



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Identifying Emotional Competencies of School Principals
(A Meta-synthesis Study)

Seyed Hossein Mousavi^{*1}, Mahsa Azizi², Ladan Hajianvari³

¹ PhD in Planning Higher Education Development, Farhangian University, Tehran, Iran.

² Master student in Department of Educational Planning and Administration, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran.

³ B.A. Student in Education, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Zanzan, Iran.

ABSTRACT

Keywords

Emotional Competencies
Competency-Based
School Management
Emotional Ability
Meta-Synthesis

1. Corresponding author
✉ mousavi@cfu.ac.ir

Received: 2023/10/01

Reviewed: 2024/02/28


Accepted: 2024/06/22

Background and Objectives: Emotional competence is a special pattern of learned and acquired characteristics, skills, and abilities to receive and interpret emotional stimuli and leads to the effective performance of school principals. The current research was conducted with the aim of understanding the components of the emotional competencies of school principals. **Methods:** The research was conducted with a qualitative approach and meta-composite method. For this purpose, using Sandelowski and Barroso's seven-step method, valid domestic and foreign articles published in the last 9 years were extracted. After preliminary reviews, 23 articles were selected for more detailed reviews and compared with the extraction of components related to managers' emotional competencies & coding in the manner Open, central and selective. The validity of the findings was confirmed through descriptive and interpretive validity. In this regard, the analysis of documents has been carried out with high accuracy, and the opinions of experts have been used in the steps of the research. **Findings:** Emotional competencies in 3 areas of ability (including the components of self-management, effective interpersonal communication, and constructive and collaborative interaction), characteristic (including the social capital, components of self-motivation, adaptive emotional readiness, and personal characteristics), and skill (including self-awareness, conflict management, and coaching and Mentoring), which included 110 subcomponents, were organized and presented. **Conclusion:** Managers with emotional competence identify with the organization, are more committed to it, and make favorable business decisions through controlling their own emotions and managing the emotions of others.

ISSN (Online): 2645-8098

DOI: [10.48310/pma.2024.14970.4282](https://doi.org/10.48310/pma.2024.14970.4282)

Citation (APA) Mousavi, S. H. , Azizi, M. and Hajianvari, L. (2025). Identifying emotional competencies of School principals (A meta-synthesis study). *Educational and Scholastic studies*, 13 (4), 215 - 235 .

 <https://doi.org/10.48310/pma.2024.14970.4282>



شناسایی شایستگی‌های عاطفی مدیران مدارس (یک مطالعه فراترکیب)

مقاله پژوهشی / مروری

سید حسین موسوی^{۱*}، مهسا عزیزی^۲، لادن حاجی‌انوری^۳

۱ دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، مدرس دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۲ دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳ دانشجوی کارشناسی آموزش ابتدایی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، زنجان، ایران.

چکیده

پیشینه و اهداف: شایستگی عاطفی الگوی خاصی از ویژگی، مهارت و توانایی‌های آموخته‌شده و اکتسابی برای دریافت و تفسیر محرک‌های عاطفی است که منجر به عملکرد اثربخش مدیران مدارس می‌شود. هدف پژوهش شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های عاطفی مدیران مدارس بود. **روش‌ها:** پژوهش با رویکرد کیفی و به روش فراترکیب انجام شد. با استفاده از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو، مقالات معتبر داخلی و خارجی چاپ شده در ۹ سال گذشته، استخراج شد و پس از بررسی‌های اولیه، ۲۳ مقاله برای بررسی‌های دقیق‌تر انتخاب شده و نسبت به استخراج مؤلفه‌های مرتبط با شایستگی‌های عاطفی مدیران، به شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی اقدام شد. تأمین اعتبار یافته‌ها نیز، از طریق روایی توصیفی و تفسیری تأیید شد. در همین راستا، واکاوی و تحلیل اسناد با دقت بالا انجام شد و همچنین از نظرات دوخبره در گام‌های پژوهش استفاده شد. **یافته‌ها:** شایستگی‌های عاطفی در سه حیطه توانایی (شامل مؤلفه‌های خودمدیریتی، ارتباطات بین‌فردی موثر و تعامل سازنده و مشارکتی)، ویژگی (مشمول بر مؤلفه‌های خودانگیزی، آمادگی انطباقی عاطفی، سرمایه اجتماعی و ویژگی‌های شخصی)، و مهارت (شامل خودآگاهی، مدیریت تعارض و مربی‌گری و مرشدگری)، که در مجموع ۱۱۰ مؤلفه فرعی را در بر می‌گرفت، شناسایی و ارائه شد. **نتیجه‌گیری:** مدیران دارای شایستگی عاطفی با سازمان هم‌ذات‌پنداری می‌کنند، به آن متعهدتر هستند و از طریق کنترل بر احساسات خود و مدیریت احساسات دیگران، تصمیم‌گیری مطلوب می‌گیرند.

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به‌صورت آنلاین استفاده کنید.

واژه‌های کلیدی:

شایستگی عاطفی
شایسته‌محوری
مدیریت مدرسه
توانایی عاطفی
فراترکیب

۱. نویسنده مسئول

mousavi@cfu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۲/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۲

شماره صفحات: ۲۳۵ - ۲۱۵

DOI: [10.48310/pma.2024.14970.4282](https://doi.org/10.48310/pma.2024.14970.4282)

شاپا الکترونیکی: ۲۶۴۵-۸۰۹۸

COPYRIGHTS



©2025 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییر و تحولات روزافزون است، تغییر و تحولاتی که با سرعتی بی سابقه سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است (Hashemi et al, 2021)؛ چالش‌های ناشی از نوسانات اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، بی‌ثباتی^۱، عدم قطعیت^۲، پیچیدگی^۳ و ابهام^۴ باعث ایجاد یک محیط سازمانی متلاطم^۵ می‌شود (Mahel, 2021). بدین منظور، برای مواجهه با موقعیت‌های پیچیده رهبری، مهارت‌ها و توانایی‌های ویژه‌ای مورد نیاز است (Wibowo & Tjahjono, 2023). شایستگی‌های رهبران کلید اصلی دستیابی سازمان به مزیت رقابتی در دنیای متلاطم امروز است (Robescu et al, 2020; Bonsu & Twum-Danso, 2023). فقدان و عدم آگاهی از شایستگی‌های شغلی و ارتباطی بر کیفیت مدیران تأثیر می‌گذارد (Ali, 2015). گاوراو (Gaurav, 2023)، اظهار می‌کند با ورود مفاهیمی همچون انعطاف‌پذیری، کار گروهی و برقرار ارتباط مناسب، ضرورت برخورداری مدیران از شایستگی‌های عاطفی برای برتری و بقای سازمان در حال افزایش است.

در رابطه با محیط‌های آموزشی، مطالعات نشان می‌دهد که نه تنها مهارت‌های عمومی و تخصصی لازم است (Findeisen & Seifried, 2023)، بلکه مستلزم کسب مهارت‌های عاطفی به منظور مداخله و توسعه کنش آموزشی در زمینه‌های مختلف حرفه‌ای است (Löfgren et al, 2023). مدیران و معلمان نه تنها باید بر محتوای رشته تخصصی تسلط داشته باشند، بلکه باید بدانند چگونه آن را مطابق با نیازهای محیط به کار گیرند (Mayorga-Fernández et al, 2022). مدیران در عصر سازمان‌های ناپایدار نیازمند شایستگی‌های مرتبط با کار تیمی، روابط اجتماعی، تعاملات و ارتباطات خوب هستند؛ شایستگی‌های مدیریتی شامل توانایی‌ها و دانش مورد نیاز مدیران برای ارتقای قابلیت‌های خود و سازگاری با شرایط در حال تحول محیط‌های کاری است (Vodopivec & Šindić, 2023). یکی از الزامات رهبری اثربخش، به کارگیری مفهوم شایستگی عاطفی است. شایستگی‌های عاطفی توانایی‌هایی برای رشد همه‌جانبه و بهزیستی ذهنی است. به دلیل ارتباط مؤلفه شایستگی عاطفی با موفقیت در محیط کار و کلاس درس، تسلط بر استراتژی‌های رهبری و برقراری روابط بین‌فردی رضایت‌بخش، در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است (Marín-González et al, 2024). وودوپویچ و شیندیک (Vodopivec & Šindić, 2023)، وجود مؤلفه‌های سازگاری، مؤلفه عاطفی ارتباط، خودتنظیمی و انگیزه مبتنی بر عاطفه را برای بقای سازمان اجتناب‌ناپذیر می‌دانند.

گاوراو (Gaurav, 2023)، عقیده دارد شایستگی‌های سازگاری^۶، ابتکار عمل^۷، تاب‌آوری^۸ عاطفی، تفکر خلاق^۹ و مهارت‌های بین‌فردی^{۱۰}، شایستگی‌های ضروری برای موفقیت در محیط کار پر از ابهام^{۱۱} هستند. افراد با شایستگی سازگاری قادرند برنامه‌ها و اولویت‌ها را با توجه به دگرگونی‌ها تنظیم کنند، پذیرای ایده‌های جدید بوده و تمایل دارند رویکردهای جدیدی را امتحان کنند. کارکنان دارای شایستگی عاطفی قادر به کنار آمدن با مشکلات و حفظ نگرش مثبت هستند، قادر به انطباق با تغییر و حفظ بهره‌وری بوده، استرس خود را مدیریت کرده و بین کار و زندگی تعادل برقرار می‌کنند، دارای شایستگی تاب‌آوری هستند؛ رفتارهای مدیریتی عواطف و احساسات، درک و پاسخگویی به احساسات دیگران و ایجاد ارتباط اثربخش در موقعیت‌های چالش‌برانگیز در افراد با شایستگی عاطفی بروز می‌یابد. در نهایت، شایستگی‌های عاطفی شامل خودآگاهی، مدیریت عواطف، خودباوری و مدیریت روابط به‌وسیله تحریک عملکرد مطلوب از طریق کار تیمی، مدیریت تعارض، الهام‌بخشی و نفوذ است (Figueiredo et al, 2023).

