسد اصطلاح هوش هیجانی توسط واین پاین مطرح و شد و توسط گل‌من (۱۹۹۵) عمومیت یافته است. اصطلاح هوش هیجانی، در سال (۱۹۹۰) توسط پیرت سالووی از پوهنتون یل و جان مایر از پوهنتون نیوهمپشایر به‌عنوان نوعی از هوش اجتماعی مطرح گردید (شمس مورگانی، ۱۳۹۱، ص ۴۰).

«هوش هیجانی توانایی مهارکردن تمایلات عاطفی و هیجانی خود، درک خصوصی‌ترین احساسات دیگران، خویشتن‌داری، شور و شوق است.» بار - آن، هوش عاطفی را عامل مهمی در شکوفایی توانایی افراد برای کسب موفقیت در زندگی تلقی می‌کند و آن را با سلامت عاطفی و در مجموع با سلامت روانی افراد مرتبط می‌داند. و ویسینگر هوش عاطفی را هوش به‌کارگیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط مؤثر با همکاران، سرپرستان، مشتریان و استفاده از زمان در چگونگی انجام دادن کار برای تحقق اهداف تعریف می‌کند (مشبکی و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۲۱۶).

مدل‌های هوش هیجانی. برای هوش هیجانی دانشمندان این رشته مدل‌های متنوعی را ارائه کرده است که به دلیل اطاله این مقاله، از پرداختن به جزئیات به آن مدل‌ها خودداری می‌شود؛ ولی خلاصه‌ی همه مدل‌ها را در جدول ۱ به صورت مختصر گزارش شده است.

جدول ۱: خلاصه‌ی مدل‌های ارائه شده هوش هیجانی

نام مدل	سال	ابعاد هوش هیجانی
مدل توانایی سالووی و مایر	۲۰۰۰	شناسایی هیجان‌ها/ درک و فهم هیجان‌ها/ کار برد هیجان‌ها، مدیریت هیجان‌ها
مدل غیر شناختی بار - آن	۲۰۰۵	درون فردی/ میان‌فردی/ سازگاری/ مدیریت استرس/ خلق و خوی کلی
مدل شایستگی دانیل گل‌من	۲۰۰۴	خودآگاهی/ خودتنظیمی/ خودانگیزی/ همدلی/ مهارت اجتماعی
مدل برادبری و گریوز ^۱	۲۰۰۴	خودآگاهی/ خود مدیریتی/ مهارت اجتماعی/ مدیریت رابطه
مدل ویسینگر	۲۰۰۰	خودآگاهی/ مدیریت هیجان‌ها/ خودانگیزی/ ارتباطات مطلوب، جهت‌دهی هیجان‌ها
مدل لوییز ^۲	۲۰۰۰	خودآگاهی/ خود کنترلی/ شعور اجتماعی ^۳ / خودانگیزی ^۴ / مهارت اجتماعی

خلاصه‌ی مدل‌های ارائه شده هوش هیجانی (سروری و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۴۷)

^۱. Beradberi & Gerioz

^۲. Lewis

^۳. Social consciousness

^۴. Selfe-motivating

تعریف مهارت‌های مدیریتی

مهارت یک قابلیت یادگیری است. یا مهارت عبارت از استعداد انجام یا پیش‌بینی نتایج با حداقل صرف زمان و انرژی است. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظایف منعکس می‌شود، گفته می‌شود یا مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظایف منعکس می‌شود، می‌باشد. بنابراین، منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است (ایمانی، ۱۳۹۳). مهارت در فرهنگ عمید به معنی زیرکی و رسایی در کار و استادی و زبردستی است (عمید، ۱۳۸۱، ص ۱۸۷۲).

مهارت مدیریتی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت در آوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می‌آورد. مهارت‌های مدیریتی تابع سلیقه‌ها و یا رفتارهایی که عادات افراد آنها را تعریف نموده نیستند؛ بلکه مهارت مدیریتی از سرچشمه علم و دانایی نشأت گرفته و همگان به خوبی می‌دانند که مدیریت یک علم است و این علم از یک منطق و سیستم تبعیت می‌کند که رفتارهای مدیر تابع آن سیستم است و نه بالعکس (رباطی، ۱۳۹۸).

مهارت‌های سه‌گانه مدیریت

صاحب‌نظران به انواع مهارت‌های مدیریتی اشاره نموده اند: از جمله لوتانز (۲۰۰۶)، جونز و تیلور مهارت مدیران را به سه بُعد، مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی تقسیم نموده است. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه‌ی انجام دادن همه‌ی وظایف در همه‌ی سطوح مدیریت است؛ زیرا مدیران صرف نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با افراد انسان سروکار داشته و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. این مهارت در کیفیتی است که مدیر قادر باشد سرپرستان مافوق، هم‌ردیفان، زیردستان و مشتریان را درک کند و نظرات و توقعات آنها را درباره خود تشخیص دهد و نحوه رفتار مدیر تجسم یابد (رباطی، ۱۳۸۷). توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی در به کارگیری دانش، روش‌ها و فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص که جزء مهارت فنی است، نقش قابل توجهی در موفقیت و اثربخشی مدیران ایفا می‌نماید. همچنین مدیران با اعتقاد به کار به همراه افراد سازمان و به وسیله آنها توجه ویژه‌ی به شناخت انگیزش افراد نموده و با درک پیچیدگی‌های سازمان (مهارت ادراکی) زمینه‌های موفقیت سازمانی را فراهم می‌آورند (رضائیان، ۱۳۹۰، ص ۲۳۰).

۱. **مهارت‌های فنی.** یعنی دانایی و توانایی در انجام وظایف خاص که لازمه‌ی آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. مدیران، معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های کارآموزی فرا می‌گیرند؛ نظیر دانش، روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حساب‌داری، امور مالی، کارگزینی و غیره. ویژگی بارز این مهارت این است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت (Katz, 1991). مهارت‌های فنی به آن دسته از مهارت‌ها گفته می‌شود که کنجکاوی، دقت نظر، ابتکار، آموزش و رفع مشکل اجزاء اصلی آن را تشکیل می‌دهد. در مهارت‌های فنی فرد هر روز در حال کسب تجربه، یادگیری، نوآموزی و در عین حال تجربه‌اندوزی است و به سمت تعالی حرکت می‌کند. در بخش مهارت‌های فنی به جهت ارتباط این مهارت‌ها با کار و تولید به مطالبی اشاره می‌شود که فراتر از ارتباط فن و انسان شکل می‌گیرد. فن سالاری وقتی نمود عینی پیدا کرد که فن‌آوری‌های بشر روز به روز پیچیده‌تر و گسترده‌تر شد. بشر امروز نیازهای فنی خود را متناسب با فن‌آوری‌های روز در حد بالا می‌بیند و به صورتی، دنیای امروز را ترسیم می‌نماید که در همه‌بخش‌ها، مهارت‌های فنی و حرفه‌یی حرف اول را می‌زند. روابط تولید هم از لحاظ اجتماعی و هم به لحاظ فنی دگرگون شده است. مطمئناً این روابط سرمایه‌داری هستند؛ اما گونه‌یی از سرمایه‌داری که به لحاظ تاریخی خصلتی متفاوت دارد و من آن را سرمایه‌داری اطلاعاتی می‌نامیم (Petarson, 2010, p. 1299).

