

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده : مدیریت و مهندسی صنایع

گروه : مدیریت اجرایی (MBA)

بررسی رابطه هوش هیجانی با عملکرد نیروی فروش در شرکت پخش البرز

دانشجو : زهره علیپور

استاد راهنما :

دکتر محمد موسوی شاهرودی

استاد مشاور :

دکتر بزرگ اشرفی

پایان نامه ارشد جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

ماه و سال انتشار : شهریور ۱۳۸۹



دانشگاه علمی کاربردی

مدیریت تحصیلات تکمیلی

فرم شماره (۶)

بسمه تعالی

شماره: ۸۹/۹۴۵/۲۰۴

تاریخ: ۸۹/۷/۱۵

ویرایش:

فرم صورتجلسه دفاع پایان نامه تحصیلی دوره کارشناسی ارشد

با تأییدات خداوند متعال و با استعانت از حضرت ولی عصر (عج) جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم زهره طیور رشته MBA گرایش عمومی تحت عنوان: " بررسی رابطه آموزش جهانی با عملکرد نیروی فروش در شرکت پخش المبرز "

که در تاریخ: ۸۹/۶/۳۱ با حضور هیأت محترم داوران در سالن اجتماعات دانشکده برگزار گردید به شرح زیر است:

<input type="checkbox"/> مردود	<input type="checkbox"/> دفاع مجدد	<input checked="" type="checkbox"/> عالی (امتیاز ۱۸-۲۰)
--------------------------------	------------------------------------	---

۲- بسیار خوب (۱۶ - ۱۷/۹۹)

۱- عالی (۱۸ - ۲۰)

۴- قابل قبول (۱۲ - ۱۳/۹۹)

۳- خوب (۱۴ - ۱۵/۹۹)

امضاء	مرتبه علمی	نام و نام خانوادگی	(a) عضو هیأت داوران
	استاد	سید محمد حسینی	۱- استاد راهنمای اول
			۲- استاد راهنمای دوم
	استاد	محمدرضا آستر	۳- استاد مشاور
	دکتر	محمد عربی	۴- نماینده شورای تحصیلات تکمیلی
	استاد	فریبا سرلانی	۵- استاد ممتحن
	استاد	فریبا سرلانی	۶- استاد ممتحن

تأیید رئیس دانشکده:



تقدیم به :

پدر و مادر عزیزم،

آنان که راستی قامت در شکستگی قامتشان تجلی یافت و

تقدیم به :

تمام کسانی که،

چشمه زلال شناخت، معرفت و علم و دانش را در کویر عطشناک

وجودم جاری ساختند و با آموختن واژه ای مرا بنده خود نمودند.

تشکر و قدردانی

خداوند رحمان را شاکرم که توفیق تحصیل علم را بر من هموار نمود. آن باریتعالی که قدرت درک را بر آدمی ارزانی داشت و عقل را همچون چراغی فروزان فراراه مسیر او قرار داد.

انجام این پژوهش محقق نشد مگر در سایه الطاف پروردگار متعال و نیز بهره مندی از نظرات ارزشمند اساتید محترم.

بر خود لازم می دانم که از اساتید محترم و ارجمندم، جناب آقای دکتر محمد موسوی شاهرودی و جناب آقای دکتر بزرگ اشرفی، که زحمت راهنمایی و مشاوره پژوهش حاضر را تقبل نموده، کمال امتنان و تشکر را داشته باشم.

از همه اساتید مقطع کارشناسی ارشد که گوهر دانش خویش را در اختیارم نهادند تا خوشه چین معرفتشان باشم تقدیر می کنم.

و نیز از تمام پرسنل شرکت پخش البرز که نهایت همکاری را با اینجانب داشته اند، قدردانی می نمایم.

در پایان از اسطوره های صبر و ایثار و گذشت و مهربانی، پدر و مادر عزیزم که همواره یار و یاور و مشوق من در طی دوران تحصیلم بوده اند، سپاسگزارم و همت والایشان را ارج می نهم.

تعهد نامه

اینجانب زهره علیپور، دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی MBA، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود، نویسنده پایان نامه " بررسی رابطه هوش هیجانی با عملکرد نیروی فروش در شرکت پخش البرز" تحت راهنمایی جناب آقای دکتر محمد موسوی شاهرودی، متعهد می‌شوم:

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهش‌های محققان دیگر، به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تا کنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی، در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده‌اند، در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می‌گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که از موجود زنده (یا بافت‌های آن‌ها) استفاده شده است، ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است، اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاق انسانی، رعایت شده است.

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه‌های رایانه‌ای، نرم‌افزارها و تجهیزات ساخته شده) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد. این مطالب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه، ذکر شود.
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه، بدون ذکر مرجع، مجاز نمی‌باشد

* متن این صفحه نیز باید در ابتدای نسخه‌های تکثیر شده پایان نامه وجود داشته باشد.

چکیده

هوش هیجانی می تواند نقش مهمی در محیط کار ایفا کند (جورج، ۲۰۰۰؛ گلمن، بویاتزیس و مک کی^۱، ۲۰۰۲؛ لا، وانگ و سانگ^۲، ۲۰۰۴؛ سی و کوت^۳، ۲۰۰۴؛ وانگ و لا، ۲۰۰۲). محققان بر این باورند که EQ کارکنان می تواند نتایج مربوط به کار مانند رضایت شغلی و عملکرد شغلی را پیش بینی کند (بچمن، استین، کمپبل و سیتارنیوس^۴، ۲۰۰۰؛ پراتی، داگلاس، فریس، آمیتر و باکلی^۵، ۲۰۰۳؛ وانگ و لا، ۲۰۰۲). بعلاوه، برخی محققان (به عنوان مثال جورج و بریف^۶، ۱۹۹۶) تئوریزه کرده اند که عملکرد شغلی در توانایی کارکنان در استفاده از هیجانات به منظور تسهیل عملکرد، آشکار می شود. با این حال شواهد تجربی اندک است. (دی و کارول^۷، ۲۰۰۴؛ زیدنر، ماتیوز و رابرتز^۸، ۲۰۰۴) با توجه به نتایج این بررسی ها و سایر مطالعه ها به نظر می رسد EQ به عنوان یک عامل واسطه ای و سازمان دهنده می تواند موجب بهبود عملکرد شود از آنجا که تاکنون هیچ مطالعه ای اثر هوش هیجانی بر عملکرد نیروی فروش را بررسی نکرده است، بنا به دلایل فوق و با توجه به چالشها و فشارهای شغلی حرفه فروش و تأثیر غیر قابل تردید هوش هیجانی در رفع آنها، انجام چنین پژوهشهایی که وضعیت هوش هیجانی نیروی فروش را ارزیابی و رابطه آن را با عملکرد نیروی فروش بررسی کند، ضروری به نظر می رسد. به این ترتیب هدف این پژوهش بررسی رابطه هوش هیجانی با عملکرد نیروی فروش است.

۱- Goleman, Boyatzis, & McKee

۲- Law, Wong, & Song

۳- Sy & Cote

۴- Batchman, Stein, Campbell, & Sitarenios

۵- Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckley

۶- Day & Carroll

۷- Zeidner, Matthews, & Roberts

۸- George & