فصل دوم : مروری بر ادبیات تحقیق 13

بخش اول : عملکرد 14

2-1-1 مقدمه 14

2-1-2 تشریح مفهوم عملکرد 15

2-1-3 ارزیابی و سنجش عملکرد 16

2-1-4 فرآیند ارزیابی عملکرد 18

2-1-5 جايگاه اندازه گيري عملكرد 19

2-1-6 اهداف ارزيابي عملكرد 20

2-1-7 مدل های سنجش و ارزیابی عملکرد 21

2-1-7-1 روش الگوي تحليل سلسله مراتبي (AHP) 22

2-1-7-2 روش ارزيابي متوازن (BSC) 23

2-1-7-3 تحليل پوششي داده ها (DEA) 27

2-1-7-4 فرآيند الگو برداري ( Benchmarking) 28

2-1-7-5 روش ابزار پیاده سازی پیشرفته کسب و کار AMBITE)) 30

2-1-7-6 مدل بالدریچ 32

2-1-8 مفهوم عملکرد از دیدگاه های مختلف 32

2-1-9 مفهوم عملكرد در بانك 39

بخش دوم : هوش هیجانی 44

2-2-1 مقدمه 44

2-2-2 پیشینه ی هوش هیجانی 45

2-2-3 تعاریف هوش هیجانی 49

2-2-4 ابعاد هوش هیجانی 51

2-2-5 تفاوت هوش هیجانی و بهره هوشی 54

2-2-6 مدل ها و نظریه های هوش هیجانی 54

2-2-6-1 نظریه های هوش هیجانی 54

2-2-6-2 نظریه های های توانایی 55

2-2-6-3 نظریه های ترکیبی 55

2-2-7 مدل های هوش هیجانی 55

2-2-7-1 مدل توانایی مایر و سالووی ( 1997 ) 55

2-2-7-2 مدل ترکیبی گلمن ( 1995 ) 58

2-2-7-3 مدل ترکیبی بار-آن ( 1997 ) 59

2-2-8 مدل هوش هیجانی دولویکس و هیگس 63

2-2-9 هوش هیجانی در سازمان و مدیریت 64

2-2-10 کاربردهای هوش هیجانی در محیط 66

2-2-11 اصطلاحات مرتبط با هوش هیجانی 67

2-2-11-1 هوش های چند گانه 67

2-2-11-2 هوش سازمانی 67

2-2-11-3 هوش اجتماعی 68

2-2-11-4 هوش اخلاقی 68

2-2-11-5 هوش معنوی 69

2-2-11-6 هوش فرهنگی 69

2-2-12 هوش رقابتی 70

2-2-13 تقویت هوش هیجانی 70

2-2-14 جمع بندی تئوری های هوش هیجانی 71

2-2-15 ویژگی مدیر با هوش هیجانی 72

2-2-16 رابطه هوش هیجانی و عملکرد 74

بخش سوم : پیشینه تحقیق 76

2-3-1 تحقیق های انجام شده 76

بخش اول : عملکرد

2-1-1 مقدمه

هرسازمان به منظور آگاهي از ميزان مطلوبيت و مرغوبيت فعاليت هاي خود به ويژه در محيط هاي پيچيده و پويا، نياز مبرم به سيستم ارزيابي عملكرد دارد. فقدان سيستم ارزيابي عملكرد در يك سازمان به معناي عدم برقراري ارتباط بامحيط درون و برون سازمان تلقي مي شود كه پيامد آن كهولت و در نهايت مرگ سازمان است. مسائل مربوط به اندازه گیری عملکرد به منظور توجه بیشتر به سازمان در جهت تحقق اهداف سازمانی می باشد,2004,P.243) Ittner& Cavalluzzo). بانك ها نيز همانند سايرسازمان ها در ايران براي ارايه خدمات متنوع تر، سريع تر و مدرن تر و امكان رقابت وادامه حيات درموج گسترده اطلاع رساني وتوسعه خدمات ويژه بانكي، نيازمند ارزيابي عملكرد مستمر شعب خود هستند. براساس شواهد و مدارك مستند روش هاي موجود ارزيابي عملكرد شعب بانك ها اغلب تجربي و فاقد پشتوانه محكم علمي بوده و به دليل استاندارد نبودن اين روش ها، نتايج آن در بانك هاي مختلف با يكديگر قابل مقايسه نيستند و همچنين روش هاي موجود در قريب به اتفاق موارد صرفاً خروجي بانك را ملاك ارزيابي عملكرد قرار داده و كمتر به مقايسه ي نسبت خروجي ها به ورودي هاي شعب پرداخته مي شود. به طور مثال در اغلب شعب بانك ها و مؤسسات مالي و اعتباري بر اساس خروجي هاي شعب كه شامل منابع، مصارف، خدمات، مطالبات معوق و سود و زيان است ارزيابي عملكرد شعب را انجام مي دادند، اما در دهه ي اخير و با ورود بانك هاي خصوصي به اين حوزه، رقابت در صنعت بانكداري متبلور شده است؛ به گونه اي كه بانك هاي دولتي در ادوار مشخص نسبت به پايش عملكرد خود اقدام تا ضمن بهره برداري از تكنولوژي روز، توجه به نياز مشتريان و... از گردونه رقابت خارج نشوند.

بانكداري در ايران طي دهه اخير با تغيير و تحولاتي در عرصه ي مقررات زدايي و تكنولوژي هاي جديد در خدمات مواجه بوده و تعيين اهداف رشد از جانب بانك هايي كه اغلب دولتي هستند اين نظام را به سوي رقابتي شدن پيش مي برد. با افزايش زمينه رقابت در سيستم بانكداري ايران، بانك ها بايد همواره به پايش عملكرد خود بپردازند و هر ساله عملكرد خود را با استفاده از مدل هاي مناسب نسبت به رقبا بسنجند. در اين زمينه بانك ها مي توانند با توجه به مزيت هاي رقابتي[[1]](#footnote-1) خود و تقويت آنها موفقيت خود را در رقابت با ساير رقبا تا حد زيادي تضمين نمايند( صالحی و همکاران،1390،ص 128).

در این بخش پس از تشریح مفهوم و ابعاد عملکرد چند نمونه از مدل های سنجش عملکرد ارائه می شود و در خصوص چگونگی طراحی سیستم ارزیابی عملکرد صحبت خواهد شد و در نهایت هم به تعریف و تشریح و نحوه سنجش آن میپردازیم . پس از آن در بخش بعدی این فصل هوش هیجانی و مدیریت بر آن تعریف و تشریح شده و مورد بررسی قرار می گیرد .

2-1-2 تشریح مفهوم عملکرد

متغیّر وابسته در این تحقیق عملکرد است. عملکرد یکی از مهم ترین سازه هاي مورد بحث در تحقیق هاي مدیریتی است و بدون شک مهم ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت هاي تجاري به حساب می آید. ولی به طور کلی در خصوص این که متغیرها و شاخص هاي عملکرد کدامند، هنوز توافق نظر کاملی در بین صاحب نظران وجود ندارد.

در ضرورت و تشریح و تعریف مفهوم واژه عملکرد، آن چه حائز اهمیت است این است که تنها با تعریف و تشریح عملکرد است که می توان آن را ارزیابی یا مدیریت نمود(رهنورد،1387،ص2) . هولتون[[2]](#footnote-2) و بتنز[[3]](#footnote-3) خاطر نشان کرده اند که عملکرد یک ساختار چند بعدی است که ارزیابی آن بسته به انواع آن مختلف است، ایشان هم چنین به این موضوع که هدف ، ارزیابی نتایج عملکرد است یا رفتار ، اشاره می نمایند . در خصوص چیستی عملکرد نگرش های متفاوتی وجود دارد . از نظر فردی ، عملکرد سابقه موفقیت های یک فرد است . کین[[4]](#footnote-4) معتقــد است که عملکرد چیزی است که فرد به جای می گذارد و جدای از هدف است .

برنادین[[5]](#footnote-5) و همکارانش معتقدند که عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود ، چون نتایج قوی ترین رابطه با اهداف استراتژیک سازمان ، رضایت مشتری و نقش های اقتصادی دارد . در فرهنگ لغت آکسفورد عملکرد به صورت انجام ، اجرا ، تکمیل ، انجام کار سفارش یا تعهد شده تعریف شده است . این تعریف به خروجی ها و نتایج برمی گردد و در عین حال عنوان عملکرد در مورد انجام کار نیز نتایج حاصله از ان می باشد . راچ[[6]](#footnote-6) معتقد است که عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است . رفتارها از فرد اجرا کننده ناشی می شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می کنند . رفتارها فقط ابزارهائی برای نتایج نیستند ، بلکه به نوعی خود نتیجه به حساب می آیند و می توان جدای از نتایج در مورد آن ها قضاوت کرد . این تعریف از عملکرد منجر به این نتیجه گیری می شود که همگام مدیریت عملکرد ، گروه ها و افراد هم ورودی ها (رفتارها) و هم خروجی ها(نتایج) باید در نظر گرفته شود . هارتل[[7]](#footnote-7) این مدل را مدل ترکیبی مدیریت عملکرد می نامد . این مدل سطوح توانائی یا شایستگی و موفقیت ها را همانند هدف گذاری و بازبینی اهداف پوشش می دهد (آرمسترانگ ،1385،ص ص 4 -3).

2-1-3 ارزیابی و سنجش عملکرد

ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه گیری ، ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می پردازد (رحیمی، 1385، ص 33) . ارزيـابي عملكرد از جـمله بهتــرين راه هاي به دسـت آوردن اطلاعـات لازم بـراي تصـميم گيري در سـازمان ها است( دانشفرد و همکاران، 1389، ص56). انـدازه گیـری عملـکرد بـه عنـوان فـرآیند تعـیین میـزان اثـر بخـشی و کـارایی اقـدامات گذشته است (cho et al.,2012,p.802).

در این راستا نیلی و همکارانش اندازه گیری عملکرد را به عنوان فرآیند کمی سازی فعالیت تشریح می کنند. در این تعریف اندازه گیری ، فرآیند کمی سازی است و فعالیت با عملکرد مرتبط است . یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک زمینه شفاف بین شاخص های عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است به گونه ای که هریک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند . اجرای مؤثر برنامه ها و ارزیابی عملکرد در هر سازمانی ضروری است . عملکرد سازمان مقصود شیوه ای است که سازمان بتواند کارها یا وظایف خود را به نحو عالی انجام دهد (روستا ، 1383،ص25).

پیچیدگی محیط در عرصه رقابتی سبک و کارو افزایش انتظارات مشتریان ، ضرورت آگاهی از نقاط ضعف و قوت سازمان و بهبود مستمر بهره وری را بیش از پیش آشکار نموده است . از این رو یکی از دغدغه های اساسی سازمان های امروز دستیابی به یک شیوه ارزیابی عملکرد جامع قابل انعطاف پذیر و اعتماد است تا با توسل بر آن ، اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش به دست آورند و با نگاه به آینده از خطاهای گذشته درس بگیرند (Kelvin,1999,p.3).

ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به اهداف به شیوه ای اقتصادی توأم با کارائی و اثربخشی صورت می گیرد .به طوری که ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولا" اثربخشی فعالیت ها است . منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارا بودن فعالیت ها و عملیات است . به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرآیند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست ( عفتی داریانی و دیگران، 1386،ص5).

دمینگ[[8]](#footnote-8) بر این امر تاکید دارد که کلید فرآیندهای کسب و کار می بایست بخشی از سیستم ارزیابی همراه با چرخه بازخور باشند . فتیزانز[[9]](#footnote-9) بـر این بـاور اسـت که ارزیـابی هـر فـرآیند کاری ، امری ضروری است .

در دیدگاه سنتی مهمترین هدف ارزیابی ، قضاوت و ارزیابی عملکرد مورد نظر می باشد . در حالی که در دیدگاه مدرن ، فلسفه ارزیابی بر رشد،توسعه وبهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکزشده است.سایر تفاوتهای این دو دیدگاه را می توان به صورت زیر بیان نمود(عفتی داریانی و دیگران، 1386،ص ص11-10):

\*نقش ارزیابی کننده : در دیدگاه سنتی ، ارزیابی کننده قضاوت و ارزیابی کرده و نقش قاضی را ایفا می کند اما در دیدگاه نوین ، ارزیابی کننده هادی و مشورت دهنده است .

\*دوره ارزیابی : در دیدگاه سنتی تمرکز بر عملکرد گذشته قرار گرفته است ولی در دیدگاه مدرن تمرکز به دیدگاه آینده و بهبود امور می باشد .

\*هدف : در دیدگاه سنتی هدف کنترل ارزیابی شونده ومچ گیری است و اعمال سبک دستوری و محاکمه ای از ویژگی های بارز آن به شمار می آید ، در حالی که در دیدگاه مدرن هدف ، آموزش ، رشد و بهبود افراد و سازمان است .

به نظر می رسد ارزیابی دستگاه ها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی از تفاوت های اساسی در ابعاد مختلف برخوردار است . پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین ، بهبود رضایت ، ارتقای سطح کارکرد و نهایتا" اثربخشی فعالیت های سازمان خواهد بود(عفتی داریانی و دیگران، 1386،ص12).

2-1-4 فرآیند ارزیابی عملکرد

مسأله ارزیابی عملکرد سالیان متمادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است ، سازمان های تجاری در گذشته تنها از شاخص های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می کردند تا این که کاپلان[[10]](#footnote-10) و نورتن[[11]](#footnote-11) در اوایل دهه 1980 سیستم های حسابداری مدیریت را برای ارزیابی عملکرد سازمان ها نمایان ساختند ،که این ناکارائی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان ها ، پویائی محیط و پیچیدگی بازار بود(Kaplan&Norton,1992,pp9-71). استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد که تنها بر شاخص های مالی متکی هستند می تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود (Ghalayini et. al,1997,p.1) . نواقص و کمبودهای سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم های نوین ارزیابی عملکرد حرکت کردند تا اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند ، بدین ترتیب فرآیندهای ارزیابی متعدد برای استفاده سازمان های مختلف ایجاد گردید . بهبود مستمر عملکرد سازمان ها ، نیروی عظیم هم افزائی ایجاد می کند که این نیروها می توانند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود . دولت ها ، سازمان ها و موسسات تلاش جلوبرنده ای را در این مورد اعمال می کنند . بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسائی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تعیین شده و شناسائی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند ، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد . تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیست ، هرفرآیندی شامل مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص ، منطقی و هدفدار می باشد. در فرآیند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگوئی که انتخاب شود رعایت نظم و توالی و فعالیت های ذیل در آن ضروری می باشد (رحیمی،1385،ص ص 42-41).

* تدوین شاخص ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعین واحد سنجش آن ها .
* تعیین وزن شاخص ها به لحاظ اهمیت آن ها و سقف امتیازات مربوطه .
* استاندارد گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص .
* سنجش و اندازه گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده .

هر تلاشی که به منظور دستیابی به موفقیت صورت می گیرد باید دارای چهارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگاهی فرآیندی باشد که چرخه عملکرد نامیده می شود ، بنابراین برنامه بهبود عملکرد سازمانی باید از اندازه گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع نماید .

اندازه گیری عملکرد

بهبود

عملکرد

ارزیابی عملکرد

برنامه ریزی بهبود عملکرد

شکل2-1 چرخه عملکرد (الهی ،1378، ص 53)

2-1-5 جايگاه اندازه گيري عملكرد

واحدهاي اندازه گیري چند بعدي نیز می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.این شاخص ها شاخص‌هایی هستند که به صورت نسبت دو یا چند واحد پایه بیان می‌شوند .واحد اندازه‌گیري اکثر شاخص‌هاي عملکرد جزء یکی از شش گروه زیر قرار می‌گیرند. (حسن زاده ،1391،ص71)

* اثربخشی: میزان برآورده شدن توسط فرآیند رانشان می‌دهد.
* کارایی: میزان استفاده از منابع توسط هریک از فرآیندها براي رسیدن به اهداف نهایی رانشان می‌دهد.
* کیفیت: درجهت تطابق کالا و یا خدمت با انتظارات ونیازهاي مشتري.
* زمان‌سنج : میزان درست انجام شدن و سروقت بودن هریک از عملیات را اندازه می‌گیرد.محدودیتی باید براي زمان انجام این فعالیت ها تعیین شود،این محدودیت‌ها برمبناي نیاز مشتریان تعیین می‌شوند.
* بهروري :میزان ارزش افزوده هر فرآیند را نشان می‌دهد که می تواند برمبناي تقسیم‌بندي ارزش نیروي کار و منابع مصرف شده باشد.
* امنیت :میزان سلامتی سازمان ومحیط کاري کارمندان را اندازه‌گیري می‌نماید.

2-1-6 اهداف ارزيابي عملكرد

اهداف ارزيابي عملکرد را مي توان به سه گروه اصلي زير تقسيم کرد:

* اهداف استراتژيک[[12]](#footnote-12) : که شامل مديريت استراتژيک و تجديد نظر در استراتژي هااست.
* اهداف ارتباطي[[13]](#footnote-13) : که شامل کنترل موقعيت فعلي ، نشان دادن مسير آينده ، ارائه بازخور و الگوبرداري از سازمان‌هاي ديگر است.
* اهداف انگيزشي[[14]](#footnote-14) : که شامل تدوين نظام پاداش و همچنين تشويق بهبود و يادگيري[[15]](#footnote-15) است.مسأله ارزيابي عملکرد (عامل موردبررسي و روش ارزيابي) ساليان زيادي است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌هاي تجاري در گذشته از شاخص‌هاي مالي به عنوان تنها ابزار ارزيابي عملکرد استفاده مي‌كردند تا اين‌که کاپلان و جانسون[[16]](#footnote-16)در اوايل دهه 1980 پس از بررسي و ارزيابي نظام هاي حسابداري مديريت بسياري از ناکارايي[[17]](#footnote-17)‌هاي اين اطلاعات را براي ارزيابي عملکرد سازمان‌ها نمـايـان ساختـند کـه ايـن نـاکارايي ناشـي از افـزايـش پيچيـدگي[[18]](#footnote-18) ســازمان‌ها و رقـابت بازار بود (,1997,PP207-225 Ghalayini). استفاده از سيستم هاي ارزيابي عملکرد[[19]](#footnote-19) که تنها بر شاخص‌هاي مالي متکي هستند مي تواند موجب بروز مشکلاتي براي سازمان شود که برخي از اين مشکلات به شرح زير است (Kaplan et. al,1992.PP71-79).

از آن‌جا که شاخص‌هاي مالي با استراتژي‌هاي سازمان ارتباط پيدا نمي کنند ممکن است با اهداف استراتژيک سازمان تضاد داشته باشند و موجب پديد آمدن مشکلاتي در تدوين استراتژي شوند معيارهاي سنتي نظير کارايي هزينه و مطلوبيت ممکن است باعث فشار آمدن به مديران در جهت توجه به نتايج کوتاه مدت شده و در نتيجه هيچ‌گونه حرکتي به سمت بهبود صورت نگيرد.شاخص‌هاي مالي گزارش دقيقي درباره هزينه فرآيندها ، محصولات و مشتريان نمي دهند و تنها بر فرآیند کنترل بخشي به جاي کل نظام تأکيد دارند.شاخص‌هاي مالي قادر به تشخيص هزينه هاي کيفي به شکل دقيق و مناسب نيستند و تنها توليد بيشتر را تشويق مي کنند.

2-1-7 مدل های سنجش و ارزیابی عملکرد

موفقیت استراتژی های هر شرکت در عملکرد آن شرکت منعکس می گردد، عملکرد یک شرکت میزان موفقیت یک شرکت در خلق ارزش برای قسمت های مختلف بازار است. در نهایت عملکرد شرکت بر اساس دستیابی به اهداف کسب و کار از طریق واحدهای مختلف شرکت تعیین می شود ، شرکت های با عملکرد مطلوب ارزش را در طول زمان خلق می نمایند . این امر در شرکت های با عملکرد نامطلوب صورت نمی گیرد. قسمت های مختلف بازار به دنبال ارزش های مختلفی هستند. بنابراین، خلق ارزش و عملکرد شرکت تنها از منظر قسمت های مختلف بازار قابل ارزیابی است. عوامل کلیدی ارزش افزائی از منظر عملکرد شرکت عبارتند از 1) مشتریان 2) تأمین کنندگان 3) مالکان و اعتبار دهندگان . سه گروه ذکر شده مبادلاتی را از طریق بازار با شرکت انجام می دهند ، مشتریان کالا و خدمات را در بازار خریداری می نمایند، تأمین کنندگان محصولات و خدمات را از طریق بازارهای عامل به شرکت می فروشند و نیز مالکان و اعتبار دهندگان سهام شرکت یا اسناد بدهی را از طریق بازارهای مالی به فروش می رسانند (سایمونز، 1385، ص ص 250-249).

شاید بتوان دلایل وجود مدل های متفاوت برای ارزیابی عملکرد را به این صورت عنوان نمود که تمامی آنها به نحوی ایجاد ارزش می کنند و هر کدام ازدیدگاه خاصی به عملکرد می نگرند . این روش به مدیران کمک می کند تا بتوانند به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند . به همین دلیل مدل های مختلفی جهت ارزیابی عملکرد طراحی شده است که به شرح زیر می باشد(طايي،1389،ص7) :

* الگوي تحليل سلسله مراتبي[[20]](#footnote-20) (AHP)
* الگوي کارت امتياز متوازن[[21]](#footnote-21) (BSC)
* الگوي تحليل پوششي داده ها[[22]](#footnote-22) (DEA)
* مدل ترازيابي و الگوسازي[[23]](#footnote-23) Benchmarking))
* روش ابزار پیاده سازی پیشرفته کسب و کار( AMBITE)[[24]](#footnote-24)
* مدل مالكوم بالدريج [[25]](#footnote-25) ( MB)

2-1-7-1 روش الگوي تحليل سلسله مراتبي (AHP)

يکي از روش هاي مهم قابل استفاده در اين زمينه که در علم مديريت نيز کاربرد زيادي دارد، روش فرآیند تحليل سلسله مراتبي که از اصول اساسي تفکر تحليلي زير تبعيت مي‌کند:

▪ اصل ترسيم درخت سلسله مراتب

▪ اصل تدوين و تعيين اولويت ها

▪ اصل سازگاري منطقي قضاوت ها

تصميم گيري براساس روش AHP از مزيت هاي بسياري از جمله الگوي واحد قابل فهم، تکرار فرآيند، اجماع و تلفيق قضاوت ها، داده و ستانده بين عوامل تشکيل دهنده گزينه ها، ترکيب مطلوبيت گزينه ها، رويکرد تحليلي و نظام گرايانه، عدم اصرار بر تفکر خطي، ساختار سلسله مراتبي و اندازه گيري موارد نامشهود در تدوين و تعيين اولويت ها برخوردار است. روش AHP با طبقه بندي سلسله مراتب ساختاري و وظيفه اي براساس مقايسات زوجي اولويت ها بنا شده است که تصميم گيرنده، به ترسيم درخت سلسله مراتب تصميم که عوامل مورد مقايسه و گزينه هاي رقيب مورد ارزيابي در تصميم را نشان مي دهد انجام داده و سپس مقايسات زوجي صورت مي گيرد. همين مقايسات، وزن هريک از عوامل را در راستاي گزينه هاي رقيب مشخص مي سازد و در نهايت يک الگوريتم رياضي[[26]](#footnote-26) به گونه ماتريس هاي حاصل از مقايسات زوجي را با همديگر تلفيق مي سازد که تصميم بهينه به منظور اختصاص ضرايب به بهترين وجه ممکن حاصل مي شود. البته نرخ سازگاري تصميم با قضاوت‌ها در اين مرحله واجد اهميت خاصي بوده و سازگاري مقايسات را مشخص مي‌کند.(طايي،1389،ص8).

2-1-7-2 روش ارزيابي متوازن (BSC)

روش ارزيابي متوازن، ابزاري در اختيار سازمان قرار مي‌دهد تا بتواند اجراي استراتژي را از ديدگاه‌هاي مختلف دنبال کند و مهم‌تر از آن بر عملکرد راهبردي خود مديريت داشته باشد. اما پيش از سنجش و مديريت بر عملکرد بر مبناي استراتژي، لازم است که توصيفي دقيق و کامل از استراتژي در دست باشد كه اين امر بر عهده نقشه‌هاي استراتژي گذاشته شده است.(نصرآزاداني و همكاران،1389،ص10). يك نقشه استراتژي، راهبرد سازمان را به شكل تصويري به گونه‌اي نشان مي‌دهد كه مديران بتوانند راهبردهاي مد نظر خود را بهتر به اجرا درآورند. مديران اين نقشه‌ها را در تشريح واضح استراتژي سازمان و نحوه ارتباط و پيوند آن با اهداف، بسيار مفيد مي‌دانند. نقشه‌هاي استراتژي به مديران كمك مي‌كند تا راهبرد خود را در سطح عملياتي تشريح كرده و مديريت كنند (et. al.,2011,P.594 Naini).

نقشه‌هاي استراتژي در بخش خصوصي براساس چهار منظر يا ديدگاه رشد و يادگيري[[27]](#footnote-27)، فرآيندهاي عملياتي[[28]](#footnote-28)، مشتري[[29]](#footnote-29) و مالي[[30]](#footnote-30)، و در بخش عمومي براساس پنج ديدگاه كه شامل چهار ديدگاه قبلي به علاوة ديدگاه ذينفعان است، ترسيم مي‌شوند. اين نقشه‌ها تضمين مي‌كنند كه اهداف سازمان در اين مناظر سازگار و ذاتاً همسو باشند. همسويي يعني ، به جاي آن‌كه در سازمان اقدامات يك واحد از آن بر نتايج حاصل از واحد ديگر ضربه وارد كند، در سطح بهينه‌اي فعاليت كرده و بر آن متمركز باشد. نقشه‌هاي استراتژي تمام روابط علت و معلولي را به گونه‌اي روشن مي‌كنند كه بتوان راهبرد مؤثر را توسعه داد و آن را به مرور زمان بهينه نمود.