۲. **مهارت‌های ادراکی.** مهارت‌های ادراکی مدیران برای رهبری مؤثر و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها حیاتی هستند. این مهارت‌ها شامل توانایی تفسیر محرک‌ها، مدیریت ادراکات و ارتباط مؤثر است. درک اینکه چگونه ادراک بر اقدامات مدیریتی تأثیر می‌گذارد، می‌تواند جو سازمانی و کارایی را به طرز چشم‌گیری بهبود بخشد. یعنی این مهارت‌ها بر تصمیم‌گیری اثربخش و تأمین ارتباطات سالم مدیران کمک می‌کنند.

مهارت ادراکی یعنی توانایی درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده‌ی کار و فعالیت سازمانی به صورت سیستمی. به عبارت دیگر، درک این که کارکردهای سازمان به یکدیگر وابسته بوده، تغییر در هر یک از بخش‌ها بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که مسایل و مشکلات را تشخیص داده و به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید (سروری، ۱۳۹۹، ص ۳۵). این به این معناست که مهارت‌های ادراکی در سازمان ساحه مشخص ندارد بلکه مربوطه تمامی ساختار و منابع سازمان

می‌شود. این مهارت‌ها در تمامی سطوح مدیریتی سازمان کاربرد داشته و مدیران در هر سطح سازمان که قرار داشته باشند، به این مهارت‌ها نیازمندند.

۳. مهارت‌های انسانی. مهارت‌های انسانی، توانایی کار با افراد و درک و برانگیختن دیگران هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی است. مدیران باید مهارت‌های انسانی قوی را برای ایجاد ارتباط و برانگیختن و تفویض امور داشته باشند. برای مدیران، مهارت‌های انسانی حیاتی‌ترین مهارت‌ها در هر سطح و هر نوع سازمان است (بیابانی و همکاران، ص ۴۲ به نقل از روبین، ۲۰۰۱). از طرف دیگر، مهم‌ترین نقشی که برای یک مدیر قائل شده‌اند، نقش رهبری و هدایت است. برای اینکه مدیر بتواند نقش مهم و اساسی خود را خوب ایفا کند و توان کار کردن با دیگران را در خود تقویت نماید و کارها را از طریق آنان انجام دهد، نیازمند آشنایی با روش‌ها، فنون و الگوهایی است که وی را در شناخت رفتار گذشته و پیشبینی رفتار آینده هدایت و کنترل کند تا تغییر رفتار کسانی که با او کار می‌کنند، یاری کننده و مددکار باشد.

مهارت انسانی از الزامات انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است؛ زیرا که مدیران صرف نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت با افراد سر و کار داشته و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آن‌ها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ی پیدا کرده است (بیابانی و همکاران، ۴۳ به نقل از پیترسون، ۲۰۱۲). مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است؛ یعنی کارکردن با مردم در مقابل کارکردن با اشیا. داشتن مهارت‌های انسانی نیازمند 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 احساس‌های 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 (درویشی، ۱۳۹۹، ص ۳۹۹ به نقل از رایینز، ۱۹۸۷).

۴. مهارت‌های تصمیم‌گیری. تصمیم‌گیری یعنی انتخاب بهترین راه از میان راه‌های مختلف با توجه به فرصت‌ها و چالش‌ها است. یعنی راهی که کم‌ترین هزینه را برای رسیدن به هدف/اهداف سازمان داشته باشد و مهارت‌های تصمیم‌گیری توانایی درک و تشخیص فرصت‌ها و چالش‌های موجود و فرصت‌ها و چالش‌های آینده سازمان است، طوری که با توجه به این فرصت‌ها و چالش‌ها راه مقتضی را انتخاب نماید.

مهارت تصمیم‌گیری عبارت است از توانایی تشخیص و تعریف درست مشکلات و فرصت‌ها و تعیین انتخاب شیوه‌ی عمل به موقع و مقتضی برای حل مشکلات و بهره‌داری از فرصت‌ها توسط مدیر است. هیچ مدیری همیشه تصمیم‌های درست نمی‌گیرد. مدیران اثربخش اغلب مواقع تصمیم‌های مناسب می‌گیری؛ اما اگر تصمیم بدی اتخاذ می‌کنند، معمولاً به سرعت به اشتباه خود پی می‌برند و سپس تصمیم خوبی می‌گیرند تا با کم‌ترین هزینه و زیان ممکن برای سازمان، آن تصمیم بد را جبران نمایند (سروری، ۱۳۹۹، ص ۳۶).

روش تحقیق

این تحقیق به روش مروری نظام‌مند انجام شده است. تحقیق مروری نظام‌مند نوعی تحقیق ثانویه است که برای ترکیب، تحلیل و تلخیص شواهد تحقیقی حاصل از مطالعات پژوهشی اولیه استفاده می‌شود. مرور نظام‌مند با استفاده از یک روش نظام‌مند معتبر و عینی در پی یافتن پاسخ به یک سوال مشخص و واضح است. به عبارتی، در مرور نظام‌مند یک سوال واضح و مشخص تحقیقی وجود دارد و از یک روش تحقیقی معتبر و صریح استفاده می‌شود (مصدق و اصفهانی، ۱۴۰۳). معیارهای انتخاب مطالعات تحقیقی منتشر شده تعیین می‌شوند؛ استراتژی جستجوی مناسبی انتخاب شده و جستجوی نظام‌مند برای یافتن مطالعات تحقیقی منتشر شده صورت می‌گیرد. کیفیت و اعتبار یافته‌های مطالعات بررسی و ارزشیابی می‌شود و ترکیب و تحلیل نظام‌مند یافته‌های آن مطالعات انجام می‌شود (مصدق و اصفهانی، ۱۴۰۳). پروسه بررسی داده‌ها چهار مرحله را شامل می‌شود که قرار ذیل مورد بررسی قرار می‌دهیم:

شناسایی

مطالعات مرتبط از پایگاه‌های داده علمی شامل Web of Science، Scopus، Google Scholar و SID با استفاده از ترکیب کلیدواژه‌های مرتبط با هوش هیجانی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های ادراکی، انسانی، تصمیم‌گیری، فنی و رابطه هوش هیجانی و مهارت‌های بازیابی شدند.