1. Instability
2. Uncertainty
3. Complexity
4. Ambiguity
5. Turbulent environments
6. Adaptability
7. Initiative
8. Resilience
9. Creative Thinking
10. Interpersonal Skills
11. Ambiguous work environment

مفهوم شایستگی مبتنی بر هیجان که توسط پین مطرح شد؛ سازه اصلی است که موفقیت را در سطح تک‌تک کارکنان و هم در سازمان ترسیم می‌کند (Lim & Shim, 2023). گلمن (Goleman, 2020) نظریه‌پرداز پیشرو در این زمینه شایستگی‌های مبتنی بر هیجان را به پنج مؤلفه خودآگاهی، انگیزه، خودتنظیمی، آگاهی اجتماعی و همدلی و مهارت‌های اجتماعی تقسیم می‌کند. مایر و همکاران (Mayer et al, 2000) چهار بخش ادراک عاطفی^۱ (ادراک، ارزیابی و بیان احساسات)، یکپارچگی عاطفی^۲ (تسهیل احساسی تفکر)، فهم عاطفی^۳ (فهم و تحلیل اطلاعات احساسی و مدیریت عاطفی^۴) (تنظیم و مدیریت احساسات) مطرح می‌کنند. بر اساس مدل بار-آن (Bar-On, 2006) مهارت‌های درون‌فردی، مهارت‌های بین‌فردی، سازگاری، مدیریت استرس و خلق‌وخوی بعد عاطفی فرد را تشکیل می‌دهد. گیلن‌گامز و همکاران (Guillen-Gamez et al, 2022)، بر شایستگی‌های عاطفی خودتأملی، میل به دانستن احساسات دیگران، توسعه کنترل هیجانی و تمایل به یادگیری را تأکید می‌کنند.

لیم و شین (Lim & Shim, 2023) شایستگی‌های عاطفی مشاوران شغلی را خودآگاهی هیجانی، مدیریت هیجانی، آگاهی از هیجانات در کار و مدیریت احساسات در محل کار مطرح کردند. گومزلیل و همکاران (Gómez-Leal et al, 2021)، توانایی همدلی، خودآگاهی، خودمدیریتی و مهارت‌های ارتباطی را گزارش کردند. گی و همکاران (Gay et al, 2022) بر توانایی یافتن علل و پیامدهای احساسات خود به آینده‌نگری و اتخاذ راهبردهای مناسب برای مدیریت اشاره کردند. استروگار جلاچا و همکاران (Strugar Jelača et al, 2022)، احساسات مثبت و انگیزه را از ظرفیت‌های عاطفی مدیران مطرح کردند. از دیدگاه فراسر و همکاران (Fraser et al, 2019) نگرش مثبت، برقراری ارتباط خوب، کار گروهی، خودمدیریتی و انعطاف‌پذیری مؤلفه‌های شایستگی‌های را تشکیل می‌دهند. دامغانیان و همکاران (Damghanian et al, 2017)، در بررسی شایستگی‌های عاطفی اجتماعی، دانش عاطفی اجتماعی، خودآگاهی، خودمدیریتی، خودانگیزی و انگیزه نشان دادند.

با بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش می‌توان گفت مدل‌هایی که تاکنون از شایستگی معطوف به مؤلفه‌های عاطفی ارائه شده است، به دو دسته تقسیم می‌شوند. گروهی از آن‌ها مانند گلمن و بار-آن به شایستگی از منظر توانایی هوش عاطفی - اجتماعی نگریسته‌اند و گروهی دیگر از مدل‌ها مانند سالوی و مایر، لیم و شین بر مدیریت احساسات تأکید بیشتری داشته‌اند. پژوهش‌های انجام شده هر کدام به بخشی از مؤلفه‌های شایستگی تأکید دارند. از منظر گی و همکاران (Gay et al, 2022)، گلمن (Goleman, 2020)، و گومزلیل و همکاران (Gómez-Leal et al, 2021)، بعد شایستگی معطوف بر توانایی موردتوجه بوده است. بار-آن (Bar-On, 2006)، و گاوراو (Gaurav, 2023)، بر شایستگی معطوف به مهارت تأکید کرده‌اند. پژوهش حاضر با رویکرد فراترکیب به دنبال شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های عاطفی مدیران به طور نسبی همه‌جانبه‌نگر است که در تحقیقات پیشین به دلیل تأکید بر برخی از ابعاد مورد غفلت واقع شده است. در همین راستا شایستگی‌های عاطفی معطوف به توانایی، ویژگی و مهارت‌های مدیران شناسایی و در قالب الگو ترسیم شد.

روش

روش این پژوهش کیفی، از نوع فراترکیب^۵ بوده که یکی از انواع شیوه‌های روش فرامطالعه است. فراترکیب، مرور سیستماتیک و ادغام یافته‌های مطالعات کیفی است، و بینش‌هایی را که شاید هیچ روش دیگری نتواند ارائه دهد، امکان‌پذیر می‌کند (Lachal et al, 2017). پژوهش‌های کیفی از نوع فراترکیب به دلایلی چون ازدیاد مطالعاتی در یک زمینه، با وجود فقدان جهت برای تفسیر یا استفاده از یافته‌ها، توضیح یا رفع یافته‌های ظاهراً متناقض درباره موضوعی،

1. Emotional perception
2. Emotional integration
3. Emotional understanding
4. Emotional management
5. Metasynthesis

بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق، مدل‌سازی، تعریف شرایط به وجود آمدن مسئله‌ای، ارائه زمینه‌ای برای یافته‌های تحقیقات کمی اولیه، ترکیب نتایج چندین مطالعه تحقیقاتی و ... صورت می‌پذیرند (Sandelowski & Barroso, 2007). در این پژوهش از الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (Sandelowski & Barroso, 2007)، استفاده شده است. گام‌های دنبال شده در این پژوهش عبارت است از:

گام اول: طرح سؤالات پژوهش

در پژوهش حاضر، سؤال اساسی «ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های عاطفی مدیران کدام‌اند؟» مورد بررسی قرار گرفته است.

گام دوم: بررسی نظام‌مند ادبیات

جامعه پژوهش حاضر، شامل کلیه اسناد و مدارک علمی-پژوهشی منتشرشده، بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳، در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی بوده، که به شایستگی‌های عاطفی مدیران پرداخته‌اند. بدین منظور، واژگان کلیدی ذکر شده در جدول ۱ در پایگاه‌های اطلاعاتی، مانند Science Direct، Google Scholar، PubMed، ProQuest، ResearchGate، Sid، Magiran، Irandoc، Noormags، Civilica و جست‌وجو شده‌اند.

جدول ۱. کلیدواژه‌های جست‌جوشده

کلیدواژه‌های انگلیسی	کلیدواژه‌های فارسی	ردیف
Emotional Competency	شایستگی عاطفی	۱
Emotional Intelligence	هوش عاطفی	۲
Emotional capital	سرمایه عاطفی	۳
Emotional ability	توانایی عاطفی	۴
Emotional capacity	ظرفیت عاطفی	۵

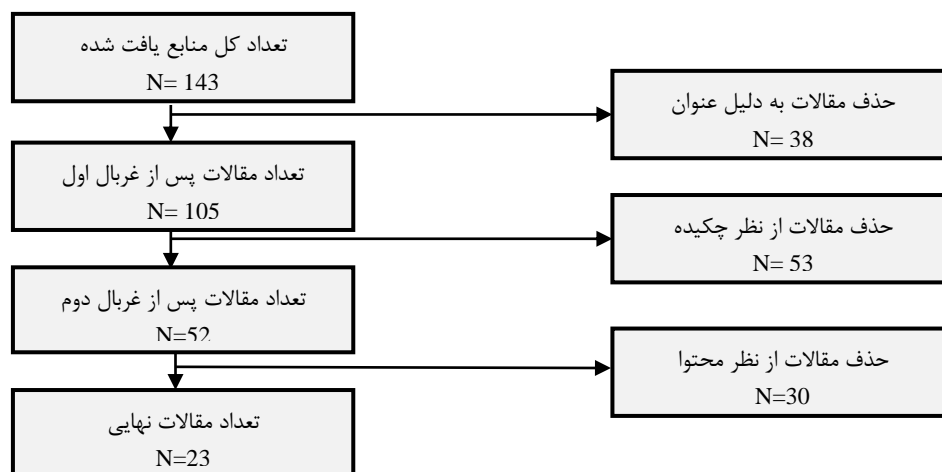
گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب

در گام سوم، پس از تعیین هدف اولیه مطالعه ترکیبی تحقیق، پارامترهای موضوعی اولیه (چه)، جمعیت (چه کسی)، زمانی (چه زمانی) و روش‌شناختی (چگونه) برای جست‌وجو تنظیم می‌شود، که مشخص می‌کند، چه مطالعاتی باید حذف شوند و کدام پژوهش‌ها مورد بررسی قرار گیرند (Sandelowski & Barroso, 2007). جدول ۲، معیارهای پذیرش مقالات را نشان می‌دهد.

جدول ۲. معیارهای پذیرش یا رد مقاله‌ها

معیارها	معیار پذیرش
زبان	فارسی، انگلیسی، فرانسوی و عربی
زمان (مقالات انگلیسی)	پژوهش‌های منتشر شده از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳
زمان (مقالات فارسی)	پژوهش‌های منتشر شده از سال ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۲
موضوع مطالعه	عناوین مرتبط با موضوع مطالعه

در این مرحله، ۱۴۳ مقاله بر اساس موضوع و عنوان بررسی شد. با بررسی عنوان تمام مقالات استخراج‌شده، ۳۸ مقاله به دلیل نامرتب‌بودن عنوان از روند بررسی خارج شد؛ سپس چکیده مقالات باقی‌مانده بررسی شده، و ۵۳ مقاله از ادامه روند بررسی حذف شدند؛ بعد از بررسی، ۳۰ مقاله که محتوای آنان با هدف پژوهش حاضر هم‌خوانی نداشت، نیز حذف شد؛ و در نهایت، ۲۳ مقاله، برای بررسی و تحلیل، باقی مانده و نتایج بررسی این مقالات، یافته‌های پژوهش حاضر را شکل داده‌اند. در شکل ۱، خلاصه فرایند صورت گرفته را بیان می‌کند.



شکل ۱. فرایند گزینش مقالات

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله

در این مرحله محتوای مقاله‌ها با دقت بررسی شد و کدهای مربوط به سؤالات پژوهش شناسایی شدند. در مجموع ۱۱۰ کد، از ۲۳ منبع شناسایی شده احصاء، و به مرحله بعدی فرایند وارد شد. این کدها در جدول ۵، ارائه شده است.

گام پنجم: تجزیه، تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در تحلیل محتوای کیفی، داده‌ها به صورت کلمات و مضامین، ارائه می‌شوند، تا امکان ترسیم تفسیری از نتایج را فراهم سازند. در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش، از روش کدگذاری در سه سطح باز، محوری و انتخابی استفاده شد. بدین منظور، ابتدا محتوای مقالات منتخب، به دقت مورد بررسی قرار گرفت؛ میان متون معنادار کدهای باز استخراج شد، سپس کدهای باز در قالب مفاهیم معنادار، دسته‌بندی شد، در ادامه، مفاهیم از طریق کدگذاری محوری، تقسیم‌بندی شده و حیطه‌های اصلی مشخص شد، در نهایت نیز، با کدگذاری انتخابی، محورهای ارتباطی با هم تدوین شد.

گام ششم: کنترل کیفیت

روایی توصیفی به دقت واقعی داده‌ها اشاره دارد. در مطالعات فراترکیب این به معنای شناسایی کلیه گزارش‌های تحقیقی مرتبط و بررسی و توصیف دقیق داده‌های گزارشات مورد مطالعه می‌باشد (Sandelowski & Barroso, 2007). جهت تأمین روایی توصیفی پژوهش، تلاش شده است تا متون علمی مرتبط با عنوان پژوهش به صورت جامع شناسایی و گردآوری شوند. بدین منظور هنگام جست و جوی مقالات و متون علمی، متون نامربوط، با بررسی عنوان، چکیده و محتوا به شیوه‌ای سیستماتیک و با دقت بالا، حذف شده و داده‌های کیفی مرتبط با سؤال پژوهش، از پژوهش‌های منتخب، با دقت بالا استخراج شد. اعتبار تفسیری نیز، به توصیف ارزیابی اعضا یا اعتبارسنجی پاسخگو اشاره دارد (Sandelowski & Barroso, 2007). در رابطه با تأمین روایی تفسیری این پژوهش، از نظرات دو خبره، در گام‌های تحقیق استفاده شده است، و در نهایت گام هفتم ارائه یافته‌ها پژوهش است.

یافته‌ها

ابتدا برای تحلیل شایستگی‌های عاطفی کدگذاری باز انجام شد. در جدول ۳ یافته‌های کدگذاری باز پژوهش با توجه به محدودیت حجم مقاله، به طور نمونه در ۵ سند از تعداد ۲۳ سند بررسی شده، آورده شده است.

جدول ۳. کدگذاری باز یافته‌های پژوهش (به صورت نمونه ۵ سند)

منبع	متن مقاله	کدگذاری باز
گومزلیبل و همکاران (Gómez-Leal et al, 2021)	توانایی همدلی بیشترین استناد توسط رهبران مدرسه بود. خودآگاهی، خودمدیریتی و مهارت های ارتباطی نیز با فراوانی بالادر مطالعات بیان شده اند.	همدلی، خودآگاهی، خودمدیریتی، مهارت های ارتباطی
گی و همکاران (Gay et al, 2022)	این نتیجه نشان می دهد که توانایی یافتن علل و پیامدهای احساسات خود به آینده‌نگری ^۱ و اتخاذ استراتژی های مناسب برای مدیریت رفتار کمک می کند	توانایی یافتن علل و پیامدهای احساسات خود، آینده‌نگری
استروگار جلاچا و همکاران (Strugar Jelača et al, 2022)	مدیرانی که درگیر کارهای نوآورانه هستند، احساسات مثبت و انگیزه بیشتری را هنگام حل مشکلات جدید ابراز می‌کنند.	نوآوری و ابتکار، احساسات مثبت و انگیزه بیشتر، حل مشکلات
والیوا و خاکیموا (Valeeva & Khakimova, 2015)	افرادی که هوش عاطفی بالایی دارند، توانایی قوی در درک عواطف خود و دیگران داشته، و همچنین قادر به مدیریت عواطف خود هستند که موجب سازگاری و کارایی بالاتری در ارتباطاتشان می‌شود.	درک احساسات خود، درک و شناخت احساسات دیگران، مدیریت احساسات خود، سازگاری، مهارت ارتباطی
تولگنوا و همکاران (Tolegenova et al, 2015)	«شایستگی عاطفی» مجموعه‌ای از توانایی‌ها، کیفیت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی عاطفی، فردی و اجتماعی است که درک حالات عاطفی، عواطف و احساسات دیگران را ارتقا می‌دهد. شایستگی عاطفی به افراد کمک می‌کند تا احساسات خود را درک کنند، ارزیابی صحیح از احساسات خود و همچنین کنترل هیجانات و احساسات، بیان سازنده هیجانات و احساسات (بیان احساسات با سواد عاطفی، ثبات عاطفی، سازگاری، همدلی و اعتماد به نفس بیان می‌شود که به نوبه خود باعث رشد موفقیت آمیز شخصیت، تعامل موفق با اطرافیان و انجام موفقیت آمیز فعالیت‌ها می‌شود.	درک حالات عاطفی، عواطف و احساسات دیگران، درک احساسات خود، ارزیابی صحیح از احساسات خود، کنترل هیجانات و احساسات، بیان سازنده هیجانات و احساسات (بیان احساسات با سواد عاطفی، ثبات عاطفی، سازگاری، همدلی و اعتماد به نفس)

جهت سازماندهی و تقلیل هدفمند داده‌ها، کدگذاری محوری و انتخابی انجام شد. در این مرحله، به دنبال آن کدهایی بودیم که تا جای ممکن فضای مفهومی مفاهیم را پر کند. جدول ۴ حیطه و مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های شایستگی‌های عاطفی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. کدگذاری محوری و انتخابی یافته‌های پژوهش

زیرمؤلفه	مؤلفه	حیطه	منابع
مدیریت احساسات خود، کنترل تکانه ^۲ ، بیان سازنده عواطف خود، خودتنظیمی ^۳ ، خودسازی ^۴ ، خودکنترلی ^۵ ، حل تعارضات درونی، خودرهبری ^۶ ، تنظیم کردن تحمل شناختی، تنظیم هیجانی ^۷	خودمدیریتی ^۸	توانایی	دامغانیان و همکاران (Damghanian et al, 2017)؛ پراساد و همکاران (Prasad et al, 2020)؛ گی و همکاران (Gay et al, 2022)؛ گومزلیبل و همکاران (Gómez-Leal et al, 2021)؛ زکر و همکاران (Zacker et al, 2016)؛ یوسف (Yusof, 2016)؛ تولگنوا

¹ foresight

2. Impulse control

3. Self-regulation

4. Self-realization

5. Self-control

6. Self-directed

7. Emotional regulation

8. Self-management

منابع	حیطه	مؤلفه	زیرمؤلفه
و همکاران (Tolegenova et al, 2015)، دیپنار و شاپ (Dippenaar & Schaap, 2017)، گی و جنود (Gay & Genoud, 2020)، مهتا و شارما (Mehta & Sharma, 2020)، بهات و همکاران (Bhat et al, 2020)، والیوا و خاکیموا (Valeeva & Khakimova, 2015)، چن و همکاران (Chen et al, 2023)، محمدی و همکاران (Mohammadi et al, 2015)، همکاران (Mohammadi et al, 2016)، طاووسی‌رودسری (TaavosiRudsari, 2016)			
دامغانیان و همکاران (Damghanian et al, 2017)، پراسد و همکاران (Prasad et al, 2020)، گی و همکاران (Gay et al, 2022)، گومزلیل و همکاران (Gómez-Leal et al, 2021)، زکر و همکاران (Zacker et al, 2016)، یوسف (Yusof, 2016)، تولگنوا و همکاران (Tolegenova et al, 2015)، دیپنار و شاپ (Dippenaar & Schaap, 2017)، گی و جنود (Gay & Genoud, 2020)، مهتا و شارما (Mehta & Sharma, 2020)، بهات و همکاران (Bhat et al, 2018)، والیوا و خاکیموا (Valeeva & Khakimova, 2015)، چن و همکاران (Chen et al, 2023)، روشنی و همکاران (Roshani et al, 2021)، محمدی و همکاران (Mohammadi et al, 2016)		ارتباطات بین‌فردی موثر	درک و شناخت احساسات دیگران، کمک به دیگران برای مدیریت احساساتشان، خدمت‌گرایی ^۱ ، همدلی و همدردی ^۲ ، رابطه حسنه و مثبت با زیردستان، مهارت ارتباطی، استنتاج اجتماعی، بیانگری اجتماعی، حفظ هنجارهای بین‌فردی و محاوره‌ای، استنباط دلایل رفتار دیگران، گسترش روابط مطلوب رهبر - زیردست، پردازش مداوم نشانه‌های عاطفی دریافتی از محیط، مهارت دوست‌یابی
دامغانیان و همکاران (Damghanian et al, 2017)، پراسد و همکاران (Prasad et al, 2020)، استروگارجلاچا و همکاران (Strugar et al, 2022)، جلاچا و همکاران (Jelača et al, 2022)، گومزلیل و همکاران (Gómez-Leal et al, 2021)، دیپنار و شاپ (Dippenaar & Schaap, 2017)، مهتا و شارما (Mehta & Sharma, 2020)		تعامل سازنده و مشارکتی	گشودگی نسبت به نظرات دیگران و بازخورد، نفوذ و تأثیرگذاری ^۳ ، توزیع رهبری ^۴ ، ایجاد انسجام، همکاری متقابل موثر، رهبری مشارکتی ^۵ ، ارزیابی و تحلیل فرآیندهای تعاملی، ایجاد و نمایش کار تیمی ^۶ ، بهره‌برداری موثر از ظرفیت‌ها و توانایی‌ها

1. Service orientation
2. Empathy & Sympathy
3. Influence
4. Distribution of leadership
5. Collaborative leadership
6. Teamwork

منابع	حیطه	مؤلفه	زیرمؤلفه
روشنی و همکاران (Roshani et al, 2021)			
Damghanian et al, () همکاران (2017)؛ استروگار جلاچا و همکاران (Strugar 2017)؛ استروگار جلاچا و همکاران (Jelača et al, 2022)؛ گومز لیل و همکاران (Gómez-Leal et al, 2021)؛ یوسف (Yusof, 2016)؛ دیپنار و شاپ (Dippenaar & Schaap, 2017)؛ مهتا و شارما (Mehta & Sharma, 2020)؛ چن و همکاران (Chen et al, 2023)؛ روشن و همکاران (Roshani et al, 2021)؛ همکاران (TaavosiRudsari,) (2016)	ویژگی	خودانگیزشی ^۷	انگیزه درونی، خود ارزشمندی ^۱ ، ابراز وجود ^۲ ، استقلال ^۳ ، خودشکوفایی ^۴ ، نوآوری ^۵ ، تعهد فردی ^۶ ، خودکارآمدی، تشویق خود، خود صحتی مثبت، اصرار در پیگیری اهداف، تصور کردن موفقیت، انگیزه اجتماعی
Damghanian et al, () همکاران (2017)؛ پراسد و همکاران (Prasad et al,) (2020)؛ استروگار جلاچا و همکاران (Strugar 2020)؛ استروگار جلاچا و همکاران (Jelača et al, 2022)؛ گومز لیل و همکاران (Gómez-Leal et al, 2021)؛ زکر و همکاران (Zacker et al, 2016)؛ تولگنوا و همکاران (Tolegenova et al, 2015)؛ دیپنار و شاپ (Dippenaar & Schaap,) (2017)؛ مهتا و شارما (Mehta & Sharma,) (2020)؛ بهات و همکاران (Bhat et al,) (2018)؛ چن و همکاران (Chen et al,) (2023)؛ روشن و همکاران (Roshani et al,) (2021)؛ محمدی و همکاران (Mohammadi et al,) (2015)؛ محمدی و همکاران (Mohammadi et al,) (2016)؛ همکاران (TaavosiRudsari,) (2016)		آمادگی انطباقی عاطفی	انعطاف پذیری ^۸ ، انطباق پذیری ^۹ ، حل مسئله ^{۱۰} ، غلبه بر موقعیت دشوار، شناخت محیط و جو کسب و کار، شناخت ویژگی‌های کارکنان، سازگاری ^{۱۱} ، تصمیم‌گیری سریع، آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی اجتماعی، پاسخ به الزامات در موقعیت‌های اجتماعی مختلف، پذیرش اطلاعات جدید، ارزیابی مطابقت افکار و احساسات خود با زمینه عینی
Damghanian et al, () همکاران (2017)؛ پراسد و همکاران (Prasad et al,) (2017)			ویژگی‌های شخصی

1. Self-worth
2. Assertiveness
3. Independence
4. Self-actualisation
5. Innovativeness
6. Individual commitment
7. Self-motivation
8. Flexibility
9. Adaptability
10. Problem solving
11. Adjustment
12. Optimism
13. Happiness
14. Agility
15. Positive thinking

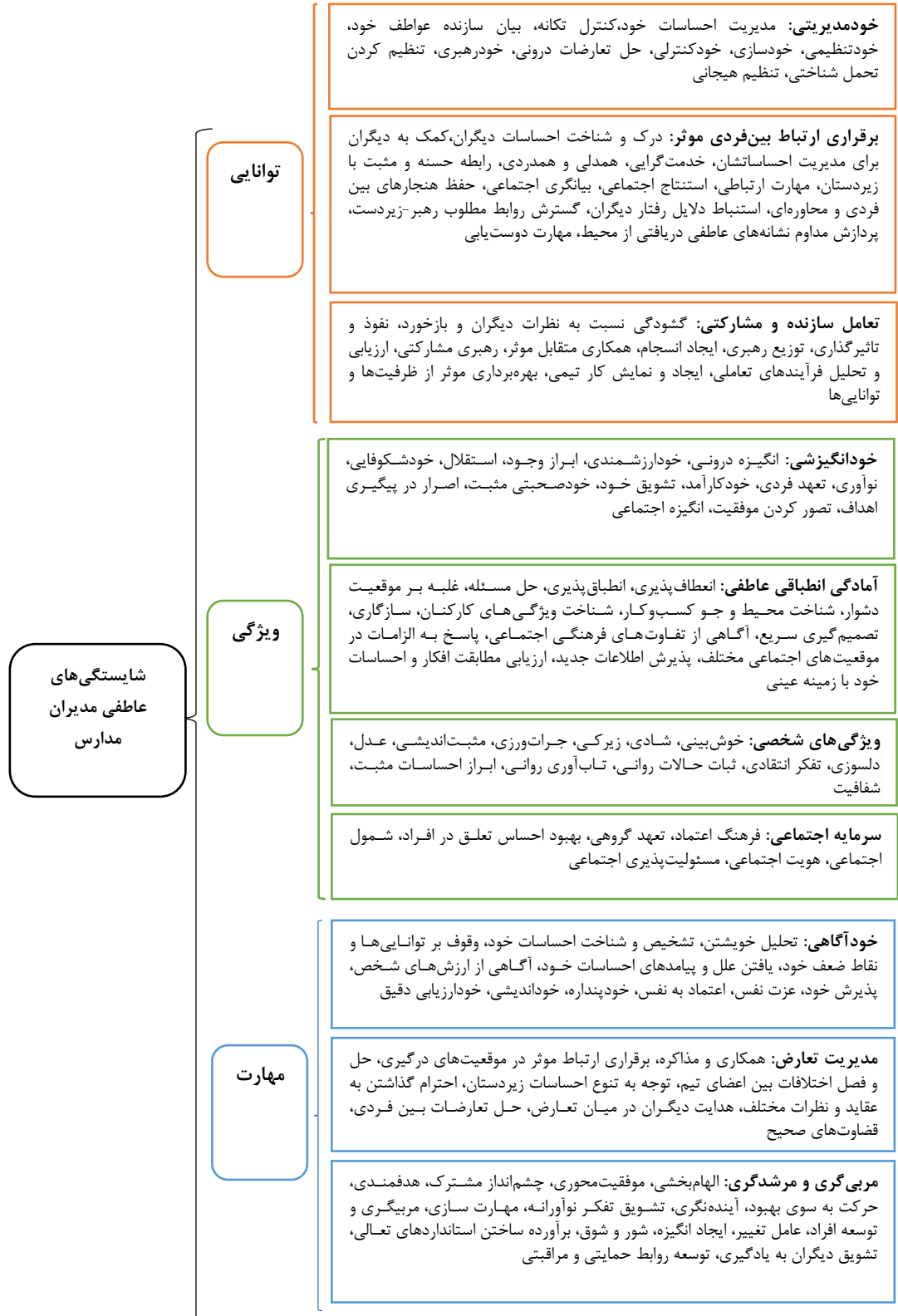
منابع	حیطه	مؤلفه	زیرمؤلفه
Strugar (2020)، استروگار جلاچا و همکاران (Gay et al, 2022)؛ گی و همکاران (et al, 2022)؛ گومزلیل و همکاران (Gómez-Leal et al, 2021)؛ زکر و همکاران (Zacker et al, 2016)؛ یوسف (Yusof, 2016)؛ دیپنار و شاپ (Dippenaar & Schaap, 2017)؛ مهتا و شارما (Mehta & Sharma, 2020)؛ چن و همکاران (Chen et al, 2023)؛ روشنی و همکاران (Roshani et al, 2021)			دلسوزی، تفکر انتقادی ^۱ ، ثبات حالات روانی، تاب‌آوری روانی، ابراز احساسات مثبت، شفافیت
پراسد و همکاران (Prasad et al, 2020)؛ گی و همکاران (Gay et al, 2022)؛ گومزلیل و همکاران (Gómez-Leal et al, 2021)؛ یوسف (Yusof, 2016)؛ مهتا و شارما (Mehta & Sharma, 2020)؛ چن و همکاران (Chen et al, 2023)		سرمایه اجتماعی	فرهنگ اعتماد، تعهد گروهی، بهبود احساس تعلق در افراد ^۲ ، شمول اجتماعی ^۳ ، هویت اجتماعی ^۴ ، مسئولیت‌پذیری اجتماعی
Damghanian et al, (2017)؛ پراسد و همکاران (Prasad et al, 2020)؛ گی و همکاران (Gay et al, 2022)؛ گومزلیل و همکاران (Gómez-Leal et al, 2021)؛ زکر و همکاران (Zacker et al, 2021)؛ یوسف (Yusof, 2016)؛ تولگنوا و همکاران (Tolegenova et al, 2015)؛ دیپنار و شاپ (Dippenaar & Schaap, 2017)؛ گی و جنود (Gay & Genoud, 2020)؛ مهتا و شارما (Mehta & Sharma, 2020)؛ بهات و همکاران (Bhat et al, 2020)؛ والیوا و خاکیموا (Valeeva & Khakimova, 2018)؛ روشنی و همکاران (Roshani et al, 2021)؛ محمدی و همکاران (Mohammadi et al, 2015)؛ محمدی و همکاران (Mohammadi et al, 2016)؛ طاووس‌رودی (TaavosiRudsari, 2016)	مهارت	خودآگاهی ^{۱۱}	تشخیص و شناخت احساسات خود، پذیرش خود ^۵ ، عزت نفس ^۶ ، اعتماد به نفس ^۷ ، آگاهی از ارزش‌های شخصی، خودارزیابی دقیق ^۸ ، وقوف بر توانایی‌ها و نقاط ضعف خود، تحلیل خویشتن، خودپنداره ^۹ ، یافتن علل و پیامدهای احساسات خود، خوداندیشی ^{۱۰}

1. Critical thinking
2. Improve people's sense of belonging
3. Social inclusion
4. Social identity
5. Self-acceptance
6. Self-esteem
7. Self-confidence
8. Accurate self-assessment
9. Self-concept
10. Self-reflection
11. Self-awareness

منابع	حیطه	مؤلفه	زیرمؤلفه
Damghanian et al,) همکاران (, Prasad et al,) همکاران (, 2017) Gómez-Leal) همکاران (, 2020 Mehta &) همکاران (, 2021 (Sharma, 2020		مدیریت تعارض ^۱	حل تعارضات بین فردی، توجه به تنوع احساسات زیردستان، هدایت دیگران در میان تعارض، قضاوت‌های صحیح، همکاری و مذاکره، احترام گذاشتن به عقاید و نظرات مختلف، برقراری ارتباط موثر در موقعیت‌های درگیری، حل و فصل اختلافات بین اعضای تیم
Damghanian et al,) همکاران (, Prasad et al,) همکاران (, 2017 Strugar) همکاران (, 2020 Gay) همکاران (, 2022 et al, 2022) همکاران (, (Gómez-Leal et al, 2021) زکر و همکاران (, 2016) یوسف (Yusof, 2016) مهتا و شارما (, Mehta &) همکاران (, 2020 (Sharma, 2020) والیوا و خاکیموا (Valeeva & Khakimova, 2015) چن و همکاران (, 2023) روشنی و همکاران (, 2021) Roshani		مربی‌گری و مرشدگری ^۶	چشم‌انداز مشترک، هدفمندی، الهام‌بخشی ^۲ ، تشویق دیگران به یادگیری، امنیت، حمایت، مراقبت، برقرار داشتن وضعیت روانی سالم ^۳ ، مهارت‌سازی، ایجاد انگیزه، شور و شوق، مربی‌گری و توسعه افراد، آینده‌نگری ^۴ ، برآورده ساختن استانداردهای تعالی، حرکت به سوی بهبود، موفقیت‌محوری، عامل تغییر ^۵ ، تشویق تفکر نوآورانه

جدول ۴ بیانگر آن است که شایستگی‌های عاطفی مدیران مدارس از ۳ حیطه و ۱۰ مؤلفه اصلی و ۱۱۰ مؤلفه فرعی تشکیل شده است. در این بخش کدهای اولیه استخراج شده مرحله کدگذاری باز، در یک فرآیند مکرر با یکدیگر مقایسه شدند. با مراجعه متعدد به متون و بازبینی فراوان آن و برقراری ارتباط منطقی بین کدها و حذف و ادغام کدهای تکراری، ۱۱۰ مؤلفه فرعی به دست آمد. در ادامه با توجه به ماهیت ۱۱۰ کد احصاء شده و ارتباط مفهومی آن‌ها با یکدیگر، فرایند مقوله‌بندی انجام شد. در این مرحله تعداد ۱۰ مؤلفه اصلی استخراج شد. سپس در مرحله آخر، با توجه به ماهیت مؤلفه‌ها و بررسی دقیق ارتباط بین آن‌ها در سطح بالاتری از انتزاع، تقلیل مؤلفه‌ها و نام‌گذاری آن‌ها در ۳ حیطه کلی مهارت، ویژگی و توانایی انجام شد. در نهایت مدل شایستگی‌های عاطفی مدیران مدارس (شکل شماره ۲) در قالب یک الگوی منطقی و با تکیه بر احصاء و ترکیب کدها ترسیم شد.

1. Conflict management
2. Inspiration
3. Maintaining a healthy psychological state
4. Foresight
5. Agent of change
6. Coaching & mentoring



شکل ۲. مدل شایستگی‌های عاطفی مدیران مدارس

بحث و نتیجه‌گیری

ظهور فناوری‌های نوین و جهانی شدن، موجب افزایش شتاب تغییرات در جوامع و سازمان‌ها شده است. در سازمان‌های امروزی، نه تنها تغییر مداوم تبدیل به یک هنجار شده است، بلکه افزایش تقاضای مدیریت پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌ها رهبران را ملزم به تغییر خلاقانه ساختارها، راهبردها و فرهنگ‌های سازمانی گردانده و چالش‌های فراوانی برای آنها فراهم کرده است (Waweru et al, 2022). عمل پیچیده رهبری، رهبران را ملزم به توسعه ظرفیت‌ها و شایستگی‌های خود در ابعاد مختلف می‌کند. عواطف نقش مهمی در زندگی روزمره و تغییر در سازمان‌ها دارند؛ از آنجاکه هرگونه بهبود و توسعه شایستگی‌های عاطفی، به سود سازمان‌ها و مدیران آنهاست و تعامل با کیفیت با دیگران را، در محیط کار تضمین می‌کند. از این رو، واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های عاطفی مدیران مدارس، اهمیت به‌سزایی دارد. در این پژوهش با روش فراترکیب، شایستگی‌های عاطفی در سه حیطه مهارت، ویژگی و توانایی، ۱۰ مؤلفه اصلی و ۱۱ مؤلفه فرعی مقوله‌بندی و ارائه شد. یافته‌های پژوهش با سایر پژوهش‌ها (Lim & Shim, 2023; Gómez-Leal et al, 2021; Gay et al, 2022; Strugar Jelača et al, 2022; Fraser et al, 2019; Mehta & Sharma, 2020; Dippenaar & Schaap, 2017; Mayer et al, 2000; Damghanian et al, 2017) همسو است.

در حیطه توانایی مؤلفه‌های خودمدیریتی، ارتباط بین فردی موثر و تعامل سازنده و مشارکتی احصاء شد. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته، تنظیم تحمل شناختی، کنترل تکانه، خودتنظیمی، خودسازی، خودکنترلی، خودرهبری، تنظیم هیجانی، حل تعارضات درونی، ثبات و تعادل عاطفی، بیان سازنده عواطف و مدیریت احساسات خود، به‌عنوان ۱۱ مؤلفه فرعی از مقوله خودمدیریتی شناسایی شدند. در تبیین این مؤلفه می‌توان گفت مدیران با این شایستگی قادرند احساسات خود را کنترل کرده، تحت فشار متمرکز بمانند، با شیوه‌ای کنترل شده به مشکلات پاسخ داده، استرس خود را مدیریت، و در صورت بروز درگیری، آرامش خود را حفظ می‌کنند (Waweru et al, 2022). خودمدیریتی شامل بر عهده گرفتن مسئولیت رفتار و بهیستی^۱ خود به طور مستقل و بدون تأثیرات خارجی^۲ می‌باشد و موجب به حداکثر رساندن بهره‌وری افراد، عملکرد مطلوب در محیط کار و دستیابی اثربخش به اهداف حرفه‌ای می‌شود. مدیران خودراهبر کنترل و تشخیص نیازهای یادگیری خود، تدوین اهداف یادگیری، شناسایی منابع مادی و انسانی برای یادگیری، انتخاب و اجرای راهبردهای یادگیری مناسب و ارزشیابی بروندهای یادگیری خود را برعهده می‌گیرند (Loeng, 2020). بر اساس یافته‌ها، استنباط دلایل رفتار دیگران، رابطه حسنه و مثبت با زیردستان، حفظ هنجارهای بین فردی و محاوره‌ای، گسترش روابط مطلوب رهبر-زیردست، هنجارهای بین فردی و محاوره‌ای، گسترش روابط مطلوب رهبر-زیردست، کمک به دیگران برای مدیریت احساساتشان، پردازش مداوم نشانه‌های عاطفی دریافتی از محیط، خدمت‌گرایی، بیانگری اجتماعی، همدلی و همدردی، مهارت‌های دوست‌یابی، استنتاج اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی، ۱۴ مؤلفه فرعی شناخته‌شده، در قالب مؤلفه اصلی ارتباط بین فردی موثر هستند. مطالعات اخیر نشان می‌دهد روابط بین فردی نقشی اساسی در کار مدیران و معلمان و فرسودگی شغلی آنان دارد (Yousefi Afrashteh & Lotfifard, 2023). اینگاسون و یونسدوتر (Ingason, & Jónsdóttir, 2017) برقراری ارتباط، دریافت بازخورد و مهارت‌های همدلی را به عنوان شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های مدرن معرفی می‌کند. ایجاد جو مثبت، نفوذ در دیگران، و ساختن روابط مبتنی بر اعتماد، اثربخشی روابط را افزایش می‌دهد. مدیران از طریق مهارت‌های کلامی و غیرکلامی موثر پیام خود را به کارکنان منتقل می‌کنند. همچنین سازمان‌ها برای همه مشاغلی که مستلزم برقراری ارتباط بین کارکنان در داخل سازمان و خارج از آن به منظور انجام وظایف خود هستند، به دنبال افرادی هستند که دارای مهارت‌های ارتباط بین فردی باشند. به خصوص، در دنیای دیجیتال و شبکه‌ای امروزی، برقراری ارتباط در جوامع مدیران که توسعه بین‌رشته‌ای، تفکر نوآورانه و شایستگی‌های فراحرفه‌ای را ترویج می‌کند، اهمیت به‌سزایی دارد

1. Well-being
2. External influences

(Mylyanyk, 2022). ارتباطات، فرایندی است که از طریق آن افراد، به درک مشترکی از باورها، نگرش‌ها، عواطف، ارزش‌ها و خواسته‌های یکدیگر می‌رسند (Moghipi, 2022). مدیران و کارکنان در همه سازمان‌ها همواره در حال تصمیم‌گیری بوده، و برای اتخاذ تصمیمات مناسب در زمان مناسب، نیازمند اطلاعات دقیق و به‌روز هستند که از برقراری ارتباط با سایر اعضای سازمان به‌دست می‌آید؛ در این فرآیند، هرچه مفهوم درک شده توسط گیرنده، مشابهت بیشتری با مقصود اصلی فرستنده داشته باشد، ارتباط اثربخش‌تر است. نفوذ و تأثیرگذاری، توزیع رهبری، ایجاد انسجام، همکاری متقابل موثر، رهبری مشارکتی، ارزیابی و تحلیل فرآیندهای تعاملی، بهره‌برداری موثر از ظرفیت‌ها و توانایی‌ها، گشودگی نسبت به نظرات و بازخورد دیگران و ایجاد و نمایش کار تیمی، ۹ مولفه فرعی شناخته شده در مولفه اصلی تعامل سازنده و مشارکتی هستند. بر اساس یافته‌های پژوهش بارباو و کافمن (Burbaugh & Kaufman, 2017) شبکه‌سازی مشارکتی یک مهارت کلیدی در ایجاد سرمایه اجتماعی به‌شمار می‌رود. رهبران با مهارت تعامل سازنده، با دسترسی به منابع، افراد و اطلاعات به حل مشکل و ایجاد فرصت یادگیری می‌پردازند. این تعامل سازنده و مشارکتی را می‌توان، معادل مدیریت مشارکتی یا به عبارت دیگر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، حل مشکلات در سازمان و توانمندسازی کارکنان و همچنین حمایت از استقلال، ابتکار عمل و خلاقیت آن‌ها در نظر گرفت که نقش اساسی در بالندگی منابع انسانی سازمان‌ها ایفا می‌کند.

در حیطه ویژگی‌ها مؤلفه‌های خودانگیزی، آمادگی انطباقی عاطفی، ویژگی‌های شخصی و سرمایه اجتماعی احصاء شد. انگیزه درونی، استقلال، خلاقیت، خودکارآمدی، خودارزشمندی، اصرار در پیگیری اهداف، تصورکردن موفقیت، خودصحتی مثبت، ابراز وجود، خودشکوفایی، تعهد فردی، تشویق خود و انگیزه اجتماعی به‌عنوان مؤلفه‌های فرعی در مولفه اصلی خودانگیزی، شناخته شده‌اند. خودانگیزی، نیرویی درونی است که به افراد کمک می‌کند وظایف خود را بدون اثرپذیری از مشوق‌های بیرونی یا چالش‌ها به انجام برسانند یا در مواردی از انجام کاری اجتناب کنند (Feghizadeh & Momeni, 2018)؛ که نقش مهمی در سازمان‌ها داشته، و موجب احساس استقلال و شایستگی، ایجاد ذهنیت مثبت، افزایش اعتماد به نفس، تکمیل وظایف، حفظ انگیزه در مواجهه با چالش‌ها بدون تسلیم شدن یا نیاز به دیگران و کنترل بهتر بسیاری از جنبه‌های زندگی می‌شود. خودانگیزی یک تمایل درونی یا ذاتی انسان برای انجام یک کار و بهبود و افزایش مهارت‌ها یا توانایی‌های فرد از طریق تمرین یا شرکت در چالش‌ها است. خودانگیزی اعتمادبه‌نفس را افزایش داده و موجب می‌شود افراد بر تعارضات درونی غلبه کنند. می‌توان بیان کرد که میان خودانگیزی مدیران با کارایی آنها و همچنین وفاداری، پایداری و رقابت‌پذیری^۱ سازمان ارتباط وجود دارد.

انعطاف‌پذیری، حل مسئله، سازگاری، غلبه بر موقعیت دشوار، شناخت محیط و جو کسب‌وکار، تصمیم‌گیری سریع، شناخت ویژگی‌های کارکنان، آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی اجتماعی، پاسخ به الزامات در موقعیت‌های اجتماعی مختلف، ارزیابی مطابقت بین افکار و احساسات خود با زمینه عینی و پذیرش اطلاعات به‌عنوان مؤلفه‌های فرعی در مولفه اصلی آمادگی انطباقی عاطفی، معرفی شده‌اند. آمادگی منعکس‌کننده پتانسیل واحدها یا افراد، برای عملکرد خوب و اثربخش است و انطباق، راه‌حل‌های عملی و ایجاد شایستگی‌های درونی لازم، برای مقابله با تغییرات، تردیدها، تنوع، پویایی و پیچیدگی‌های محیط بیرونی است (Smit & Pilifosova, 2001). آمادگی انطباقی ظرفیت شناسایی و اجرای استراتژی‌های عملکردی را فراهم می‌کند که به احتمال زیاد فرد یا واحد را در همسویی مجدد با محیط‌های تغییر یافته قرار می‌دهد، بنابراین، عملکرد انطباقی ممکن است منعکس‌کننده کاربرد تفکر خلاق و مهارت‌های حل مسئله باشد (O'Neil et al, 2014). انعطاف‌پذیری در انطباق با تغییر شرایط و مدیریت ابهام، سازوکارهایی هستند که توسط آنها، مدیر ثبات عاطفی پیدا می‌کند (Yarmohamedian & SharfiRad, 2011).

شادی، زیرکی، جرأت‌ورزی، خوش‌بینی، عدل، دلسوزی، تفکر انتقادی، ابراز احساسات مثبت، شفافیت، ثبات حالات روانی، تاب‌آوری روانی و مثبت‌اندیشی از خصوصیات افراد است که با مرور عمیق پیشینه، در مولفه ویژگی‌های شخصی

شناسایی شدند. مدیر برای موفقیت سازمانی نیازمند نوعی توانمندی است که از ترکیب امید، خوش بینی، خودکارآمدی و تاب آوری حاصل می شود و حس اعتماد به نفس را افزایش می دهد، تا به او کمک کند با پیچیده تر شدن وضعیت سازمان، به دیدگاه روشنی نسبت به خود و توانایی هایش برسد و عملکرد بهتری داشته باشد. برای مثال خوش بین بودن باعث می شود افراد در تصمیمات خود کمتر از تحلیل قوی استفاده کنند و تمایل بیشتر به نادیده گرفتن اطلاعات منفی از خود نشان بدهند. سرمایه روان شناختی وضعیت روحی مثبت افراد برای توسعه و پیشرفت است که ویژگی های آن داشتن اعتماد به نفس برای تلاش لازم برای موفقیت در کارهای چالش برانگیز، ایجاد یک حس مثبت (خوش بینی) نسبت به موفقیت، پابندی به اهداف و در صورت لزوم، هدایت مسیرها به اهداف برای موفقیت؛ حفظ و تندرستی و انعطاف پذیری برای دستیابی به موفقیت هنگامی که مشکلات و ناتوانی انسان را در بر می گیرد، می باشد (Stratman & Youssef-Morgan, 2019). این سرمایه روان شناختی منبع ارزشمند درونی و ذهنی است که مدیران مدارس برای حفظ پایداری و ثبات شخصی در مواقع بحرانی و موقعیت های استرس زا بهره می برند.

فرهنگ اعتماد، تعهد گروهی، توسعه روابط حمایتی و مراقبتی، مسئولیت پذیری اجتماعی، بهبود احساس تعلق در افراد، شمول اجتماعی و هویت اجتماعی در قالب ۷ مقوله فرعی در مولفه سرمایه اجتماعی طبقه بندی شده اند. سرمایه اجتماعی موجب تسهیل دستیابی به اهداف و منافع افراد می شود. در واقع، سرمایه اجتماعی، ارتباطات میان اعضای شبکه است، که با طرح ریزی هنجارها و اعتماد متقابل، تحقق اهداف اعضا را رقم می زند. به دلیل تعلق خاطر مدیر به سازمان و کارکنان، طبق نظر مبادله اجتماعی پیروان به رهبر اعتماد می کنند. رهبران دارای شایستگی عاطفی با سازمان هم ذات پنداری می کنند، به آن متعهدتر هستند و وظایف سازمانی را بهتر انجام می دهند که می تواند به سطح بالاتری از انگیزه در عملکرد کمک کند. آنها از طریق کنترل بر احساسات خود و مدیریت احساسات دیگران، تصمیمات کاری مطلوب می گیرند. به این ترتیب، الگوی خوبی برای کارکنان هستند که از آنها پیروی می کنند زیرا حس اعتماد و همکاری در بین پیروان ایجاد شده است.

در حیطه مهارت، مؤلفه های خودآگاهی، مدیریت تعارض و مربی گری و مرشدگری احصاء شد. تشخیص و شناخت احساسات خود، وقوف بر توانایی ها و نقاط ضعف خود، یافتن علل و پیامدهای احساسات خود، آگاهی از ارزش های شخص، پذیرش خود، عزت نفس، اعتماد به نفس، خودپنداره، خوداندیشی، خودارزیابی دقیق و تحلیل خویشتن به عنوان مقوله های فرعی در مقوله خودآگاهی قرار گرفته اند. خودآگاهی عبارت است از درک، توجه و آگاهی از ویژگی ها، ابعاد وجودی، عواطف، تمایلات، اندیشه ها و رفتارهای خود در طول زمان که به فرد یاری می رساند، تا خصوصیات، احساسات، نقاط قوت و ضعف، ارزش و هویت خود، نیازها و اهداف خود را بشناسد. در مهارت خودآگاهی از طریق تمرکز، ارزیابی و بازخورد ایجاد می شود و باعث آگاهی مدیر از وضعیت درونی خود (عواطف، شناخت ها، پاسخ های فیزیولوژیکی)، که رفتارهای آنها (باورها، ارزش ها و انگیزه ها) را هدایت می کند و مدیر از چگونگی تأثیر و نفوذ آنها بر دیگران اطلاع می یابد (Carden, 2021). خودآگاهی عاطفی باعث می شود عواطف خود و تأثیر هریک بر عملکردش را بشناسد تا بتواند تجربیات عاطفی خود را مدیریت کرده و در موقعیت مناسب به کار گیرد.

احترام گذاشتن به عقاید و نظرات مختلف، برقراری ارتباط موثر در موقعیت های درگیری، حل و فصل اختلافات بین اعضای تیم، توجه به تنوع احساسات زیردستان، هدایت دیگران در میان تعارض، حل تعارضات بین فردی، همکاری و مذاکره و قضاوت های صحیح به عنوان مؤلفه های فرعی، در مولفه اصلی مدیریت تعارض قرار گرفته اند. اگر بر سر مسائل اساسی در سازمان، اختلاف وجود داشته باشد و افراد به توافق نرسند، یا ضدیت های عاطفی موجب پدید آمدن اصطکاک بین افراد یا گروه ها گردد، تعارض رخ می دهد؛ این تعارضات بایستی توسط مدیران حل شود، به همین دلیل مدیران باید توانایی حل تعارضات را داشته باشند. مدیریت تعارض موجب ایجاد تعادل در سازمان شده و تعارض ایجاد شده را از بین می برد. مدیران با چالش هایی نظیر محیط های نامطمئن و پیچیده، تعارض بین نقش و شخصیت، فناوری های جدید، افزایش مسئولیت و پاسخ گویی مدیران، جابه جایی و عزل مدیران، حقوق و مزایای غیرمکفی، تضاد با

همکاران، برخورد ناشایست بعضی از ارباب رجوعان، فشارهای ناشی از عوامل سازمانی (نظیر بازرسی از مدارس) و ... مواجه هستند. همچنین نقش‌های مدیران به دلیل طیف وسیعی از دلایل که شامل کاهش منابع، افزایش کاغذبازی، افزایش انتقاد عمومی، تعداد دانش‌آموزان با نیازهای خاص، تقاضاهای پیچیده والدین، معلمان فرسوده و امکانات و تجهیزات قدیمی پیچیده و دشوار است. بر همین اساس برای مدیریت و کنترل تغییر در جهانی که مشکلات پیچیده به صورت فزاینده‌ای مطرح می‌شود می‌بایست مدیران مدارس به مدیریت تعارض در کنار تاب‌آوری مجهز شوند.

برقراری روابط حمایتی موفقیت‌محوری، چشم‌انداز مشترک، حرکت به سوی بهبود، تشویق تفکر نوآورانه، مربی‌گری و توسعه افراد، ایجاد انگیزه، شور و شوق، برآورده ساختن استانداردهای تعالی، تشویق دیگران به یادگیری، هدفمندی، آینده‌نگری، مهارت‌سازی، عامل تغییر و الهام‌بخشی به عنوان مؤلفه‌های فرعی در مؤلفه مربی‌گری و مرشدگری قرار می‌گیرند. به جهت شرایط متغیر حاکم بر جامعه امروز، سازمان‌های امروزی، بایستی به توانمندسازی کارکنان خود اهمیت دهند، و سعی در ارتقای شایستگی‌های کارکنان خود داشته باشند، تا بتوانند به اهداف خود دست یابند؛ در شرایط موجود کارکنان بایستی از دانش وسیع‌تر، اعتماد به نفس، خودکفایی، استقلال، خلاقیت و ابتکار کافی و وافی برخوردار باشند، مربی‌گری، با ارتقا و بهبود روابط مدیر و کارکنان، و تمرکز بر توسعه و یادگیری کارکنان، این امر را تحقق می‌بخشد (Woo, 2017). مرشدگری نیز، تکنیک توسعه‌مدیریتی است، که در آن، فردی با تجربه و مهارت، به فرد دیگری که دانش کمتری در زمینه‌ای خاص دارد، آموزش داده و او را هدایت می‌کند. در منتورینگ، فردی به عنوان منتور، مسئولیت پرورش همه‌جانبه دیگری را به عهده می‌گیرد. بهره‌مندی از منافع از قبیل شبکه‌سازی، توسعه مهارت‌های رهبری، افزایش رضایت شغلی، ایجاد سازمان یادگیرنده، تسهیل دستیابی به اهداف سازمان (Qolipour et al, 2022)؛ توسعه دانش، افزایش انگیزه، اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری (Safdari & Qoroneh, 2021)، ابراز وجود، مهارت‌های ارتباطی و مذاکره (Qolipour et al, 2016)، افزایش خودآگاهی، خلاقیت و نوآوری (Mazaheri, 2021)، بر ضرورت برخورداری مدیران از این شایستگی می‌افزایند.

انتخاب مدیران مدارس، با استفاده از ابزارهای ارزیابی شایستگی‌ها و مهارت‌های عاطفی انجام شود و عملکرد آنها از طریق معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران در جدول ارزشیابی عملکرد، تعیین گردد. دوره‌های توانمندسازی، جهت افزایش علم و آگاهی افراد، در زمینه‌هایی مانند توسعه مهارت کنترل عاطفی، مدیریت بر احساسات و هیجانات، بهبود مهارت‌های گوش دادن، گرفتن مشاوری از دیگران، برقراری ارتباطات اثربخش جهت توسعه و پرورش شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران مدارس برگزار گردد. مدیران مدارس، می‌بایست از اثرات مهم شایستگی‌ها در خلق محیط رضایت‌بخش و مطلوب و نهایتاً موفقیت و کارآمدی مدرسه، و اثرات جانبی این شایستگی‌ها در بهزیستی عاطفی، شادمانی، عواطف مثبت، روابط اجتماعی موثر، کنترل عواطف، خوش‌بینی، رضایت از تحصیل، و تاب‌آوری، آگاه گردند. مدل‌های شایستگی‌های مدیران به صورت چندسطحی (فرد، گروه و سازمان) طراحی شود، بومی‌سازی آن به همراه وزن‌دهی به اجزای مختلف مدل‌های تعالی عملکرد و تعیین ضریب اهمیت متغیرها به ویژه متغیرهای مکنون مدل نیز باید انجام گردد. در نهایت، مدل ارائه شده در این پژوهش، می‌تواند پس از اعتباریابی و آزمون در بین مدیران سازمان‌ها، در زمینه شایستگی‌های عاطفی مدیران مورد استفاده قرار گیرد.

مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان در تدوین تمامی مراحل نگارش مقاله به صورت برابر مشارکت داشته‌اند.

تشکر و قدردانی

مقاله حاضر حاصل طرح تحقیقاتی یا پایان‌نامه نبوده، و همچنین بودجه‌ای برای انجام آن دریافت نشده است.

تعارض منافع

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است»

منابع

دامغانیان، حسین، شیخ‌زاده، محمد، و یزدانی زیارت، محمد (۱۳۹۶). مدل ساختاری تفسیری شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۵(۴)، ۴۹-۶۶.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322522.1396.5.0.4.6>

روشنی، مراد، نیک‌پی، ایرج، و پورحسینی، ابراهیم (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های هوش عاطفی مدیران آموزش و پرورش. *خانواده و بهداشت*، ۱۱(۴)، ۱۴۴-۱۵۵.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23223065.1400.11.4.12.1>

صفدری، نرگس، و قرونه، داوود (۱۴۰۰). فرآیند به‌کارگیری منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس. *مدیریت برآموزش سازمان‌ها*، ۱۰(۴)، ۶۱-۹۴.

<https://doi.org/10.52547/meo.10.4.61>

طاووسی رودسری، رضوانه (۱۳۹۵). مقایسه شایستگی‌های عاطفی یادگیری دانش‌آموزان دختر دوره راهنمایی تحصیلی مدارس عادی با هوشمند. *اصول بهداشت روانی*، ۱۸، ۴۴۳-۴۴۸.

<https://doi.org/10.22038/jfmh.2016.7898>

فقهی‌زاده، عبدالهادی، و مؤمنی، زهرا (۱۳۹۷). خودانگیزی و عوامل موثر در آن از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه. *آموزه‌های تربیتی در قرآن و حدیث*، ۳(۲)، ۱-۱۹.

<https://doi.org/10.22034/IUED.2018.34382>

قلی‌پور، آرین، اکبری، مهناز، و رجب‌پور، ابراهیم (۱۴۰۱). شناسایی پسایندهای منتورینگ و رتبه‌بندی آنها: رویکردی آمیخته.

<https://doi.org/10.22080/shrm.2022.3770>

قلی‌پور، آرین، موسوی، سیدجواد، و هاشمی، محمد (۱۳۹۵). تبیین نقش‌های مثبت و منفی منتورینگ در بهبود تسهیم دانش: موانع و راهکارهای پیاده‌سازی منتورینگ. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳(۱۰)، ۵۱-۷۲.

محمدی، مهدی، رحمانی، محمدنور، ناصری چهرمی، رضا، کشاورزی، فهیمه، و رحمانی، هادی (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران و نوآوری دانشگاهی: نقش واسطه‌ای شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری اعضای هیات علمی. *نوآوری و ارزش‌آفرینی*، ۴(۸)، ۱-۱۰.

محمدی، مهدی، سلیمی، قاسم، و مختاری، زینب (۱۳۹۵). نقش شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران در ارتقای شایستگی‌های فنی، زمینه‌ای و رفتاری کارکنان از منظر توسعه منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۶(۳)، ۱۹۵-۲۱۵.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286977.1395.6.3.8.0>

مظاهری، محبوبه (۱۴۰۰). طراحی مدل منتورینگ سازمانی براساس نقش منتورینگ در توانمندسازی کارکنان سازمان، هفدهمین کنفرانس بین‌المللی توسعه منابع انسانی، تهران.

مقیم، سیدمحمد (۱۴۰۱). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات راه‌دان.

هاشمی، سیدمحمد، خاقان، کارن، و معظمی، مجتبی (۱۴۰۰). رابطه رهبری تحول‌آفرین و توسعه کسب‌وکار در صنعت آبزیان ایران در سازمان شیلات استان تهران. *آموزش علوم دریایی*، ۱۸(۱)، ۲۳۱-۲۴۶.

<https://doi.org/10.22034/RMT.2021.242759>

یارمحمدیان، احمد، و شرفی‌راد، حیدر (۱۳۹۰). تحلیل رابطه بین هوش هیجانی و سازگاری اجتماعی در نوجوانان. *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۲(۴)، ۳۵-۵۰.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20085745.1390.22.4.3.5>

یوسفی افراشته، مجید، و لطفی‌فرد، سارا (۱۴۰۲). بررسی ویژگی‌های روانسنجی نسخه ایرانی مقیاس استرس اجتماعی معلم در ارتباط با دانش‌آموز. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۲(۲)، ۳۵۹-۳۷۶.

<https://doi.org/10.48310/pma.2023.3088>

References

- Ali, M. (2015). *Developing the knowledge-based human resources that support the implementation of the National Dual Training System (NDTS): evaluation of TVET teacher's competency at MARA Training Institutions*. [Doctoral dissertation], Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*, 18(Suppl), 13-25. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17295953/>

- Bhat, R., & Shah, M., & Khan, S. (2018). Emotional competence: Review. *National Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(1), 44-49.
- Bonsu, S., & Twum-Danso, E. (2018). Leadership style in the global economy: A focus on cross-cultural and transformational leadership. *Journal of Marketing and Management*, 9 (2), 37-52.
- Burbaugh, B., & Kaufman, E. K. (2017). An Examination of the Relationships between Leadership Development Approaches, Networking Ability, and Social Capital Outcomes. *Journal of Leadership Education*, 16(4), 20-39. <https://doi.org/10.12806/V16/I4/R2>
- Carden, J., Jones, R. J., & Passmore, J. (2021). Defining Self-Awareness in the Context of Adult Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Education*, 46(3), 1-38. <https://doi.org/10.1177/1052562921990065>
- Chen, Y., Zhou, X., Zhu, L., An, Z., Zhang, J., & Ge, J. (2023). The Association Between Group Identity and Post-Traumatic Growth in the Post COVID-19 Era: The Mediating Effect of Social-Emotional Competence. *Psychology research and behavior management*, 16, 2869-2882. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S419484>
- Damghanian, H., Sheikhzadeh, M., & Yazdani Ziarat, M. (2017). Interpretive structural model of social emotional competencies in organizational communication. *Management of Public Organizations*, 5(4), 49-66. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322522.1396.5.0.4.6> [In Persian]
- Dippenaar, M & Schaap, P. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>
- Feqhizadeh, A. H., & Momeni, Z. (2018). Self-motivation and its effective factors from the perspective of Quran and Nahj al-Balagha. *Educational teachings in Quran and Hadith*, 3(2), 1-19. <https://doi.org/10.22034/IUED.2018.34382> [In Persian]
- Figueiredo, P. C. N., Sousa, M. J., & Tomé, E. (2023). Integrative model of the leader competences. *European Journal of Training and Development*, 47(5/6), 533-564. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2021-0121>
- Findeisen, S., Seifried, J. (2023). Explaining skills of prospective teachers – Findings from a simulation study. *Vocations and Learning*, 16(2), 313–341. <https://doi.org/10.1007/s12186-023-09319-w>
- Fraser, C. J., Duignan, G., Stewart, D., & Rodrigues, A. (2019). Overt and covert: Successful strategies for building employability skills of vocational education graduates. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 10(1), 157-172. <https://doi.org/10.21153/jtlge2019vol10no1art782>
- Gaurav, J. (2023). *Career success in an ambiguous work environment: Competencies for high performers*. Chair of research at Labour and social research institute, Muzaffarpur, Bihar. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15467.52006>
- Gay, P., & Genoud, P. (2020). Quelles compétences émotionnelles protègent des différentes dimensions du burnout chez les enseignants du primaire? Which emotional competences of teachers protect from the different dimensions of burnout? *Recherches en éducation*, 41, 74-91. <https://doi.org/10.4000/ree.572>
- Gay, P., Genoud, P. A., Kappeler, G., Cuozzo, M., Gomez, J. M., Bapst, M. S., & Fiori, M. (2022). On the rocky road to efficient behavior management: Can emotional competencies signal the better way? *Frontiers in Psychology*, 13, 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1049617>
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence*. Bloomsbury Publishing.
- Gómez-Leal, R., Holzer, A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2021). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: a systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52, 1-21. <https://doi.org/10.1080/0305764x.2021.1927987>
- Guillen-Gamez, F., Fernández, M., José, K., Ruiz, M. P. & García-Vila, E. (2022). Prediction of emotional competence in future education teachers through a multiple logistic regression model and classification trees. *Aula Abierta*, 51(3), 303-310. <https://doi.org/10.17811/rifie.51.3.2022.303-310>
- Hashemi, M., Khaghan, K., & Moazzami, M. (2021). The relationship between transformational leadership and business development in Iran's aquatic industry (case study: Fisheries