الف )**منظر مالي**- سنجه هاي مالي از اجزا ي مهم نظام ارزيابي متوازن اند . به ويژه در سازما ن هاي انتفاعي سنجه هاي اين وجه به ما مي گويد كه اجراي موفقيت آميز اهدافي كه در سه وجه ديگر تعييــن شد ه اند، در نهايت به چه نتايج و دستاورد مالي منجر خواهد شد . همه تلاش و كوشش را می توان صرف بهبود رضايت مندي مشتريان، ارتقاء كيفيت و كاهش زمان تحويل محصول و خدمات نمود، ولي اگر اين اقدامات به نتايج ملموسي در گزارش هاي مالي ما منجر نشود ارزش چنداني نخواهد داشت.

**ب) منظر مشتري**- براي انتخاب اهداف و سنجه هاي مربوط به وجه مشتري ، سازمان ها مي بايست به دو سؤال حياتي پاسخ دهند : اول اين كه چه كساني مشتري هــدف ما هستند؟ دوم ايــن كه ارزش هاي

پيشنهادي ما براي آنها چيست؟ بسياري از سازمان ها معتقدند كه مشتريان خود را مي شناسند و مي دانند كه براي آنها چه محصولات و خدماتي عرضه مي كنند، ولي در واقع همه چيز را براي همه مشتريان عرضه مي كنند. پورتر[[31]](#footnote-31) معتقد است كه عدم تمركز بر بخش خاصي از مشتريان و ار زش هاي مورد نظر آنها موجب مي شود تا سازمان ها نتوانند به مزيت رقابتي دست يابند.

**ج) منظر فرآیندهاي داخلي-** در وجه فرآيندهاي داخلي، سازمان ها مي بايست فرآيندهايي را مشخص كنند كه با برتري يافتن در آن بتوانند به ارزش آفريني براي مشتريان خود ادامه دهند .

تحقق هر يك از اهدافي كه در وجه مشتري تعيين مي شود مستلزم انجام يك يا چند فرآیند عملياتي به صورتي كارا و اثربخش است . اين فرآیندها بايد در وجه فرآیندهاي داخلي تعيين شده و سنجه هاي مناسبي جهت كنترل پيشرفت آن ها توسعه يابد . براي برآورده ساختن انتظارات مشتريان ممكن است به مجموعه ي كاملاً جديدي از فرآیندهاي عملياتي نياز باشد . توسعه ي محصولات و خدمات جديد، توليد، خدمات پس از فروش و مهندسي مجدد فرآيندهاي توليدي نمونه هايي از اين قبيل فرآیندها هستند( طبری و آراسته، 1387، ص 15).

**د) منظر یادگیري و رشد-** این منظر قابلیت ها؛ دانش، تکنولوژی و فضاي كار مورد نیاز را براي حمایت از فرآیندها و فعالیت هائي كه داراي اولویت سازماني هستند تعریف مي كند و شامل آموزش كاركنان و نگرش هاي فرهنگي مرتبط با بهبود فردي و سازماني است.این كه چگونه به كاركنان خود مي‌نگريم،آيا كاركنان ما دانش و مهارت هاي مورد نیاز حال وآينده را دارند. براي دست یابي به چشم انداز، چگونه توانائي كاركنان را براي یادگیري و بهبود پایدار نگه داریم؟در این منظر توانمند سازي، تحقیق،نوآوري، توسعه كاركنان، انتقال دانش، مهارت‌ها، مطالعات محیط كار، ترك خدمت، تعداد داوطلبان مناسب و ماهر براي پست هاي كلیدي و بهره وري و رضایت كاركنان مطرح است.در یك سازمان با كاركنان فرهیخته[[32]](#footnote-32) كاركنان منبع اصلي و تنها منبع دانائي هستند. در عصر تغییرات پرشتاب فن آوري؛ ضروري است كه این نوع كاركنان دائماً در حال یادگیري باشند. منظر یاد گیري و رشد نیز یك شاخص آینده نگر است و رو به سوي آینده دارد و بنیان موفقیت هر سازمان پیشرو را تشكیل مي دهد. نورتون و كاپلان بر این باورند كه یادگیري مقوله اي فراتر از آموزش است.یادگیري دربرگیرنده مربیان؛ ابزار تکنولوژی و همه مواردي است كه ارتباط بین كاركنان را تسهیل مي بخشد و به آن‌ها امكان مي دهد به سرعت و به هنگام نیاز در امور مختلف حاضر باشند ( خسروي ،1390،ص 10) .

كارت ارزیابی متوازن یك مفهوم نوین مدیریتی می باشد كه به همه مدیران در همه سطوح كمك می كند تا بتوانند فعالیت‌های كلیدی خود را پایش و كنترل نمایند.کاپلان و نورتون آفرینندگان عرصه كنترل استراتژیك به شمار می روند. آن‌ها پیشنهاد كردند که مدیران ، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر را در یک کارت جمع آوری نمایند و به تحلیل آن‌ها بپردازند .

در تحقیق هايي كه در سال 1982 انجام شد ، مشخص گرديد تنها ده درصد استراتژي هايي كه به خوبي صورت بندي شده اند در عمل با موفقيت پياده مي شوند. در چنين شرايطي ، مديران به دنبال ابزاري نيرومند در اين زمينه می باشند. براي بسياري از سازمان ها كارت ارزيابي متوازن از يك ابزار سنجش عملكرد به يك ابزار نيرومند جهت تحقق استراتژي تبديل شده و به عبارت ديگر ، امروزه كارت ارزيابي متوازن به عنوان يك سيستم مديريت استراتژي شناخته شده است . اين روش ، از طريق كمك به برطرف کردن موانع پياده سازي استراتژي و از طريق ايجاد فهم مشترك و ترجمه استراتژي سازمان به اهداف كلي ، معيارها ، اهداف كمي ، برنامه ها و ابتكارهاي اجرايي در هر يك از ديدگاه ها؛ جايگاه خود را به عنوان ابزار تحقق استراتژي ها تثبيت كرده است.

سيستم مديريت استراتژيك جديد ، شامل مجموعه اي از چهار فرآيند مديريت استراتژيك بين اهداف كوتاه مدت بهره وري و ديدگاه هاي بلند مدت رشد ، تأثير متقابل دارد.كاپلان و نورتون اين چهار فرآيند مهم در پيوند استراتژي و كارت ارزيابي متوازن را چنين تشريح مي كنند ( كاپلان و نورتون ،1388، ص 50).

\***تفسير چشم انداز** : مديران ارشد يك سازمان ، چشم اندازهاي روشن را بيان كرده و جهت ايجاد توافق بين سطح مديريت ارشد ، تلاش مي كنند . مديران بايد ديدگاه هاي خود را به واژه هايي كه براي مديران مياني و عملياتي قابل فهم باشد ، ترجمه كنند.

\***مراوده و ارتباط**: معيارهاي مربوط به اهداف كه در اولين فرآيند توسعه نمود پيدا كرده است ، بايد تصحيح شده و در سطح شركت بيان شوند . نقش هر واحد ، ترجمه ديدگاه ، بيان روشن آن و ارتباط با كليه سطوح پايين تر سلسله مراتب مي باشد.

\* **برنامه كسب و كار**: در كارت ارزيابي متوازن، تأكيد بر اين است كه برنامه ريزي استراتژيك و فرآیند بودجه بندي ، يكپارچه باشد . همچنين ، معيارها بر پايه چهار ديدگاه بيان شده انتخاب و اهداف پايه گذاري شوند.

\* **بازخورد و يادگيري**: در حالي كه سه مرحله بيان شده براي اجراي موفق استراتژي سازمان بسيار حياتي است ؛ ولي بايد توجه داشت كه بدون ساز و كار بازخورد و پيگيري ، نتيجه مطلوب بدست نمي آيد . كارت ارزيابي ، سه عنصري را كه در يادگيري استراتژيك مهم است ، تأمين مي كند.

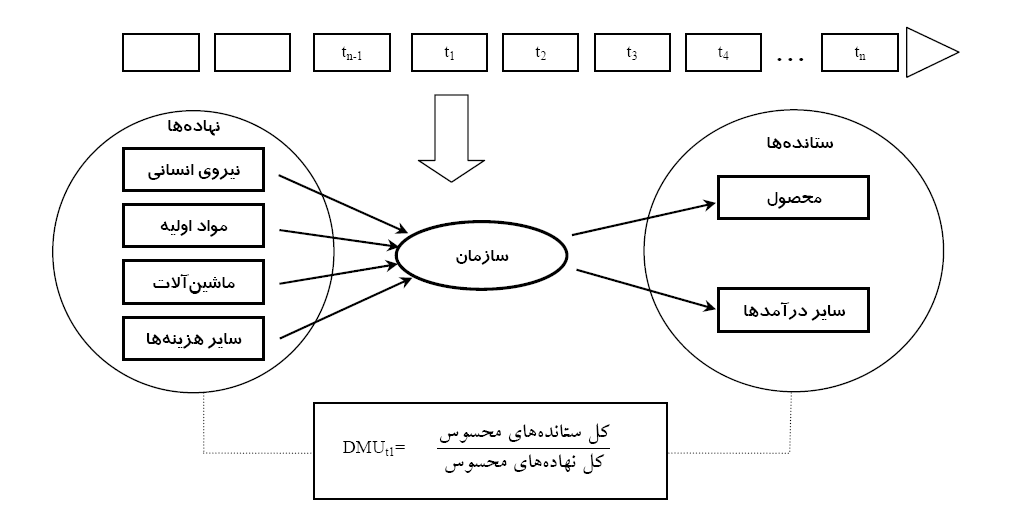
در واقع، كارت امتيازي متوازن يك معيار سنجش مديريتي و يك سيستم مديريت استراتژيك است كه جانشين شاخص هاي ارزيابي مالي نگرديده است، بلكه درجهت تكميل آن مطرح شده است. اين روش، كاستي هاي سيستم هاي مديريت سنتي نظير عدم توانايي درمرتبط ساختن استراتژي هاي بلندمدت سازمان بااقدامات كوتاه مدت را آشكار مي سازد؛ زيرا سيستم هاي عمليات و مديريت بسياري از شركت‌ها حول محور شاخص ها و اهداف مالي بنا شده است كه ارتباط كمي با پيشرفت شركت‌ها درجهت نيل به اهداف بلندمدت و راهبردي آن‌ها دارد. بنابراين، تأكيد اغلب شركت ها بر شاخص هاي كوتاه مدت مالي، بين تدوين و اجراي استراتژي فاصله ايجاد مي كند اين درحالي است كه رقابت جهاني امروز نيازمند آن است كه اندازه‌هاي غيرمالي، از جمله كيفيت، بهره وري و انعطاف پذيري هم مدنظر قرار گيرند. رويكرد ارزيابي متوازن در ارزيابي عملكرد سازمان‌ها از طريق تفسير و تبديل استراتژي ها به اهداف و معيارهاي عملكرد به عملياتي شدن استراتژي ها مي‌انجامد، در سازمان يكپارچگي ايجاد كرده و به عنوان عاملي براي حمايت از پياده سازي همزمان برنامه‌هايي چون بهبود كيفيت، مهندسي مجدد،طراحي فرآيند و ارايه خدمات بهتر به مشتريان عمل مي‌كند و نوع، نحوه و ميزان فعاليت هاي افراد درراستاي دستيابي سازمان به اهداف تصريح شده دراستراتژي ها و ماموريت هاي آن را مشخص مي كند دليل انتخاب نام روش ارزيابي متوازن آن است كه اين روش شامل مجموعه‌هایي از مقياس ها است و يك تعادل و توازن ميان اهداف بلندمدت و كوتاه مدت، ميان مقياس هاي مالي و غيرمالي، ميان شاخص هاي رهبر و پيرو و ميان چشم اندازهاي عملكرد داخلي و خارجي برقرار مي‌كند و بر حفظ روابط علت و معلولي ميان آن ها تأكيد مي‌كند (دانشفرد و همكاران ، 1389،ص57)

2-1-7-3 تحليل پوششي داده ها (DEA)

تحليل پوششي داده ها در حقيقت يك روش برنامه ريزي رياضي براي اندازه گيري واحد هاي تصميم گيـرنده بر اساس مجمــوعه اي از مشــاهدات است كه بدين وسيله اقدام به تخمين تجربه مرز كارآيي[[33]](#footnote-33) مي كند. اين روش ، يك تـابع مـرزي را به دست مـي دهـد كه در آن ، تمام داده ها تحت پـوشش قرار مي گيرند و به همين دليل آن را تحليل پوششي يا تحليل فراگير مي نامند . اين روش به دليل اين‌كه در آن هيچ پارامتري وجود ندارد يك روش غير پارامتريك [[34]](#footnote-34)محسوب مي شود. تحليل پوششي داده ها با استفاده از اطلاعات ساز مان ها اقدام به ساخت كارايي مي كند . مرز فوق بر اساس اطلاعات در قالب نهاده ها و ستانده ها و بر اساس نتايج برنامه ريزي خطي متوالي ساخته مي شود و در واقع درجه عدم كارايي هر واحد تصميم گيرنده به ميزان فاصله واحد مزبور تا كارايي است.اندازه گيري بهره وري را مي توان قالب كارايي تكنيكي و اثربخشي تعريف كرد. منظور از كارايي تكنيكي ، سير عمليات اجرايي سازمان در تبديل نهاده ها به ستانده ها است و اثربخشي[[35]](#footnote-35) در واقع حوزه راهبردي نشان دهنده درجه تحقق اهداف سازمان بر مبناي ستانده ها است.در تحليل پوششي داده ها اندازه گيري بهره وري بيش تر متوجه جنبه كارايي تكنيكي است كارايي به صورت حاصل تقسيم تركيب وزني ستانده ها به تركيب وزني نهاده ها تعريف مي شود. وزن ها در تركيب فوق در واقع همان ارزش توليد شده يا هزينه مصرف شده اند. در عمل تعيين وزن ها به منظور محاسبه ارزش قابل قبول ، پيچيده و گاه غير ممكن است. بر همين اساس ، تحليل پوششي داده ها در قالب مفهوم كارايي تكنيكي مي تواند براي تعيين كارايي ، مشكل تعيين وزن ها را برطرف سازد. تحليل پوششي داده ها داراي قابليت‌ها و كاربردهاي فراواني است از جمله :

* ارزيابي توأم مجموعه عوامل
* ارزيابي واقع بينانه
* خاصيت جبراني بودن
* عدم نياز به اوزان از قبل تعيين شده
* رتبه بندي واحد هاي تصميم گيرنده

در سطح كلان اين مدل ها قادر به اندازه گيري رشد اقتصادي كشورها نيز هستند.( آذر و مؤتمني ،1383،ص44)



شكل2-2 نهاده ها و ستانده هاي محسوس (آذر و مؤتمني ،1383،ص44)

2-1-7-4 فرآيند الگو برداري ( Benchmarking)

الگوبرداري ، فرآيند شناسايي، درك و تطبيق فرآيندها و عملكردهاي سازمان با هدف كمك به بهبود بازدهي يا عملكرد سازماني مي‌باشد. با توجه به تحولات روز افزون دنياي امروزي و محيط پررقابت سازمان‌هاي توليدي،‌ صنعتي و خدماتي، نياز به تغييرات اساسي در فرآيندها و رويدادها امري ضروري مي باشد. الگوبرداري ابزار و تكنيك مديريتي مي‌باشد كه با ايجاد تغييرات سرو كار دارد. در حقيقت بكارگيري تكنيك الگوبرداري در پياده‌سازي و اجراي مهندسي مجدد فرآيندها، ‌ايجاد تغيير به شكل نهادينه و معقولانه مي‌باشد كه به كاهش زمان فرآيند، كاهش هزينه و افزايش بهره وري كمك مي‌كند. در محيط پررقابت امروز اگر سازماني از تكنيك الگوبرداري استفاده نكند قطعاً به اهداف راهبردي نخواهد رسيد (اخوان ،1383،ص33).

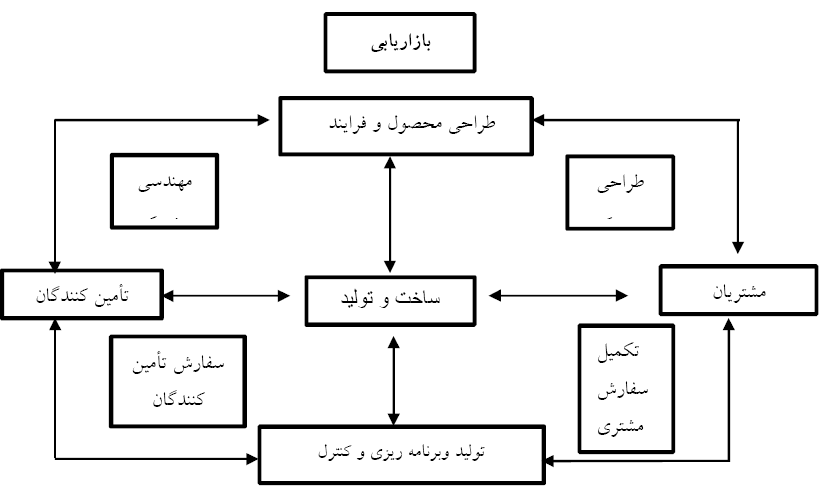
جدول2-1 مقايسه استراتژي‌هايي كه با و بدون استفاده از الگوبرداري

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **با الگوبرداري** | **بدون الگوبرداري** | **نتیجه** |
| • قابل قبول و تمركز بر روي نيازهاي مشترك  • اقدام بر مبناي ارزيابي موضوعات و اهداف | • بر مبناي تاريخي  • اقدام بر اساس درك و احساس  • بر حسب شانس و حادثه | شناسايي نيازهاي مشتري |
| • توجه به منابع خارجي  • رهبري صنعت | •فقدان تمركز خارجي  ( برروي منابع خارجي )  • صنعت تكراري و كسل كننده | ايجاد اهداف اثر بخش |
| • حل مسائل واقعي  • شناسايي عملكرد خروجي ها بر مبناي بهترين ها در طبقه (موضوع مورد نظر ) | • بدون قدرت درك و آگهي | توسعه درست و واقعي اندازه‌گيري بهره وري |
| • درك نمودن وضعيت رقابت | • تغيير تدريجي  • ارتباط پايين | درخور رقابتي شدن |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| • ارتباط بالا  • ايده هاي اساسي با عملكرد ثابت شده | • به طور داخلي تمركز شده | درخور رقابتي شدن |
| • تحقيق دربارة اقدام براي تغيير  • تعداد زيادي حق انتخاب | • هيچ چيزي در اين جا بررسي نمي‌شود  • راه حل هاي كم  • بهبود مستمر ( بدون توجه به رقبا ) | اقدامات صنعتي/ توليدي/ خدماتي |

2-1-7-5 روش ابزار پیاده سازی پیشرفته کسب و کار AMBITE))

هدف روش AMBITE توسعه روشی است که مدیران میانی توسط آن بتوانند اثر تصمیمات استراتژیک را در شرکت خود ارزیابی کنند. این چهارچوب ابزاری را فراهم می‌آورد تا برنامه کسب‌وکار شرکت (فاکتورهای بحرانی موفقیت) به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد ترجمه شوند. شاخص‌های عملکرد مستقیماً با استراتژی در ارتباط بوده و فرآیندگرا هستند. چهارچوب AMBITE برای یک مدل کسب‌وکار شرکت تولیدی، در شکل نشان داده شده است. هر کدام از پنج فرآیند اصلی کسب‌وکار (تکمیل سفارش مشتری، پشتیبانی فروشنده، طراحی مشترک، مهندسی مشترک و تولید) در شکل، درداخل پنج شاخص اصلی عملکرد (زمان، هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و محیط)، برنامه‌ریزی می‌شوند.طراحی مذکور برای هر پیکر ده‌بندی تولید، پنج فرایند اصلی کسب‌وکار در پنج شاخص اصلی عملکرد، بیست و پنج شاخص عملکرد استراتژیک[[36]](#footnote-36) را ارائه می‌دهد. در اين روش یک شاخص بحرانی موفقیت شرکت را در نظر گرفته و آن را وارد چهارچوب AMBITE می‌کند. این امر شاخص‌های عملکرد استراتژیک مرتبط با شرکت را به دست می‌دهد. این شاخص‌های عملکرد سپس می‌توانند به شاخص‌هایی در سطوح پایین‌تر تجزیه شوند. تجزیه دقیق این شاخص‌ها در شرکت‌های مختلف متفاوت است و در نتیجه برای هر شرکت مجموعه‌ای خاص از شاخص‌های عملکرد به وجود می‌آید. ( Bradley,1996,P11)



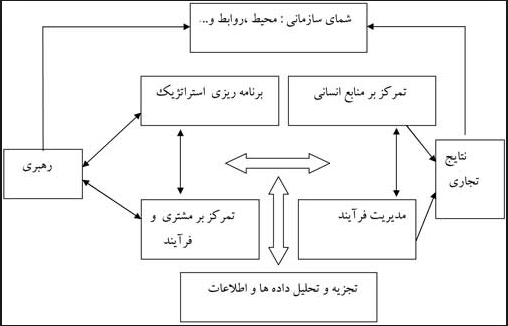
شكل2- 3 فرآيند AMBITE (Bradley, 1996,P10)

با توجه به این که مجموعه شاخص‌ها در هر سازمان مخصوص همان سازمان بوده و با سازمان‌های دیگر متفاوت است، امکان مقایسه بین سازمان‌ها وجود ندارد. البته این تفاوت بیشتر در شاخص‌های سطوح پایین دیده می‌شود. اما در سطوح بالا، شاخص‌ها در سازمان‌های مختلف تقریباً مشابه هستند و تا حدی امکان مقایسه وجود دارد.اگر سازمان عوامل حياتي منفعت و موفقيت خود را بشناسد، داشتن شاخص‌های عملکرد متناسب با آن‌ها آسان است. در این چهارچوب، شاخص‌های سطح بالا به شاخص‌های سطح پایین، جزیی و کاربردی تجزیه می‌شوند. طی این تجزیه رابطه سلسله مراتبی بین شاخص‌های عملکردی تعریف می‌شود. این چهارچوب فرآیندی بوده و حالت عمومی دارد؛ در نتیجه برای هر سازمان و در هر اندازه‌ای قابل استفاده است. این چهارچوب شاخص‌هایی منحصر به فرد برای هر سازمان تولید می‌کند. این موضوع باعث می‌شود که نتوان به مقایسه میان چندین سازمان پرداخت. در واقع شاخص‌های سطح بالا برای سازمان‌ها به صورت یکسان تعریف شده است، ولی با تجزیه این شاخص‌ها به شاخص‌های سطح پایین، شاخص‌های متفاوتی در بین سازمان‌های مختلف به وجود می‌آید .

2-1-7-6 مدل بالدریچ

مدل آمریکایی که در قالب جایزه ای به همین نام از سال 1987 در آمریکا طراحی شد . جايزه به منظور شناسايي سازمان هاي آمريكايي در دستيابي به كيفيت و عملكرد و هم چنين ميزان رشد و آگاهي آن ها نسبت به اهميت كيفيت و برتري عملكرد تحت يك قالب رقابتي ايجاد شد. اين مدل سه هدف اصلی را تبيين مي كند (توفیقی و همکاران، 1390، ص 214):

* افزایش عملکرد ها و افزایش توانمندی‌ها.
* افزایش توان رقابتی و از سوی دیگر تعامل بیشتر و بهتر میان شرکت‌های آمریکایی .
* ایجاد ابزارهای مدیریتی با هدف پیاده‌سازی آموزش‌ها و برنامه ریزی‌ها .



شكل2-4 فرآيند تحليل اطلاعات در مدل بالدريج

2-1-8 مفهوم عملکرد از دیدگاه های مختلف

عملکرد یکی از مهم ترین سازه هاي مورد بحث در تحقيق هاي مدیریتی است و بدون شک مهم ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت هاي تجاري به حساب می آید. به هر حال عملکرد عوامل زیادي را بر اساس تنوع و ذي نفع شامل می شود و ضریب اهمیت هر یک از عوامل مذکور تا حد زیادي وابسته به نوع و ویژگی هاي محیطی است که شرکت در آن فعالیت می کند. ولی به طور کلی در مورد این که متغیرها و شاخص هاي عملکرد کدامند هنوز توافق نظر کاملی در بین صاحب نظران وجود ندارد،عملکرد سازمانی عبارت است از معیارهاي بیرونی اثربخشی یک سازمان که سه حوزه کلی را در برمی گیرد:

1- عملکرد مالی: شامل سود، بازده دارایی، بازده سرمایه گذاري، بازده فروش و...

2- عملکرد بازار: فروش، سهم بازار

3- بازده صاحبان سهام: بازده کل صاحبان سهام، ارزش افزوده اقتصادي و...

شاخص هاي عملکرد سازمانی در دو رشته شاخص هاي ذهنی و شاخص هاي عینی قابل تقسیم است.

در زمینه انتخاب شاخص‌های مناسب برای طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد، برخی محققان راهنمایی‌ها و پیشنهاداتی را مطرح کرده اند. برای مثال محققي در این زمینه راهنمایی‌های ارزنده ای را ارائه کرده است. پیشنهادات او در زمینه شاخص‌های عملکرد به شرح زیر می باشد (فتحی، 1386،ص23):

* شاخص‌های عملکرد باید از اهداف سازمان منشعب گردند.
* شاخص‌های عملکرد باید امکان مقایسه سازمان‌هایی را ایجاد کند که در یک صنعت مشابه فعالیت می کنند.
* هدف هر یک از شاخص‌های عملکرد باید واضح و روشن باشد.
* گردآوری اطلاعات و روش‌های محاسبه هر یک از شاخص‌ها باید به روشنی تعریف گردند.
* شاخص‌های عملکرد نسبتی بر اعداد مطلق ارجحیت دارند؛
* شاخص‌های عملکرد باید تحت کنترل واحد سازمانی مورد ارزیابی باشند؛
* شاخص‌های عملکرد بایستی از طریق مباحثه و بررسی نظرات افراد درگیر نظیر مشتریان، کارکنان و مدیران انتخاب شوند؛
* شاخص‌های عملکرد عینی نسبت به شاخص‌های ذهنی ارجحیت دارند.