غربالگری

در این مقاله عناوین و چکیده‌های بیشتر از ۵۰ عنوان مقاله که به صورت آنلاین قابل دست‌رس بود، بررسی شدند تا تکراری‌ها و مطالعات که به صورت مشخص در رابطه با هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی نپرداخته بودند، حذف گردند.

صلاحیت داده‌ها

در این تحقیق داده‌هایی شامل بررسی و تجزیه و تحلیل شده است که مرتبط به موضوع بوده و تأکید بر رابطه هوش هیجانی با مهارت‌های مدیریتی داشتند.

استراتژی تحقیق

به منظور بازیابی داده‌ها استراتژی جامعی استفاده شد. در جمع‌آوری داده‌های تحقیق، برای تعریف مفاهیم و مرور ادبیات مطالعات بدون در نظر گرفتن زمان نشر آن ولی با توجه به مقالات نشر شده در ژورنال‌های مروری همتا و مطالعات داوری شده مطابق هدف تحقیق گزینش شد. در بخش یافته‌های تحقیق مطالعات منتشرشده بین سال‌های ۲۰۰۰ و ۲۰۲۵ در ژورنال‌های با داوری همتا و پایگاه‌های معتبر علمی با استفاده از کلیدواژه‌ها و عباراتی؛ مانند رابطه هوش هیجانی، رابطه هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های ادراکی، تأثیر هوش هیجانی بر مهارت‌های مدیریتی در نظر گرفته شده است.

معیارهای شامل‌سازی و حذف

معیارهای شامل‌سازی شامل مطالعاتی می‌شوند که بین سال‌های ۲۰۰۰ و ۲۰۲۵ منتشر شده و تمرکز خاصی بر رابطه هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی داشته باشند. مطالعاتی در نظر گرفته شده اند که یافته‌های تجربی با استفاده از طراحی‌های کیفی و کمی مرتبط با هوش هیجانی، مهارت‌های مدیران، رابطه هوش هیجانی و مهارت‌های مدیران می‌شدند. همچنین، تمامی مطالعات انتخاب‌شده باید به زبان‌های انگلیسی و دری در دسترس می‌بودند تا شامل تحلیل شوند.

در این مقاله بعد از غربالگری بیشتر از ۵۰ عنوان مقاله ۳۳ مقاله به منظور مطالعه انتخاب گردیدند. مقالاتی که بر رابطه هوش هیجانی و مهارت‌های مدیران تمرکز نداشتند و نیز مقالاتی منتشرشده در منابع غیر داوری شده حذف گردید. در نهایت، هر گونه تکراری که در حین جستجوی پایگاه‌های داده‌ها شناسایی شد، برای جلوگیری از تکرار در تحلیل حذف گردید که در مجموع ۱۷ مقاله بعد از تطبیق معیارات فوق حذف گردیدند.

استخراج و تحلیل داده‌ها

استخراج داده‌ها از طریق کدگذاری مطالب در یک جدول انجام شد که بر اساس شیوه‌های استاندارد برای بررسی‌های نظام‌مند به منظور اهداف مطالعه در زمینه‌ی رابطه هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی ساخته شده بود. جدول کدگذاری شده شامل زمینه‌های از پیش تعریف‌شده‌ی؛ مانند نویسنده (ها)، سال نشر، طراحی تحقیق، هوش هیجانی، مهارت‌های مدیریتی، یافته‌های کلیدی و محدودیت‌های

گزارش شده، ترتیب شده بود. داده‌های استخراج شده سپس به‌طور نظام‌مند تحلیل شدند تا مطالب مرتبط با هوش هیجانی و تأثیر آن بر مهارت‌های مدیریتی شناسایی شود. این فرآیند به‌منظور تضمین شفافیت و قابلیت تکرار مطابق دستورالعمل‌های PRISMA طراحی شد.

ارزیابی کیفیت داده‌ها

به‌منظور تضمین کیفیت و قابلیت اطمینان مطالعات شامل شده، از یک چارچوب ارزیابی کیفیت مبتنی بر ابزار ارزیابی روش‌های مختلط (MMAT) استفاده شد. ارزیابی بر پایه‌های اصلی روش‌شناختی متمرکز بود، از جمله وضوح سؤالات تحقیق، تناسب طراحی مطالعه، شفافیت در جمع‌آوری داده‌ها و رویه‌های تحلیل و هم‌خوانی منطقی نتایج. به‌جای استفاده از سیستم نمره‌دهی کامل MMAT، مطالعات به‌صورت کیفی بررسی شدند تا نقاط ضعف عمده‌ی روش‌شناختی شناسایی شوند. این رویکرد منعطف طراحی‌های تحقیقاتی متنوع موجود در داده‌ها را در نظر گرفت در حالی که استاندارد ثابتی برای شامل‌سازی حفظ شد.

محدودیت‌های مطالعه

پروژه انجام این تحقیق از جستجو و جمع‌آوری منابع، غربالگری، مطالعه هدف‌مند الی تجزیه و تحلیل داده‌ها و در نهایت تکمیل مقاله، چهار ماه به طول انجامیده است. یافته‌های این مطالعه‌ی نظام‌مند در عین حالی که بینش‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهد، برخی محدودیت‌ها نیز قابل یادآوری است: معیارهای شامل‌سازی محدود به مطالعات با داوری هم‌تا منتشرشده به زبان‌های دری و انگلیسی و سال‌های ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۵ بود که ممکن است منجر به حذف تحقیقات مرتبط منتشرشده به زبان‌های دیگر و سال‌های قبل از ۲۰۰۰ شده باشد. محدودی‌ی بررسی این مطالعه به قابلیت دسترسی داده‌های منتشرشده محدود بود که ممکن است بر جامعیت یافته‌ها تأثیر گذاشته باشد. علاوه براین، بنابر محدودیت زمانی و مالی ممکن است این مطالعه قادر به بررسی همه تحقیقات انجام شده در زمینه هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی نشده باشد و این امر می‌تواند بر ثبات و تعمیم‌دهی یافته‌های تحقیق تأثیرگذار باشد.

