فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۲۳،
دوره اول،
سال چهارم،
تابستان ۱۴۰۰،
صص۲۸۵-۲۹۷

بررسی نقش هوش عاطفی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو تهران)

سعیدبارفروش[۱]، حمیداوکاتی[۲*]

چکیده:

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش هوش عاطفی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی – همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شرکت ایران‌خودرو شهر تهران به تعداد ۱۱۰۰ نفر بود که حجم نمونه انتخابی ۳۳۰ نفر، انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های هوش عاطفی (گلمن۳، ۱۹۹۸) و اقدامات مدیریت منابع انسانی چن و هانگ (۲۰۰۹) صورت پذیرفت. برای انجام این تحلیل‌ها نرم افزار آماری SPSS به کار گرفته شد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که بین خودآگاهی و راهبردهای مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. زیرا مقدار احتمال این متغیر (۰/۰۲٤) کمتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که بین مهارت-های اجتماعی و راهبردهای مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج همچنین نشان داد که بین خودانگیزشی و راهبردهای مدیریت منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. همچنین بین همدلی و خودکنترلی با راهبردهای مدیریت منابع انسانی رابطع معنی‌داری یافت نشد.

واژگان کلیدی: راهبردهای مدیریت منابع انسانی، شرکت ایران‌خودرو، هوش عاطفی

[۱] دانشجوی ارشدگروه مدیریت منابع انسانی واحدزابل دانشگاه آزاداسلامی (saeid.barforush80@gmail.com)

[۲] استادیارگروه مدیریت،واحدزابل ،دانشگاه آزاداسلامی،زابل،ایران (نویسنده مسئول) (hamidokati@yahoo.com)

3 Goleman

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

مقدمه و بیان مساله پژوهش

امروزه در دنیای کسب و کار، هوش عاطفی به عنوان ابزاری برای سنجش موفقیت سازمان و کارکنان معرفی می شود (احمدی‌نژاد و همکاران[1]، ۲۰۱۵). بر این اساس بازدهی سرمایه ی حاصل از به کارگیری این ابزار سنجش به منظور بهره برداری مناسب، مورد بررسی قرار می گیرد. در همین رابطه، صاحب نظران و محققان تلاش می کنند تا اثرات مثبت هوش عاطفی را بر بهبود بهره وری و عملکرد کارکنان در مدیریت فرایند کسب و کار بررسی، و سپس راهبرد منابع انسانی مؤثری را به منظور رویارویی با تغییرات سازمانی، طراحی و پیاده سازی نمایند. در چنین فرایندی سازمان می‌تواند تغییرات را با سهولت بیش تر و در شرایط مناسب تر اعمال کرده، از این طریق فرهنگ سازمانی را سازش پذیرتر نماید (فرحبخش و محمدی[2]، ۲۰۱۶).

سازمان‌ها در راستای تلاش جهت رقابت، در معرض تغییرات عمده‌ای قرار دارند. امروزه بوجود آمدن تغییرات برای یک سازمان موضوعی جزئی و پیش پا افتاده است؛ بیش از هر چیز به دلیل این است که سازمان‌ها باید خود را با برخی از عوامل داخلی و خارجی وفق دهند (حجازی و هاشمی[3]، ۲۰۲۰). مساله قابل توجه این است که یک سازمان باید تغییرات عمده را به منظور بهبود رقابتی و بیشینه نمودن مزایای حاصل از فرآیند تغییرات، مدیریت نماید (حضرتی و همکاران[4]، ۲۰۱۳).

هوش عاطفی افراد به توانایی آنها در پاسخ موثر به نیازها و فشارهای محیطی از بعد عاطفی و هیجانی اشاره دارد و در واقع؛ مهارتی است که دارنده ی آن می تواند به کمک شناخت هیجان های خود، روحیات خود را کنترل نماید، از طریق کنترل این هیجان ها آن را بهبود دهد، به وسیله شناخت هیجان های دیگران تاثیر آنها را درک نماید و با کمک مدیریت روابط سعی در بالا بردن روحیه خود و دیگران داشته باشد (کی‌خ[5]، ۲۰۲۰). اهمیت هوش عاطفی در محیط کار به دلیل ارتباط زیادی است که بین بلوغ عاطفی رهبران و مدیران وجود دارد (کی‌خا و همکاران، ۲۰۱۹). توانایی هایی مثل خود آگاهی، همدلی و عملکرد مالی نمونه هایی از این بلوغ عاطفی هستند (ماتون[6]، ۲۰۱۳). صاحب نظران مثل سالوی و گلمن[7] بر مبنای تحقیقات خود چنین بیان می دارند که روحیه رهبر و رفتارهای آن تأثیرات به سزایی بر عملکرد کلی سازمان دارد زیرا روحیات کاملا مسری و قابل انتقال به دیگران هستند (مک‌کئون و باتس[8]، ۲۰۱۳). مثلا یک رهبر یا مدیرعصبی، سازمان زهراگینی به وجود می‌آورد که پر از افراد کم آموز منفی است. یا یک رهبر بشاش و الهام دهنده پیروان وفاداری را به دنبال خود خواهد داشت که می توانند هر چالشی را از سر راه خود بردارند (روتکوسکاس و