به طور مشابه هفت اصل زیر را برای شاخص های سیستم ارزیابی عملکرد پیشنهاد می شود که عبارتند از (کریمی ، 1385،ص22):

* شاخص‌ها باید به طور مستقیم به استراتژی شرکت مربوط شوند.
* شاخص‌های عملکرد غیر مالی نیز باید مورد توجه قرار گرفته و انتخاب شوند.
* باید به این نکته توجه کرد که شاخص‌های عملکرد در موقعیت‌های مختلف متفاوتند. به بیان دیگر یک شاخص برای تمامی واحدها و یا سازمان‌ها مناسب نیست؛ این موضوع درباره شاخص‌ها حائز اهمیت است که با تغییر محیط، شاخص‌هانیزتغییرمی یابند.
* شاخص‌های عملکرد باید برای استفاده آسان و ساده باشند.
* شاخص‌های عملکرد باید بازخور سریعی را ارائه دهند.
* شاخص‌های عملکرد باید به گونه ای طراحی شوند که بهبود مستمر را موجب گردند و تنها به نظارت و کنترل ساده اکتفا نکنند.

محققین مختلف برای سنجش عملکرد از مؤلفه های متفاوتی استفاده نموده اند و هیچ رویه ثابت یا مشابهی در این زمینه دیده نمی شود و رویه معمول به این است که در ابتدا چند مؤلفه در ارتباط با عملکرد انتخاب شده و سپس به روش عینی یا ذهنی و تحت یک سئوال هریک از مولفه ها را می سنجند (بختیاری ، 1386،ص38).

یک معیار عینی[[37]](#footnote-37) می تواند به صورت مستقل ارزیابی و تأیید شود . در مقابل معیارهای ذهنی[[38]](#footnote-38) را نمی توان به صورت مستقل ارزیابی نمود و در واقع بر قضاوت فرد فرد انسان ها متکی هستند . یک معیار کامل تمامی جنبه های موفقیت را در بر می گیرد(سایمونز،1385، ص ص34-33).

بنابراین می توان گفت اگرچه عملکرد می تواند معانی متفاوتی داشته باشد اما به طور عمده از دو دیدگاه می توان به آن نگریست : نخست مفهوم ذهنی که در وهله اول مرتبط است با عملکرد شرکت ها نسبت به رقبای آن ها، دوم مفهوم عینی است که بر پایه اندازه گیری مطلق عملکرد است (Sin,2005,PP564-565) .

در گذشته عمدتا" شاخص های مالی مستقیما" از سازمان ها یا از منابع ثانویه به دست می آمدند . بعدها به قضاوت داورانه پاسخگویان داخلی و خارجی سازمان گرایش پیدا شد .اغلب هر دو شاخص مالی ، عملیاتی و تجاری را تحت پوشش قرار می دادند . در برخی از مطالعات نوعی سازگاری قوی بین معیارهای عینی و ذهنی یافت شد اما برخی دیگر از مطالعات تفاوت هائی را بین این دو رویکرد تشخیص دادند، معیارهای عینی عملکرد به سختی حاصل می شوند و یا این که پایائی کافی ندارند (Gonzalaes&Benito,2005,P802) . شاخص هاي عینی عملکرد سازمانی، شاخص هایی هستند که به صورت کاملاً واقعی و براساس داده هاي عینی اندازه گیري می شوند. از جمله شاخص هاي عینی عملکرد سازمانی می توان به شاخص هاي سودآوري نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه گذاري، و سود هر سهم بازده سهام، اشاره کرد (ابزري و دیگران ،1388،ص 30).

رویکرد ذهنی اندازه گیری ابعاد عملکرد از قبیل ارزش نام تجاری یا رضایت مشتری را تسهیل می کند . اندازه گیری ذهنی همچنین تجـزیه و تحلـیل مقطـعی داده های مربوط به بخـش ها و بازارها را تسهـیل می نماید(Gonzalaes&Benito,2005,P802) .شاخص هاي ذهنی عملکرد سازمانی بیشترشاخص هایی را شامل می شود که برمبناي قضـاوت گروه هاي ذینفـع سازمان شکـل می گیرد. از جمـله این شاخـص ها می توان به رضایت مندي مشتري، رضایت مندي کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و غیره اشاره کرد(ابزري و دیگران ،1388،ص 31). به دلیل آن که عملکرد می تواند در مقایسه با اهداف شرکت یا اهداف رقبایش قابل اندازه گیری شود . ارزیابی ذهنی همچنین باعث می شود که اثرات آهسته و ویژه ی استراتژی سازمان در نظر گرفته شوند . این امر موجب می گردد که دریابیم عملکرد ذهنی نسبت به عملکرد عینی معیار مناسب تری برای سنجش عملکرد است (Gonzalaes&Benito,2005,P802) .

محققان در مطالعات مربوط به عملکرد ، مؤلفه های مختلفی را برای سنجش آن به کار برده اند . معدودی از محققان مؤلفه هائی از عملکرد که با یکدیگر مرتبط هستند را در گروه هائی جای داده و آن ها را نام گذاری کرده اند . به عنوان مثال پلهام[[39]](#footnote-39) مؤلفه های عملکرد را در سه دسته جای داده است (بختیاری ، 1385،ص38)

1. شامل مؤلفه های کیفیت محصول ، موفقیت محصول جدید ، نرخ حفظ مشتری .
2. رشد/ سهم : شامل مؤلفه های سطح فروش ، نرخ رشد فروش ، سهم بازار .
3. سودآوری : شامل مؤلفه های نرخ بازده ویژه[[40]](#footnote-40) ، نرخ بازگشت سرمایه ، حاشیه سود ناویژه .

چیکوان[[41]](#footnote-41) نیز مؤلفه های عملکرد را در دو دسته قرار داده که عبارتند از (بختیاری،1385،ص38):

1. عملکرد بازار : مشتمل بر مؤلفه های حفظ مشتری و جذب مشتری جدید .
2. عملکرد مالی : مشتمل بر مؤلفه های نرخ بازده دارائی ، سهم بازار و رشد فروش .

پاینگراکیس[[42]](#footnote-42) و نئودوریدس[[43]](#footnote-43) در یکی از مطالعات خود عملکرد شرکت را در مقایسه با رقبای عمده آن در سه سال گذشته به وسیله دو دسته از شاخص ها شامل (Panigyrakis,2007,P.140) :

1. شاخص های عملکرد مالی : فروش نهائی، نرخ رشد فروش ، حاشیه سود ناخالص.
2. شاخص های عملکرد غیرمالی : سهم بازار ، بهره وری ، زمان و دوره عمر سهام که مجموعا" جزء شاخص های ذهنی و غیر مستقیم بودند را مورد سنجش قرار دادند .

ونکاترامان[[44]](#footnote-44) و رامانجوام[[45]](#footnote-45) یک طبقه بندی دو بعدی را پیشنهاد نمودند . در یک سمت آن ها بین شاخص های مالی و عملیاتی و در سمت دیگر بین منابع اولیه و منابع ثانویه اطلاعات ، تمایز قائل شدند.

معیارهای مالی در ارتباط با معیارهای حسابداری و عملکرد اقتصادی اشاره می کنند . داده ها برای معیارهای اولیه مستقیما" از داخل سازمان جمع آوری می شوند در حالی که داده ها برای معیارهای ثانویه از پایگاه داده های خارجی جمع آوری می گردند(Gohzales-Benito,2005,P802).همچنین بنیتو[[46]](#footnote-46) از سه معیار عینی عملکرد به نام های فروش ، سود و نرخ بازده دارائی ها[[47]](#footnote-47)(ROI) استفاده کرد که فروش تمرکز بر اثربخشی شرکت در جذب تقاضا داشت که این امر می توانست شاخصی برای موفقیت بازار باشد(Gohzales-Benito,2005,P802). هالت[[48]](#footnote-48) ، توماس[[49]](#footnote-49)، کتچن[[50]](#footnote-50) و اسلی تر [[51]](#footnote-51)بازده سرمایه گذاری ، بازده دارائی ها و بازده حقوق صاحبان سهام را به عنوان معیارهای عملکرد به کار گرفته اند. در حالی که دوبنی و لافمن[[52]](#footnote-52) از بازده سرمایه گذاری به عنوان معیار عملکرد استفاده کرده اند.

در یک مطالعه در سال 2008 تیلور[[53]](#footnote-53) و دیگران معیارهائی چون بهبود کیفیت خدمات ، کاهش هزینه های تولید ، سازگاری محصول با تقاضای مشتری و سطوح سازگاری خدمات را به عنوان معیارهای عملکرد به کار برده و خاطر نشان می کنند که این متغیرهای فرعی از بین متغیرهائی انتخاب می شوند که وابستگی بیشتری به رابطه بین عرضه کنندگان و فروشندگان در بازارهای صنعتی داشته و به وسیله کارشناسان صنعت نشان داده شده اند(Taylor,2008,P.4).سینک[[54]](#footnote-54) و رانچورد[[55]](#footnote-55) نیز در تحقیق خود بر روی صنعت قطعه سازی خودرو در انگلستان ، ضمن استفاده از رویکرد ذهنی ، دلیل این امر را سختی در حصول داده های عینی از منابع مستند و عدم دسترسی عمومی به آن به دلیل مخالفت شرکت ها جهت بروز این اطلاعات محرمانه دانسته و با این وجود ایشان پنج شاخص عملکرد را برای اندازه گیری عملکرد تجاری مورد ملاحظه قرار دادند که به شرح زیر می باشد :

1. حفظ مشتری
2. سهم بازار
3. موفقیت محصول جدید
4. بازده دارائی ها
5. رشد فروش

این پنج شاخص به وسیله مقیاس طیف هفت گزینه ای لیکرت از" 1= خیلی مخالف " تا "7= خیلی موافق" درجه بندی شده است (Sing,2004,P.138-139).

الاواریتا و فریدمن[[56]](#footnote-56) عملکرد شرکت را در دو قسمت کلی ، شرکت و عملکرد محصول جدید متمایز ساخته اند ، که در مورد عملکرد کلی شرکت از معیارهای نرخ رشد سهم بازار و جایگاه رقابتی شرکت در مقایسه با سایر رقبا در طی سه سال گذشته استفاده نمودند . ایشان برای عملکرد محصول جدید نیز معیارهای موفقیت در فروش کلی محصول جدید ، سود آوری ، سهم بازار و خلاقیت را پیشنهاد کرده اند (Olararieta,2008,P627).

آلبرت و نورا[[57]](#footnote-57) عملکرد سازمانی را از طریق سهم بازار، میزان رشد فروش اندازه گیري کرده اند که اطلاعات آن به صورت ROI ونرخ بازگشت سرمایه ذهنی از طریق پاسخگویی مدیران سازمان به سؤالات پرسشنامه و با مقیاس لیکرت به دست آمده است. آلفرد و پلهارن [[58]](#footnote-58) نیز براي انداز ه گیري عملکرد سازمانی از سه معیار اثربخشی سازمانی،کیفیت نسبی محصولات ، موفقیت در ارائه محصولات جدید، توانایی سازمان درحفظ مشتریان،( سهم و رشد بازار ) سطح فروش، رشد فروش وسهم نسبی بازار( وسودآوري ) ، نرخ بازگشت سرمایه وحاشیه سود در مطالعات خود استفاده کرده اند. چون اثربخشی سازمان ها در این مطــالعه تـوانایی آ نها در جذب توریسم است، شاخص هاي، توانایی سازمان در جذب مشتریان جدید، حفظ رابطه با واسطه ها (تورگردان ها)، و رشد فروش نسبت به گذشته به عنوان شاخص هاي اندازه گیري عملکرد مورد استفاده قرار خواهند گرفت. که براي اندازه گیري عملکرد از تحقیق هاي قبلی متمایز است(ابزري و دیگران ،1388،ص28).

لئوسین[[59]](#footnote-59) و تسه [[60]](#footnote-60)در تحقیق خود برای سنجش عملکرد بازرگانی از پنج مؤلفه سود ، حجم فروش ، سهم بازار ، نرخ بازگشت سرمایه و نقدینگی استفاده کرده اند . آن ها پس از انجام یک آنالیز تحلیل عاملی روی این مؤلفه ها آن ها را در دو گروه 1) سود آوری 2) تسلط بر بازار دسته بندی کرده اند(Sin et. al ,2005,P.555).

در اندازه گيري عملكرد سازماني، صاحب نظران تفاوت اسـاسي بين شاخـص هاي مبتـني بر بازار و شاخص هاي عملكرد مالي قائل شده اند با وجود اين كه در اغلب موارد بين سهم بازار(يكي از مهم ترين شاخص هاي عملكرد بازار) و سودآوري (يكي از مهم ترين شاخص هاي عملكرد مالي) ارتباط معناداري وجود دارد، اما در برخي موارد نظير شرايط نفوذ در بازار، اين ارتباط لزوماً مثبت و معنادار نخواهد بود بنابراين برخلاف بسياري محققان كه معمولاً تفكيكي بين اين دو دسته شاخص قائل نمي شوند در جريان ارزيابي عملكرد سازماني يكي از مهم ترين اقداماتي كه بايد صورت گيردتفكيك شاخص هاي مبتني بر عملكرد بازار از شاخص هاي عملكرد مالي است (حسینی و دیگران، 1385، ص61) . در نهايت بخشي از شاخص هاي عملكرد سازماني، شاخص هاي مالي است كه جهت اندازه گيري عملكرد مالي مورد استفاده قرار مي گيرند. با توجه به تعريف اثر بخشي سازماني و عملكرد سازماني، و با توجه به اهداف عملياتي كه در عملكرد مالي مورد توجه قرار مي گيرد تعريف عملكرد مالي به صورت زير خواهد بود: درجه يا ميزاني كه شركت به هدف هاي مالي سهامداران در راستاي افزايش ثروت آنان نائل مي آيد، اهداف عملياتي كه مديرعامل شركت در راستاي دستيابي به هدف اصلي يعني افزايش ثروت سهامداران دنبال مي كند در بر گيرنده شاخص ها و معيارهايي است كه بر مبناي آن مي توان عملكرد مالي يك شركت تجاري را اندازه گيري كرد (برادران حسن زاده و دیگران ، 1388،ص189)

2-1-9 مفهوم عملكرد در بانك

عملکرد یک شرکت به این که چگونه یک شرکت به خوبی در تحقق برآورده شدن اهداف مالی در مقایسه با رقبای اصلی اش عمل می کند دلالت می نمایدCao Zhang,2011,P.167)). سودآوری نشان دهنده عملکرد کلی سازمان های انتفاعی است . امکان دارد سودآوری بر حسب سود خالص، سود هر سهم یا بازده سرمایه گذاری تعریف شود( دفت ، 1390، ص84). با توجه به این که ارزيابي موقعيت مالي يك شركت در فرآيند تصميم گيري امري حياتي و ضروري است می توان گفت که عمليات يك شركت تا اندازه زيادي وابسته به موقعيت مالي آن است (برادران حسن زاده و دیگران ، 1388،ص190) .

تجهيز منابع پولي از همان ابتدا كه بشر به زندگي اجتماعي روي آورد و داد و ستد و مبادله كالا را شروع كرد، آغاز شد و همواره اصلي ترین وظيفه سيستم بانکي بوده است. به این ترتيب، بانك ها سپرده هاي مازاد در دسترس مردم را جمع آوري مي كردند و با دادن وام به افراد نيازمند، وظيفه سنتي خود، یعني واسطه گري را ميان سپرده گذاران و وام گيرندگان ایفا مي كردند. در عصرحاضر، مؤسسات مالي و بانك ها براي تجهيز منابع مالي نياز به تغييرات اساسي در محصولات و خدمات خود دارند و با خدمات ساده و ساختار سنتي بانکداري واسطه گري نمي توانند در عرصه هاي جهاني به تجهيز منابع بپردازند.

بانك ها براي دستيابي به عملکرد بهتر، باید از شاخص هاي پيشرو یا آینده نگر[[61]](#footnote-61) استفاده كنند. شاخص هاي پسرو یا گذشته نگر[[62]](#footnote-62) تنها وقایع تاریخي را بيان مي كنند، در حالي که شاخص هاي آینده نگر، باعث مهيا شدن شرایط براي پرورش عملکرد مي شوند)عباسقلی پور،1389، ص25)، در جهان امروز اهمیت جذب منابع آن قدر برای بانک ها مهم و حیاتی است که رقابت بسیار شدیدی در این زمینه بین آن ها ایجاد شده است و سعی می کنند برای جذب بیشتر سپرده و ارائه خدمات بهتر و سریع تر به مشتریان بکوشند (ابونوری و سپانلو، 1384، ص 69).

در نظام بانکي ایران تجهيز منابع با توجه به قوانين از دو طریق انجام مي شود: از طریق جذب سپرده هاي قرض الحسنه جاري و پس انداز، كه منابع مالکانه ناميده مي شوند. از طریق جذب سپرد ه هاي مدت دار، كه منابع وكالتي[[63]](#footnote-63) ناميده مي شوند. در عصر حاضر، به دليل وجود رقابت بين بانك ها و مؤسسات مالي براي جذب بيشتر منابع، تسلط بر مؤلفه هاي مؤثر بر تجهيز منابع مالي اهميت ویژه اي یافته است. جذب منابع مالي علاوه بر اینکه مهمترین رسالت بانك مي باشد، تأثير مهمي در تنظيم صحيح گردش پول و استقرار یك نظام پولي و اعتباري صحيح و متناسب با برنامه هاي بلندمدت و كوتاه مدت كشور دارد (هدایتي، 1383،ص7) .

عوامل متعددی بر جذب سپرده های بانکی تأثیرگذار می باشند که طبق تحقیقات کورنگ(1381) عبارتند از: افزایش سرعت انجام کار مشتری، احترام به مشتری، میزان راز نگهداری بانک، میزان توان بانک در بازپرداخت مطالبات مشتریان، میزان دقت کارکنان بانک، صمیمیت کارکنان بانک با مشتریان، تغییر در خدمات سایر بانک ها، تبلیغات مبتنی بر آموزش خدمات بانکی، افزایش جایگزینی های اسکناس، افزایش تعداد شعبه های بانک، نحوه انجام قرعه کشی حساب های قرض الحسنه پس انداز، مقدار سود پرداختی به حساب های سرمایه گذاری، در دسترس بودن شعب، اولویت اعطای تسهیلات، رعایت اصول انسانی در برخوردهای کارکنان بانک با مشتریان، اولویت بندی مشتریان، مقدار جوایز اعطائی به حساب های پس انداز، امتیاز دادن به حساب جاری، لزوم تغییر سودهای بانکی توام با تغییرات نرخ تورم، درصد احتمال ورشکستگی بانک، میزان شناخت مردم نسبت به عملکرد سازمان بورس اوراق بهادار، تبلیغات مبتنی بر بزرگ نمائی ظاهری، بالا بودن ارزش جوائز مهم تر از بالا بودن احتمال دریافت جوائز، دیدگاه های مثبت اعتقادی – مذهبی مردم نسبت به مشروعیت عملکرد بانک، آگاهی مشتریان از نحوه محاسبه سود حساب های سرمایه گذاری(کورنگ، 1381، ص ص 135-134).

سپرده گذاری نزد بانک ها از سه جهت حائز اهمیت است : اول آن که پول های سپرده در نزد بانک باعث افزایش موجودی بانک می شود و همین امر بانک را قادر می سازد تا چند برابر وجه نقد را به صورت حواله منتشر و به وام گیرندگان جدید واگذار کند. دوم آن که هر قدر تعداد سپرده گذاران و مقدار سپرده در نزد یک بانک بیشتر شود ، شهرت و اعتبار و اطمینان مردم نسبت به آن بانک بیشتر خواهد شد . سومین اهمیت سپرده های مردم درنزد بانک ها در تمایل آن ها برای نگهداری حواله های بانکی(رسیدهای بانکی ) است . در واقع اگر مردم مرتب برای دریافت وجوه خود به بانک ها مراجعه کنند ، پولی باقی نمی ماند که به وسیله آن اعتبار داده شود و برعکس وقتی مردم نگهداری حواله های بانکی را ترجیح داده، کم تر برای تبدیل آن به وجوه نقد تمایل نشان دهند، بانک ها می توانند وام های جدید بیشتری واگذار کنند و همین امر باعث می شود که بانک ها به طرق مختلف مردم را جهت مراجعه به خود و سپرده گذاری تشویق کنند(ابونوری و سپانلو، 1384، ص 69) .

موفقيت یا عدم موفقيت بانك را به دور از عملکرد مدیران نمي توان تصور نمود. بانکي مي تواند موفق باشد كه از مدیران شایسته، ابزارهاي متنوع و امکانات و پتانسيل موجود خود در راستاي پيروزي مجموعه بهره مند شود. عواملي كه منجر به توفيق بانك مي شوند، استفاده از فن آوري اطلاعات، بازاریابي، مشتري مداري به معناي واقعي آن و پرهيز از یدك كشيدن این شعارهااست. مدیران بانك باید توانایي تشخيص فرصت هاي جدید بازار را داشته باشند و براي رسيدن به این توان، حتماً كارشناسان و متخصصان ویژه و حرفه اي باید در خدمت مجموعه باشند. بانك ها با بهره مندي از مدیران شایستــه و منابع انساني تحـــصيل كرده، مي توانند ارتباط دائمي با مشتریان و بازار داشته باشند و با ایجاد تغييرات و تحولات، جامعه را زیر ذره بين قرار دهند ( عباس قلیپور،1389،ص26).

هدف اصلی یک بانک شامل تولید حداکثر بودجه ، بهبود سطح خدمات و بهبود مدیریت مالی، بصورت مؤثر و کارآمد است. تلاش مدیران بهبود عملکرد کارکنان می باشد که در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی کمک می کند(Malik& Rahim,2010,P.191). كاپلان و جانسون در سال 1987 ، نشان دادند كه معيارهاي سنتي عملكرد سازماني با توجه به رشد سريع سازمان هاي مدرن، در حال منسوخ شدن هستند.

آنان اظهار كردند كه معيارهاي سنتي عملكرد سازماني ريشه در انقلاب صنعتي داشته و منعكس كننده يك سيستم كنترل براي بازارها و سازمان هايي است كه در جوامع مدرن ايجاد شده اند و همچنين آنان بيان داشته اند كه استفاده از ابزارهاي سنتي سنجش عملكرد موجب كاهش بهره وري مديريت شده است؛ زيرا جمع آوري و پردازش اطلاعات مربوط به آنها بسيار وقت گير بوده، تهيه گزارش دقيق مربوط به هزينه محصول نيز به علت بالا بودن هزينه هاي فرآيند و هزينه هاي سربار بسيار مشكل بوده و درنهايت اين ابزار باعث مي شدند تا مديران نگرش كوتاه مدت نسبت به مشاغل سازماني داشته باشند. خلاصه اي از تحقیق هاي انجـام شـده در زمينـه ارزيـابي عملـكرد بانك هاي خـارجي و معـرفي شاخـص هاي عملياتي در جدول( 2-2) آمده است ( صالحی و همکاران،1390، ص129).

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 2-2 ارزيابي عملكرد بانك هاي خارجي و معرفي شاخص هاي عملياتي | |
| **منبع** | **شاخص مورد استفاده** |
| Sigbjore et al.2002 | ورودی ها : -مدت زمان نگهداری سپرده ها-تقاضای کلی سپرده ها-سرمایه-پرسنل  خروجی ها : -میزان سرمایه گذاری-وام مسکن-وام های صنایع و تجاری-وام های دیگر |
| Rolf  et al.2002 | ورودی ها : میزان و اندازه گیری ساعت های کاری پرسنل-هزینه ها-نصب و راه اندازی واحدها-تعداد ترمینال-مساحت شعبه  خروجی ها : -تعداد حساب های پس انداز-تعداد حساب های جاری-تعداد حساب های پرسنلی |
| Ferrier et al.1990 | ورودی ها : -تعداد کارمند-هزینه های شغلی و تجهیزاتی-هزینه های مواد اولیه(منابع)  خروجی ها : تعداد سپرده های درخواستی(حساب های بلند مدت)-تعداد سپرده های کوتاه مدت درخواستی-تعداد وام ها مسکن-تعداد وام های مربوط به اقساط-تعداد وام های تجاری |
| Oral& Yolalan.1990 | الف)از بعد میزان سود دهی-ورودی ها : هزینه های پرسنلی-هزینه اداری-استهلاک-هزینه سپرده ها-مجموعه هزینه های اداری و استهلاک-خروجی ها : سود بدست آمده از وام-درآمد غیر از سود وام-جمع دو مورد قبلی |

ادامه جدول( 2-2) ارزيابي عملكرد بانك هاي خارجي و معرفي شاخص هاي عملياتي

|  |  |
| --- | --- |
| Oral& Yolalan.1990 | ب)از بعد رضایت سرویس : تعداد پرسنل-تعداد شبکه های کامپیوتری متصل-تعداد حساب پس انداز-تعداد کل حساب ها-خروجی ها : زمان کل سرویس-زمان انجام اعتبارات-زمان دریافت سپرده-زمان سپرده های ارزی |
| Sherman&George.1995 | ورودی ها : خدمات مشتری-خدمات فروش-پرسنل تمام وقت-هزینه ها(به غیر از پرسنل و اجاره)-فضای چهارطرف (پاگرد) شعبه  خروجی ها : سپرده وصولات و چک پول ها-چک های بانکی،چک مسافرتی،سندهای قرضه فروخته شده،فک رهن و کوپن ها-مانده سپرده های شعب-وام ها-حساب های جدید-مدت دار-پس انداز دفترچه های سپرده |
| Avkiran . 1995 | ورودی ها : تعداد کارکنان معادل تمام وقت-رفتار کارکنان-متوسط درآمد خانوار-تعداد صنایع کوچک-حضور رقبا  خروجی ها : تعداد کل حساب های سپرده جدید-تعداد کل حساب های وامی جدید-تعداد کل ارجاعات جدید مراکز سرمایه گذاری-درآمد حق الزحمه |
| Saha & Ravisankar .2000 | ورودی ها : هزینه بهره-هزینه منقول-هزینه غیر منقول-دارایی ثابت-خروجی ها : حساب سپرده ها-اعتبارات (وام)-سرمایه گذاری ها-درآمد بدون بهره-سود ناخالص-درآمد کل |
| Fukuyama & Weber. 2002. | ورودی ها : تعداد کارکنان،سرمایه،سپرده ها-خروجی ها : وام های اعطایی،سایر سرمایه گذاری ها |
| Hasan & Sirén .2003 | ورودی ها : تعداد کارکنان،دارایی های ثابت،منافع قابل استفاده برای وام دهی-خروجی ها : وام های کوتاه مدت،وام های بلند مدت،سایر دارایی های مولد |
| مومني (1385) | مدل 1 : ورودی ها : تعداد کارکنان،سرمایه فیزیکی سپرده ها-خروجی ها : وام های تجاری،وام به اشخاص،سرمایه گذاری در اوراق بهادار،وام های معوق  مدل 2 : تعـــداد کارکنـــان،سرمــــایه فیزیکی سپرده ها-خروجی ها:وام های تجاری، وام به اشخاص،سرمایه گذاری در اوراق بهادار،وام های معوق،کارمزدهای دریافتی،سپرده های دیداری  مدل 3 : ورودی ها : هــزینه های بهره ای،هزینه های غیر بهره ای-خروجی ها :درآمدهای بهره ای،درآمدهای غیر بهره ای |

بخش دوم : هوش هیجانی

2-2-1 مقدمه

در گذشته، هيجانات راپر هرج و مرج، اتفاقي، غير عقلاني و ناپخته مي دانستند و هيجان و عقل را متضاد يكديگر مي دانستند. امروزه برخلاف تصور گذشته ، هيجانات و عقل در مقابل يكديگرنيستند بلكه هيجانات و احساسات مي توانند در خدمت عقل عمل كنند (اكبر زاده،1383،ص 50) . همگام با رشد سريع صنايع و فن آوري تكنيكي امروزه توجه ويژه اي نيز به بعد انساني و تلويحا" روانشناختي كار شده است صاحبان صنايع با سرمايه گذاري هاي كلان سعي دارند با ايجاد شرايط فيزيكي و رواني مناسب براي كاركنان خود، آن ها را در انجام بهتر ودقيق تر وظايف خود ياري دهند تا اهداف اصلي و از جمله مهمترين آن ها (افزايش بهره وري) آسيب نبيند. يكي از جديدترين پديده هايي كه در اين حيطه مورد توجه قرار گرفته، موضوع هوش هيجاني است.