یافته‌ها

از مطالعه تحقیقات گذشته در رابطه به موضوع استنباط می‌شود که نقش هوش هیجانی در مدیریت و رهبری همواره مورد توجه محققان و نویسندگان مدیریت و روانشناسی بوده است. چنانچه به‌نوش و همکاران (۱۳۹۹، ص ۱۰-۱۱) در نتیجه تحقیق شان چنین می‌نگارند: «مطالعاتی که در این زمینه انجام

شده است، نشان می‌دهند که فقدان هوش هیجانی تأثیر زیادی در زمینه‌های فردی و اجتماعی زندگی افراد دارد و تقویت آن از طریق به‌دست آوردن تجربه و نیز آموزش باعث پیشرفت و کسب موفقیت در زندگی افراد می‌شود. مدیران باید توانایی کنترل هیجانات و احساسات خودشان را در هر شرایطی داشته باشند تا بتوانند سازمان زیردست خودشان را به خوبی اداره کنند که این موضوع ارتباط مستقیمی با هوش هیجانی مدیران دارد. مدیران با هوش هیجانی بالا توانایی ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان را دارند که باعث می‌شود کارکنان به مدیر اعتماد نمایند و با تصمیم‌گیری‌های وی همراه باشند. بر اساس تحقیقات صورت گرفته تسلط بر احساسات و کنترل رفتار در مدیریت بحران، اهمیت بسیاری دارد که می‌تواند در شرایط بحرانی باعث ایجاد سرعت عمل و گرفتن تصمیمات صحیح شود و این موضوع به مدیران نه تنها در عبور از بحران کمک می‌کند بلکه باعث ایجاد فرصت در دل بحران نیز می‌شود. هوش هیجانی بالا مدیران را برای مقابله با شرایط بحرانی تا حدودی آماده و هوشیار نگه می‌دارد.

هوش عاطفی بالا موجب بروز نوآوری در افراد می‌شود، افراد با هوش عاطفی بالا قادرند خود را سریع‌تر با تغییرات ناگهانی و شرایط عدم اطمینان هماهنگ کنند. افراد با هوش عاطفی بالا از قدرت بالایی در مدیریت ارتباط با دیگران برخوردارند. بنابراین، آنان افراد خودجوشی هستند؛ با مراجعان رفتار و برخورد مناسبی دارند. هوش عاطفی در چهار زمینه: گزینش و استخدام، عملکرد گروهی بالا، رشد و توسعه و تصمیم‌گیری در طراحی نیروی کار نقش انکارناپذیر دارد. همچنین، هوش عاطفی به عنوان منبع مهم انگیزش، اطلاعات، بازخورد، توان شخصی، خلاقیت و قدرت نفوذ، موجب موفقیت یک سازمان می‌شود؛ زیرا هوش هیجانی موجب تصمیم‌گیری درست و رهبری اثربخش است و در نتیجه پیشرفت‌های فنی، روابط صادقانه، کار گروهی مؤثر، روابط امیدبخش، خلاقیت و نوآوری را به همراه دارد (الماسی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۴۴). علاوه‌بر آن، هوش هیجانی عاملی است که فرد را جهت تطابق با محیط، آماده می‌سازد و به واسطه‌ی داشتن مهارت‌های اجتماعی بالا، منجر به برقراری رابطه‌ی خوب با مردم می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند، سازمان‌هایی که در تجارت‌شان از هوش هیجانی استفاده کرده‌اند، به موفقیت بیشتر دست یافته‌اند. مطالعه اخیر شرکت دالاس نشان‌داد که تفاوت بهره‌وری بین کارکنان با هوش هیجانی پایین و بالا بیست برابر بود. همچنین، چندین شرکت گزارش کردند که بعد از استفاده از روش انتخاب براساس هوش هیجانی، درآمد حاصل از فروش و نگهداری تا ۶۸ درصد افزایش یافت (سلطانی، ۱۳۹۵). به نظر گلמן (۱۹۹۵)، موفقیت در کار ۸۰ درصد به هوش هیجانی و تنها ۲۰ درصد به ضریب هوشی (هوش شناختی) بستگی دارد (ملکی‌آوارسین و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۴۳).

از نظر رحیمی و رستمی (۱۳۹۶) هوش هیجانی برای موفقیت شغلی ضروری است و ۶۰ درصد عملکرد در تمام شغل‌ها را دربر می‌گیرد. هوش هیجانی به تنهایی بزرگ‌ترین عامل پیش‌بینی عملکرد فرد در محیط کار و قوی‌ترین نیرو برای رهبری و موفقیت است. طبق تحقیقات انجام‌شده توسط استیون استین و هووارد بوک ۴۷٪ تا ۵۶٪ موفقیت در زندگی و کار به هوش هیجانی وابسته است (علامه و همکاران، ۱۳۹۴). دانشمندان معیار سنجش فرد را هوش هیجانی می‌دانند. به باور آن‌ها هوش هیجانی بالا در موفقیت افراد و توانایی آنان در دستیابی به مقاصد و تحقق اهداف بالقوه‌شان تأثیر فراوان دارد (نعامی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۵۷). مطالعات علمی نشان‌دهنده است، هرچه یک حادثه هیجانی‌تر باشد، ماندگارتر است. پس می‌توان گفت، تولید احساسات به تسهیل شناخت عواطف، توانایی درک مفاهیم با هیجان‌ها، کاربرد زمان مربوط به هیجان‌های خود و دیگران برای رسیدن به رشد کمک می‌کند. نشناختن به موقع احساسات خود و دیگران، می‌تواند نشانه‌یی از ناتوانی فرد نسبت به انگیزه‌های خویش باشد و او را در زندگی شخصی و یا اجتماعی دچار مشکل کند (لاجوردی و کوکبی، ۱۳۹۵، ص ۸۱). گلمن معتقد است که هوش هیجانی بالا می‌تواند کیفیت عمومی زندگی و موفقیت‌های شخصی و اجتماعی فرد را ارتقا دهد. همچنین هوش عاطفی در طول زندگی رشد کرده و از طریق آموزش ارتقا و توسعه می‌یابد. کسانی که از هوش عاطفی بالایی برخوردار باشند، می‌توانند احساسات خود و دیگران را شناسایی و درک کنند. هوش هیجانی نقشی مهمی در موفقیت افراد در محیط کار، خانواده، محیط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ایفا می‌کند. هوش هیجانی می‌تواند به عنوان ابزار قدرتمند در اختیار مدیران و رهبران قرار گیرد، تا با استفاده از آن ارتباطات سازمانی اثربخشی برقرار کنند. علاوه براین، با استفاده از هوش عاطفی، مدیران قادرند از احساسات خود آگاهی پیدا کرده، آن‌را در راه موفقیت به کار گیرند (بردبار و نجکاو منفرد، ۱۳۹۰، ص ۱۲۵).