1 Ahmadinejad et al
2 Farahbakhsh, S., & Mohammadi, T
3 Hejazi, A., & Hashemi, S
4 Hazrati et al
5 Keikha
6 Mattone
7 Salvi & Golman
8 McKeown, A. & Bates,L

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

استاسیتست۱، ۲۰۱۳). از آنجا که روحیات و رفتارهای رهبران، محرک های نیرومند موفقیت کاری به شمار می روند لذا وظیفه اصلی مدیران ارشد (و حتی کار اصلی آنها) رهبری عاطفی است. به عبارت دیگر، قبل از اینکه رهبران بتوانند به کارهایی مثل تعیین استراتژی، تعیین بودجه یا استخدام کارکنان بپردازند، باید در وهله اول به تاثیر روحیات و رفتارهای خود بر دیگران توجه نشان دهند (یاسینس و همکاران۲، ۲۰۱۳). این دسته از رهبران، هیجان های خود را شناخته و بر آن ها دهنه می زنند و در ضمن، احساسات دیگران را درک کرده و کم و زیاد حالت های حسی و هیجانی سازمان خود را می سنجند (آدی و تروبلی۳، ۲۰۱۱). تنظیم روابط عاطفی و احساسی با زیردستان موضوعی پیچیده و از دغدغه های درونی مدیران است؛ چرا که بهره‌وری مجموعه تحت مدیریت، در فضایی انسانی اتفاق می‌افتد که در آن احساس و عاطفه انسانها درگیر و دخیل در عملکرد خواهد بود (الکهتانی و همکاران٤، ۲۰۲۱).

راهبرد منابع انسانی درباره تصمیماتی است که بر بکارگیری و بهسازی کارکنان و بر روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی آنها تاثیر عمده و دیرپایی می‌گذارند (آرفارا و ایرنی۵، ۲۰۱٦). فلسفه وجودی راهبرد منابع انسانی حمایت از تحقق راهبرد کسب و کار است. چنین حمایتی باید هم انفعلی و هم آینده ساز باشد. یک رویکرد تکراری در شرایط آرمانی زمانی پذیرفته شده است که در آن مسئولان راهبرد منابع انسانی هم آینده ساز و هم انفعالی باشند (آنا و تورنتن٦، ۲۰۱۷). یعنی ضمن کمک به شکل گیری راهبرد کسب و کار تناسب راهبرد بین راهبرد کسب و کار و راهبرد مربوط به منابع انسانی را تضمین کنند.راهبرد کسب و کار و ماهیت آن کارشناسان راهبرد کسب و کار معتقدند که این راهبرد جهت سیر شرکت را برای نیل به مزیت رقابتی پایدار در محیط خود تعیین می‌کند (کارمین۷، ۲۰۱۷). به عبارت دیگر راهبرد ابراز تمایلی است که سازمان به تخصیص درازمدت منابع مهم خود دارد چنان راهبردی ابراز رسیدگی به مسائل مهم یا عوامل موفقی در سطح شرکت و یا بخشی از آن است.کارشناسان متولی راهبرد بین راهبرد و اهداف کسب و کار، برنامه‌ها، پیش بینی‌های مالی، اهداف ارزش سهام دار یا سایر نتایج کلیدی تفاوت قائل می‌شوند (نیکوس و سینگ۸، ۲۰۱۷).

پریتچت۹ (۲۰۰٤)، کارکنان سازمانی را به نحوی مورد خطاب قرار می‌دهد که تغییرات سازمانی را با آعوش باز بپذیرند. اما باید به خاطر داشته باشیم که تغییرات با عدم اطمینان همراه است. این شرایط ناشناخته تشویش و نگرانی کارکنان را افزایش می‌دهد (گابریل و سابی۱۰، ۲۰۲۰). بر همین اساس این پژوهش هوش عاطفی را به عنوان مهارت فردی، گروهی و سازمانی به عنوان ابزار پیش‌بینی کننده موفقیت فردی و سازمانی مطرح و معرفی می‌کند. هوش عاطفی

1 Rutkauskas, V, & Stasytyte, V
2 Yasini et al
3 Adeoye, Hammed, and Victor Torubelli
4 Alkahtani et al
5 Arfara, Christina, and Irene Samanta
6 Arfara, Christina, and Irene Samanta
7 Charmaine
8 Nikos & Singh
9 Pritchett
10 Gabriel & Sabie

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

همچنین اطلاعات مربوط به رضایت مشتریان را با استفاده از ارزیابی موفقیت سازمانی تکمیل می‌کند (عمر و اولادپو۱، ۲۰۱٤). مدت‌هاست که سازمان‌ها تلاش می‌کنند داده‌های مربوط به رضایت مشتری را تفسیر کنند. تحقیقات متعدد و یافته‌های پژوهشی، ارزش داده‌ها را برای آزمودن پاسخ سازمان به نیازهای مشتری نشان داده‌اند. تلاش جهت برقراری ارتباط میان داده‌های رضایت مشتری و پیش‌بینی کننده‌های مناسب، مساله‌ای است که همواره وجود داشته است.محققان معیار سنجشی تحت عنوان تعهد مشتری ارائه می‌کنند که منعکس کننده روابط میان مشتری و فروشنده بوده، تاکید بیشتری بر روابط عاطفی دارد. این معیار روی مواردی از قبیل اعتماد و اطمینان، غرور، شوق و ذوق متمرکز است. با توجه به مباحث گفته شده، سوال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا هوش عاطفی بر راهبردهای مدیریت منابع انسانی موثر است؟

ادبیات و پیشینه پژوهش

مدیریت راهبردی منابع انسانی به معنای قبول مسئولیت مدیریت منابع انسانی است که در تدوین راهبردهای سازمان به عنوان شریک راهبردی عمل نموده و همچنین اجرای این راهبرد ها را از کانال یک سری فعالیت های به هم پیوسته دائمی از قبیل کارمند یابی، گزینش، آموزش و توسعه کارکنان، تعیین حقوق و تعیین پاداش و سایر فعالیت ها که به عهده مدیریت منابع انسانی می باشد (ماری و لی۲، ۲۰۱۵). هرچند در مدیریت راهبردی منابع انسانی به این مدیریت نقش شریک داده است تا در فرآیندهای راهبردی مسیر را معین نمایند، لیکن راهبردهای منابع انسانی به معنی مسیرهایی است که مدیریت منابع انسانی سازمان، برای رسیدن به هدف خود می پیماید (جوزف و همکاران۳، ۲۰۱٤). هدف مدیریت راهبردی منابع انسانی، پرورش کارکنانی متعهد است که در یک محیط مستقل از اتحادیه های کارکنان فعالیت نماید. در حالت مطلوب و آرمانی مدیریت ارشد شرکت و مدیریت منابع انسانی می بایستی رابطه ای نزدیک و همکاری متقابل داشته باشند تا بتوانند راهبردهای کل سازمان را تدوین نمایند (پتر و کرد٤، ۲۰۱۰). در چنین حالتی راهبردهای سازمان می تواند برای فعالیت ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در فرآیندهایی مانند کارمند یابی و مدیریت عملکرد چهارچوبی ارائه نموده و این نقطه نظرات یکپارچه گردد. اگر اینچنین دیدگاه یکپارچه و منسجمی در سازمان ایجاد شود، می‌تواند کارکنانی شایسته و توانمند به بارآورد و افراد رفتارهای مناسبی در سازمان داشته باشند، در چنین وضعیتی راهبردها و اهداف سازمان به نحو اثربخش به اجرا درآمده و تامین شود. باید به این موضوع توجه کرد که برای تعیین راهبردهای سازمان و راه کارهای مدیریت منابع انسانی، مدیریت می‌تواند به صورت مستقیم اعمال نفوذ نماید (جیمز و همکاران۵، ۲۰۱۱).

1 Umar & Oladepo
2 Mary & Lee
3 Joseph et al
4 Peter & Credé
5 James et al

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

یکی از مهم ترین توانایی های هر انسانی برای رسیدن به رشد و موفقیت در زندگی همین هوش عاطفی است (لوپز-زفرا و همکاران۱، ۲۰۱۲). زیرا افرادی که هوش عاطفی بالایی دارند همواره می‌توانند در ارتباط با سایر انسان ها بسیار موفق عمل کنند و همین رابطه اجتماعی خوب موجب می شود در همه عرصه های زندگی خود از جمله جنبه کسب و کار بتوانند بسیار موفق بوده و به سوی اهداف از پیش تعیین شده حرکت نمایند (نومن و همکاران۲، ۲۰۱۷). به طور دقیق تر هوش عاطفی یا هوش هیجانی، توانایی درک و همراهی با عواطف خود و دیگران است که در نهایت به توانایی فرد در کنترل و مدیریت بر هیجانات و اضطراب ها در اثر تنش های وارده می انجامد. هوش عاطفی توانایی افراد در جهت دریافت صحیح عواطف، ارزیابی و بیان آنها؛ توانایی دسترسی و خلق عواطف در جهت تسهیل تفکر؛ توانایی فهم عواطف و دانش مربوط به آنها و توانایی تنظیم عواطف به منظور ارتقای سطح عاطفی و رشد فکری تعریف شده است (موداسیر و سینگ۳، ۲۰۰۸). هوش عاطفی یک توانایی و مهارت اجتماعی در روابط بین شخصی است هرچه سطح هوش عاطفی بالاتر باشد، شخص از توانایی بیشتری در دادن پاسخ عاطفی مناسب به محیط رفتارهای مقتضی با همکاران برخوردار است. بررسی‌های محققین نشان می‌دهد که هوش عاطفی در زمینه‌هایی از قبیل بکارگیری، حفظ و نگهداری کارکنان، روحیه و تعهد کارکنان، نوآوری، کارایی، بهره‌وری، انگیزش و کیفیت زندگی کاری نقش مؤثری را ایفا می‌نماید (گرالد و همکاران٤، ۲۰۱۲).

حجازی و نظری‌پور (۱۳۹۹)، در پژوهشی به بررسی و تجزیه و تحلیل چگونگی تأثیر مؤلفههای هوش عاطفی بر رهبری هوشمند پرداختند. جامعه آماری این پژوهش شامل مدرسان و اعضای هیات علمی پردیسهای دانشگاه فرهنگیان تشکیل می‌دادند. حجم نمونه انتخابی بر اساس یک قاعده به منظور انجام تحلیل عامل تاییدی، ۳۳۰ نفر با بهره‌گیری از روش طبقه‌ای متناسب تعیین شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که آگاهی در خصوص موقعیت با ضریب تشخیص ۰/۸۹۲ مهمترین بُعد رهبری هوشمند را تشکیل می‌دهد. هم چنین نتایج نشان داده است که مهارت اجتماعی و خوداگاهی با ضریب تشخیص ۰/٤۳ و ۰/۳۳ به ترتیب به عنوان مهمترین ابعاد هوش عاطفی که بر رهبری هوشمند تأثیر مهمی دارند، محسوب می‌شوند. روشن‌قیاس و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین راهبردهای مدیریت تعارض و خلاقیت با هوش هیجانی مدیران و کارکنان نیروی انتظامی آمل پرداختند. جامعه آماری شامل ۳۲۰ نفر از مدیران و کارکنان نیروی انتظامی آمل بود که تعداد ۱٦٥ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد بین مولفه‌های راهبردی مدیریت تعارض و خلاقیت با هوش عاطفی مدیران و کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. تحلیل رگرسیون نشان داد که رقابت، سازش، اجتناب، همکارای و خلاقیت هوش عاطفی مدیران و کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند. قلی‌پور و خزایی (۱۳۹٦)، در پژوهشی به بررسی تاثیر ادراک از استراتژی مدیریت استعداد با عملکرد شغلی با در نظر گرفتن هوش عاطفی پرداختند. نمونه آماری شامل ۳۷۹ نفر از کارکنان شرکت ایران خودرو تهران بود. نتایج نشان داد ادارک از

1 Lopez-Zafra et al
2 Nauman et al
3 Modassir & Singh
4 Gerald et al

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

استراتژی مدیریت استعداد بر هوش عاطفی کارکنان اثر مستقیم و معنی‌داری دارد. همچنین هوش عاطفی بر عملکرد شغلی کارکنان اثر مستقیم و معنی‌داری داشته و ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان اثر مستقیم داشته و هوش عاطی در این رابطه نقش میانجی را ایفا می‌کند.احمدی‌بالادهی و همکاران (۱۳۹٤)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین جایگاه راهبردی مدیریت استعداد و هوش عاطفی کارکنان انجام شده است. این تحقیق بر مبنای اهداف تحقیق از نوع توصیفی- همبستگی محسوب می‌گردد. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان یکی از سازمان دولتی استان مازندران به تعداد ۱۱۰ نفر می باشد که حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران، ۸۵ نفر به صورت تصادفی تعیین و انتخاب گردیدند. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه استانداردمدیریت استعداد برگرفته از پایان نامه معالی تفتی (۲۰۱۱) و پرسشنامه استاندارد هوش عاطفی گلمن (۱۹۹۳) استفاده شده است.. نتایج حاکی نشان داد که بین مدیریت استعداد و ابعاد آن با هوشعاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین یافته های تحقیق نشان می دهد که بعد عوامل مدیریتی دارای بالاترین ضریب همبستگی و بعد دیدگاه کمترین ضریب همبستگی را داشته اند. سوپرامانیام و سینگاراولو۱ (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی تاثیر هوش هیجانی بر عملکرد سازمانی: تحلیلی در مدیریت دولتی مالزی پرداختند. ابزارهای نظرسنجی به ۷۰۰ کارمند مستقر در پوتراجایا در پنج وزارتخانه منتخب توزیع شد و ۳۷۵ پاسخ معتبر دریافت کرد. نتایج بدست آمده، تجزیه و تحلیل با استفاده از روش SMART-PLS، تأیید تأثیر مثبت قابل توجه هوش هیجانی بر عملکرد سازمانی، نیاز به افزایش هوش هیجانی کارکنان دولت را با درنظر گرفتن شاخص ها و اقدامات هوش هیجانی در زمینه های استخدام، یادگیری و توسعه، برنامه ریزی نیروی کار، برنامه جانشین پروری و توسعه سازمانی. هوش هیجانی باید به طور فعال برای افزایش آگاهی و بلوغ به کار گرفته شود، که به این ترتیب کارکنان دولت را قادر می سازد تا از محیط چالش برانگیز کنونی استقبال کنند. دریگاس و پاپوتسی۲ (۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی هوش هیجانی به عنوان یک دارایی مهم برای منابع انسانی در سازمانها: رهبران و کارکنان پرداختند. هوش هیجانی با احساسات و اطلاعات عاطفی مرتبط است. این امر به دلیل نقش آن در رهبران و کارکنان و نقش کلیدی آن در اثربخشی و تعالی سازمانی، مورد توجه بسیاری از محققان و متخصصان منابع انسانی قرار گرفته است. در این پژوهش مدل های هوش هیجانی را توصیف کردند و نتایج همبستگی مثبت بین هوش عاطفی، رهبران و کارکنان را نشان داد. مولینا و همکاران۳ (۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی هوش هیجانی تصمیم گیرندگان منابع انسانی و عملکرد منابع انسانی با عملکرد بالا در شرکت های کوچک و متوسط پرداختند. این مطالعه شواهدی را از ۱۵۷ تصمیم گیرنده منابع انسانی در SME ها گرفته است که به طور خودکار در حوزه منابع انسانی تصمیم گیری می کنند و مسئول اقدامات منابع انسانی در شرکت خود بوده اند. نویسندگان از آزمون رگرسیون خطی چندگانه برای آزمایش فرضیه ها استفاده کردند. نتایج نشان می‌دهد که هوش هیجانی و شایستگی های مختلف که شامل آن می شود، بر پذیرش شیوه

1 Supramaniam & Singaravelloo
2 Drigas & Papoutsi
3 Molina et al

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

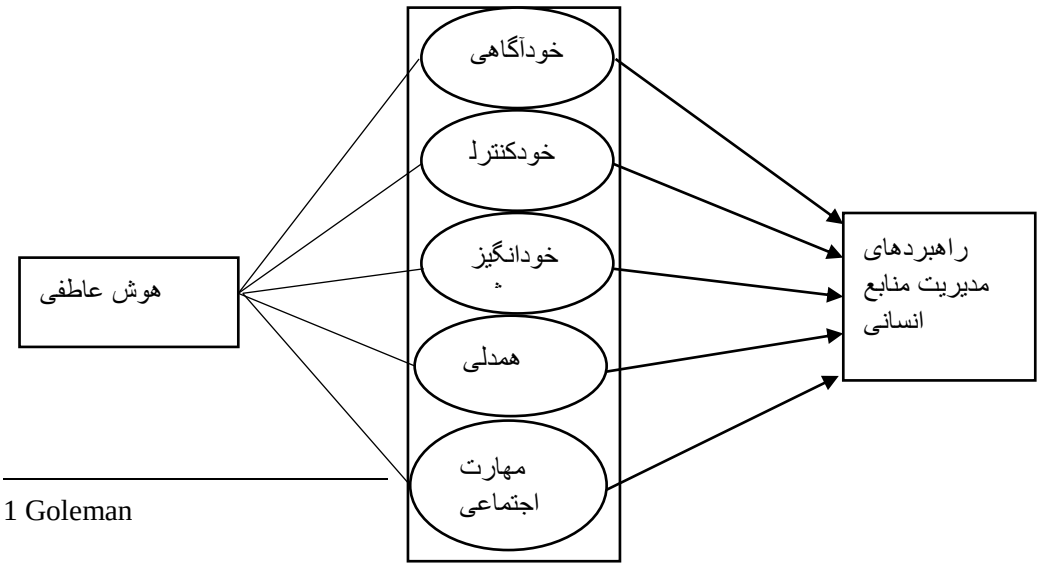
های مختلف منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. بنابراین، سهم اصلی نظری این کار از ترکیب یک متغیر روانشناختی به عنوان پیشین HRM ناشی می‌شود.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی – همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شرکت ایران‌خودرو شهر تهران به تعداد ۱۱۰۰ نفر بود که حجم نمونه انتخابی ۳۳۰ نفر، چند برابر تعداد پارامترها در نظر گرفته شده و با استفاده روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، اعضای نمونه انتخاب شده اند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های زیر صورت گرفت: پرسشنامه هوش عاطفی (گلمن[1]، ۱۹۹۸): داده های مربوط به هوش عاطفی با استفاده از پرسشنامه قابلیت های هوش عاطفی گولمن به دست آمده است. این پرسشنامه ۷۲ سوالی طی پژوهش‌های گولمن، در مورد مدیران و کارکنان سازمان های مختلف و براساس مدل ماتریسی گولمن تهیه شده است. این پرسشنامه مبتنی بر گویه‌هایی است که به تفکیک ۵ مؤلفه اصلی خودآگاهی، خود کنترلی، خود انگیزشی، همدلی و مهارت اجتماعی را اندازه گیری می کند. پرسشنامه اقدامات مدیریت منابع انسانی چن و هانگ (۲۰۰۹): این پرسشنامه شامل ۱۶ گویه می‌باشد که از پژوهش معتبر چن و هانگ (۲۰۰۹)، استخراج شده است. در این پژوهش، برای تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها، هم از روش‌های آمار توصیفی و هم از روشهای آمار استنباطی استفاده شده است و به همین منظور برای انجام این تحلیلها نرم افزار آماری SPSS به کار گرفته شد. میزان ضریب اعتماد ساختار پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضرایب بدست آمده برای هر کدام از متغیرهای تحقیق در جدول شماره (۱)، آمده است.

جدول (۱)، مقدار آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
۱	اقدامات مدیریت منابع انسانی	۰/۹۰۶
۲	هوش عاطفی	۰/۸۰۲



1 Goleman

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شکل (۱)، مدل مفهومی پژوهش

تجریه و تحلیل داده‌ها

در جدول (۲)، آمار توصیفی متغیرهای پژوهش شامل میانگین، میانه، حداقل، حداکثر، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی ارائه شده اند. با توجه به نتایج در بین مولفه‌های هوش عاطفی، خودآگاهی دارای بیشترین میانگین می‌باشد. همچنین در بین مولفه‌های این متغیر بیشترین انحراف معیار مربوط به خودانگیزشی می‌باشد.