به باور بسیاری از صاحب نظران هوش هیجانی یکی از جدیدترین تحولات و ابداعات بشری در درک رابطه ی بین تفکر و هیجان است ( Wong & Law . 2002.p10 ) . از پیشگامان این تحولات در حوزه هوش می توان به گاردنر[[64]](#footnote-64)( 1983 ) اشاره کرد و در حوزه ی هیجان از کشفیات زوزف لی دوکس[[65]](#footnote-65) نام برد ، اما این تحولات به مطرح شدن هوش هیجانی توسط سالووی و مایر (1990 ) برمی گردد که آشکارا بر در هم تنیدگی هوش و هیجان تأکید می کنند و از نظر آن ها هوش هیجانی عمدتاً به عنوان توانایی فرد در بازنگری احساسات و هیجان های خود و دیگران ، تمایز قایل شدن میان هیجان ها و استفاده از اطلاعات هیجان ها در حل مسأله و نظم بخشی رفتار تعریف می شود (Mayer & Salovey,1997,p.17)

گلمن (1998) هوش هيجاني را ظرفيت يا توانايي سازماندهي احساسات و هيجانات خود و ديگران، براي برانگيختن خود و كنترل مؤثر احساسات و استفاده از آن ها در روابط با ديگران مي داند .

گلمن بر نياز به هوش هیجانی در محيط كار يعني محيطي كه اغلب به عقل توجه مي شود تا قلب و احساسات تمركز مي كند او معتقد است نه تنها مديران و روساي شركت ها نيازمند هوش هیجانی هستند بلكه هر كس كه در محيط سازمان كار مي كند نيازمند هوش هیجانی است . در حركت به سطوح بالاي سازمان اهميت هوش هیجانی در مقايسه با هوش عقلي افزايش مي يابد. در اين زمينه گلمن و همكاران او معتقد ند كه هوش هیجانی در تمامي رده هاي سازماني كاربرد زيادي دارد اما در رده مديريتي اهميتي حياتي مي يابد( عرب و همکاران، 1390،ص2).

به نظر ماير و همكاران(1385) تخقیق هاي علمي قابل ملاحظه اي در اين زمينه صورت گرفته است (Ciarrochi,2005,p.1)، مطالعات نشان می دهد که هوش هيجاني كاركنان با عملكرد آنها رابطه ي مثبتي دارد و اين رابطه در مورد مديران معنادارتر است ( اعتباریان و امیدپناه، 1387، ص1) . با وجود آن که مفهوم هوش از جمله مفاهیمی است که از گذشته تا حال مورد توجه بوده است ، اما نکته مهم این است که در واقع از آغاز مطالعه ی هوش غالباً بر جنبه های شناختی آن نظیر حافظه ، حل مسآله و تفکر تأکید داشته است ، در حالی که امروزه نه تنها جنبه های غیر شناختی هوش مثل توانایی های عاطفی ، هیجانی ، شخصی و اجتماعی مورد توجه اند ، بلکه در پیش بینی توانایی فرد برای حوزه های هوش و هیجان رخ داده دیدگاه های سنتی را زیر سوال برده و بر ارتباط نزدیک و در هم تنیده ی هوش و هیجان تأکید نموده است (Mayer & Salovey.1997. P17).

2-2-2 پیشینه ی هوش هیجانی

مفهوم هوش هیجانی را اولین بار پاپن[[66]](#footnote-66) ( 1984 ) در رساله ی خود که به چاپ نرسیده است به کاربرد و چند سال بعد سالووی و مایر آن را در مجامع علمی مفهوم سازی نمودند . این نوع از مفهوم هوش در سال های اخیر در هر دو زمینه ی علمی و کاربردی ، توجهات زیادی را به خود اختصاص داده است . چرنیس[[67]](#footnote-67) اعتقاد دارد هر چند اصطلاح هوش هیجانی به طور مستقیم مورد استفاده قرار نگرفته است ، اما تاریخچه ی طولانی از تلاش در جهت کمک به بهبود هوش هیجانی و قابلیت های اجتماعی و هیجانی کارکنان وجود دارد (Bar-On.2000.P18 ). با این وجود می توان گفت که از لحاظ تاریخی هوش هیجانی مفهوم جدیدی است که در سال های اخیر مطرح شده و در مقابل هوش شناختی[[68]](#footnote-68) به کار می رود . این نوع هوش در واقع یک هوش غیر شناختی است که ریشه در مفهوم هـوش اجـتماعی دارد و برای اولین بار توسط ثرانـدایک[[69]](#footnote-69) ( 1920 ) مطرح شد . به عقیده ی ثراندایک ، هوش هیجانی توانایی مهم و مدیریت انسان ها برای عمل به شیوه ای خردمندانه در روابط انسانی است . او رفتار هوشمندانه را شامل هوش عینی ( مهارت ساختن و به کار بردن ابزار و وسایل ) ، هوش انتزاعی ( توانایی کاربرد کلمات ، اعداد و اصول علمی ) و هوش اجتماعی ( شناخت افراد و توانایی عمل خلاقانه در روابط انسانی ) می دانست .

نظریه پرداز دیگری که به جنبه های متفاوت هوش توجه نشان داد وکسلر[[70]](#footnote-70) بود . او در سال 1940 ایده ی عناصر غیرفکری و فکری[[71]](#footnote-71) را مطرح کرد ، به اعتقاد وی ، عناصر غیرفکری همان عناصر عاطفی ، شخصی و اجتماعی هستند . علاوه بر این او در سال 1943 چنین اظهار نظر کرد که توانایی های غیرفکری برای پیش بینی احتمال موفقیت فرد در زندگی لازم هستند (الوانی و ده بیگی،1386،ص18 ) ، علاوه بر این موارد ، وکسلر در کارهای خود به تلاش های دال[[72]](#footnote-72) مبنی بر سنجش جهات غیرشناختی هـوش نیز اشاره کرد . لیپر[[73]](#footnote-73) ( 1948 ) نیز بر این باور بود که تفکر هیجانی بخشی از تفکر منطقی است و به این نوع تفکر یا به معنای کلی تر هوش ، کـمک می کند . پیاژه[[74]](#footnote-74) ( 1952 ) نیز بر در هـم تنیـدگی شنـاخت و عـواطف تأکید داشت ( جمالی،1381،ص19) .

در هر حال سال 1920 تا 1990 تحقیق ها در زمینه ی هوش اجتماعی ، دست خوش تحول بوده است و دیدگاه های مختلفی به وجود آمده آن که هوش اجتماعی را به عنوان توانایی ارتباط با دیگران ، دانش میان فردی ، توانایی قضاوت درست درباره ی احساسات ، خلق ها و انگیزه های دیگران ، عملکرد اجتماعی مؤثر و مهارت رمزگشایی نمادهای غیرکلامی تعریف کرده اند . در اوایل سال 1980 ، محققان به مفهوم سازی نظامند ایده ی هوش عاطفی دست زدند . مشهورترین آن ها مفهوم هوش های درون و بین فردی گاردنر ( 1983 ) و مطالعات استینز[[75]](#footnote-75) ( 1984 )در زمینه ی سواد عاطفی بود که سنگ بنای واژه ای شد که سالووی و مایر در سال های 1989 و 1990 آن را هوش هیجانی نامیدند ( هادی زاده و فرجیان،1387،ص20 ).

در این راستا پس از ثرندایک[[76]](#footnote-76) نیز گاردنر ( 1983 ) هوش اجتماعی را متشکل از هوش درون فردی و بین فردی می دانست . گاردنر و استرانبرگ[[77]](#footnote-77) از جمله ی کسانی بودند که اعتقاد داشتند هوش نه تنها توانایی های شناختی را شامل می شود ، بلکه چگونگی تجربه و بیان هیجانات را نیز در بر می گیرد (دهکردی،1386،ص19) . از نظر گاردنر ، هوش درون فردی شامل توانایی هوشی فرد برای مواجهه با خویشتن و ابراز مجموعه ای پیچیده و کاملاً متمایز از احساسات است و هوش بین فردی شامل توانایی هوشی فرد برای مواجهه با دیگران ، احساس کردن و تمایز قایل شدن بین اخلاق ، انگیزه و نیت آن ها می باشد، اما پس از گاردنر ، سالووی و مایر ( 1990 ) از جمله اولین افرادی بودند که هوش هیجانی را به عنوان زیر مجموعه ای از هوش اجتماعی تعریف کردند که شامل توانایی کنترل احساسات و هیجانات خویش و دیگران ، تشخیص احساسات و هیجان ها در خود و دیگران و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و اقدامات خود فرد می شد . در سال 1990 همچنین بار-آن ، مفهوم بهره ی هیجانی[[78]](#footnote-78) را مطرح کرد تا بر اساس آن بتواند روش خود را برای ارزیابی هوش کلی توضیح دهد .او معتقد بود توانایی ما در کنار آمدن موفقیت آمیز با دیگران ، توأم با احساسات درونی را منعکس می سازد (دهکردی،1386،ص20 ).

گلمن صاحب نظر علوم رفتاری و نویسنده ی کتاب کارکردن به وسیله ی هوش هیجانی ، اولین کسی بود که این مفهوم را وارد عرصه سازمان نمود ( تراویس برادبری،1384،ص20 ) . او اظهار نظر نمود که در بهترین شرایط تنها بیست درصد از موفقیت ها در گرو مهارت هایی است که هوش هیجانی را تشکیل می دهند . در واقع هوش هیجانی عدم موفقیت افراد با ضریب هوشی بالا و همچنین موفقیت غیر منتظره ی افراد دارای هوش متوسط را تعیین می کند . گلمن هوش هیجانی را شامل خودآگاهی ، مدیریت و مهار هیجان ها ، برانگیختن خویشتن ، همدلی و دست کاری و اداره ی روابط می دانست . در سال 1996 گلمن با انتشار کتاب مشهور خود ، نقش قابل توجهی در عمومیت بخشیدن به این مفهوم ایفا کرد و در سال 1998، هوش عاطفی را چنین توصیف کرد : هوش عاطفی نوعی دیگر از هوش ، مشتمل بر شناخت احساسات خویشتن و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم های مناسب در زندگی است . به عبارت دیگر ، هوش عاطفی بیانگر توانایی اداره ی مطلوب خلق و خو و وضع روانی و کنترل تنش هاست و در واقع عاملی است که به هنگام ناکامی در دستیابی به هدف ، در شخص ایجاد انگیزه و امید می کند (هادی زاده مقدم و فرجیان،1387،ص19 ) .

در نهایـت ، یکی از افـــراد تأثیر گــذار در حوزه ی هوش هیجانی بار-آن است . او اولین بار در سال 1985 در رساله ی دکتـری خود عبــارت ضـــریب عاطفی را به کــار برد و در سال 1997 تسـت سنجـــش ایــن ضریب هیجانی را منتشــر کـرد (الوانی و ده ییگی،1386،ص3) . بار-آن[[79]](#footnote-79) ( 1997 ) نیـــز همـــانند گلـــمن ، هوش هیجانی را شامل مؤلفه هایی همچون خودآگاهی هیجانی[[80]](#footnote-80) ، خودابرازی[[81]](#footnote-81) ، حرمت نفس[[82]](#footnote-82) ، خودشکوفایی[[83]](#footnote-83) ، استقلال ، همدلی ، مسئولیت پذیری اجتماعی[[84]](#footnote-84) ، روابط بین فردی[[85]](#footnote-85) ، واقع گرایی[[86]](#footnote-86) ، انعطاف پذیری[[87]](#footnote-87) ، حل مساله[[88]](#footnote-88) ، تحمل فشار روانی[[89]](#footnote-89) ، کنترل تکانش[[90]](#footnote-90) ، خوش بینی[[91]](#footnote-91) و شادمانی[[92]](#footnote-92) می دانست ( سادات خشوعی،1387،ص21 ) .

هم اکنون و در مرحله ای که از سال 1998 آغاز شده ، اصطلاحات و پالایش های زیادی در ابعاد نظری پژوهشی در حوزه ی هوش هیجانی به عمل آمده و مقیاس های جدیدی برای اندازه گیری هوش هیجانی تهیه شده است و تحقیق های بنیادی تری در این حوزه انجام گرفته است و در واقع پیچیدگی حوزه ی هوش هیجانی به این دلیل است که این حوزه در برگیرنده ی جنبه های علمی و نیز جنبه های عامه پسند آن می باشد . نکته ی قابل ذکر دیگر این است که تاریخچه هوش هیجانی هنوز هم در حال نوشتن است (شهبازی،1385،ص21 ) .

2-2-3 تعاریف هوش هیجانی

همزمان با توسعه ی مفهوم هوش هیجانی و گستره ی سازمان و مدیریت و مطرح شدن آن به عنوان یک توانمندی دارای اهمیت انسانی ، تعاریف متفاوتی از آن نیز ارائه شده است ، صاحب نظران ، هوش هیجانی را با توجه به ویژگی ها و کارکردهای آن به صورت زیر تعریف کرده اند:

* هوش هیجانی اشاره به رفتارهای مربوط به احساسات و توانائی های خود ادراک دارد (Cleveland,2014,P.10 ).
* هوش هیجانی (EI) شامل توانایی شناسایی و درک احساسات، با استفاده از احساسات برای تسهیل شناخت، عواطف، درک و مدیریت احساسات می باشد (Schneider et al.,2005,P.853)
* از نظر بارون[[93]](#footnote-93)، هوش هیجانی آرایشی از استعدادهای غیر شناختی، قابلیت ها و مهارت هائی است که توانائی فرد در سازگاری با شرایط و فشارهای محیطی را افزایش می دهد (طبری و قربانی، 1388، ص 32)
* هوش هیجانی فرد را ا نظر هیجانی ارزیابی می کند ، به این معنی که فرد به چه میزانی از هیجان ها و احساس های خود آگاهی دارد و چگونه آن ها را کنترل و اداره می کند (ناظم و لاجوردی،1390، ص128).
* از نظر سالووی و مایر ، هوش هیجانی عمدتاً به عنوان توانایی فرد در بازنگری احساسات و هیجان های خود و دیگران ، تمیز قائل شدن میان هیجان ها و استفاده از اطلاعات هیجان ها در حل مسأله و نظم بخشی رفتار تعریف می شود (Mayer & Salovey.1997. P26)
* از دیدگاه گلمن هوش هیجانی شامل ظرفیت فرد برای قبول واقعیات ، انعطاف پذیری ، توانایی حل مشکلات ، توانایی مقابله با استرس و تکانه ها تعریف می شود . بنابراین گلمن هوش هیجانی را توانایی حفظ انگیزه ، پایداری در مقابل ناملایمات ، کنترل در مقابل تکانش ها ، به تعویق انداختن کامیابی ، همدلی با دیگران و امیدوار بودن می داند ( آقایار،1386،ص22 ) . در تعریف دیگری گلمن اشاره می کند هوش هیجانی مهارتی است که دارنده ی آن می تواند از طریق خودآگاهی ، روحیات خود را کنترل کند ، از طریق خود مدیریتی آن را بهبود بخشد ، از طریق همدلی تاثیر آن ها را درک کند و از طریق مدیریت روابط به شیوه ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد ( دوستار،1385،ص78 ) .
* بار-آن در تعریف خود از هوش هیجانی آن را مجموعه ای از مهارت ها ، استعدادها و توانایی های غیرشناختی می داند که توانایی موفقیت فرد را در مقابله با فشارها و اقتضاهای محیطی افزایش می دهد (طبری و قربانی، 1388، ص 32) .
* از دیدگاه بارون1 ( 1996 ) ، هوش هیجانی یک نمونه از شایستگی های هیجانی و اجتماعی است که تعیین می کند ما نسبت به دیگران و در کنار آمدن با فشارهای و تقاضا های روزانه به چه خوبی می توانیم خودمان را درک و بیان نمائیم .
* گاردنر در تعرف خود از هوش هیجانی ، معتقد است که هوش هیجانی توانایی فرد در شناسایی و ابراز هیجان ها در خود و دیگران است ( آقایار و شریف درآمدی،1385،ص22 ) .
* تاکر[[94]](#footnote-94) ( 2000 ) هوش هیجانی را توانایی درک عواطف خود و دیگران و تمایز بین آن ها را برای جهت دهی فکر و عمل تعریف کرد ( دهکردی،1386،ص20 ) .
* ویسینگر[[95]](#footnote-95) هوش هیجانی را هوش به کارگیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار ، افکار ، ارتباط مؤثر با همکاران ، سرپرستان ، مشتریان و استفاده از زمان در چگونگی انجام کار برای ارتقای نتایج می داند (Wong & Law . 2002. p22) .
* بارون هوش هیجانی را توانایی های یک شخص در مواجهه با چالش های محیطی می داند که موفقیت های فرد را در زندگی پیش بینی می کند (وثوقی کیا،1383،ص 1) .

به طور کلی می توان گفت که هوش عاطفی ، ظرفیت یا توانایی سازماندهی احساسات و عواطف خود و دیگران برای برانگیختن و کنترل مؤثر احساسات خود و استفاده از آن ها در روابط با دیگران است .

2-2-4 ابعاد هوش هیجانی

به طور کلی ، توانمندی های هوش عاطفی مطابق با مدل شایستگی های هیجانی گلمن و در قالب چهار نوع توانایی فردی و اجتماعی به شرح زیر بیان می شوند :

* **خودآگاهی :** ضروری ترین توانایی مرتبط با هوش هیجانی این است که فرد از هیجانات و احساسات خود آگاهی داشته باشد . توانایی خودآگاهی به فرد جایزه می دهد تا نقاط قوت و محدودیت های خود رابشناسد و به ارزش خود اعتماد پیدا کند ( خائف الهی و دوستار،1382،ص23 ) . لذا فرد از طریق شناخت عمیق عواطف ، هیجان ها و حالات روانی ، توانایی ارزیابی صحیح از خود را به دست می آورد و به عبارتی در خودآگاهی ، فرد هیجانات و احساسات خود را می خواند و از آن ها آگاه می شود .
* **خود مدیریتی :** توانایی کنترل و اداره کردن عواطف و هیجان ها ، توانایی حفظ آرامش در شرایط بحرانی و استرس زا ، توانایی خود انگیزشی و ابراز منویات درونی است . به عبارتی خود مدیریتی توانایی کنترل عواطف و هیجانات و رفتارهای صادقانه و درست است . افراد با مهارت خود مدیریتی اجازه نمی دهند بد خلقی ها در طول روز از آن ها سر بزند و می دانند منشاء بدخلقی ها کجاست و ممکن است چقدر طول بکشد ( Golman.1995.P23 ) .
* **آگاهی اجتماعی :** تشخیص فکر و احساس دیگران ، که شامل برخورداری از همدلی در تمام سطوح فردی ، گروهی و سازمانی می باشد (Golman.1998. P23) . افراد دارای این مهارت دقیقاً می دانند که گفتار و کردارشان بر دیگران تأثیرمی گذارد و می دانند اگر تأثیر رفتارشان منفی است ، باید آن را تغییر دهند . یک نمونه از مهارت آگاهی اجتماعی ، همدلی است . همدلی یعنی توانایی ورود به احساسات دیگران یا توانایی درک احساسات کارکنان در فرآیند تصمیم گیری هوشمند فردی یا گروهی است .
* **مدیریت روابط :** توانایی مرتبط با هوش هیجانی ، شامل توانایی برقراری ارتباطات و مراودات آشکار و قانع کننده ، تأثیرگذاری ، تشریک مساعی ، کار گروهی ، فرونشاندن اختلافات و ایجاد پیوندهای قوی بین افراد است . از این مهارت می توان در جهت گسترش شور و اشتیاق و حل تعارض استفاده کرد . مهارت های خودآگاهی و خودمدیریتی مربوط به حوزه ی فردی است و مهارت های آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط به چگونگی رابطه افراد و اجتماع بر می گردد و بیشتر به توانایی افراد در حفظ صحیح روابط با دیگران می پردازد (Golman.1998. P23) .

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 2-3 مدل هوش هیجانی دانیل گلمن و همکاران | |
| **توان مندی های فردی** | **مولفه های هوش عاطفی** |
| خودآگاهی | -خودآگاهی عاطفی : شناسایی احساسات خود و درک تاثیر آن ها  -خودارزیابی دقیق : شناخت نقاط قوت و محدودیت های خویش  -اعتماد به نفس : درک مناسب از ارزش ها و توانایی های فردی  -خودکنترلی : مهار کردن هیجانات مخرب و تنش ها  -خلوص : نشان دادن صداقت ، همبستگی و وفاداری  -سازگاری : انعطاف پذیری در برخورد با تغییرات |
| خود مدیریتی | -وجدان : قبول مسئولیت عملکرد فردی  -موفقیت محوری : تلاش در جهت بهبود و دستیابی با استاندارد موفقیت  -ابتکار عمل : تمایل به استفاده از فرصت ها |
| آگاهی اجتماعی | -همدلی : درک عواطف دیگران ، درک دیدگاه های آن ها  -هوشیاری سازمانی : فهم روندهای عاطفی گروه و روابط قدرت  -خدمت محوری : شناسایی نیازهای دیگران برای خدمت رسانی  -توسعه توانایی های دیگران : تقویت توانایی دیگران از طریق بازخورد  -رهبری : هدایت و ایجاد انگیزه همراه با بینش قانع کننده در دیگران  -تأثیر : به کاربردن تاکتیک های اثربخش برای متقاعد سازی دیگران |
| خودآگاهی | ارتباطات : گوش دادن بی پرده و ارسال پیام های قانع کننده به دیگران  -واکنش نسبت به تغییر : اجرا یا اداره ی تغییرات به صورت پیشگام  -مدیریت تعارض : برطرف کردن اختلافات نظرها  -تعیین حد و مرز : پرورش روابط موثر  -کارگروهی و تشریک مساعی : کار با افراد از طریق اهداف مشترک |

مدلی که در بالا ارائه شده ، به صورت اصلاح نشده ، ابتدا توسط گلمن در سال 1998 ارائه شد ، سپس از طریق او و همکارانش در سال 2002 به شکل جدول ( 2-3 ) مورد اصلاح و تأیید قرار گرفت . شایان ذکر است که در تحقیق حاضر نیز برای شناسایی هوش هیجانی کارکنان از این مدل استفاده شده است .

مایـــر، سالووی و کاروسو (2000) ، در بـــررسی ادبیات هوش هیجانی ، شناسایی دو مدل مجزا از هوش هیجانی را ارائه نموده اند . آن ها بــرای اولین بار عنوان مــدل توانایی که در آن هــوش هیجانی به عنوان توانایی مفهوم طبقه بندی شده رامطرح نموده اند2000) (Petrides & Furnham,. به طور مسلم فرض شده که چهاربعد سلسله مراتبی عبارتند از : درک ، جذب ، درک احساسات و مدیریت احساسـات. این مدل در تعامل و فکر می باشد. در تضاد با مـــدل های تــوانایی ، مدل مختلط هوش هیجانی به عنـوان ترکیبی از ساختارهای شناختی ، انگیزشی و عاطفی ارائه شده است (Van rooy et al.,2005,p.690) .

مایر، سالووی و کاسیو ،(2000)نیز برای هوش هیجانی چهار بعد تشخیص داده اند که عبارتند از(شاهمرادلو، 1384، ص 1):

1) شناسایی هیجان ها درخود و دیگران: ضروری ترین توانایی مرتبط با هوش هیجــانی این است که فرد از هیجان ها و احساس های خود آگاه باشـــد. تــوانایی خود آگاهی به مدیران اجازه می دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و به ارزش خود اعتماد پیدا کنند.

2)کاربرد هیجان ها: کاربرد هیجان ها، توانایی استفــاده از هیجـان ها در کمک به کسب نتایج مطلوب ، حل مسائل و استفاده از فرصت ها است. این مهارت شامل توانایی مهم و بینش سا زمانی است . مــدیرانی که از این توانایی برخوردارند، هیــجان ها و احــساس های دیگران را بیشتر عملی می سازند تا اینکه آنها را حس کنند.

3) توانایی درک و فهم هیجان ها:توانایی درک هیجان های پیچیده و آگاهی از علل آن ها و چگــونگی تغییر هیجان ها از یک حالت به حالت دیگر را درک هیجان ها می نامند. توانایی اصلی در این سطــــح مربوط به توانایی برچسب زدن هیجان با کلمات و بازشنــــاسی روابط میان اشکــال بارز اصطلاحات عاطفی است .