هوش هیجانی و مهارت‌های ادراکی

نقش هوش هیجانی در تقویت مهارت‌های ادراکی مدیران حیاتی است. چنانچه هوش هیجانی مهارت‌های ادراکی مدیران را با توانایی شناسایی و درک احساسات خود و دیگران تقویت می‌کند. این امر به تسهیل ارتباط مؤثر، همدلی و حل تعارض کمک می‌کند و در نهایت به بهبود رهبری و ایجاد یک محیط کار مثبت منجر می‌شود (Panchuk, 2023). هوش هیجانی از طریق برقراری ارتباط مؤثر و و تصمیم‌گیری درست بر تقویت مهارت‌های ادراکی نقش دارد. قسمی که ماندنا^۵ و همکاران

⁵ Manda

(۲۰۲۰) در تحقیقی خاطر نشان می‌سازد که هوش هیجانی مهارت‌های ادراکی مدیران را با ترویج خودآگاهی، همدلی و ارتباط مؤثر تقویت می‌کند. این ویژگی‌ها به مدیران این امکان را می‌دهند که احساسات خود و دیگران را به‌طور دقیق درک و پاسخ دهند و در نتیجه تصمیم‌گیری بهتر و دینامیک‌های تیمی مؤثرتری را تسهیل کنند. تراهان^۶ و همکاران (۲۰۱۲) نقش هوش هیجانی را در تقویت مهارت‌های ادراکی مدیران ارشد از طریق برقراری ارتباط میان فردی و مدیریت احساسات برجسته می‌داند. چنانچه یافته‌های تحقیقات ایشان بیان می‌کند که هوش هیجانی برای موفقیت حرفه‌بی در میان مدیران ارشد حیاتی است و پیشنهاد می‌کند که هوش هیجانی مهارت‌های ادراکی را با تسهیل شناسایی و مدیریت بهتر احساسات تقویت می‌کند که در نتیجه به بهبود تصمیم‌گیری و روابط بین فردی در محیط‌های حرفه‌بی کمک می‌کند.

هوش هیجانی و مهارت‌های انسانی

از آنجایی که مهارت‌های انسانی در حقیقت مهارت کارکردن با مردم است و این مهارت در رهبری به حیث یکی از وظایف مدیران بیشترین کاربرد را دارد، به نظر می‌رسد با هوش هیجان نزدیک‌ترین همبستگی را داشته باشد. چنانچه علما، رهبری را تأثیرگذاری و نفوذ بر مردم تعریف کرده است و نفوذ بر دیگران در گرو درک و مدیریت احساسات خود و دیگران می‌باشد (سیفکو، ۲۰۲۰). قسمی که ویتو^۷ و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیق شان بیان می‌کند که هوش هیجانی به طور قابل توجهی مهارت‌های انسانی مدیران را تقویت می‌کند و به آن‌ها این امکان را می‌دهد که احساسات را درک، شناسایی و مدیریت کنند. این قابلیت به رهبری مؤثر کمک کرده، روابط بین فردی را بهبود می‌بخشد و تأثیر مثبتی بر رفتار سازمانی دارد و در نهایت به رشد و موفقیت هر دو، یعنی افراد و سازمان‌ها، کمک می‌کند.

هوش هیجانی در زمینه انگیزه‌دهی و ایجات تیم‌های پویا و با انگیزه نقش برجسته دارد. هوش هیجانی مدیران را با مهارت‌های انسانی ضروری، از جمله الهام‌بخشی به دیگران، حفظ یکپارچگی شخصی، ارتباط مؤثر و ایجاد روابط، مجهز می‌کند. این مهارت‌ها تیم‌هایی متصل و با انگیزه را تقویت می‌کنند که برای موفقیت در محیط کار جدید حیاتی هستند (Helmold, 2020).

هوش هیجانی مهارت‌های انسانی مدیران را با توانمندسازی آن‌ها برای مدیریت مؤثر رفتار، تقویت کارایی تیم و تسهیل تنظیم احساسات در شرایط پیچیده ارتقاء می‌دهد. این توانایی به مدیران این امکان

^۶ Trehan

^۷ Vittou

را می‌دهد که نه تنها احساسات خود را در موقعیت‌های دشوار کنترل کنند، بلکه احساسات اعضای تیم خود را نیز درک و مدیریت کنند.

با این رویکرد، مدیران می‌توانند روابط بین فردی بهتری را در محل کار ایجاد کنند که به نوبه خود به تصمیم‌گیری‌های مؤثرتر و بهبود جو سازمانی منجر می‌شود. این فرآیند به ایجاد یک فرهنگ مثبت و همکاری در سازمان کمک می‌کند، جایی که اعضای تیم حس ارزشمندی و تعلق خاطر دارند. در نهایت، هوش هیجانی به مدیران این امکان را می‌دهد که به‌طور مؤثرتری با چالش‌ها و فشارهای روزمره مواجه شوند و در نتیجه، نتایج بهتری را برای سازمان به ارمغان بیاورند (Ivanova, 2017).

پورتر^۸ (۲۰۱۰) معتقد است که هوش هیجانی به‌طور قابل توجهی مهارت‌های انسانی مدیران را تقویت می‌کند و این امر از طریق چندین جنبه کلیدی صورت می‌گیرد:

ایجاد اعتماد. مدیرانی که دارای هوش هیجانی بالایی هستند، می‌توانند به راحتی اعتماد کارکنان را جلب کنند. آن‌ها با نشان دادن همدلی و درک عواطف دیگران، به ایجاد فضایی امن و حمایتی کمک می‌کنند. اعتماد به عنوان یک پایه اساسی در روابط کاری، به کارکنان این امکان را می‌دهد که بدون ترس از قضاوت، نظرات و احساسات خود را مطرح کنند.

ارتباط مؤثر. هوش هیجانی به مدیران این امکان را می‌دهد که ارتباطات مؤثرتری برقرار کنند. آن‌ها می‌توانند پیام‌های خود را به‌طور واضح و مناسب منتقل کنند و همچنین به خوبی به نظرات و احساسات دیگران گوش دهند. این نوع ارتباطات باز و صادقانه باعث کاهش سوء تفاهم‌ها و افزایش همکاری در تیم می‌شود.

درک احساسات کارکنان. مدیران با هوش هیجانی بالا قادرند احساسات و نیازهای عاطفی کارکنان را شناسایی و درک کنند. این توانایی به آن‌ها کمک می‌کند تا واکنش‌های مناسبی داشته باشند و در مواقع نیاز حمایت‌های عاطفی لازم را ارائه دهند. درک عمیق‌تر از احساسات کارکنان می‌تواند به بهبود روحیه و انگیزه آن‌ها منجر شود.

افزایش و تعهد و انگیزه در کارکنان. با تقویت اعتماد، ارتباط مؤثر و درک احساسات، مدیران می‌توانند روابط مثبتی با اعضای تیم خود برقرار کنند. این روابط باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند ارزشمند هستند و در نتیجه به افزایش تعهد و انگیزه آن‌ها منجر می‌شود.

⁸ Porter

مدیریت تعارض بهتر. مدیران با هوش هیجانی بالاتر به راحتی می توانند تعارضات را مدیریت کنند. آن‌ها می توانند به طور مؤثر به احساسات طرفین گوش دهند و راه حل های سازنده یی پیدا کنند. این مهارت به کاهش تنش ها و ایجاد فضایی هماهنگ تر در تیم کمک می کند.

موفقیت سازمانی و حفظ کارکنان. در نهایت، تمامی این عوامل به موفقیت سازمان و حفظ کارکنان کمک می کند. سازمان هایی که مدیران آن ها دارای هوش هیجانی هستند، معمولاً عملکرد بهتری دارند و نرخ ترک شغل پایین تری را تجربه می کنند. این امر به دلیل ایجاد محیط کاری مثبت و حمایت کننده است که کارکنان در آن احساس تعلق و ارزشمندی می کنند (Porter, 2010).

هوش هیجانی و مهارت های فنی مدیران

مدیران با هوش هیجانی بالا می توانند از مهارت های فنی خود به طور مؤثرتری استفاده کنند. به عبارت دیگر، هوش هیجانی نه تنها به عنوان یک عامل مستقل بلکه به عنوان نیروی محرکه یی برای بهره وری بیشتر مهارت های فنی عمل می کند. این مدیران می توانند تکنیک ها و روش های فنی را با توجه به نیازهای تیم و شرایط محیطی به کار ببرند که این امر به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می کند. بنابراین، این تعامل بین هوش هیجانی و مهارت های فنی، نشان دهنده اهمیت توجه به هر دو جنبه در فرآیندهای مدیریتی است. برای دستیابی به نتایج بهتر و موفقیت در پروژه ها، سازمان ها باید به توسعه هر دو بعد توجه کنند و آموزش های لازم را در این زمینه ها ارائه دهند. به این ترتیب، می توان انتظار داشت که مدیران با هوش هیجانی بالا و مهارت های فنی قوی، به رهبری مؤثر و موفقیت های چشم گیری در سازمان های خود دست یابند (Максимчук, 2024).

هوش هیجانی و مهارت های تصمیم گیری

هوش هیجانی بر مهارت های تصمیم گیری نیز بی تأثیر نیست. هوش هیجانی به طور قابل توجهی مهارت های تصمیم گیری مدیران را تقویت می کند و این امر از طریق ادغام مؤلفه های شناختی و عاطفی صورت می گیرد. این ادغام به مدیران کمک می کند تا در شرایط پیچیده و چالش برانگیز، نتایج بهتری را به دست آورند. مدیران با هوش هیجانی بالا می توانند احساسات خود و دیگران را شناسایی و مدیریت کنند. این توانایی به آن ها اجازه می دهد تا در تصمیم گیری نه تنها به داده های منطقی بلکه به عواطف نیز توجه کنند. رهبران همدل قادرند با اعضای تیم ارتباط عمیق تری برقرار کنند که باعث تقویت اعتماد و مشارکت می شود. ایجاد یک محیط تولیدی و حمایتی نیز از دیگر مزایای هوش هیجانی است. در چنین محیطی، کارکنان احساس امنیت می کنند و می توانند نظرات خود را آزادانه

بیان کنند. این امر به تصمیم‌گیری‌های مؤثرتر و نتایج بهتری منجر می‌شود. همچنین، هوش هیجانی به مدیران کمک می‌کند تا در شرایط پر استرس آرامش خود را حفظ کنند و از فشارها به‌عنوان فرصتی برای تفکر و تصمیم‌گیری بهتر استفاده کنند. در نهایت، این رویکرد جامع به بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت کارکنان می‌انجامد (Sharma et al., 2023).

هوش هیجانی بالا در مدیران مهارت‌های تصمیم‌گیری آن‌ها را بهبود می‌بخشد. این توانایی به مدیران این امکان را می‌دهد که به‌خوبی محیط را درک کنند و تعارضات میان کارکنان را ارزیابی کنند. مدیرانی که هوش هیجانی بالا دارند، می‌توانند محیطی حمایتی ایجاد کنند که در آن اعضای تیم احساس راحتی کنند و به‌راحتی در حل مسائل شرکت کنند. این نوع فضا به کارکنان انگیزه می‌دهد تا درگیر شوند و به‌طور مؤثر با چالش‌ها روبرو شوند. در مقایسه، مدیرانی که هوش هیجانی کمتری دارند، ممکن است نتوانند به‌خوبی تعارضات را مدیریت کنند که می‌تواند منجر به ایجاد تنش و کاهش همکاری در تیم شود. در نتیجه، هوش هیجانی بالا به بهبود روابط و تصمیم‌گیری‌های مؤثرتر کمک می‌کند (Hacioglu et al., 2015).

بحث و نتیجه‌گیری

مقاله حاضر به بررسی رابطه هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی پرداخته و نشان می‌دهد که هوش هیجانی نقش کلیدی در تقویت مهارت‌های اساسی مدیران داشته و از این طریق نقش حیاتی در موفقیت مدیران و عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌کند. یافته‌های این مقاله تأکید دارد که با توجه به تحولات سریع و پیچیدگی‌های محیط‌های کاری، توانایی درک و مدیریت احساسات نه تنها برای تصمیم‌گیری‌های مؤثر بلکه برای ایجاد روابط مثبت و همکارانه در میان اعضای تیم ضروری است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهند که موفقیت فرد بدون هوش هیجانی ناممکن است. چنانچه، علامه و همکاران (۱۳۹۴) به نقل از استیون استین و هووارد بوک بیان می‌کنند که ۴۷٪ تا ۵۶٪ موفقیت انسان به هوش هیجانی وابسته است.