- Organization of Tehran Province). *Marine Science Education*, 8(24), 231-246. <https://doi.org/10.22034/RMT.2021.242759> [In Persian]
- Ingason, H. P., & Jónsdóttir, E. R. (2017). The house of competence of the quality manager. *Cogent business & management*, 4(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1345050>
- Lachal, J., Revah-levy, A., Orri, M., & Moro, M. R. (2017). Metasynthesis: An Original Method to Synthesize Qualitative Literature in Psychiatry. *Frontiers in Psychiatry*, 8, 269-278. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2017.00269>
- Lim, Y. H., & Shim, J. Y. (2023). Development of the Emotional Competence Model for Counselor. *The Association of Korea Counseling Psychology Education Welfare*, 10(6), 251-280. <https://doi.org/10.20496/cpew.2023.10.6.251>
- Loeng, S. (2020). Self-directed learning: A core concept in adult education. *Education Research International*, 2020, 1-12. <https://doi.org/10.1155/2020/3816132>
- Löfgren, S., Ilomäki, L., Lipsanen, J., Toom, A. (2023). How does the learning environment support vocational student learning of domain-general competencies?. *Vocations and Learning*, 16, 343–369. <https://doi.org/10.1007/s12186-023-09318-x>
- Mahel, T. A. (2021). Leadership Competencies for the Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (Vuca) Environment: Challenges to Higher Education. *European Journal of Humanities and Educational Advancements*, 2(5), 119-138. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/DAC3Q>
- Marín-González, F.H., Portela-Pino, I., Funes-García, J.P., & Martínez-Patiño, M.J. (2024). Analysis of Socio-Emotional Competencies as a Key Dimension for Sustainability in Colombian Elite Athletes. *Preprints*. <https://doi.org/10.20944/preprints202401.0344.v1>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). *Emotional intelligence as zeitgeist, as personality and as a mental ability*. In R. Bar-On and J. Parker (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 92–117). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mayorga-Fernández, M. J., Guillén-Gámez, F. D., Pilar Sepúlveda-Ruiz, M., & García-Vila, E. (2022). Prediction of emotional competence in future education teachers through a multiple logistic regression model and classification trees. *Aula Abierta. Revista de Investigación, Formación e Innovación en Educación*, 51(3), 303-310. <https://doi.org/10.17811/rifie.51.3.2022.303-310>
- Mazaheri, M. (2021). *Designing an organizational mentoring model based on the role of mentoring in empowering the organization's employees*, The 17th International Conference on Human Resource Development, Tehran. [In Persian].
- Mehta, B., & Sharma, R. (2020). Emotional Competence and Social Intelligence Among College Students. *International Journal of Advanced Research*, 8(9), 1306-1321. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4121078>
- Moghimi, M. (2022). *Principles of organization and management*. Tehran: Rahdan Publishing House. [In Persian]
- Mohammadi, M., Rahmani, M. N., Naseri Jahormi, R., Kashwari, F., & Rahmani, H. (2015). The Relationship between Manager's Affective - Social Competencies and Academic Innovation: The Mediator Role of Faculty Member's Technical, Contextual and Behavioral Competencies. *Innovation and value creation*, 4(8), 1-10. [In Persian]
- Mohammadi, M., Salimi, Q., & Mokhtari, Z. (2016). The role of social-emotional competencies of managers in promoting technical, contextual and behavioral competencies of employees from the perspective of human resources development. *Organizational Resource Management Research*, 6(3), 195-215. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286977.1395.6.3.8.0> [In Persian]
- Mylyanyk, R. (2022). Innovative Approaches to the Formation and Development of Managerial Competencies. *Business Inform*, 7(534), 203-210. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-203-210>

- O'Neil, H. F., Lang, J., Perez, R. S., Escalante, D., & Fox, F. S. (2014). *What is cognitive readiness?* (pp. 3-23). Springer US.
- Prasad, D. K., Vaidya, R. W., & Mangipudi, M. R. (2020). Mental and emotional competencies of leader's dealing with disruptive business environment-A conceptual review. *International Journal of Management*, 11(5), 366-375. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.036>
- Qolipour, A., Akbari, M., & Rajabpour, I. (2022). Identifying mentoring suffixes and ranking them: a mixed approach. *Sustainable Human Resource Management*, 4(6), 7-27. <https://doi.org/10.22080/SHRM.2022.3770> [In Persian]
- Qolipour, A., Mousavi, J., & Hashemi, M. (2016). Exploring the Positive and Negative Roles of Mentoring on Improving Knowledge Sharing: Barriers and Solutions. *Human Resource Education and Development*, 3(10), 51-72. [In Persian]
- Robescu, D. F., Fatol, D., Pascu, D., & Draghici, A. (2021). *A study on leadership competencies*. 11th International Conference on Information Science and Information Literacy. <https://doi.org/10.2478/9788395815065-023>
- Roshani, M., Nikpey, I., & Pourhosseini, I. (2021). Identifying the components and indicators of emotional intelligence of education managers. *Family and Health*, 11(4), 144-155. [In Persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23223065.1400.11.4.12.1>
- Safdari, N., & Qoroneh, D. (2021). The process of using mentoring in the professional development of school administrators. *Management of Learning Organizations*, 10(4), 61-94. <https://doi.org/10.52547/meo.10.4.61> [In Persian]
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. New York: Springer Publishing Company.
- Smit, B., & Pilifosova, O. (2001). *Adaptation to climate change in the context of sustainable development and equity*. In: McCarthy, J.J., Canziani, O., Leary, N.A., Dokken, D.J., White, K.S. (Eds.), *Climate Change 2001: Impacts, Adaptation and Vulnerability*. IPCC Working Group II. Cambridge University Press, Cambridge, 877-912.
- Stratman, J. L., & Youssef-Morgan, C. M. (2019). Can positivity promote safety? Psychological capital development combats cynicism and unsafe behavior. *Safety science*, 116(6), 13-25. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.02.031>
- Strugar Jelača, M., Bjekić, R., Berber, N., Aleksić, M., Slavić, A., & Marić, S. (2022). Impact of Managers' Emotional Competencies on Organizational Performance. *Sustainability*, 14(14), 8800-8818. <https://doi.org/10.3390/su14148800>
- TaavosiRudsari, R. (2016). A comparison of the emotional competences of learning of middle girl students in regular and smart schools in Roudsar city. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, 18, 443-448. <https://doi.org/10.22038/JFMH.2016.7898> [In Persian]
- Tolegenovaa, A., Tunguskova, D., Naurzalinab, D., Zhubanazarovaa, N., Baimoldinaa, L., & Zinab, A. (2015). Emotional competence of the person. *European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 35(6), 92. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2015.08.19>
- Valeeva, R. & Khakimova, E. (2015). Study of Educational Psychologists' Emotional Competence Development. *Review of European Studies*, 7(5), 91-100. <https://doi.org/10.5539/res.v7n5p91>
- Vodopivec, J. L., & Šindić, A. (2023). Emotional Competencies of Preschool Teachers as Predictors of Intergenerational Learning in Kindergarten. *Technology, Education, Management Journal*, 12(4), 2481-2487. <https://doi.org/10.18421/TEM124-60>
- Waweru, N., Gachunga, H., & Kihoro, J. (2020). Influence of principals' self-management on the organisational commitment of teachers in secondary school in county governments in Kenya. *Independent Journal of Management & Production*, 11(4), 1434-1453. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i4.1031>

- Wibowo, F., & Tjahjono, H. K. (2023). Optimalisasi kinerja organisasi melalui gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai kepuasan kerja: sebuah studi literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi*, 129-142. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.929>
- Woo, H. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. *Sustainability*, 9(2), 181-196. <https://doi.org/10.3390/su9020181>
- Yarmohamedian, A., & SharfiRad, H. (2011). Analysis of the relationship between emotional intelligence and social adjustment in adolescents. *Applied Sociology*, 22(4), 35-50. [In Persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20085745.1390.22.4.3.5>
- Yousefi Afrashteh, M. & Lotfifard, S. (2023). Investigating the Psychometric Properties of the Iranian Version of the Teacher's Social Stress Scale in Relation to the Students. *Educational and Scholastic studies*, 12(2), 359-376. <https://doi.org/10.48310/pma.2023.3088> [In Persian]
- Yusof, H. (2016). Unleashing the Power of Emotional Competency Development Program on Leaders' Self-Motivation. *Asian Social Science*, 12(5), 64-73. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n5p64>
- Zacker, H., Doerwald, F., Scheibe, S., & Van Yperen, N. W. (2016). Emotional competencies across adulthood: State of knowledge and implications for the work context. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 159-216. <https://doi.org/10.1093/workar/waw013>