جدول (۲)، آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

	راهبرد مدیریت انسانی	خودکنترلی	همدلی	مهارت اجتماعی	خودآگاهی	خودانگیزشی
میانگین	2.0400	1.3910	1.2000	2.8800	3.4400	2.6600
انحراف معیار	.19795	.19795	.40406	.47980	.54060	.55733
واریانس	.039	.039	.163	.230	.292	.311
چولگی	4.841	4.841	1.547	-.357	-.156	.060
کشیدگی	22.331	22.331	.407	1.215	-1.157	-.696
مینیمم	2	1	1	2	2	2
ماکزیمم	3	2	2	4	4	4

جدول (۳)، نتایج آزمون K-S در مورد داده‌های پژوهش در قالب سوالات مربوط به پرسشنامه‌های پژوهش را نشان می-دهد. مطابق با این جدول، به دلیل بیشتر شدن سطح معناداری از ۰.۰۵، برای تمام مولفه‌ها می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ بیان داشت که فرض صفر یعنی اینکه توزیع داده‌های پژوهش نرمال است، تأیید می‌شود.

جدول (۳)، نتایج آزمون K-S

	راهبرد مدیریت انسانی	خودکنترلی	همدلی	مهارت اجتماعی	خودآگاهی	خودانگیزشی
آماره k-s	.540	.539	.490	.341	.332	.262
تعداد	50	50	50	50	50	50
احتمال	.215	.326	.145	.418	.168	.249

رابطه‌ی بین مولفه‌ها به وسیله‌ی ضریب پیرسون در جدول (٤)، آورده شده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین مولفه‌های تحقیق همبستگی های معنی دار زیادی وجود دارد و بیشتر متغیرها با یکدیگر ارتباط معناداری دارند که البته شدت این همبستگی ها زیاد نمی‌باشد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

جدول (٤)، نتایج ماتریس همبستگی پیرسون

متغییر	راهبرد مدیریت انسانی	خودکنترلی	همدلی	مهارت اجتماعی	خودآگاهی	خودانگیزشی
راهبرد مدیریت انسانی	1	۰.٦٢ (۰.۰۱)	۰.٢٤ (۰.۰٢)	۰.٤١ (۰.١٢)	۰.٤۰ (۰.۰۰)	۰.٣٨ (۰.۰٢)
خودکنترلی		1	۰.٣٥ (۰.۰۰)	۰.٢٤ (۰.۰٤)	۰.٣٦ (۰.۰١)	۰.٢٨ (۰.۰٣)
همدلی			1	۰.٤١ (۰.۰١)	۰.٣٤ (۰.۰٣)	۰.٥١ (۰.۰١)
مهارت اجتماعی				1	۰.٢٤ (۰.۰١)	۰.١٧ (۰.۰٢)
خودآگاهی					1	۰.٦٤ (۰.۰٣)
خودانگیزشی						1

جدول (٥)، مقادیر عددی آزمون دوربین واتسون، دامنه ضریب تحمل و عامل تورم واریانس برای بررسی استقلال خطاها و فرضیه همخطی ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود مقادیر عددی دوربین واتسون بیانگر استقلال خطاها برای متغیرهای مورد بررسی است و شاخص‌های همخطی ضرایب تحمل و تورم واریانس نشان داد که بین متغیرهای تحقیق همخطی وجود ندارد و نتایج حاصل از مدل رگرسیون قابل اطمینان است.

جدول (٥)، مقادیر عددی آزمون دوربین واتسون، دامنه ضریب تحمل و عامل تورم واریانس

متغیر	دامنه ضریب تحمل	تورم واریانس
راهبردهای مدیریت منابع انسانی	۰/٤٥	٢/١٤
هوش عاطفی	۰/١٤	١/٤٥

جدول (٦)، شاخص‌ها و آماره‌های تحلیل رگرسیونی را نشان می‌دهد. همانطور که جدول زیر نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین راهبرهای مدیریت منابع انسانی و هوش عاطفی برابر با ۰.٩٦ درصد می‌باشد. این ضریب نشان می‌دهد که ٩٦ درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل توضیح داده شده است. بعبارتی قدرت توضیح دهندگی مدل ٩٦ درصد می‌باشد. همچنین ضریب خود همبستگی برابر با ١.٦٤ می‌باشد، بنابراین فرض صفر مبنی بر وجود خود همبستگی بین مشاهدات پژوهش رد می‌شود. به عنوان یک قاعده کلی، اگر مقدار مشاهده شده دوربین ـ واتسون بین ١/٥ تا ٢/٥ باشد، مستقل بودن مشاهدات را نشان می دهد. همچنین با توجه به سطح معنی‌داری ۰.۰١ که کمتر از ۰.۰٥ درصد است، می‌توان به این نکته پی برد که متغیر مستقل بر متغیرهای وابسته تاثیر داشته است.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

جدول (٦)، شاخص‌ها و آماره‌های تحلیل رگرسیونی متغیرهای پژوهش

ضریب تعیین (R Square)	ضریب خود همبستگی (D-W)	سطح معنی‌داری (Sig)
۰.۹٦	۱.٦٤	۰.۰۰

جدول زیر، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون راهبرهای مدیریت منابع انسانی و هوش عاطفی را نشان می‌دهد. همانطور که قبلا بیان شد مقدار ضریب تعیین و سطح معنی‌داری Sig نشان از خوبی برازش مدل دارند. نتایج جدول (۷) نشان می‌دهد که بین مهارت‌های اجتماعی و راهبردهای مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج گویای رابطه مثبت و معنی‌دار بین خودآگاهی و راهبردهای مدیریت منابع انسانی می‌باشد. با توجه به نتایج، بین خودکنترلی، همدلی و خودانگیزشی با راهبردهای مدیریت منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد زیرا مقدار احتمال این متغیرها کمتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد.