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهند که هوش هیجانی به صورت مشخص با مهارت‌های ادراکی، انسانی، تصمیم‌گیری و مهارت‌های فنی ارتباط عمیق دارد (Grewal & Salovey, 2005). طوری که هوش هیجانی با این مهارت‌ها از هم جدایی‌ناپذیر می‌نماید. ماندا و همکاران (۲۰۲۰)، تراهان و همکاران (۲۰۱۲) و ویتو و همکاران (۲۰۲۴) نقش هوش هیجانی را در مهارت‌های ادراکی و انسانی از درک و مدیریت احساسات خود و دیگران می‌دانند. این موضوع سبب می‌شود که مدیران بهتر بتوانند محیط

سازمانی را درک و با افراد مافوق، زیردست و هم‌سطح خویش ارتباط مؤثر برقرار نمایند. این‌گونه هوش هیجانی سبب تقویت مهارت‌های ادراکی و انسانی در مدیران می‌شود.

یافته‌های تحقیق شارما (۲۰۲۳) نشان‌گر این است که هوش هیجانی با توجه به درک احساسات کارمندان توسط مدیر و ارتباط سالم با زیردستان یک محیط سالم را برای ابراز نظریات و دیدگاه‌های آنان فراهم می‌نماید تا این نظریات منجر به تصمیم‌گیری مؤثر و نتیجه‌بخش گردد. هوش هیجانی در زمینه‌ی کاهش تعارضات نیز نقش عمده دارد. طوری‌که کاهش تعارضات باعث انگیزه همکاری در کارکنان شده و در نتیجه بهره‌وری عملکرد سازمانی کارمندان بهبود می‌یابد (Hacioglu et al., 2015).

در نهایت نتایج نشان می‌دهد که هوش هیجانی به‌طور مستقیم با مهارت‌های ادراکی، انسانی، تصمیم‌گیری و فنی ارتباط دارد و این ارتباط به مدیران این امکان را می‌دهد که محیط کار سالم‌تری را ایجاد کنند؛ چون استفاده از هوش هیجانی سبب تقویت مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیریتی می‌شود. موفقیت فردی و سازمانی به‌طور جدایی‌ناپذیری به هوش هیجانی وابسته است و تقویت این مهارت‌ها از طریق آموزش و تجربه می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان‌ها کمک کند.

تحقیقات انجام‌یافته در این مقاله از محدودیت‌هایی نیز برخوردار اند که از جمله تأکید بر حوزه خاص مهارت‌های مدیریتی و نیز عدم توجه به تأثیر عوامل محیطی را می‌توان یادآوری. یعنی تحقیقات انجام شده تنها بر روی برخی مهارت‌های مدیریتی یا ابعاد خاص هوش هیجانی متمرکز شده است و سایر ابعاد مهم نادیده گرفته شده اند. همچنان تحقیقات که انجام شده عمدتاً بر اساس مرور منابع و مقالات انجام شده است و داده‌های تجربی و میدانی کافی برای تأیید فرضیات وجود ندارند.

نتایج این تحقیق می‌توانند به شکل‌گیری و اصلاح پالیسی‌ها و لوایح در سازمان‌ها و دولت‌ها کمک کند. این تأثیرات می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت کارکنان و در نهایت به موفقیت بیشتر در دستیابی به اهداف سازمانی بینجامد.

نتایج این تحقیق می‌تواند به تدوین و اصلاح برنامه‌های آموزشی در زمینه توسعه هوش هیجانی و مهارت‌های مدیریتی در سازمان‌ها و تدوین و بهبود سیاست‌های رفاهی در سازمان‌ها کمک کند. این سیاست‌ها می‌توانند شامل برنامه‌های سلامت روان، مشاوره و حمایت عاطفی باشند و هم‌چنان نتایج این تحقیق بر توسعه فرهنگ سازمانی از طریق همدلی، ارتباطات مؤثر و حمایت از کارکنان می‌تواند تقویت کند.

در رابطه به هوش هیجانی در افغانستان تحقیقات اندک صورت گرفته است. در حدی که هنوز این مهارت مهم و حیاتی برای بیشتر نویسندگان حوزه‌های مدیریت و روانشناسی هنوز یک مفهوم ناشناخته است. بنابراین، پیشنهاد می‌گردد که به منظور نهادینه کردن و معرفی هوش هیجانی در زمینه‌هایی؛ چون نقش هوش هیجانی بر یادگیری، نقش هوش هیجانی بر ارتباطات سالم، رابطه هوش هیجانی با رضایت شغلی، نقش هوش هیجانی در زندگی سالم خانوادگی و نقش هوش هیجانی در موفقیت سازمانی و فردی افراد تحقیقات گسترده صورت بگیرد.

سیاسگزاری

نویسندگان این مقاله، مراتب سپاس و قدردانی خود را از همه استادان پوهنتون در قسمت تهیه منابع همکاری نمودند، صمیمانه سپاسگزاریم.

سهم نویسندگان

در این تحقیق نویسنده‌ی اول جمع‌آوری دیتای مورد نیاز، تجزیه و تحلیل اطلاعات را انجام داده است و نویسنده‌ی دوم در بازنگری و اصلاحات نهایی مقاله سهم داشته است.

تضاد منافع

نویسنده‌گان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تضاد منافع در ارتباط با این تحقیق وجود ندارد.