مثلا افراد یاد گرفته اند که واژه هایی نظیر خشم و ناراحتی می توانند با هم در یک طبقه یعنی عصبانیت قرار گیرند. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، از این مهارت ها در جهت گسترش شور و اشتیاق خود و حل

اختلاف ها از طریق شوخی و ابراز مهربانی استفاده می کنند. آنها به کمک این توانایی ها می توانند بفهمند که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروه ها می شود و در نتیجه می توانند همکاری بهتر را با دیگران برنامه ریزی کنند (مختاری پور و سیادت،1384،ص19).

2-2-5 تفاوت هوش هیجانی و بهره هوشی

از لحاظ واژه گزینی در متون مختلف ، هوش هیجانی یا هوش عاطفی[[96]](#footnote-96) به اختصار EI گفته می شود و معمولاً معیار ارزیابی آن را « ضریب هوش هیجانی » یا EQ می نامند و از این نظر با « ضریب هوش شناختی[[97]](#footnote-97) » یا IQ که برای سنجش بهره هوشی بکار می رود تفاوت دارد ، یکی از تفاوت ها و شاید امتیازهای هوش هیجانی نسبت به بهره ی هوشی اکتسابی بودن یا غیر موروثی بودن آن است ، که به راحتی قابل یادگیری ، تکامل ، بهبود و اصلاح است ( حسن زاده،1386،ص17 ) . بنابراین ضعف افراد در هوش هیجانی را می توان جبران کرد در حالی که بهره ی هوشی در فرد ثابت بوده و درطول زمان تغییر نمی کند . علاوه براین ، با توجه به اهمیت روابط اجتماعی در سازمان ها بدون تردید نقش EQ در موفقیت شغلی افراد پر رنگ تر است به عنوان مثال فردی با توانایی های منطقی و بهره ی هوشی بالا که نتواند احساساتش را کنترل کند یا روابط اجتماعی خوبی را بنا کند در محیط کارش با مشکل روبرو می شود ولی فردی با بهره ی هوشی عادی و در عین حال برخورداری از هوش هیجانی بالا ، با مدیریت بر احساسات ، خود انگیختگی ، همدلی و داشتن روابط اجتماعی مطلوب در سازمان با احتمال بیشتری می تواند به جایگاه های بهتر و موفقیت های بیشتر دسترسی پیدا کند ( برادبری،1384،ص25 ) .

2-2-6 مدل ها و نظریه های هوش هیجانی

تعدادی از نظریه های هوش هیجانی، نظری و ترکیبی در زیر ذکر شده است :

2-2-6-1 نظریه های هوش هیجانی

هوش هیجانی ، سازه ای نظری است که تعریف آن بستگی به بنیاد نظری مورد نظر دارد . نظریه های متفاوتی را که تا کنون در مورد چیستی هوش مطرح شده اند ، می توان در یک پیوستار دید که در یک سوی آن هوش یک توانایی عمومی ( توانایی شناختی ، سازگاری با محیط و ... ) به شمار می رود و در سوی دیگرش ترکیبی از مهارت ها و توانایی های اجتماعی و عاطفی است ، بنابراین نظریه های هوش هیجانی را می توان در دو گروه جای داد :

2-2-6-2 نظریه های های توانایی

این نظریه ها هوش هیجانی را توانایی شناسایی یا ورود اطلاعات و پردازش آن ها از طریق دستکاری فوری نمادها و توانایی دریافت اطلاعات عاطفی از محرک های دیداری و شنیداری تعریف کرده اند . ، آن را یک توانایی ذهنی می پندارند و معتقدند که ساختارهای شناختی و عاطفی به صورت یکپارچه کار می کنند . توانایی درک و ابراز عاطفه ها ، توانایی درونی سازی تجربه های عاطفی در شناخت توانایی شناسایی و درک عاطفه ها و استدلال از طریق آن ها و توانایی مهار کردن عاطفه ها در خود و دیگران مجموعه ی توانایی هایی هستند که هوش هیجانی هر فرد را تعیین می کنند ( Mayer et al.2002. P26 ) .

2-2-6-3 نظریه های ترکیبی

مدل های ترکیبی ، هوش هیجانی را ترکیبی از توانایی های ذهنی و رگه های شخصیتی معرفی می کنند . این نظریه ها EI را با سایر مهارت ها و ویژگی ها مانند انگیزه و توان برقراری ارتباط با دیگران می آمیزد و بر ایجاد انگیزه در خود ، مهار خود و. مدیریت روابط اجتماعی تأکید دارند . مایر و همکاران ( 2000 ) نظریه هایی مانند گلمن و بار-آن را در این دسته جای می دهند ، زیرا این نظریه ها مهارت هایی که در قلمرو توانایی های ذهنی قرار دارند ، مانند حل مسأله را با ویژگی های شخصیتی مانند خوشبینی در می آمیزند (Hedland&Stenberg,2001,P.26) .

2-2-7 مدل های هوش هیجانی

انواع مدل های هوش هیجانی از نظر صاحب نظران مختلف به شرح زیر پرداخته شده است :

2-2-7-1 مدل توانایی مایر و سالووی ( 1997 )

الگوی توانایی در سال 1997 توسط مایر و سالووی ارائه شد . این الگو متمرکز بر نقش هیجان ها و تأثیرات متقابل شان بر افکار است (Mayer& Salovey.1997. P27) . مایر و سالووی معتقدند که هوش هیجانی از توانایی های ذهنی ، مهارت ها و قابلیت های متعددی تشکیل شده است . توانایی های ذهنی شامل تفکرات انتزاعی و حل مسائل می باشد (Mayer et al.2002.P27 ) .

ابعاد چهارگانه مدل مایر و سالووی به ترتیب زیر است :

* 1-شناسایی عواطف در خود و دیگران : در این حوزه ، مهارت های خود سنجی ، اغلب با توانایی واقعی افراد در خواندن صحیح عواطف دیگران ، مطابقت ندارد . در نتیجه ی این امر ممکن است کارفرمایان اطلاعات با ارزشی را در جریان تعامل با همکاران و مشتریان از دست بدهند . با این وجود ، آنان بر این باورند که به خوبی قادر به درک صیحح عواطف دیگران هستند .
* 2-کاربرد عواطف[[98]](#footnote-98) : یعنی توانایی استفاده از عواطف در راستای کمک به کسب نتایج مطلوب ، حل مسائل و استفاده از فرصت ها ، استفاده از عواطف برای برانگیختن افراد و هسته ی اصلی کار نیز کاربرد های عواطف به شمار می آید .
* 3-توانایی درک و فهم عواطف دیگران[[99]](#footnote-99) : توانایی درک عواطف پیچیده و آگاهی از علل آن ها و چگونگی تغییر عواطف از یک حالت به حالت دیگر را درک عواطف می نامند . به کمک این آگاهی ها می توانییم بفهمیم که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروه ها می شود و در نتیجه می توانیم همکاری بهتری را با دیگران برنامه ریزی کنیم .
* مدیریت عواطف[[100]](#footnote-100) : مدیریت عواطف به معنی اداره کردن عواطف در خود و دیگران در یک موقعیت شغلی یا محیط کار است ، می توان در این زمینه واکنش ها ی زیادی را در نظر گرفت ، از جمله : انکار احساسات ، فرار از مشکلات ، تایید حالت کلی موقعیت بدون تایید جریان آن ، به کارگیری عواطف جهت حل مسائل و هماهنگ ساختن عاطفه و تفکر (استوار و امیرزاده،1387،ص27 ) .

مایر و سالووی[[101]](#footnote-101) ( 1997 ) ، مطابق با آنچه در جدول زیر آمده است ، به ابعاد و مؤلفه های مدل خود از هوش هیجانی اشاره نمودند :

|  |
| --- |
| جدول 2-4 مدل هوش هیجانی مایر و سالووی ( 1997 ) |
| **1-شناسایی هیجان ها** |
| * توانایی تشخیص هیجان در حالت فیزیکی و روان شناختی فرد * توانایی شناسایی هیجان های دیگران * توانایی ابراز صحیح هیجان و نیازهای مرتبط با آن * توانایی تمایز گذاری بین ابراز صحیح و ناصحیح یا صادقانه و غیر صادقانه احساسات |
| **2-تسهیل هیجانی تفکر با استفاده از هیجان ها** |
| * توانایی جهت دادن و اولویت دادن به تفکر بر اساس احساسات وابسته به اشیاء ، وقایع و افراد * توانایی خلق یا تقلید هیجان ها به منظور تسهیل قضاوت و خاطره های وابسته به احساسات * توانایی بهره گیری از تغییرات خلقی ، توجه به نقطه نظرهای مختلف و هماهنگ سازی تغییرات |

ادامه جدول(2-4 ) مدل هوش هیجانی مایر و سالووی ( 1997 )

|  |
| --- |
| * توانایی استفاده از حالات هیجانی ، به منظور تسهیل فرآیند مسأله گشایی و خلاقیت |
| **3-درک و فهم هیجان ها** |
| * توانایی درک چگونگی ارتباط هیجان های مختلف * توانایی درک علل و پیامدهای احساسات * توانایی تفسیر احساسات پیچیده ، مثل هیجان های مختلط یا حالات احساسی متضاد * توانایی درک و پیش بینی انتقال های احتمالی بین هیجان ها |
| **4-نظم بخشی و مدیریت هیجان ها** |
| * توانایی گشودگی نسبت به احساسالت خوشایند و ناخوشایند * توانایی کنترل و انعکاس احساسات * توانایی پرداختن ، امتداد دادن یا جدا شدن از یک هیجان * توانایی اداره ی هیجان های خود و دیگران |

2-2-7-2 مدل ترکیبی گلمن ( 1995 )

در حالی که دیدگاه سالووی و مایر ، بیشتر جنبه ی روان شناختی دارد ، مفاهیم ارائه شده توسط گلمن به مفاهیم مدیریتی نزدیک تر است . مدل مبتنی بر شایستگی که یک مدل ترکیبی از هوش عاطفی به شمار می آید را گلمن در سال 2001 ارائه کرده است . در حقیقت این مدل نظریه ای در مورد عملکرد در کار است که بر مبنای هوش ایجاد شده است . همانطور که گفته شد ، این مدل ترکیبی است از توانایی های ذهنی و برخی ویژگی های شخصیتی که متفاوت از مدل های مبتنی بر توانایی می باشد . گلمن در سال 2001 با مطالعه ی ششصد مدیر ، متخصص مسایل سازمانی و دانشجویان دوره های ارشد ، مدل خود را با عنوان شبکه های قابلیت های عاطفی[[102]](#footnote-102) ارائه داد . مدل اولیه ی وی شامل پنج بعد و بیست و پنج مولفه بود که در سال های بعد مدل خود را به چهار مولفه و بیست قابلیت تقلیل داد که در جدول ( 2-3 ) قابل ملاحظه است ( Kooker et. al,2007, P.29 ) .

شایستگی هیجانی از نظر گلمن عبارت است از توانایی آموخته شده بر مبنای هوش هیجانی که منجر به عملکرد چشم گیر در کار می شود . یعنی میزان هوش هیجانی ، تعیین کننده ی توانایی بالقوه برای یادگیری مهارت های کاربردی می باشد . مدل مبتنی بر شایستگی گلمن شامل بیست شایستگی است . این مدل تفاوت های فردی که در عملکرد افراد در محل کار وجود دارد را از هم تمایز می دهد . شایستگی های بیست گانه مدل گلمن در قالب چهار نوع توانایی عمومی و کلی بیان می شوند . البته لازم بذکر است که بر مبنای این مدل یک فرد برای موفقیت لازم نیست که همه ی شایستگی ها را داشته باشد . بلکه مطابق شرایط آن فرد ترکیبی از شایستگی وجود دارد که منجر به اثر بخشی فرد می شوند ( سید جوادین و حسین پور،1386،ص29 ) .

الگوی هوش هیجانی گلمن ، مدلی چهار مؤلفه ای مبتنی بر ویژگی های خودآگاهی ، خودمدیریتی ، آگاهی اجتماعی و مهارت های اجتماعی است و در این حالت هوش هیجانی با شاخص های هیجانی اندازه گیری می شود ( Mary Mack et. al,2009.p29) . این مؤلفه در جدول ( 2-5 ) نمایش داده شده است .

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 2-5 مولفه های پیشنهادی گلمن برای هوش هیجانی | | |
| **مولفه** | **خود / شایستگی های فردی** | **دیگران / شایستگی های اجتماعی** |
| شناخت | خودآگاهی  ( خودآگاهی هیجانی، خود ارزیابی، خود باوری ) | آگاهی های اجتماعی  ( همدلی ، خدمتگرایی ، آگاهی های سازمانی) |
| تنظیم | مهارت های خود مدیریتی  ( خود کنترلی ، قابلیت اعتماد ، وظیفه شناسی ، وفق پذیری ، توفیق طلبی ، ابتکار ) | مهارت های اجتماعی  ( مدیریت روابط ، توسعه ی روابط ، نفوذ ارتباطات ، مدیریت تعارض ، رهبری ، تغییرات مرزهای ساختاری ، همکاری گروهی و تشریک مساعی ) |

گلمن ادعا کرد که شایستگی های هیجانی همان مهارت های شغلی هستند که می توان آن ها را فراگرفت . همچنین بر اساس نظر گلمن ( 1995 ) ، هوش هیجانی شامل مجموعه ای از عناصر درونی ( میزان خودآگاهی ، احساس استقلال و ظرفیت ، خود شکوفایی و قاطعیت ) و بیرونی ( روابط بین فردی ، سهولت در همدلی و احساس مسئولیت ) است ( سبحانی نژاد،1387،ص33 ) .

2-2-7-3 مدل ترکیبی بار-آن ( 1997 )

بار-آن[[103]](#footnote-103) ( 1997 )، هوش هیجانی را بر اساس ویژگی های شخصیتی تعریف کرده است. طبق نظریه ی بار-آن ، هوش هیجانی مجموعه ی توانایی ها، استعداد ها و مهارت هایی را شامل می شود که دانش لازم برای برخورد موثر در زندگی را در اختیار فرد قرار می دهد. بار آن، آن چه را که به عنوان توانایی ذهنی تعریف شده است، با دیگر ویژگی ها از قبیل استقلال فردی، حرمت نفس ترکیب می کند (دهکردی،1386،ص30 ) . به عبارت دیگر بار-آن مدلی چند عاملی برای هوش هیجانی تدوین کرده است . وی معتقد است که هوش هیجانی ، مجموعه ای از توانایی ها ، مهارت هایی است که فرد برای سازگاری مؤثر با محیط و کسب موفقیت در زندگی ، تجهیز می کند . بر اساس دیدگاه بار-آن ، هوش هیجانی دارای پنج طبقه ی کلی و پانزده مؤلفه است که در درون این طبقه ها قرار می گیرند که بر اساس جدول ( 2-6 ) عبارتند از :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 2-6 مدل ترکیبی هوش هیجانی بار-آن | | |
| الف-هوش هیجانی درون فردی | 1-خودآگاهی هیجانی | بازشناسی و فهم احساسات خود |
| 2-قاطعیت | ابراز احساسات ، عقاید ، تفکرات و دفاع از حقوق شخصی به شیوه ای سازنده |
| 3-حرمت نفس | آگاهی ، فهم پذیرش و احترام به خویشتن |
| 4-خود شکوفایی | تحقق بخشیدن به احساسات بالقوه خویشتن |
| 5-استقلال | خود فرمانی و خود کنترلی در تفکر و عمل شخص و رهایی از وابستگی هیجانی |
| ب-هوش هیجانی بین فردی | 1-همدلی | توان آگاهی از احساسات دیگران و درک و تحسین آن احساسات |
| 2-مسئولیت پذیری | توانایی فرد در معرفی خود به عنوان عضوی مفید و سازنده و دارای حس همکاری در گروه اجتماعی خویش |
| 3-روابط بین فردی | توانایی ایجاد و حفظ روابط رضایت بخش متقابل ، نزدیکی عاطفی ، صمیمیت و داد و ستد مهر آمیز |
| ج-هوش هیجانی مقابله با فشار | 1-تحمل استرس | مقاومت در برابر وقایع نامطلوب و استرس زا |
| 2-کنترل نگاه | توانایی مقاومت فرد در برابر تنش ها یا وسوسه ها و کنترل هیجان های خویش |
| د-هوش هیجانی سازگاری | 1-حل مساله | تشخیص و تعریف مساله و ایجاد راهکارهای موثر |
| 2- آزمون واقعیت | ارزیابی و مطابقت میان آنچه به صورت عینی و ذهنی تجربه می شود |
| 3-انعطاف پذیری | تنظیم تفکر و رفتار هنگام تغییر موقعیت و شرایط |

ادامه جدول ( 2-6 ) مدل ترکیبی هوش هیجانی بار-آن

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ه-هوش هیجانی خلق عمومی | 1-خوش بینی | احساس رضایت از زندگی خویشتن ، شاد کردن خود و دیگران |
| 2-نشاط | نگاه به جنبه های روشن زندگی و حفظ نگرش مثبت حتی در مواجهه با ناملایمات |

**الف-هوش هیجانی درون فردی[[104]](#footnote-104) :**  این طبقه از هوش هیجانی ، مؤلفه های آگاهی هیجانی ، حرمت نفس ، قاطعیت ، خودشکوفایی و استقلال را در بر می گیرد(حسینی،1383،ص33 ) .

1)خودآگاهی هیجانی[[105]](#footnote-105) : میزان آگاهی فرد از احساسات را مورد بررسی قرار می دهد و شامل پی بردن با این نکته که فرد چه احساسی دارد و چرا این احساس در وی شکل گرفته است .

2)قاطعیت[[106]](#footnote-106) ( جرأت مندی ) : توانایی بیان احساسات ، عقاید ، افکار و باورهای خود و دفاع از حقوق خود به شیوه ای مطلوب ، که از خود دارای سه بعد است : توانایی بیان احساسات ( ابراز خشم ، صمیمیت ، احساسات جنسی ) ، توانایی بیان عقاید ( بیان عقاید مخالف و اتخاذ موضع مشخص حتی با از دست دادن امتیاز ) ، توانایی ایستادگی در برابر حقوق خود ( اجازه ندادن به دیگران جهت اذیت کردن فرد و دادن امتیاز ، عدم کم رویی و خجالتی بودن )

3)حرمت نفس[[107]](#footnote-107) : توانایی احترام به خود و پذیرش خود به عنوان فردی که اساساً خوب است ، شخص صاحب حرمت نفس ، احساس عدم کفایت و حقارت نمی کند . او جنبه های مثبت و منفی ، همچنین محدودیت ها و قابلیت های خود را می پذیرد .

4)خودشکوفایی[[108]](#footnote-108) : توانایی شناخت توانمندی های بالقوه ، تلاش برای شکوفا کردن آن ها ، کسب حداکثر رشد توانایی ها ، قابلیت ها و استعدادها ، تلاش برای داشتن بهترین عملکرد و بهتر کردن همیشگی خود .

5)استقلال[[109]](#footnote-109) : توانایی خود کنترلی در تفکر و عمل ، عدم وابستگی عاطفی ، قابلیت اتکاء در تصمیم گیری ها و برنامه های مهم ، توانایی رفتار خود مختار در مقابل نیاز به حمایت و حفاظت ، پرهیز از دیگران برای برآوردن نیازهای عاطفی خود .

**ب-هوش هیجانی بین فردی**[[110]](#footnote-110) : این بعد نیز مؤلفه های همدلی ، مسئولیت پذیری و روابط بین فردی را شامل می شود (حسینی،1383،ص33 ):

1)همدلی[[111]](#footnote-111) : توانایی شناخت هیجانات و عواطف دیگران ، به عبارت دیگر همدلی یعنی ایجاد حس مشترک با یکدیگر ، یعنی همان احساسی که دیگری به آن دست یافته است را داشته باشیم ، افراد همدل به دیگران توجه دارند و به نگرانی و علایق آن ها توجه نشان می دهند .

2)مسئولیت پذیری[[112]](#footnote-112) : ( مسئولیت اجتماعی ) : نشان دادن خود به عنوان عنصری سازنده ، مشارکت کننده ، دارای حس همکاری در گروه خویش و دارای وجدان اجتماعی .

3)روابط بین فردی[[113]](#footnote-113) : توانایی برقراری و حفظ ارتباطات متقابل ، توانایی صمیمیت ، با محبت و انتقال دوستی به شخص دیگر است .

**ج-هوش هیجانی مقابله با فشار[[114]](#footnote-114) :** این بخش از هوش هیجانی ، مؤلفه های تحمل فشار و کنترل تکانه را شامل می شود(حسینی،1383،ص34 ) :

1)تحمل استرس[[115]](#footnote-115) : به توانایی مقاومت در برابر رویدادها و موقعیت های فشارزا و پشت سر گذاشتن موقعیت های مشکل زا بدون از پای درآمدن گفته می شود . افراد با تحمل استرس بالا ، کمتر دچار ناامیدی می شوند و بحران ها و مشکلات را بهتر می گذرانند .

2)کنترل تکانه[[116]](#footnote-116) : به توانایی به تأخیر انداختن تکانه ، پذیرش تکانه های پرخاشگرانه ، خوددار بودن و کنترل خشم می گویند . اثرات نداشتن این مهارت ، شامل فقدان خودکنترلی ، رفتارهای کند و غیر قابل پیش بینی و آزارگری است .

**د-هوش هیجانی سازگاری[[117]](#footnote-117) :** بعد سازگاری هم دربرگیرنده ی مؤلفه های واقعیت آزمایی ، انعطاف پذیری و حل مسأله است(حسینی،1383،ص34 ) :

1)حل مسأله[[118]](#footnote-118) : توانایی شناسایی و تعریف مشکلات ، داشتن کفایت و انگیزه برای مقابله ی موثر با آن ، تعیین راه حل های مختلف مسأله ، تصمیم گیری و انجام یکی از راه حل های ممکن .

2)آزمون واقعیت[[119]](#footnote-119) : سنجش میزان انطباق بین آنچه فرد تجربه کرده و آنچه واقعاً وجود دارد ، تلاش برای فهم امور به طور صحیح و تجربه ی رویدادها آن گونه که واقعاً هستند بدون خیال پردازی .

3)انعطاف پذیری[[120]](#footnote-120) : توانایی منطبق ساختن عواطف ، افکار ، رفتار ، موقعیت ها و شرایط دائماً در حال تغییر . افراد انعطاف پذیر ، افرادی فعال ، زرنگ ، قادر به واکنش بدون تعصب به تغییر هستند و نسبت به ایده ها، جهت گیری ها و ... صبور و گشاده رو هستند .

**ه-هوش هیجانی خلق کلی[[121]](#footnote-121) :** و نهایتاً هوش هیجانی خلق کلی ، شامل مؤلفه های خوش بینی و شادکامی است (حسینی،1383،ص34 ) .

1)خوش بینی : توانایی نگاه کردن به نیمه روشن تر زندگی ، امید به زندگی و داشتن رویکرد مثبت به زندگی روزمره .

2)نشاط : لذت بردن از خود و دیگران ، شاد بودن ، رضایت از خود و لذت بردن از زندگی ، داشتن احساس خوب در محیط کار و اوقات فراغت (حسینی،1383،ص34 ) .

2-2-8 مدل هوش هیجانی دولویکس و هیگس[[122]](#footnote-122)

دولویکس و هیگس در سال 1999 بر اساس تحقیقات تجربی خود عناصر محوری مشترکی را در ساختار کلی هوش هیجانی شناسایی کرده اند که عبارتند از :

1)خودآگاهی : آگاهی از احساسات شخصی خود و توانایی تشخیص مدیریت آن ها .

2)انعطاف هیجانی : توانایی خوب عمل کردن و سازگاری در موقعیت های مختلف .

3)انگیزش : انرژی و انگیزه ای که برای دستیابی به نتایج و هدف های کوتاه مدت ، بلند مدت وجو دارد .

4)حساسیت بین فردی:توانایی آگاه بودن از احساسات دیگران و دستیابی به تصمیمات قابل نفوذ در آن ها .

5)تأثیر : توانایی ترغیب دیگران به تغییر دیدگاهشان درباره ی یک مسأله .

6)فراست : توانایی استفاده از بینش خود و تعامل در تصمیم گیری هنگام رویارویی با اطلاعات مبهم .

7)صداقت : توانایی ایجاد و تعهد در هنگام مواجهه با چالش و اقدام ثابت و درست .

2-2-9 هوش هیجانی در سازمان و مدیریت

صاحب نظران بر این باور هستند که امروزه هوش هیجانی به سرعت مورد توجه شرکت ها و سازمان ها قرار گرفته است و اهمیت آن ، گاه از تواناییهای شناختی و دانش های تکنیکی بیشتر شده است .

دلیل این امر آن است که، مدیران دریافته اند که از طریق ، پیوستگی درونی تعامل شخصی و سازمانی افزایش پیدا خواهد کرد. همان طور که می دانید سازمان ها مجموعه ای از گروه ها هستند، که تعاملات موفقیت آمیز گروه هـا به انعطاف پذیری و اعمال تغییرات در سازمان کمک می کند . بنابراین سازمان ها برای اینکه اثربخشی خود را بـالا ببرند از مهارت های نرم[[123]](#footnote-123) که مبتنی بر عواطف می باشند، استفاده می کنند ( Brooks,2003, P.78 ) .

بر این اساس، در دهه ی اخیر محققان ، تحقیق های زیادی در مورد تأثیر هوش هیجانی در ساز و کارهای سازمان و مدیریت انجـام داده اند و به بـررسی مسـائلی از جمـله رابطـه ی این مفهـوم با عملکرد کارکنان (آبراهام[[124]](#footnote-124)،2004، سی[[125]](#footnote-125)و دیگران، 2001)، اثربخشی رهبری (بارلینگ[[126]](#footnote-126) و دیگران،200، پالمر[[127]](#footnote-127) و دیگران، 2001، گاردنر و استاو[[128]](#footnote-128)،2003 )، اثربخشی مدیریت (دونی[[129]](#footnote-129) و دیگران،2006 ،گاردنر و استاو، 2003) ، عملکرد گروه ها و تیم های کاری (دروسکـات وولـف[[130]](#footnote-130)، 2001، ولـج[[131]](#footnote-131)، 2003)، مدیریت تغـییر (واکـولا[[132]](#footnote-132)و دیگران ، 2004، هرکنهوف[[133]](#footnote-133)، 2004)، رهبری تحول آفرین ( کوپر[[134]](#footnote-134)،1998)، مدیریت تعارض (پالمر و دیگران، 2001، گاردنر و استاو، 2003، بورباخ[[135]](#footnote-135)، 2004، شولت[[136]](#footnote-136)،2003 ) و همچنین کیفیت خدمات ( باردزیل و اسلاسکی[[137]](#footnote-137)، 2003، ورکا[[138]](#footnote-138)، 2002) پرداخته اند ( الوانی و ده بیگی، 1386، ص36 ) .

طبق نظر گلمن هوش هیجانی در سازمان ، ابتدا از طریق روابط ظهور می کند . هم زمان هوش هیجانی بر روی کیفیت روابط نیز تأثیر می گذارد . علاوه بر موارد اشاره شده ، هوش هیجانی ار آن جایی که نقش مهمی در کنترل و مدیریت هیجان ها دارد می تواند در حوزه های زیر به سازمان کمک کند( آقایار و شریف درآمدی،1385،ص37 ) :

1)سرمایه فکری[[139]](#footnote-139) : در دنیای امروزی که اقتصاد مبتنی بر دانش و نوآوری است ، عامل هوشمندی کارکنان نقش مهمی دارد . یکی از مهم ترین وظایف مدیریت ، توسعه و پرورش سرمایه فکری کارکنانش است . هیجان ها مستقیماً بر میزان سرمایه ی فکری تأثیر گذارند . تحقیقات نشان می دهند وقتی کارکنان در حالت هیجان منفی هستند افکارشان کمتر منعطف ، خلاق و نکته سنج است ، وقتی کارکنان ناامید و دلسرد باشند هیچ علاقه ای ندارند که از خودشان انرژی ، اشتیاق و نوآوری نشان دهند .

2)خدمت رسانی به مشتری[[140]](#footnote-140) : رابطه بین حالت هیجانی کارکنان و نحوه ی خدمت رسانی و ارتباط با مشتری و ارباب رجوع کاملاً مشهود است . اگر کارکنان ناامید ، عصبی و مضطرب باشند هیچ آموزشی به جزء هوش هیجانی نمی تواند خلاء فضای منفی خدمت رسانی را که حالت هیجانی به وجود آورده است جبران نماید . مطالعات نشان می دهند علت نارضایتی و کاهش مشتری تا شصت و هشت درصد به دلیل حالات هیجانی منفی کارکنان است .

3)پاسخگویی سازمانی[[141]](#footnote-141) : در دنیای پرشتاب امروز محیط های کسب و کار دائماً در حال تغییرند و لازم است سازمان ها به این تغییرات توجه کرده و حساسیت به خرج دهند . هیجان ها بر این که کارکنان و مدیران به لحاظ سرعت و انعطاف چگونه واکنش نشان دهند اثر گذارند . اگر افراد شناخت درستی از محیط نداشته و یا تحت فشار روانی باشند در مقابل تغییر مقاومت می کنند و به رفتارها و فرایندها و نگرش های قدیمی محکم آویزان می شوند .

4)بهره وری[[142]](#footnote-142) **:** هیجان به موتور محرک اتومبیل تشبیه می شود . وقتی کارکنان احساس شادی ، نشاط و انگیزه کنند انرژی بیشتری را صرف سازمان کرده و در نتیجه بهره وری ارتقا می یابد .

5)جذب و حفظ کارکنان[[143]](#footnote-143) **:** اگر سازمانی به رفتار خوب با کارکنان شهرت داشته باشد ، کار در آن سازمان خیلی جذاب ، شیرین و دلچسب است . احتمال ماندن کارکنان شادتر ، در سازمان زیاد است و در این حالت هزینه ی نرخ جابجایی و انتقال به شدت کاهش می یابد ، ضمن این که توانایی جذب و به کارگیری کارکنان شایسته فراهم می شود .

2-2-10 کاربردهای هوش هیجانی در محیط

کاربردهای مختلف هوش هیجانی در زیر آورده شده است( آقایار و شریف درآمدی،1385،ص38 ) :

1)توسعه شغلی : اگر معیارهایی برای شناخت کارکنان یا خودتان داشته باشید می توانید مدیریت شغلی کارکنان را همانند رعایت بهداشت روانی در نظر بگیرید .

2)توسعه یا بهسازی مدیریت مدیرانی که فقط بر مهارت فنی خودشان تکیه می کنند . مدیریت نمی کنند بلکه صرفاً عهده دار امور هستند . بنابراین شناخت و ارتقا می تواند منجر به توسعه ی روش های مدیریتی خاص شود .

3)اثربخشی گروهی : گروه ها چیزی بیش از مجموع افراد به صورت انفرادی هستند ، به عبارتی نقش گروه ها هم افزایی است . هوش هیجانی عاملی است که باعث حفظ و پایداری گروه ها می شود .

4)تغییر نگرش : قابلیت هوش هیجانی خوش بینی ، تسهیل کننده ی حرکت در اقدام به سوی عملکرد عالی است .

5)برگشت پذیری : فشار روانی با استرس از عوامل کاهش دهنده ی بهره وری و تمرکز حواس است . منحصر به فردترین روش در تحمل فشار روانی برگشت پذیری است که یکی از قابلیت های هوش هیجانی محسوب می شود . این مفهوم به معنی بازگشت به حالت اولیه پس از روبرو شدن با یک مانع است.

2-2-11 اصطلاحات مرتبط با هوش هیجانی

انواع کاربردها و تعاریف مختلف از هوش هیجانی به شرح زیر می باشد:

2-2-11-1 هوش های چند گانه

به نظر گاردنر عملیات ذهن در نظام نمادی مانند زبان یا عملیات نمادی در موسیقی، حرکات بیانی، ریاضی و تصاویر تفاوت دارد . بنابراین برای پردازش اطلاعات شناختی تنها نمـادهای زبانی و ریاضی ، کفـایت نمی کند . گاردنر ( 1983 ) با این اعتقاد که استدلال ، هوش ، منطق و دانش معنای یکسان ندارند، دیدگاهی نو از هوش ارائه کرد که به سرعت مورد پذیرش قرار گرفت . او مفهوم هوش را گذشته از توانایی کلامی و ریاضی به استعداد موسیقی ، روابط فضایی ، دانش درون فردی و ... گسترش داد . از نظر او هوش عبارت است از استعداد حل کردن مسائل یا تولید محصولاتی که در یک یا چند فرهنگ با ارزش شمرده می شوند . او پس از انجام تحقیق های گسترده درباره ی مسائل بیولوژیکی و فرهنگی مرتبط با فرآیندهای ذهنی، هفت نوع هوش را پیشنهاد کرد که با دیدگاه سنتی هوش که بیشتر بر توانایی زبانی و ریاضی استوار است، تفاوت دارد (شریفی،1384،ص39 ) . این هفت نوع هوش معرفی شده توسط گاردنر در قالب نظریه ی هوش های چندگانه و شامل هوش منطقی-ریاضی ، هوش زبانی-کلامی ، هوش دیداری- فضایی، هوش موسیقیایی، هوش جنسیتی ، هوش بین فردی و هوش درون فردی هستند ( پاشاشریفی،1384،ص39 ) .

2-2-11-2 هوش سازمانی

هوش سازمانی یعنی داشتن دانشی فراگیر از تمامی عواملی که بر سازمان تأثیر می گذارند . این نوع هوش به شما کمک می کند تا به نقاط ضعف سازمان های خود پی برده و نقاط قوت خود را مستحکم تر کنید . آگاهی کافی و دانش متناسب برای تصمیم گیری شاکله اصلی هوش سازمانی به شمار می آیند که اطلاعات سازمانی را به سطحی بالاتر در درون یک سازمان افزایش می دهد ، زیرا داده ها و اطلاعات همچون اشیای ایستا هستند و این هوش است که آن ها را از حالت استاتیک به حالت ارگانیک در می آورد ( ملک زاده،1389،ص39 ) .

2-2-11-3 هوش اجتماعی

روانشناسان هوش های مختلفی را شناسایی کرده اند که بیشتر آنها می توانند در سه گروه دسته بندی شوند . هوش عینی ، هوش انتزاعی و هوش اجتماعی . هوش عینی توانایی درک اشیاء و کارکردن با آنهاست ، در حالی که هوش انتزاعی توانایی در نشانه های ریاضی و کلامی است . اما هوش اجتماعی به روانشناسان کمک می کند تا آن ها بتوانند تشخیص دهند چه کسانی از توانایی درک اشخاص و ایجاد رابطه با دیگران برخوردارند که اولین بار توسط ثراندایک در سال 1920 تعریف شد . هوش هیجانی نیز ریشه در تعریف هوش اجتماعی دارد .

2-2-11-4 هوش اخلاقی

هوش هیجانی و هوش شناختی دو مفهوم کاملاً متفاوت هستند . از این منظر هوش اخلاقی نیز هوش ممتاز دیگری است . هوش اخلاقی ، توانایی درک درست از خلاف ، اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آن هاست، به عبارتی هوش اخلاقی ظرفیت ذهنی ما برای تشخیص درست از اشتباه است که با اصول جهانی و همگانی انسان ها نیز سازگار می باشد . گلمن به نقل از لنینیک[[144]](#footnote-144) و کیل[[145]](#footnote-145) به چهار مؤلفه اساسی هوش اخلاقی که برای موفقیت شخصی و سازمانی حیاتی هستند به شکل زیر اشاره می کند( Golman et. al.2007. P41 ) :

* درستی
* مسئولیت پذیری
* دلسوزی و مهربانی
* عفو و گذشت

درستی ، از نشانه های شخص دارای هوش اخلاقی است . زمانی که ما به درستی فعالیت می کنیم رفتار خود را یکنواخت کرده تا منطبق بر اصول انسانی جهانی و همگانی باشد . آنچه را که می دانیم درست است را انجام می دهیم و در راستای اصول و عقایدمان عمل می نماییم . مسئولیت پذیری ویژگی اساسی و کلیدی دیگری از شخص دارای هوش اخلاقی است . تنها شخصی که تمایل به پذیرش مسئولیت اعمال خود و نتایج آن را دارد می تواند مطمئن باشد که اعمالش مطابق با اصول انسانی جهانی و همگانی است . دلسوزی و شفقت حیاتی و مهم است ، زیرا با نشان دادن علاقه به دیگران نه تنها ارتباطات محرمانه ما با دیگران شکل می گیرد بلکه جوی را در دیگران به وجود می آورد که هنگامی که ما به آن بیشتر نیاز داریم با ما مهربان باشند و در نهایت بخشش و عفو و گذشت یک اصل بسیار مهم دیگر است ، زیرا بدون تحمل اشتباهات و داشتن عیب های خودمان ، احتمالاً در جلب دیگران و روابط متقابل با آن ها ، سخت ، خشک و ناتوان خواهیم ماند ( Golman et. al.2007. P41 ).

2-2-11-5 هوش معنوی

پس از گسترش مفهوم هوش به سایر قلمروها ، ظرفیت ها و توانایی ها و به خصوص مطرح شدن هوش هیجانی در روان شناسی ، ایمونز[[146]](#footnote-146) سازه ای جدید را با عنوان هوش معنوی مطرح کرد . هوش معنوی مجموعه ای از توانایی ها برای بهره گیری از منابع دینی و معنوی است و هوش معنوی سازه های هوش و معنویت را در یک سازه ترکیب نموده است . در حالیکه معنویت جستجویی برای یافتن عناصر مقدس معنایابی[[147]](#footnote-147) ، هوشیاری بالا[[148]](#footnote-148) و تعالی[[149]](#footnote-149) است ، هوش معنوی شامل توانایی برای استفاده از چنین مـوضوعات است که می تواند کارکرد و سازگاری فـرد را پیش بینی کند و منجـر به تولیدات و نتـایج ارزشمند گردد  
( رجایی،1389،ص41 ) .

2-2-11-6 هوش فرهنگی

هوش فرهنگی به توانایی افراد برای رشد از طریق تداوم یادگیری و شناخت میراث های فرهنگی ، آداب و رسوم و ارزش های گوناگون و رفتار مؤثر با افرادی با پیشینه ی فرهنگی و ادراک متفاوت گفته می شود . ارلی و انگ[[150]](#footnote-150) ( 2004 ) این نوع هوش را به عنوان قابلیت فرد برای سازگاری موثر با قالب های نوین فرهنگی تعریف می کنندو ساختار هوش فرهنگی را به انواع دیگر هوش از جمله هوش عاطفی و اجتماعی مربوط می دانند ( فیاض و نثار احمدی،1385،ص41 ) .

هوش فرهنگی دارای هوش عاطفی است و افراد با هوش فرهنگی بالا قادر به نفسیر رفتار دیگران و حتی در صورت نیاز انطباق با رفتار دیگران هستند . مدیرانی با سطوح مختلفی از ; کیفیت فرهنگی[[151]](#footnote-151) با سلائق مختلف ، ممکن است قادر به تفسیر و انطباق با طیف متنوعی از موقعیت های فرهنگی باشند . از این رو بسیاری از مدیران و کارکنان باید میزان هوش فرهنگی و کیفیت آن را بشناسند و در صورت لزوم آن را بهبود بخشند .

2-2-12 هوش رقابتی

هوش رقابتی مجموعه ی توصیه های عملیاتی و منتج شده از یک فرآیند سیستماتیک ، شامل برنامه ریزی ، جمع آوری ، تحلیل و انتشار اطلاعات محیط خارجی برای قرار دادن بنگاه در وضعیت رقابتی بر اساس فرصت های توسعه ای پیش روی آن است . هوش رقابتی فرآیند نمایش محیط رقابتی است . این نوع از هوش ، تمام مدیران ارشد سازمانی را قادر به اخذ تصمیم های آگاهانه در مورد همه چیز از تحقیق و توسعه بازاریابی و تاکتیک های سرمایه گذاری تا استراتژی های بلند مدت می نماید . هوش رقابتی مؤثر یک پروسه ی پیوسته شامل جمع آوری قانونی و اخلاقی اطلاعات و انتقال کنترل شده ی هوش عملیاتی به تصمیم گیران می باشد .

2-2-13 تقویت هوش هیجانی

در ارتباط با اینکه آیا هوش هیجانی یک توانمندی قابل افزایش و تقویت است یا خیر ، به آرای صاحب نظران این حوزه مراجعه شد که به عقیده ی مایر قسمتی از ظرفیت هوش هیجانی غریزی است و قسمت دیگر حاصل تجارب زندگی است . قسمت اخیر می تواند به وسیله ی کوشش ، تمرین و تجربه پیشرفت یابد . سالووی نیز عقیده دارد هـوش هیجانی عبـارت از یک سری مهـارت ها و قابلیت هـایی است که می تواند هم آموزش داده و هم یاد گرفته شود . گلمن هم بر آن عقیده است که رشد هوش هیجانی از آغاز زندگی شروع می شود و تا بزرگ سالی ادامه می بابد و می توان آن را با آموزش افزایش داد . بار-آن نیز هم سو با گلمن ، سالووی و مایر معتقد است که هوش هیجانی در طول زمان قابل تغییر است و می توان با برنامه ای ویژه آن را افزایش داد .

مهارت های هوش هیجانی ابتدا در منزل و با تعامل خوب والدین و کودک شروع می شود . ایجاد محیط امن عاطفی یکی از راه های پرورش هوش هیجانی است . در سازمان ها روش ها و برنامه های مختلفی برای تقویت هوش عاطفی در تعاملات کاری وجود دارد . برنامه های آموزش مهارت های هیجانی از روش های افزایش قابلیت هوش هیجانی به شمار می آید . این آموزش ها شامل برنامه های کنترل خشم و عصابنیت ، همدلی ، تشخیص و به رسمیت شناختن تشابهات و تفاوت های افراد ، اظهار ادب و صمیمیت و تعارف ، اداره ی خود ، برقراری ارتباط ، ارزیابی خطرات ، خودگفتاری مثبت ، حل مسأله و مشکل، تصمیم گیری ، ایجاد هدف ، تعاملات مثبت کاری ، انگیزه در شغل ، درک موقعیت های رفتاری و مقاومت در مقابل فشار گروه مخرب است ( آقایار و شریف درآمدی،1385،ص43 ) .

2-2-14 جمع بندی تئوری های هوش هیجانی

به طور کلی در مباحثی که ارتباط با هوش هیجانی مطرح گردید ، آشکار گردید که علاوه بر عوامل عقلانی، عوامل غیر عقلانی وجود دارند که تعیین کننده ی هوش اند و فراتر از هوش منطقی، نوع دیگری از هوش به نام هوش عاطفی نیز وجود دارد که تبیین کننده ی بخش عمده ای از موفقیت افراد در شغل است. این نتیجه ی کلی طی تکامل نظرات اندیشمندان زیادی در قرن گذشته ، حاصل شده است و در نهایت اصطلاح هوش هیجانی با هوش عاطفی ، برای بیان آن به کار برده شده است . علی رغم وجود مدل های متفاوت اشاره شده از هوش هیجانی ، شباهت های آماری و نظری ، بین مفاهیم گوناگون آن ها وجود دارد . در سطحی جامع تر ، تمامی مدل ها قصد فهمیدن و سنجش عناصردخیل در درک و تنظیم هیجانات شخصی خود فرد و دیگران را دارا هستند . تمامی این الگوها ، با این نگاه که مؤلفه های کلیدی معینی برای هوش هیجانی وجود دارد ، موافقند . برای نمونه ، هر سه مدل هوش هیجانی سالووی و مایر ، بار-آن و گلمن ، متضمن آگاهی و درک هیجانات و مدیریت هیجان ها به عناصر کلیدی در وجود یک شخص هوشمند هیجانی هستند . با در نظر گرفتن آنچه در پی آمد می توان گفت که هوش هیجانی بر روی توانایی رسیدگی اثر بخش به هیجان ها تمرکز دارد ، این یک تعریف نسبتاً ساده است که اکثر محققان هوش هیجانی بر روی آن توافق دارند (Mcenrue et al,2009, P.86 ) . در اجراي برنامه هاي هوش هيجاني در سازمان بايد به چند اصل مهم توجه داشت. اين اصول عبارتند از:

- مشخص كردن اهداف سازمان به طور واضح؛

- ايجاد پيوند بين آموزش و اهداف سازمان؛

-ارزيابي دقيق كاركنان در برنامه آموزشي براي مشخص ساختن توانايي هاي پايه و نيازهاي فردي آنان؛

- انطباق طرح برنامه آموزشي با توانايي ها و ضعف هاي كاركنان؛

- تهيه و تدوين ساختار جلسه ها؛

- استفاده از تمرين هاي عملي، مطالعات موردي و روش ايفاي نقش؛

- برقراري ارتباط و پيوند بين آموخته ها و تجارب دنياي واقعي كاركنان؛

- فراهم ساختن فرصت هايي براي تمرين آموخته ها؛

- پيش بيني فرصت هاي متعدد براي دادن بازخورد؛

- استقاده از موقعيت هاي گروهي براي ايفاي نقش و مهم ترين رفتارهاي اجتماعي وآموزش آن ها؛

- نشان دادن نيازهاي اختصاصي هر فرد به او به طور خصوصي و محرمانه؛

- فــراهــم ســاخــتن منــابع حمــايتي و تقــويتي بـراي كــاركنان در برنامه طي مـرحله پي گيری Caruso, 2001,p.2)& (Wolff

2-2-15 ویژگی مدیر با هوش هیجانی

بارون و بایرن در تحقیقی در سال 1997 به نتایج زیر جهت صفات رهبری دست یافتند. این صفات را می توان مرتبط باخصوصیات هوش هیجانی که به آن می پردازیم یافت(باقرزاده و عیوضی، 1387، ص96).

الف) جذب کننده: رهبر باید از ویژگی های میل به پیشرفت، بلند پروازی، انرژی زیاد ،پیگیری و اصرار بر امور و ابتکار عمل برخوردار باشد.

ب) صداقت و درستی: رهبر باید از قابلیت اعتماد زیاد در اعمال مسئولیت ها و شخصیت باثبات برخوردار باشد و بصورت باز عمل نماید و صداقت و راستی در پندار، گفتار، و کردارش نمایان باشد.

ج) انگیزه ی رهبری: در وجود یک رهبر باید میل به تأثیر گذاری بر دیگران و اعضاء سازمان، برای نیل به اهداف مشترک وجود داشته باشد . به عبارت دیگر انگیزه درونی و بیرونی رهبر است که وی را به حرکت وا می دارد و با عشق و علاقه درجهت اهداف سازمان حرکت می کند و پافشاری می نماید.

د) اعتماد به نفس: رهبر باید از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشد تا بتواند در دیگران تاثیر بگذارد و با گام هایی بلند و استوار حرکت نماید. او باید نسبت به خود احساس ارزش مند بودن داشته باشد تا اعضاء سازمان برای وی ارزش قائل شوند. او زمانی می تواند با موقعیت های اجتماعی کنار آید و در اظهار عقیده و نظرات خود آسوده خاطر باشد که از عزت نفس بالایی برخوردار باشد و اگر دارای عزت نفس پایینی باشد احساس بی ارزشی نموده و این امر را به سایر جریان ها از جمله محیط کاری، زندگی، و مسائل اجتماعی تعمیم داده و در عملکرد خود تردید و دودلی از خود نشان می دهد و در نتیجه سازمان در تصمیم گیری ها دچار مشکل خواهد شد.

رمز نفوذ رهبران بر افراد همين نكته است . رهبران موفق مي دانند چگونه با نفوذ بر قلب هاي افراد ، افكار و اعمال آنها را در جهت اهداف مورد نظر خود به كار گيرند . مي دانيم كه رهبر در سازمان لزوما" مشروعيت خود را از قانون نمي گيرد. قدرت رهبر و نفوذ او بر كاركنان بيشتر به ويژگي هاي شخصيتي او برمي گردد، به همين دليل است كه مديراني كه نقش رهبري را در سازمان به عهده دارند ، در ايجاد تغييرات و تحولات در سازمان ها موفق تر هستند . اهميت هوش هیجانی در محيط كار به دليل ارتباط زيادي است كه بين بلوغ عاطفي رهبران و مديران وجود دارد .

توانايي هايي مثل خو د آگاهي، همدلي و عملكرد مالي نمونه هايي از اين بلوغ عاطفي هستند. صاحب نظراني مثل سالووي وگلمن بر مبناي تحقيقات خود چنين بيان مي كنند كه روحيه رهبر و رفتارهاي آن ، تأثيرات به سزايي بر عملكرد كلي سازمان دارد ، چراكه روحيات كاملاً مسري و قابل انتقال به ديگران هستند. از آن جا كه روحيات و رفتارهاي رهبران، محر ك هاي نيرومند موفقيت كاري به شمار مي روند، لذا وظيفه اصلي مديران ارشد (و حتي كار اصلي آنها ) رهبري عاطفي است . كار با هوش هیجانی آگاهي در مورد تناقضات موجود در رويكردهاي سنتي آموزش و يادگيري خودگردان ر ا ارائه مي دهد، همچنين باعث مي شود توسعه رهبري را به همراه داشته باشد. مشخصه هاي هوش هیجانی ديدي كلي درباره بحث بازگشت سرمايه در سازمان ها به هنگامي كه برنامه هاي آموزشي مربوطه براي تأثير روي عملكرد به كار برده مي شود به همراه دارد .گلمن بر اين عقيده است كه سرمايه گذاري روي هوش هیجانی رهبران با برنامه هاي خاص فردي بر روي جو و عملكرد سازماني تأثير دارد . در زمينه همكاري و موفقيت هاي شغلي، همه چيز بستگي زيادي به روابط عاطفي و پيوندهاي انساني دارد .

محيط هاي كاري در اين زمان تغييرات پرشتابي دارند ، براي ماندن درعرصه رقابت و كسب مزيت رقابتي مناسب بايد مديران و رهبران سازمان خود را به هوش عاطفي مجهز كنند . همچنين بايد به دنبال نيروهايي باشند كه از اين هوش بهره كافي برده باشند . خلاقيت و نوآوري ، لازمه بقا در دنياي امروز است . براي ايجاد يك محيط خلاق بايد افراد را علاوه بر هوش منطقي به هوش عاطفي مجهز كرد . داشتن بستري از نوآوري در سازمان ها مي تواند تزلزل و خصومت را در سازمان سبب شود، زيرا هر كدام از كاركنان سعي بر اعمال ايده هاي خود دارند و سازمان بايد بتواند بين حجم تغييرات درون سازمان و بيرون از آن تعادل برقرار كند . از طرفي بايد جو سازمان از تشنج به دور ماند و كاركناني كه ايده هاي آن ها اجرا نشده بايد اين مسأله ر ا بپذيرند و با سازمان هماهنگ باشند . نقش رهبري در اينجا ، ايجاد جوي است كه بتواند خصومت را به انرژي خلاق تبديل كند(سرفرازی و معمارزاده،1389،ص65)

در سال 1998 گلمن در ديگر كتاب خود تحت عنوان " كاركرد هوش هيجاني " می گوید در محيط كار هوش هيجاني در داشتن عملكرد مطلوب نسبت به ساير قابليت ها از قبيل هوش شناختي يا مهارت هاي فني نقش بارزتري ايفا مي كند ، لذا با پرورش و رشد هوش هيجاني و قابليت هاي آن، هم سازمان و هم كاركنان از مزاياي آن بهره مند مي شوند. تحقيقات نشان مي دهد كه اهميت هوش هيجاني در جهت پيشرفت جايگاه سازما ن ها در حال افزايش است . با استفاده از بهره هوشي مي توان پيش بيني كرد كه چه شغلي مناسب چه فردي است؟ در حالی كه هوش هيجاني مي تواند مسير پيشرفت، شكست يا در جا زدن كاركنان را پيش بيني كند . در سطوح رهبري و مديريت عالي سازمان ، هشتادوپنج درصد از قابليت ها براي كسب موفقيت به هوش هيجاني بستگي دارد تا به ساير توانايي هاي فني و شناختي . به همين دليل ايشان مي گويد: يك فرد فاقد هوش هيجاني حتي اگر بهترين دوره هاي آموزشي را در دنيا ببيند ، نمي تواند يك رهبر سازماني برجسته و موفق باشد . كارگزاران با هوش هيجاني بالا كه در زمينه ارائه خدمات بيمه اي (بيمه عمر، حو ادث، درماني و...) فعاليت مي كنند، در مقايسه با همكاران خود كه از سطح هوش هيجاني كمتري برخوردا رند ، به طور ميانگين دو برابر درآمد كسب مي كنند؛ به عبارتي دو برابر مشتري جذب مي كنند. دوره هاي آموزشي بر مبناي هوش هيجاني در مقايسه با ساير دوره هاي آموزشي بر مبناي غير هوش هيجاني تقريبا هشت برابر ، بازگشت دارند . در واقع، مدیران موفق تأکید بر ارتقای هوش هیجانی و پرورش قابلیت های عاطفی دارند. این مهم نشان دهنـــده اهمیت هوش هیجانی وکاربردآن در سازمان ها است(بابایی ،1384 ،ص37).

2-2-16 رابطه هوش هیجانی و عملکرد

بر اساس يافته هاي محقيقن هوش هيجاني ، اغلب كساني كه داراي عملكرد بهترين هستند، داراي هوش هيجاني بالاتري مي باشند، اين در حالي است كه اكثر افرادي كه عملكرد پاييني دارند، به اين علت نيست كه مهار تهاي بين فردي كمتري دارند، ارتباطات كاريشان ضعيف است، اقتدارطلب و جاه طلب مي باشند و يا اينكه با مديريت سطح بالا اختلاف دارند. تعجب آور نيست كه گلمن(1998) مي گويد اهميت هوش هيجاني همزمان با بالاتر رفتن مديران در سلسله مراتب سازماني افزايش مي يابد، چرا كه اهميت ارتباطات سازماني زياد مي شود. در مورد اين كه بهره هوشي به تنهايي نمی تواند پيش بيني كننده عملكرد افراد در شغل خودشان باشد، در سال 1984 تحقيقات هانترها نشان داد كه در بهترين وضعيت، بهره هوشي مسئوليت بیست و پنج درصد تغييرات مي باشد. در سال 1996 نيز اشترانبرگ با بررسي هاي مختلفي كه در زمينه هوش انجام داد به اين نتيجه رسيد كه بهره هوشي مي تواند حداكثر 10 درصد و حداقل چهار درصد مسئول موفقيت افراد باشد كه البته ده درصد واقعي تر به نظر مي رسد . چرنيس(2001) هوش هيجاني را در كارگران و كارفرمايان انداز ه گيري كرده و تأثير آن را در محيط كار بررسي كرده است، نتايج تحقيق آنها نشان داد كه هوش هيجاني، در كارگران رابطه مثبت با عملكرد، تعهد، تمركز بر كار و رضايت مندي حرفه اي داشت و هوش هيجاني در كارفرمايان با رضايت مندي حرفه اي و رفتار اضافه بر نقش، همبستگي مثبت داشت. هر فرد براي ادامه حيات و بقاي نسل خود برنامه هاي خاصي را دنبال مي كند وهر سازمان يا تشكيلاتي براي رسيدن به آمال و مقاصد خود برنامه ريزي جامع و گسترده اي را انجام مي دهد،ودرزمان تكميل و به انجام رساندن اين برنامه ها،هزينه و وقت زيادي را مصروف مي دارد(نجفلوي، 1371 ، ص90). مقصود ازتمامي اين فعاليت ها ،كسب نتيجه و به عبارت ديگر دستيابي به هدف و مقصود خويش است كه در علم مديريت آن را اثربخشي مي نامند(آوارسین و سید کلام،1387، ص119).

بار- آن[[152]](#footnote-152) و پاركر[[153]](#footnote-153)(2000) معتقدند كه هوش هيجاني با رضايت شغلي رابطه ي مستقيم و قابل ملاحظه اي دارد و مي تواند باعث بهبود عملكرد شود. نتايج مطالعات دو دهه اخير نشان مي دهد كه مهارت هاي هوش هيجاني عامل اصلي در اثربخشي رهبري و موفقيت شغلي مديران به شمار مي آيد. نتايج تحقیق روزت و سياروچي[[154]](#footnote-154) (2005) در خصوص رابطه هوش هيجاني با عملكرد سازمان از طريق رهبري اثربخش نشان داد كه بين هوش هيجاني با عملكرد رهبري رابطه معني دار وجود دارد . نتايج تحقیق لانگهرن[[155]](#footnote-155) (2004) نشان داد که "چگونه هوش هیجانی مدیران، عملکرد نقاط کلیدی در سازمان را بهبود می بخشد" (عرب و همکاران،1390، ص 2 ).

بخش سوم : پیشینه تحقیق

2-3-1 تحقیق های انجام شده

**بررسي پيشينه موضوع از ديدگاه تحقيقات محققان داخلي و خارجي**

در اين بخش با توجه به اهميت تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد مالی مدیران شعب بانک ها، مطالعات محققانی که متناسب با رویکرد و چهارچوب تحقیق حاضر بوده است، به تفکیک تحقیقات داخل و خارج از کشور بیان می گردد.

1.باقرزاده و عیوضی در تحقیقی در سال 1387 به بررسی مفهوم هوش هیجانی و تأثیر آن در کارکرد مدیران در سازمان پرداختند. تحقیقات نشان می دهد که در واقع، مدیران موفق تأکید بر ارتقای هوش هیجانی و پرورش قابلیت های عاطفی دارند. این مهم نشان دهنده اهمیت هوش هیجانی وکاربردآن در سازمان هاست، در محیط پویا، پیچیده و متغیر امروزی یکی از مهم ترین مهارت های شخصیتی که می تواند به رهبران و مدیران کمک کند، هوش هیجانی است. توان استفاده از احساس و هیجان خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی در جهت کسب حداکثر نتایج با حداکثر رضایت است. بنابراین تلفیق دانش مدیریتی و توانایی های هیجانی در مدیریت می تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد(باقرزاده و عیوضی،1387،ص101).

2.دوستار ( 1385 ) در تحقیقی " تبیین مدل تأثیر گذاری هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبک های رهبری " را انجام داد . این تحقیق نشان می دهد که رهبران مؤثر از درجه بالایی از هوش هیجانی برخوردار ند . مدیران برخوردار از هوش هیجانی ، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره وری و کسب رضایت و تعهد سازمانی محقق می سازند .از آن جایی که سبک رهبری به عنوان یک الگوی رفتاری مستمر مدیران نقش تعدیل کننده ای در تعهد سازمانی کارکنان دارد . سؤال اساسی این است که نقش سبک های رهبری ( تحول گرا و تعامل گرا ) در فرآیند تأثیرگذاری مؤلفه های هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی آن ها چگونه است . دوستار در این تحقیق با تحلیل آرای صاحب نظران در خصوص جایگاه هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان برای بررسی نقش سبک های رهبری یک مدل مفهومی طراحی کرد ( دوستار،1385،ص22 ) .

3.سرافرازی و معمارزاده (1389) در تحقیقی عنوان " بررسي تأثير هوش هيجاني بر بهبود كيفيت عملكرد مديران مطالعه موردي: دانشگاه علوم پزشكي استان فارس" را مورد بررسی قرار داده اند. هدف تحقیق بررسي تأثير هوش هیجانی در بهبود كيفيت عملكرد مديران در دانشكده علوم پزشكي استان فارس است. روش تحقيق در اين تحقیق ، توصيفي - پيمايشي از شاخه تحقيقات ميداني مي باشد و با استفاده از نرم افزار spss می باشد، یافته ها نشان می دهد كه بين هوش عاطفي و كيفيت عملكرد مديران رابطه معني داري وجود دارد . همچنين يافته هاي تحقيق بيانگر اين موضوع است كه هوش عاطفي باعث بهبود عملكرد مديران مي شود. هوش عاطفي سبب افزايش قدرت كار فردي و گروهي در افراد، تصميم گيري راحت تر، بهبود روابط با مشتريان، افزايش خلاقيت افراد در حل تعارض ها و مشكلات و افزايش مهارت هاي كار گروهي مي شود . از يافته هاي تحقیق مي توان نتيجه گرفت كه بين هوش عاطفي و كيفيت عملكرد مديران رابطه معني داري وجود دارد(سرافرازی و معمارزاده ،1389).

4. در تحقیقی که توسط جاویدپرور و همکاران در سال (2013) تحت عنوان " رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران در مدارس استان اصفهان " با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای و با استفاده از ابزار اندازه گیری پرسشنامه انجام شد. یافته ها نشان می دهد که بین هوش هیجانی و ابعاد آن و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد(Javidparvar et al,2013,p.5).

5.صنوبر و همکاران (2012) در تحقیقی تحت عنوان " رابطه بین هوش هیجانی مدیران و تجاری سازی نوآوری در مراکز تحقیق و توسعه " که در میان مراکز تحقیقاتی و دارای تحقیق و توسعه فعال در واحدهای تولیدی در استان آذربایجان شرقی و با استفاده از ابزار اندازه گیری پرسشنامه انجام شد.یافته ها نشان دادند که بین چهار بعد هوش هیجانی (خودآگاهی، خود مدیریتی ، آگاهی اجتــماعی و مدیــریت روابط ) و عملـــکرد تجـــاری رابطــه مثبت و معنی داری وجود دارد(et ai. 2012 Sanoubar) .

6. گرکز و مهرورزی (2012) ، در تحقیقی تحت عنوان " رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد شرکت ها در بورس اوراق بهادار " ، با استفاده از مدل گلمن (2001) و با استفاده از پرسشنامه استاندارد " هوش هیجانی، مهارت ها و آزمون ها " برای اندازه گیری تأثیر هوش هیجانی و ابعاد آن برعملکرد شرکت های کارگذاری بورس اوراق بهادار پرداختند . نتایج نشان داد که بین میزان هوش هیجانی و عملکرد کارگزاران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( Garkaz and Mehrvarzi,2012,p.11).

7. رحیم و ملک (2010) ، در تحقیقی تحت عنوان " هوش هیجانی و عملکرد سازمانی در بانک های پاکستان " به بررسی رابطه دو متغیر با استفاده از متغیرهای تعدیل گر سن، تحصیلات، سابقه کار ، جنسیت و وضعیت تاهل پرداختند . نتایج نشان می دهد که کارکنان زن بانک از لحاظ احساسی باهوش تر از همتایان مرد ، از لحاظ شرایط سنی زنان و مردان رابطه معکوس با هوش هیجانی و بالاتر بودن سطح تحصیلات منجر به بالاتر بودن هوش هیجانی در افراد می گردد . همچنین افراد راضی تر دارای عملکرد بهتری در سازمان هستند (Rahim & Malik,2010,p.1).

8. در یک تحقیق در سال 2010، شیپلی و همکارانش دریافتند که اعتقاد بر این است هوش هیجانی به یکی از عوامل پیش بینی کننده موفقیت در رهبری و عملکرد شغلی می باشد (Shipley et al.,2010,P.15).

9. بارچارد وهمکاران (2001) ساخته شده با استفاده از نظریه های هوش هیجانی ، به عنوان یک چارچوب، در بررسی نقش توانایی های عاطفی در عملکرد اجتماعی با استفاده از هر دو حالت خود گزارش دهی و اندازه گیری عملکرد واقعی پرداختند. مقدار هوش هیجانی مدیران ارشد در توسعه نگرش مثبت نسبت به کار، رفتار و نتایج آن تاثیر می گذارد. این یافته ها اشاره کرد که هوش هیجانی ممکن است در افزایش نگرش مثبت نسبت به کار، رفتار نوع دوستانه و نتایج مثبت آن، اعتدال در کار و تبادل اطلاعات با همکاران، کار تیمی، تعهد حرفه ای در کار و در نهایت، رضایت شغلی منجر شود barchard ,2001,P7)) .

10. لام و کـــربی[[156]](#footnote-156) (2002) بررسی نمــودند که آیا افراد با هوش هیجانی بالاتر عملکرد بهتری دارند؟. این مطالعه نشــــان داده شده است که هـــوش هیجانی کل در درک، فهم و سازماندهی احساسات در هر فرد منحصر به فرد است ونشان داد که مردم با هوش هیجانی بالاترعملکرد بهتر است (Lam & Kirby.2002) .

11.کاوودباچ و هنسن[[157]](#footnote-157) (2007) در تحقیقی تحت عنوان " نقـــش هوش هیجانی بر عملکرد تیم پرستاری" نشان دادند که عملکــرد گروه های پرستاری تحت تأثیر سازه های هوش هیجانی خصوصا" احساسات می باشد . نتایج تأثیر مثبت هوش هیجانی بر عملکرد گروه را نشان می دهد.به طوری که کیفیت عملکرد گروه را بالا می برد. (Quoidbach & HansennE.2007)

10.آگنولی[[158]](#footnote-158) و همـــکارانش(2012) در تحقــیقی تحت عنوان " تعـــامل بین هــــوش هیجانی و توانایی شناختی در پیـــش بینی عملکرد تحصیلی " ، نشان دادند که هوش هیجــانی توانائی پیش بینی عملکرد را دارد(Agnoli et al.2012)

12.نتایج تحقیقات گلمن[[159]](#footnote-159) ( 1995 ) نشان می دهد مدیری که از هوش هیجانی زیادی برخوردار باشد و از نظر فنی تجربیات لازم را داشته باشد ، با آمادگی بیشتری نسبت به دیگران به رفع مشکلات و ضعف های گروهی در سازمان خواهد پرداخت (Fahim Dvin.1386.P73 ) .

13.کوپر[[160]](#footnote-160) و سواف[[161]](#footnote-161) ( 1997 ) گزارش نموده اند ، کسانی که از احساساتشان به طور موثری استفاده می کنند می توانند به موفقیت های شغلی بیشتری دست یابند . همچنین ، نگرش ها و رفتارهایی که از طریق هوش هیجانی متأثر می شوند از جمله تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی ، از نقاط تمرکز این تحقیق بوده است ( Cooper & Sawaf,1997, P.64 ) .

منابع

**منابع فارسی**

1- ابزري ، مهدي . رنجبریان ، بهرام . فتحی ، سعید . قربانی، حسن ، 1388 ، "تأثیر بازاریابی داخلی بر- بازارگرایی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداري"، ،چشم اندازمدیریت،شماره 31 ،ص ص 25-42.

2-ابونوری،اسمعیل.سپانلو، هادی، 1384 ،" تجزیه و تحلیل آثار عوامل درون سازمانی بر جذب سپرده بانکی"، دانشور،شماره14، ص1-15.

3-اخوان ، پيمان ، 1383 ، الگو برداري ، ماهنامه تدبير ،فروردين ، شماره 143

4- آرمسترانگ ، مایکل ، 1385 ،"مدیریت عملکرد راهبردي کلیدي و راهنماي عملی" ، ترجمه :سعید صفري ، انتشارت جهاد دانشگاهی.

5-آذر ، عادل و مؤتمني ، عليرضا ، 1383 ، اندازه گيري بهره وري در شركت هاي توليدي به وسيله مدل (DEA)، دو ماهنانه علمي – پژوهشي دانشگاه شاهد، دي ماه ، سال يازدهم ، شماره 8،ص44.

6-آذر،عادل . مومنی،منصور . 1384 ، آمار و کاربرد آن در مدیریت ، انتشارات سمت، تهران ، چاپ هشتم ، جلد دوم.

7-استوار،صغرا و امیرزاده خاتونی،ماندانا ،1387 ،"بررسی رابطه میان هوش هیجانی ، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان کارخانه بخش خصوصی در شهر شیراز"،فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی،سال اول،شماره دوم.

8-آقایار و شریف درآمدی،پرویز،1385،" هوش هیجانی ، کاربرد هوش هیجانی در قلمرو هیجان "،انتشارات سپاهان اصفهان .

9-اكبرزاده، نسرين. (1383) ، هوش هيجاني (ديدگاه سالوي و ديگران) ،چاپ اول، انتشارات فارابي.

10-الوانی،مهدی،دده بیگی،مینا،1386،"تاثیر آموزش هوش عاطفی بر کیفیت خدمات شعب بانک ملت"، فصلنامه علوم مدیریت ایران،سال دوم،شماره 7،ص29-1.

11.بابایی،محمدعلی .،"[تاثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران](http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/12514/39/text)"، 1384، تدبیر، شماره 166، ص 36-39.

12-بابائی،محمدعلی .شفائی،نازنین،1391، "بررسی رابطه میان بهره گیری از فرصت های فناوری و عوامل موثر بر آن با عملکرد مالی سازمان از دیدگاه مدیران شعب در بانک ها "، چشم اندازمدیریت بازرگانی، شماره 12، صفحه 171- 188.

13-برادبری، تراویس،1384،" هوش هیجانی "،ترجمه مهدی گنجی، انتشارات ساوالان تهران

14-برادران حسن زاده،رسول. نژاد ايراني،فرهاد. لطف اللهي حقي،ماهرخ ، 1388 ،" بررسي تطبيقي تاثير معيارهاي عملكرد مالي بر تصميم گيري مديران بانك ها دولتي و غيردولتي( با استفاده از تكنيك تحليل سلسله مراتبي)" ، فراسوي مديريت، سال سوم ، شماره 11،ص ص 211-185.

15-پاشاشریفی،حسن،1384،"مطالعه مقدماتی نظری هوش چندگانه گاردنر، در زمینه موضوع های درسی و سازگاری دانش آموزان"،فصلنامه نوآوری های آموزشی،سال چهارم،شماره 11 .

16-جهانیان، رمضان،1390، " بررسي رابطه بين هوش هيجاني و مديريت تعارض در مديران" ، (پژوهشگر)فصلنامه مديريت، سال هشتم.

17- جمالی، فریبا ،1381، "بررسی رابطه نگرش مذهبی، احساس معنابخش بودن زندگی و سلامت روان در دانشجویان دانشگاه‌های تهران". پایان‌نامه. (کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی. دانشگاه الزهراء.

### 18-حافظ نیا، محمدرضا ، 1382 ، "مقدمه اي بر روش تحقیق در علوم انسانی" ، انتشارات سمت .

19- حسن‌زاده ، رقيه ،1391، "رابطه بين كارآفريني سازماني و عملكرد شركت‌هاي عضو سازمان بورس اوراق بهادار تهران" ، پايان‌نامه كارشناسي ارشد ، دانشگاه آزاد اسلامي واحد رشت.

20- حسن زاده.رمضان،1386،"انگیزش و هیجان"،انتشارات ارسباران تهران.

21- حسینی،سید محمود. محمدي،امیرسالار. پیشوایی ،میرسامان ، 1389 ،" راهبرد زنجیره تأمین و . انتخاب سامانه تولید"، مطالعات مدیریت راهبردي، شماره 2، - ص ص 112.

22- حسینی، فاطمه،1383، "درباره هوش هیجانی چه می دانید؟ "روزنامه همشهری،سال دوازدهم،شماره29

### 23- خاکی ، غلامرضا . .1387 ،" روش تحقیق در مدیریت" ، انتشارات بازتاب .

24- خائف الهی، احمد علی و دوستار ،محمد،1382 ، "ابعاد هوش هیجانی"، مدیریت و توسعه، شماره18، ص62-52

25- خسروي ، مهدي ،1390،" balance score cart"، به نقل از كاپلان و نورتون.

26- داوود باقر زاده، زهرا عیوضی.، " هوش هیجانی: ابزاری برای مدیران"،پرتال جامع علوم انسانی، ص 1-15.

27-دانشفرد،کرم اله. وحدانی، کاوه.آغاز،عسل،1389، " بررسي نقش پياده سازي كارت امتياز متوازن در بهبود عملكرد سازمان"، فصلنامه،شماره 4،سال2،ص55-72 رهبري و مديريت آموزشي

28- دكتر اكبر اعتباريان، علي اميد پناه، 1387، " رابطه ي هوش هيجاني و رضايت شغلي"، انديشه و رفتار، دوره ي دوم، شماره ي تابستان.

29-دوستار،محمد،1385،"تبیین مدل تاثیر گذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبک های رهبری"،رساله ی دوره ی دکتری،دانشکده ی علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس .

30-دهکردی،مهناز،1386،"شناسایی و مقایسه ی ترکیب های سه گانه ی سنخ های جنسیتی زنان شاغل شهر اهواز و شوهرانشان از لحاظ بهداشت روانی ، رضایت زناشویی و هوش هیجانی"،پایان نامه دکتری در رشته علوم تربیتی،دانشگاه شهید چمران اهواز .

31-رابینز، استیفن ،1385 ، "رفتار سازمانی" ، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی،چاپ نهم .

32-راد ، سید سعید . خواجه ئیان ، داتیس.اعظمی، امیر ،1389، "بهبود عملکرد در مدیریت بازار با استفاده از هوش هیجانی" ، [پژوهشنامه](http://www.noormags.com/view/fa/magazine/399) [علوم اجتماعی](http://www.noormags.com/view/fa/magazinebycategory/20)، شماره 64،صفحه 155-184.

33-رستمی، محمدرضا. قاسمي، جواد. اسكندري، فرزانه،1390،" ارزيابي عملكرد مالي بانكهاي پذيرفته شده در بورس اوراق بهادار"،مجله حسابداري مديريت،سال چهارم ، شماره هشتم ، بهار

34-رجایی،علیرضا،1389،"هوش معنوی . دیدگاهها و چالش ها"،فصلنامه پژوهشنامه تربیتی،شماره؟

35-رحیمی، غفور ،1385، " ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، مجله تدبیر، شماره 173.

36-رضائیان، علی. کشته گر، عبدالعلی،1387،" بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی " ، پیام مدیریت، شماره 27،صفحه 27 -39.

37-روستا ، احمد . ونوس،داور.ابراهیمی، عبدالحمید، 1380 ،"مدیریت بازاریابی" ،چاپ پنجم ،انتشارات سمت .

38-رهنورد، فرج اله.جویبار، منوچهر،1387، " مقايسه هوش هيجاني در ميان سطوح سه گانه مديريت"، پیام مدیریت، شماره 26، ص101-118.

 39-رياضت فرهاد،1381،" ارزيابي عملكرد بانك ها از طرح تا عمل"،صنعت بانک،پیاپی 19، صص 135-168.

40-سادات خشوعی،مهدیه،1387،"رابطه بین هوش هیجانی و شوخ طبعی در دانشجویان دانشگاه"،مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد.

41-سایمونز، رابرت، 1385 ،" نظام هاي کنترل و سنجش عملکرد براي اجراي استراتژي"،مترجم:مجتبی اسدي، گروه پژوهشی صنعتی آریانا .

42-سبحانی نژاد،مهدی و یوزباشی،علیرضا،1387،"هوش هیجانی و مدیریت در سازمان"،نشر یسطرون تهران

43- سرافرازی، مهرزاد.، معمارزاده، غلامرضا،1389، " [بررسی تأثیر هوش هیجانی بر بهبود کیفیت عملکرد مدیران مطالعه موردی: دانشگاه پزشکی استان فارس](http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/905527)"، [پژوهشنامه](http://www.noormags.com/view/fa/magazine/399)   [، شماره 64](http://www.noormags.com/view/fa/magazine/number/48083)،ص 59-120.

### 44-سرمد ، زهره .عباس بازرگان،عباس. حجازی، الهه،١٣٩٢, " [روش های تحقیق در علوم رفتاری](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0CEIQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.forouzesh.com%2Fbook%2Fbookdetail.aspx%3Fcode%3DGfTbzfTfTtZaYMnbzfTtZfTYEulrdulrdulfTYE&ei=9pGiU7f2I4TO0AWHy4D4Cw&usg=AFQjCNErDSbSv4QoiA4heXYV2N7VUe5RSg&sig2=4B_cxNun6H4i_PcWyXUiNQ&bvm=bv.69411363,d.d2k) " ،ويرايش اول, چاپ بيست و پنجم.

45-سکاران ، اوما، 1390 ،**"**روش هاي تحقیق در مدیریت**"** ، مترجمان : صائبی و شیرازي ، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزي

46- سيد جوادين، سيدرضا ، 1386 ، **"**بررسي تأثير هوش هيجاني بر عملكرد كاركنان در سازمان تأمين اجتماعي**"**، سومين كنفرانس ملي مديريت عملكرد.

47-شامرادلو، مهران ، 1383 ،"مقايسه نقش هوش هيجاني و هوش شناختي در پيش بيني پيشرفت تحصيلي دانش آموزان پيش دانشگاهي شهر تهران"، پايان نامه كارشناسي ارشد ، دانشكده روانشناسي و علوم تربيتي، دانشگاه شهيدبهشتي.

48- صادق ملكي آوارسين ، ميرمحمد سيد كلان ،1387، "بررسي رابطه بين هوش هيجاني و اثربخشي اعضاي هيأت علمي در دانشگاه آزاد اسلامي واحد پارس آباد مغان" ، فصلنامه رهبري و مديريت آموزشي ، دانشگاه آزاد اسلامي واحدگرمسار ، سال دوم، شماره 2، تابستان ، 132 – ص ص 1

49-صالحی ، مرتضی. نیکوکار، غلامحسین. محمدی، ابوالفضل. تقی نتاج، غلامحسن،1390،" طراحي الگوي ارزيابي عملكرد شعب بانك ها و مؤسسات مالي و اعتباري"، مدیریت بازرگانی، دوره3،شماره7، ص 127-149.

50- طايي،محمدرضا،1389، ارزيابي عملكرد و بهبود مستمر سازمان،دانشگاه صنايع و معادن ايران.

51-طبری،مجتبی.آراسته،فرزاد.، 1387، " ارزيابي عملكرد با رويكرد كارت امتيازي متوازن"، (پژوهشگر) فصلنامه مديريت، سال پنجم، شماره 12 ، زمستان ،ص12-20

52- طبری، مجتنی.، قربانی، مهرناز. ، 1388، "نقش هوش هیجانی بر شیوه تصمیم گیری مدیران "، پژوهشگر فصلنامه مديريت، سال ششتم، ويژه نامه 16،.

53-عباسقلیپور، محسن.، 1389، "عوامل مؤثر بر بهبود عملكرد بانك ها"، شماره 106، بانک و اقتصاد، ص 24-29.

54-عفتی داریانی ، محمد علی ، 1386 ، "مدیریت عملکرد با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاههاي اجرائی" ، موسسه توسعه و بهبود مدیریت .

55- فتحی ، سعید ،1386، "تببین الگوي عوامل مؤثر بر اندازه گیري ارتباط بین فن آوري اطلاعات و عملکرد مالی ، شرکت‌هاي تجاري" ، رویکردي فرا تحلیلی رساله دکتري ، دانشگاه تربیت مدرس

56- فهیم دوین،حسن،محمدامیر تاش،علی،کریمی،یوسف و هادوی،فریده،1386"رابطه هوش عاطفی با راهبردی های مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده تربیت بدنی دانشگاههای کشور و ارائه الگو"،فصلنامه حرکت،شماره32،ص216-201

57-فیاض،مرجان و نثار احمدی،هدی،1385،"هوش فرهنگی ، نیاز مدیران در قرن تنوع"،ماهنامه تدبیر،سال هفدهم،شماره172 .

58-قورچيان نادرقلي,محمدخاني کامران،1389،" رهبري دانشگاهي مبتني بر هوش عاطفي و اثربخشي هيات علمي"، مديريت فرهنگي تابستان; 4(8):121-137.

59- كاپلان، رابرت و نورتن، ديويد، 1388، "دستاورد اجرا"، عاطفي، محمدرضا، تهران، چاپ اول، انتشارات گروه ناب.

60- كاظمي، بابك و ابطحي، سيدحسين ، 1379 ، "بهره وري" ، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهاي بازرگاني.

61- كريمي ،1385، "تورج مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی" ، ماهنامه تدبیر-سال هفدهم،شماره 171،ص ص 22- 27.

62- كلانتري ،صمد و رباني ، رسول و هزار جريبي ، جعفر ،1389 ،"بررسي ميزان كارآفريني دانش آموختگان در عرصه نشريات و مطبوعات" ، دانش‌نامه علوم اجتماعي،شماره 23، ص ص 171-189.

63- کورنگ بهشتی، سیامک.، 1381،" ظایف مدیران مالی بانک ها"، پژوهش های مدیریت راهبردی، شماره 28 و 29، ص 133-137.

64-كيوان لو . فهيمه ، كوشان . محسن ، سيد احمدي . محمد .،1389،" رابطه هوش هيجاني و سبک رهبري." ، ﻣﺠﻠﻪ داﻧﺸﮕﺎه ﻋﻠﻮم ﭘﺰﺷﻜﻲ و ﺧﺪﻣﺎت ﺑﻬﺪاﺷﺘﻲ درﻣﺎﻧﻲ ﺳﺒﺰوار. دوره. 1،. ﺷﻤﺎره 18 ، ص 47-54 .

65- گلمن ، دانیل . ترجمه : پارسا، نسرین .، 1380، "هوش هیجانی(توانايي هاي محبت كردن ومحبت ديدن) " ، تهران ، انتشارات رشد .

66-گلمن،دانیل، لنینیک،داگ و کیل،فرد،2007،"هوش اخلاقی ، بالابردن عملکرد تجاری و موفقیت رهبری"،ترجمه؟،انتشارات دانشگاه وارتون.

67- محمد عرب ، حجت زراعتي ، حسين شعباني نژاد ، مسعود غلامعلي لواساني ، علي اكبري ساري ، مهدي ورمقاني،1390 ،" بررسي ميزان هوش هيجاني مديران و ارتباط آن با عملكرد آنان در بيمارستانهاي منتخب خصوصي و دولتي شهر تهران"، فصلنامه بیمارستان، سال دهم، شماره2 ،تابستان ، شماره مسلسل 37.

68-مختاري پور، مرضيه و سيادت، سيدعلي و اميري، شعله ، 1386 ،" بررسي رابته بين هوش هيجاني وبازدهي هاي رهبري ( مدل برنارد باس) مديران گروه هاي آموزشي در دانشگاه اصفهان"،پايان نامه كارشناسي ارشد چاپ نشده، دانشگاه اصفهان

69- مختاري پور، مرضيه.، سيادت، سيدعلي.،1384،".مدیریت و رهبری با هوش هیجانی" . تدبیر ، شماره166.صفحه 18-20

70- ملك زاده، غلامرضا، 1389 ، "هوش سازماني. ابزاري قدرتمند در مديريت شركتهاي دانش محور"، فصلنامه تخصصي ، پاركها و مراكز رشد فناوري، شماره 22

71- مؤتمنی ، علیرضا . جوادزاده ، محمد .تیزفهم ، مهدي ،1389، " ارزیابی عملکردراهبردي بانک ها"، مطالعات مدیریت راهبردی ، صفحه 141-159 .

72-ناظم، فتاح.، لاجوردی، آژند.، 1390، "بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران و مدیریت دانش در صنعت نفت" ،مدیریت آموزشی، سال3،شماره2،پیاپی10.

73- نجفلوي ،محمد ، 1371 ،" بررسي ارتباط ميان كاركنان از اهداف موسسه وكارايي آنان"، دانش مديريت، شماره 18 ، ص 90

74- نصرآزاداني، بهروز، مالكي‌پور، احسان، شيخ‌بهايي، حسين،1389، "چالش‌هاي برنامه‌ريزي راهبردي در شهرداري‌ها (شهرداری اصفهان و سازمان‌های وابسته) "، مشهد، دومين كنفرانس مديريت و برنامه‌ريزي شهري

75-ودادی ، احمد ، صفرزاده ، حسین ، احمدپور ، مهین ،1388 ، " هوش هيجاني و تعهد سازماني مديران"، مجله مدیریت کسب و کار ، شماره 2 ، تابستان.

76-هدایتی،ع.کلهر،ع.، 1383،" عملیات بانک داری2"،تهران، انتشارات موسسه بانکداری.

77-هادی زاده مقدم،اکرمو فرجیان،مرجان،1387،"بررسی تاثیر گذاری هوش عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با لحاظ کردن نقش تعهد عاطفی"،پیام مدیریت،شماره28،صفحه128-103

**منابع انگلیسی**

1- Agnoli, Sergio., Mancini, Giacomo., Pozzoli, Tiziana., Baldaro, Bruno., Maria Russo, Paolo., Surcinelli, Paola.,2012,” The interaction between emotional intelligence and cognitive ability in predicting scholastic performance in school-aged children”, Personality and Individual Differences 53 ,660–665.

2- Barchard, K.A. & Hakstian, A.R.,2001, ”The Relation of Emotional Intelligence to Traditional Cognitive and Personality Variables”. Paper presented the June 2001 Annual Convention of the Canadian Psychological Association, Ste-Foy, Quebec.

3-Bradley, P., 1996, ”A performance measurement approach to the reengineering of manufacturing enterprises”, in CIMRU., NUI Galway: Ireland.

4-Bar-on,R,2000, ” Emotinal and social intelligence : insights from the emotional Quotient Inventory,In R. Bar-On & J.D.A.Parker (Eds) ”,The handbook of emotional intelligence],(pp363-388).San Francisco:Jossy-bass.

5-Cao, Mei. Zhang, Qingyu,2011,” Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm Performance”, Journal of Operations Management 29 ,163–180.

6-Caruso, D. R,.&Wolff, C.,2001, ”Emotional intelligence in the workplace .In the emotional intelligence in everyday life: A Scientific inquiry” . Edited by: Joseph Ciarrochi , Joseph .P.Forgas,. &John D. Mayer psychology press.

7-Cavalluzzo, Ken S. Ittner, Christopher D., 2004,” Implementing performance measurement innovations: evidence from government “,Accounting, Organizations and Society 29 ,243–267.

8-Cho, Dong Won. Lee, Young Hae. Ahn, Sung Hwa. Hwang, Min Kyu. ,2004,” A framework for measuring the performance of service supply chain management, Computers & Industrial Engineering 62, 801–818.

9- Ciarrochi,.Smith, L., J., &Heaven, P. C. L. , 2008, ”The Stability And Change Of Trait Emotional Intelligence, Conflict Communication Patterns, And RelationshipSatisfaction: A One-Year Longitudinal Study”. Personality And Individual Differences, NO.45,P. 738–743.

10- Cleveland, Emily Sutcliffe., 2014,” Digit ratio, emotional intelligence and parenting styles predict female Aggression”, Personality and Individual Differences 58 ,9–1.

11-Cooper,R.K.,& Sawaf,A.,1997, ”Executive EQ : emotional intelligence in leadership angorganizations”,New York : Grosset/Putnam.

12-Day .Arla L. , Carroll .Sarah A. ,2004, ”Using An Ability-Based Measure Of Emotional Intelligence To Predict Individual Performance”, Group Performance, And Group Citizenship Behaviours, Personality And Individual Differences 36 ,P.1443–1458.

### 13-Cooper,R.K., Sawaf,A. ,1997,” [Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and](http://books.google.com/books?id=k9jNwaVUFoQC&pg=PA300&lpg=PA300&dq=COOPER,R.K.,+SAWAF,A&source=bl&ots=9Blc-Ojck7&sig=gtr6Bng0-zsEWQ9veF2Q95haWIk&hl=en&sa=X&ei=lX-iU82fCIWMO_uMgLgF&ved=0CDQQ6AEwAg)Organizations”,New York,Grosset,P 61-69.

14-Garkaz. Mansour, Mehrvarzi. Morteza, 2012,” Examining The Relationship Between Emotional Intelligence And Brokerage Firms Performance In Tehran Stock Exchange”, International Research Journal Of Applied And Basic Sciences, Vol., 3 ,NO.(4), P.886-890,

15-Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. ,1997, ”An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness”, International Journal of Production Economics, Vol.48,pp.207-25

16- Goleman, D. ,1998, ”Working with the Emotional intelligence”. A Bantam Book.

17-Golman,D.,1995, ” emotional intelligence”,New York,NY: Bantam books.

18-Gonzalez . B ,etal ,2005 , ” Cultural vs . Opevational Market Orientation and Objective vs . Subjective performance : pevspective of production and operations ” . industrial Marketing Management , vol . 34 , pp.797-829

19- Hedland,J.& Stenberg,R.I,2001,2001, ”Too many intelligence ? intergrating social, emotional intelligence”, San Francisco:Jossy-bass.

20-Javidparvar. Leila, Agha Hosseini. Taghi, Berjisian. Rasoul, 2013,”The Relationship Between Emotional Intelligence And Leadership Performance In Primary Schools Managers Of Isfahan”, International Journal Of Scientific And Research Publications, Volume 3, Issue 8, ISSN 2250-3153.

21-Kaplan, R.S. and Norton, D.P. ,1992, ”The Balanced scorecard: Measures that Drive performance ”, Harvard Business Review, January-February, pp.71-9

# 22-Kooker,B.M,Shoultz,J. and Codier,E.,2007, ” Identifying Emotional Intelligence in Professional Nursing Practice” [Journal of Professional ursing](http://www.sciencedirect.com/science/journal/87557223),Vol.23.No1.pp30-36

23- Lam, Laura Thi., Kirby, Susanl., 2002,” Is Emotional Intelligence an Advantage?

An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance”, The Journal of Social Psychology, 2002, 142(1), 133–143.

24-Li .Suhong, Bhanu Ragu-Nathanb, T.S. Ragu-Nathanb, S. Subba Raob‚ 2006, ”

The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage And

Organizational Performance”‚ The International Journal Of Management Science-

Omega 34 ,Pp. 107 – 124

25- Lin C.‐Y., Kuo, T.‐H., 2007,”The Mediate Effect Of Learning And Knowledge On

Organizational Performance”, Industrial Management & Data Systems , 107(7),Pp.1066‐1083.

25-Lyons. Joseph B., Schneider. Tamera R., 2005,” The Influence Of Emotional Intelligence On Performance”, Personality And Individual Differences, NO. 39 ,P. 693–703.

26- Mansour Garkaz , Morteza Mehrvarzi ,2012, ” Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Brokerage Firms’Performance in Tehran Stock Exchange” , International Research Journal of Applied and Basic Sciences. Vol., 3 (4), 886-890, Available online at http://www. irjabs.com

26-Mayer,J.D., & Salovey,P.1997, ” What is emotional intelligence”?,Basic Bokks , NewYork .pp3-31

27- Mayer,J.D., & Salovey,P.,Caruso,D.R.2000," emotional intelligence as Zeitgeist as personality,and as a Mental sbility,In Bar-On,Parkre،J.D(eds),hand book of emotional intelligence, Sanfiranciso : Jossey-bass

28-  Mcenrue Mary Pat, Groves S. Kevin, Shen Winny,2009,  Emotional Intelligence Development: Leveraging Individual Characteristics, Jornal Of Management Development, Vol. 28 No.2, Pp 150-174

29-MüNevverÇetin, Melisa ErdilekKarabay, Mehmet NaciEfe, 2012 ,” The Effects Of Leadership Styles And The Communication Competency Of Bank Managers On The Employee’s Job Saticfaction: The Case Of Turkish Banks”, Procedia - Social And Behavioral Sciences , No.58 ,P. 227 – 235.

30-Nasser Sanoubar , Alireza Fazlzadeh , Salmani beshak , Kazem Rezaei , 2012 , ”SURVEY OF THE RELATION BETWEEN MANAGERS’ EMOTIONAL INTELLIGENCE AND COMMERCIALIZATION OF INNOVATION , INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS COPY RIGHT ” Institute of Interdisciplinary Business Research 752 NOVEMBER 2012 VOL 4, NO 7

31- Olarararrieta.S & Fridman.R,2008,”Market Orientation ,Knowledge-Related Resource & Firm Performance/Journal Of Business Research/Vol:61/Pp623-630.

32-Panigyrakis.G&Theodoridis.P,2007,”Market Orientation & Performance: An Emperial Investigation In The Retail Industry In Greece “, Journal Of Retailing &Customer Service,Vol:14,Pp.134-149.

33- Petrides, K. V., & Furnham, A. ,2001, ”Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies”. European Journal of Personality, Vol.15, pp. 425-448.Retrieved fromhttp://www.ioe.ac.uk.

34- Petrides, K.V. , Norah Frederickson, Adrian Furnham. ,2004,” The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school”, Personality and Individual Differences 36 ,277–293.

35- Quoidbach, Jordi ., Hansenne, Michel., 2009,” The Impact Of Trait EMOTIONAL INTELLIGENCE ON NURSING TEAM PERFORMANCE AND COHESIVENESS”, Journal Of Professional Nursing, Vol 25, No 1 (January–February),: Pp 23–29

36-Rahim.Saddam Hussain , Malik. Muhammad Imran, 2010,” Emotional Intelligence & Organizational Performance: (A Case Study Of Banking Sector In Pakistan)”, International Journal Of Business And Management, Vol. 5, No. 10.P.191-197.

37- Rahim, S. H.,And Malik, M. I. ,2010, “Emotional Intelligence and Organizational Performance:(A CaseStudy of Banking Sector in Pakistan) “International Journal of Business and Management, Vol. 5,No. 10

38-Sanoubar. Nasser, Fazlzadeh. Alireza, Beshak. Salmani, Rezaei. Kazem, 2012,” Survey Of The Relation Between Managers’ Emotional Intelligence And Commercialization Of Innovation”, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 4, No 7,P.752-762.

39- Santrock, John w. ,2001, Educational Psychology, mc Graw. Hill Stern R. (2000). Social and emotional learning: what is it? How can we use it to help our children? From http://www.about our kids.org/articlese social emotional.Htm1

40-Sanchez-Ruiz .Maria-Jose, Mavroveli.Stella, Poullis.Joseph, 2013,” Trait Emotional Intelligence And Its Links To University Performance: An Examination” ,Personality And Individual Differences 54 , P. 658–662.

41- Schneider, Tamera R. , Joseph B. Lyons, Maria Williams,2005,” Emotional intelligence and autonomic self-perception: Emotional abilities are related to visceral acuity”, Personality and Individual Differences 39 ,853–861.

42- Shipley, N.L., Jackson, M.J. & Segrest, S.L. ,2010, ”The Effects Of Emotional Intelligence, Age, Work Experience, And Academic Performance”. Research In Higher Education Journal (9), 1-18.

43- Sin.L & Tse.A.C,2005,”An Analysis Of The Relationship Between Market Orientation & Business Performance In The Hotel Industry”,Hospitaly

Management,Vol:24,Pp.555-557.

44-Singh.S&Ranchod.A,2004,”Market Orientation & Customer Satisfaction”, Journal Of Industrial Marketing Management,Vol:33,Pp.135-144.

45-Tangen .Stefan, 2004, ”Performance measurement: from philosophy to practice”,

International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 Iss: 8,

pp.726 – 737

46-Taylor .C.R , Et Al ,2008,”Does Having A Market Orientation Lead To Higher Levels Of Relationships & Business Performance? Evidence From The Korean Robotics Industry “, Industrial Marketing Management/Pp1-8.

47- Van Rooy David L., Alonso ,Alexander., Viswesvaran., Chockalingam,2005,” Group differences in emotional intelligence scores: theoretical and practical implications”, Personality and Individual Differences 38 ,689–700

48- Wagner .Stephan M. , Grosse-Ruyken .Pan Theo , Erhun. Feryal .,2012, ”The Link Between Supply Chain Fit And Financial Performance Of The Firm”,Journal Of

Operations Management, Volume 30, Issue 4, Pages 340–353.

49- Weisinger.H. ,1998.,” Emotional intelligence at work. The untapped edge for success san Francisco: jossey –Bass”

50- Wong, C. S. & Law, K. S. ,2004, ” The Effects of leader and follower Emotional Intelligence erformance and attitude: An Explanatory study”. The leadership quarterly, 13, 3, 243-274 .

1. Competitive Advantage [↑](#footnote-ref-1)
2. Jim Holton [↑](#footnote-ref-2)
3. Betnes [↑](#footnote-ref-3)
4. Kane [↑](#footnote-ref-4)
5. Bernadin [↑](#footnote-ref-5)
6. Brum Rach [↑](#footnote-ref-6)
7. Hartle [↑](#footnote-ref-7)
8. Deming [↑](#footnote-ref-8)
9. Fetisans [↑](#footnote-ref-9)
10. Kaplan [↑](#footnote-ref-10)
11. Norton [↑](#footnote-ref-11)
12. Strategic Objectives [↑](#footnote-ref-12)
13. Communication Objectives [↑](#footnote-ref-13)
14. Motivational Goals [↑](#footnote-ref-14)
15. . Learning [↑](#footnote-ref-15)
16. . Johnson [↑](#footnote-ref-16)
17. . Inefficiency [↑](#footnote-ref-17)
18. . Complexity [↑](#footnote-ref-18)
19. . Performance Measurement Syste(Pms) [↑](#footnote-ref-19)
20. . Analytic Hierarchy Process [↑](#footnote-ref-20)
21. . Balance Score Card BSC(BSC) [↑](#footnote-ref-21)
22. . Data Envelopment Analysis(DEA) [↑](#footnote-ref-22)
23. Benchmarking [↑](#footnote-ref-23)
24. Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe [↑](#footnote-ref-24)
25. Baldrige Model [↑](#footnote-ref-25)
26. Mathematical Algorithm [↑](#footnote-ref-26)
27. . Growth and Learning [↑](#footnote-ref-27)
28. . Operational Processes [↑](#footnote-ref-28)
29. . Customer [↑](#footnote-ref-29)
30. . Financial [↑](#footnote-ref-30)
31. .Mikel Porter [↑](#footnote-ref-31)
32. .Knowledge Workers . [↑](#footnote-ref-32)
33. .Efficiency Frontier [↑](#footnote-ref-33)
34. .Non Parametric [↑](#footnote-ref-34)
35. Efficiency [↑](#footnote-ref-35)
36. .SPI [↑](#footnote-ref-36)
37. Objective Measure [↑](#footnote-ref-37)
38. Subjective Measure [↑](#footnote-ref-38)
39. Pelham [↑](#footnote-ref-39)
40. Return On Equity(ROE) [↑](#footnote-ref-40)
41. Chiqvan [↑](#footnote-ref-41)
42. Panigyrakis [↑](#footnote-ref-42)
43. Neodorides [↑](#footnote-ref-43)
44. Venkatraman [↑](#footnote-ref-44)
45. Ramananjuam [↑](#footnote-ref-45)
46. Benito [↑](#footnote-ref-46)
47. Return On  Investment [↑](#footnote-ref-47)
48. Hult [↑](#footnote-ref-48)
49. Tomas [↑](#footnote-ref-49)
50. Ketchen [↑](#footnote-ref-50)
51. Slater [↑](#footnote-ref-51)
52. Dobni&Laffman [↑](#footnote-ref-52)
53. Taylor [↑](#footnote-ref-53)
54. Singh [↑](#footnote-ref-54)
55. Ranchrod [↑](#footnote-ref-55)
56. Ellararita & Fridman [↑](#footnote-ref-56)
57. Albert & Noora [↑](#footnote-ref-57)
58. Alfered & Polharen [↑](#footnote-ref-58)
59. Leosin [↑](#footnote-ref-59)
60. Tese [↑](#footnote-ref-60)
61. Leading Indicator [↑](#footnote-ref-61)
62. Lagging Indicator [↑](#footnote-ref-62)
63. Advocacy Resources [↑](#footnote-ref-63)
64. Gardner [↑](#footnote-ref-64)
65. 2 Deux [↑](#footnote-ref-65)
66. Papen [↑](#footnote-ref-66)
67. Cherniss [↑](#footnote-ref-67)
68. Cognitive Intelligence [↑](#footnote-ref-68)
69. Thorndike [↑](#footnote-ref-69)
70. Wechsler [↑](#footnote-ref-70)
71. Non-intellective and intellective elements [↑](#footnote-ref-71)
72. Doll [↑](#footnote-ref-72)
73. Leeper [↑](#footnote-ref-73)
74. Piaget [↑](#footnote-ref-74)
75. Steins [↑](#footnote-ref-75)
76. Srndayk [↑](#footnote-ref-76)
77. Sternberg [↑](#footnote-ref-77)
78. EQ [↑](#footnote-ref-78)
79. Bar On [↑](#footnote-ref-79)
80. Emotional Self-Awareness [↑](#footnote-ref-80)
81. Assertiveness [↑](#footnote-ref-81)
82. Self-Regard [↑](#footnote-ref-82)
83. Self-Actualization [↑](#footnote-ref-83)
84. Social Responsibility [↑](#footnote-ref-84)
85. Interperonal Relationship [↑](#footnote-ref-85)
86. Reality Testing [↑](#footnote-ref-86)
87. Flexibility [↑](#footnote-ref-87)
88. Problem Solving [↑](#footnote-ref-88)
89. Stress Tolerance [↑](#footnote-ref-89)
90. Social Responsibility [↑](#footnote-ref-90)
91. Optimisim [↑](#footnote-ref-91)
92. Happiness [↑](#footnote-ref-92)
93. Baron [↑](#footnote-ref-93)
94. Tucker [↑](#footnote-ref-94)
95. Visinger [↑](#footnote-ref-95)
96. Emotiona Intelligence [↑](#footnote-ref-96)
97. Intelligence Quotient [↑](#footnote-ref-97)
98. Using Emotion [↑](#footnote-ref-98)
99. Understing Emotion [↑](#footnote-ref-99)
100. Ability measure of EI [↑](#footnote-ref-100)
101. Mayer,Salovey. [↑](#footnote-ref-101)
102. Emotinal Intelligence Competency Inventory [↑](#footnote-ref-102)
103. Bar-On [↑](#footnote-ref-103)
104. Interpersonal components [↑](#footnote-ref-104)
105. Emotional Self Awareness [↑](#footnote-ref-105)
106. Assertiveness(AS) [↑](#footnote-ref-106)
107. Self Regard(SR) [↑](#footnote-ref-107)
108. Self Actualization [↑](#footnote-ref-108)
109. Independence [↑](#footnote-ref-109)
110. Interpersonal Components [↑](#footnote-ref-110)
111. Empathy [↑](#footnote-ref-111)
112. Social Responsibility [↑](#footnote-ref-112)
113. Interpersonal Relationship [↑](#footnote-ref-113)
114. Management Components [↑](#footnote-ref-114)
115. Stress Tolerance [↑](#footnote-ref-115)
116. Impulse Control [↑](#footnote-ref-116)
117. Adaptability Components [↑](#footnote-ref-117)
118. Probelem Solving (PS) [↑](#footnote-ref-118)
119. Testing Reallity(TR) [↑](#footnote-ref-119)
120. Filexibility(FR) [↑](#footnote-ref-120)
121. General Mood component [↑](#footnote-ref-121)
122. Dvlvyks and Hygs [↑](#footnote-ref-122)
123. Soft skills [↑](#footnote-ref-123)
124. Abraham [↑](#footnote-ref-124)
125. Sy [↑](#footnote-ref-125)
126. Barling [↑](#footnote-ref-126)
127. Palmer [↑](#footnote-ref-127)
128. Gardner and Stough [↑](#footnote-ref-128)
129. Downey [↑](#footnote-ref-129)
130. Druskat and Wolff [↑](#footnote-ref-130)
131. Welch [↑](#footnote-ref-131)
132. Vakola [↑](#footnote-ref-132)
133. Herkenhoff [↑](#footnote-ref-133)
134. Coper [↑](#footnote-ref-134)
135. Burbach [↑](#footnote-ref-135)
136. Schult [↑](#footnote-ref-136)
137. Bardzil and Slaski [↑](#footnote-ref-137)
138. Verka [↑](#footnote-ref-138)
139. Intellectual Capita [↑](#footnote-ref-139)
140. Custumer service [↑](#footnote-ref-140)
141. Organizational Responsiveness [↑](#footnote-ref-141)
142. Productivity [↑](#footnote-ref-142)
143. Emploee Attention and Retention [↑](#footnote-ref-143)
144. Leninick [↑](#footnote-ref-144)
145. Kiel [↑](#footnote-ref-145)
146. Emmons [↑](#footnote-ref-146)
147. Meaning [↑](#footnote-ref-147)
148. Higher-Consciousness [↑](#footnote-ref-148)
149. Transcendence [↑](#footnote-ref-149)
150. Earley and Ang [↑](#footnote-ref-150)
151. Cultural Quality [↑](#footnote-ref-151)
152. Bar On [↑](#footnote-ref-152)
153. Parker [↑](#footnote-ref-153)
154. Siaroochi [↑](#footnote-ref-154)
155. Langheren [↑](#footnote-ref-155)
156. Lam & Kirby [↑](#footnote-ref-156)
157. Quoidbach & Hansenne [↑](#footnote-ref-157)
158. Agnoli [↑](#footnote-ref-158)
159. Goleman [↑](#footnote-ref-159)
160. Cooper [↑](#footnote-ref-160)
161. Sawaf [↑](#footnote-ref-161)