جدول (۷)، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون متغیرهای پژوهش

مولفه	ضریب	آماره t	احتمال
خودکنترلی	**.001**	**.005**	**.996**
همدلی	**-.018**	**-.158**	**.876**
مهارت اجتماعی	**.026**	**2.516**	**.000**
خودآگاهی	**.008**	**2.513**	**.024**
خودانگیزشی	**-.029**	**-.637**	**.528**

بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که بیان شد هدف پژوهش حاضر بررسی نقش هوش عاطفی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی بود. هوش عاطفی ابزار موثری برای افزایش شانس سازمان در دستیابی به اهداف راهبردی است. بدیهی است که در اغلب موارد سازمان امکان ارتقاء همه کارکنان جدید به سمت سرپرست به مدیر را ندارد، بر این اساس شخص مسئول باید آنها را جانشین افراد دیگر نماید. مدیر برای هماهنگ نمودن تلاش‌های گروهی می‌تواند هوش عاطفی افراد را مورد ارزیابی قرار دهد؛ از این راه افراد را که توانایی لازم را برای برخورد با موضوعات شخصی و پویایی‌های گروهی را دارا هستند، را شناسایی می‌کند. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که بین خودآگاهی و راهبردهای مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. زیرا مقدار احتمال این متغیر (۰/۰۲٤) کمتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد. ضریب ۰/۰۸ نشان دهنده این موضوع می‌باشد که با افزایش خودآگاهی کارکنان، راهبردهای مدیریت منابع انسانی به میزان ۰/۰۸ واحد افزایش خواهد یافت. همچنین نتایج نشان داد که بین مهارت‌های اجتماعی و راهبردهای مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ضریب ۰/۰۲٦ نشان دهنده این موضوع می‌باشد که با تقویت مهارت‌های اجتماعی کارکنان، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، به میزان ۰/۰۲٦ واحد افزایش خواهد یافت. نتایج همچنین نشان داد که بین خودانگیزشی و راهبردهای مدیریت منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. همچنین بین همدلی و خودکنترلی با راهبردهای مدیریت منابع انسانی رابطع معنی‌داری یافت نشد. نتایج پژوهش با پژوهش‌های قلی‌پور و

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

خزایی (۱۳۹٦)، احمدی‌بالادهی و همکاران (۱۳۹٤)، سوپرامانیام و سینگاراولو (۲۰۲۱) و دریگاس و پاپوتسی (۲۰۱۹) همسو می‌باشد. هوش عاطفی اهمیت قابل توجهی دارد. ضروری است که به خاطر داشته باشیم هوش عاطفی از طریق آموزش مناسب بهبود می‌یابد. شخص نباید شغل نامناسبی را که در آن هوش عاطفی او ارضاء نمی‌شود، بپذیرد. آموزش هوش عاطفی و کاربرد آن نه تنها برای افراد بلکه برای سازمان نیز سودمند خواهد بود. هنگاهی که شخص هزینه برپایی چنین دوره آموزشی را در نظر می‌گیرد قطعا باید به هزینه‌های عدم برگزاری این آموزش‌ها نیز توجه داشته باشد؛ از اینرو نه تنها باید ارزش هوش عاطفی تشخیص داده شود بلکه ارتقاء این مهارت‌ها در سازمان نیز ضروری است. بطور کلی می‌توان گفت، هوش عاطفی بر عملکرد سازمان، انتقال تغییرات عمده و سودآوری سازمان تاثیر بسزایی دارد. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

توجه به هوش سازمانی و ارتقاء آن در سازمان‌ها

آموزش کاربردی هوش عاطفی در محیط کار

استفاده از هوش عاطفی در سازمان و بهبود آن از طریق آموزش مناسب

منابع

احمدی بالادهی، م. بخشنده، ا. صادقی، س. مروتی سالار، ج. (۱۳۹٤)، ،جایگاه راهبردی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان،اولین همایش علمی پژوهشی یافته های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران،تهران

حجازی، ا. نظرپوری، ا. (۱۳۹۹)، بررسی و تجزیه و تحلیل چگونگی تأثیر مؤلفههای هوش عاطفی بر رهبری هوشمند، دو ماهنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۱۱، شماره ٤.

روشن‌قیاس، ع. بابایی، م. خالق‌خواه، ع. پویان‌فرد، م. (۱۳۹۷)، رابطه بین راهبردهای مدیریت تعارض، خلاقیت با هوش عاطفی، رویش روان‌شناسی، سال ۷، شماره ٦..

قلی‌پور، ر. خزایی، م. (۱۳۹۷)، مطالعه تاثیر ادراک استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی با نقش میانجی‌گری هوش عاطفی، فصلنامه پژوهشی مطاله مدیریت، سال ۲۷، شماره ۸۷.

Alkahtani, Nasser Saad, Manzil M. Sulphey, Kevin Delany, and Anass Hamad Elneel Adow. 2021. A Conceptual Examination about the Correlates of Psychological Capital (PsyCap) among the Saudi Arabian Workforce. Social Sciences 10: 122

Ahmadinejad, M., Hassani, M., & Purmand, R. 2015. The relationship between organizational intelligence and emotional intelligence with organizational citizenship behavior among teachers. Quartery journal of New approaches in Education Administration. Volume 6,/No 4, Winter 2015, Page 201-223 (In Persian).

Adeoye, Hammed, and Victor Torubelli. 2011. Emotional intelligence and human relationship management as predictors of organizational commitment. IFE PsycholoiA: An International Journal 19: 212–26

Arfara, Christina, and Irene Samanta. 2016. The Impact of Emotional Intelligence on Improving Team-Working: The Case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government—N.C.P.A.L.G. Procedia—Social and Behavioral Sciences 230: 167–75

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

aczy ´nska, Anna, and George C. Thornton. 2017. Relationships of Analytical, Practical, and Emotional Intelligence with Behavioral Dimensions of Performance of Top Managers. International Journal of Selection and Assessment 25: 171–82

Belfanti, Charmaine. 2017. Emotional Capacity in the Public Sector—An Australian Review. International Journal of Public Sector Management 30: 429–46.

Bozionelos, Nikos, and Sanjay Kumar Singh. 2017. The Relationship of Emotional Intelligence with Task and Contextual Performance: More Than It Meets the Linear Eye. Personality and Individual Differences 116: 206–11

Burcea, ¸Stefan Gabriel, and Oana Matilda Sabie. 2020. Is Emotional Intelligence a Determinant Factor for Leader's Skills Development? Essential Literature Perspectives. Management and Economics Review 5: 68–77

Drigas, A. Papoutsi, C. 2019. Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Leaders and Employees, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC) 12(1):58-66

Farahbakhsh, S., & Mohammadi, T. 2016. Investigating the Relationship between Teachers' Smart Leadership and Mental Health with the Stressful Model of Stress Management, Quarterly Journal of Occupational and Organizational Counseling, 6 (21), 95-112.

Gunu, Umar, and Rasheed Oladepo. 2014. Impact of emotional intelligence on employees' performance and organizational commitment: A case study of Dangote Flour Mills workers. University of Mauritius Research Journal 20: 1–32.

Guy, Mary E., and Hyun Jung Lee. 2015. How Emotional Intelligence Mediates Emotional Labor in Public Service Jobs. Review of Public Personnel Administration 35: 261–77

Hair, Joseph F., Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, and Marko Sarstedt. 2014. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). London: Sage Publications.

Harms, Peter D., and Marcus Credé. 2010. Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies 17: 5–17

Harms, Peter D., and Marcus Credé. 2010. Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies 17: 5–17

Hejazi, A., & Hashemi, S. 2020. Emotional Fatigue Based on the Dimensions of Perfectionism and Teacher Emotions Quarterly Journal of Research in Educational Systems, 14(48). 145-160. .[in Persian].

Hazrati Veerie, A,. Abbaspour, A., & Akbari-Mahlaqkali, M. 2013. Organizational commitment, organizational learning and educational level. Journal of governmental administration Prospect. 13(1): 173-159. .[in Persian].

Hess, James D., and Arnold C. Bacigalupo. 2011. Enhancing Decisions and Decision-making Processes through the Application of Emotional Intelligence Skills. Edited by Erwin Rausch. Management Decision 49: 710–21.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

Keikha, A. 2018. Identifying Intelligent Leadership Components for Universities, Journal of Educational Leadership and Management Research, 4 (13). (In Persian).

Keikha, A,. Hoveyda, R,. and Yaghoubi, N. 2019. The Effect of Intelligent Leadership on Academic Performance of Faculty Members of Zahedan State Universities with Critical Thinking Mediator, Journal of Public Management Research, 10 (35). (In Persian).

Lopez-Zafra, Esther, Rocio Garcia-Retamero, and M. Pilar Berrios Martos. 2012. The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. The Psychological Record 62: 97–114

Majeed, Nauman, T. Ramayah, Norizah Mustamil, Mohammad Nazri, and Samia Jamshed. 2017. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Modeling Emotional Intelligence as Mediator. Management & Marketing 12: 571–90.

Matthews, Gerald, Moshe Zeidner, and Richard D. Roberts. 2012. Emotional Intelligence: A Promise Unfulfilled? Japanese Psychological Research 54: 105–27

Molina, D. Cabera, A. Deniz, C. 2019. Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs, European Journal of Management and Business Economics, 2444-8494

Mattone, J. 2013..intelligent leadership:what you need to know to unlock your full potential.American management association.

McKeown, A. & Bates,L 2013. Emotional intelligent leadership: Findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland, Library Management, 34(6/7), pp462 – 485

Rutkauskas, V, & Stasytyte, V. 2013. Leadership intelligence: how to get there? Procedia – Social and Behavioral Sciences, 75, pp 52-61.

Supramaniam, S. Singaravelloo, K. 2021. Impact of Emotional Intelligence on Organisational Performance: An Analysis in the Malaysian Public Administration, by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https:// creativecommons.org/licenses/by/ 4.0/).

Yasini, A, Abasian, A, and Yasini, T. 2013 The Effect of Principals Distributed Leadership Styl on Teacher job Performance: Introducing a Model. Quartery journal of New approaches in Education Administration. Volume 4,/No 13/2014, Spring2013, Page 33-50 (In Persian).

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]