منابع

- الماسی، ح.؛ سعیدی، ن.؛ حسن پورپازواری، م.؛ ترکیان، م. و بیکخایخان، ی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه هوش عاطفی با عملکرد کارکنان. مدیریت کسب و کار، ۲(۵)، ۱۴۱-۱۵۹. [لنک](#)
- ایمانی، ج. (۱۳۹۱). تبیین رابطه مهارت های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان. آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی)، ۵(۱۷)، ۷۳-۴۵. [لنک](#)
- بردبار، غ.؛ کنجکا، م. ا. (۱۳۹۰). بررسی نقش هوش عاطفی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی. توسعه انسانی بلیس، ۸(۳۴)، ۱۲۱-۱۴۵. [لنک](#)
- بیابانی، غ. و همتی، م. (۱۳۹۷). نقش مهارت های انسانی مدیران بر عملکرد کارکنان فوریت های پزشکی. مطالعات رسانه‌یی، ۱۳(۲) پیاپی (۴۱)، ۴۱-۴۹. [لنک](#)
- رحیمی، اب. و عباسی رستمی، ن. (۱۳۹۶). نقش مهارت های هوش هیجانی در محیط کار. فصلنامه علمی کارافن، ۱۴(۱)، ۳۳-۴۹. <https://doi: 20.1001.1.23829796.1396.14.41.2.3>
- ریسی پوران، ک.؛ روح اله؛ و ازل، م. (۱۳۸۸). همبستگی هوش هیجانی با مهارت های ارتباطی مدیران بیمارستان های آموزشی قزوین. مجله علوم پزشکی قزوین، ۱۳(۴) پیاپی (۵۳)، ۵۷-۶۲. [لنک](#)
- سروری خ. ا. و عادل ا. (۱۴۰۱). هوش عاطفی: مفهوم، ابعاد، مهارت ها و مدل ها. مجله علمی-تحقیقی علوم اجتماعی پوهنتون کابل، ۵(۳)، ۲۷-۵۶. <https://doi.org/10.62810/jss.v5i3.140>
- سروری، خ. (۱۳۹۹). مدیریت عمومی. انتشارات عازم، کابل، افغانستان.
- رباطی، ف. ال. (۱۳۹۶). بررسی رابطه مهارت های سه گانه مدیریتی با تعهد سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر کرمان سال تحصیلی ۹۴-۹۵. کنفرانس ملی پژوهش های نوین ایران و جهان در روانشناسی، علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی. [لنک](#)
- رضائیان، ع. (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. نشر سمت، چاپ پنجم، تهران، افغانستان.
- شمس مورکائی، غ. ر.؛ بوستان کار، م. و ع. ی. سعادت. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی نیروی انسانی: یک مطالعه موردی. فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۵(۲)، ۳۴-۴۹. [لنک](#)
- علامه، س. م.؛ عباسی رستمی، ن.؛ صفری شاد فرانک. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران. مدیریت توسعه و تحول، ۷(۲۲)، ۷۰-۶۳. [لنک](#)
- عمید، ح. (۱۳۸۱). فرهنگ فارسی عمید. مؤسسه انتشارات امیرکبیر، تهران ایران.
- لاجوردی س. ج. و کوکی، س. (۱۳۹۵). بررسی نقش هوش هیجانی در کیفیت تصمیم گیری مدیران (مورد مطالعه: موسسه مطالعات بین المللی انرژی). مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸(۲۹)، ۷۹-۹۷. [لنک](#)

- لوتانز، ف. (۱۳۸۵). *رفتار سازمانی*. ترجمه غلام علی سرمد، تهران: بانکداری ایران.
- مصدق راد ع. م.؛ اصفهانی پ. (۱۴۰۳). روش شناسی مرور نظام مند در نظام سلامت. *پایش*. ۲۳ (۴) ۵۲۷-۵۰۷
<http://dx.doi.org/10.61186/payesh.23.4.507>
- مشبکی، ا. و دوستار، م. (۱۴۰۰). تبیین مدل تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبک‌های رهبری. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۱ (۲۰)، ۲۱۱-۲۳۴. [لنک](#)
- ملکی آوارسین، ص.؛ حسینی نسب، س. د. و فاجو، م. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه‌های آموزشی منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی. *آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی)*، ۱۸ (۵)، ۴۱-۵۲. [لنک](#)
- نعمی، عب. ا.؛ شیرازی، م.؛ عرب، عل.؛ میرشکار، س. و ایامنخواه، ر. (۱۳۹۷). رابطه هوش هیجانی و سبک‌های رهبری مدیران با رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌های علوم طبی شهر کرمان. *مجله علمی پوهنتون علوم طبی ایلام*.
<http://dx.doi.org/10.29252/sjimu.26.3.56>
- هادیزاده، م. و طهرانی. (۲۰۲۰). تبیین رابطه بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری مدیران. *نشریه علمی راهبردهای بازگانی*، ۹ (۴۷)، ۲۷۱-۲۸۲. [لنک](#)
- Grewal, D., & Salovey, P. (2005). Feeling smart: the science of emotional intelligence; A new idea in psychology has matured and shows promise of explaining how attending to emotions can help us in everyday life. *American scientist*, 93(4), 330-340. [Link](#)
- Hacioglu, B., Hacıoğlu, Ü., Dinçer, H., Yarbag, P. S., & Tuğsal, T. (2015). *Emotional Intelligence Skills, Leadership, and Conflict in Effective Decision Making Process* (pp. 378–392). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-7484-4.CH023>
- Helmold, M. (2021). *Managing New Work through Emotional Intelligence (EI)* (pp. 91–96). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63315-8_8
- Katz, R. L. (2009). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review Press. [Link](#)
- Manda, I.-L., TodoruÈ, D., & Manda, C. (2020). Valorisation of Managerial and Entrepreneurial Qualities Through the Development of Emotional Intelligence. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series, 1*, 698–705. [Link](#)
- Максимчук, Н. (2024). Emotional competence and emotional intelligence. Економічний Часопис Волинського Національного Університету Імені Лесі України. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-119-123>
- Panchuk, E. (2023). The role of the emotional intelligence of the manager in hr management. *Sbornik Naučnyh Trudov Angarskogo Gosudarstvennogo*

Tehničkog Universiteta, 2023(1), 392–395. <https://doi.org/10.36629/2686-7788-2023-1-392-395>

- Peterson, T.O. and Van Fleet, D.D. (2004), "The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills", *Management Decision*, Vol. 42 No. 10, pp. 1297-1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>
- Porter, B. (2010). Managing with Emotional Intelligence. *Library and Leadership Management*, 24(4), 199–201. [Link](#)
- Sfetcu, Nicolae. (2020). "Emotional Intelligence". (ISBN 978-606-033-328-9), DOI: 10.13140/RG.2.2.32991.20640.
- Sharma, R., Dhanta, R., & Solomon, D. (2023). *The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership and Decision-Making in Business Management* (pp. 98–112). Routledge. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0418-1.ch007>
- Trehan, D. R., & Shrivastav, U. S. S. (2012). Perception of Top Management Executives Towards Importance of EI for Professional Success. *Social Science Research Network*. [link](#)
- Vittou, F., Salamani, E., Kefis, V., & Rossidis, I. (2024). Emotional Intelligence and Its Role in the Development of Leadership Characteristics of Managers. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development Book Series*, 204–220. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3466-9.ch011>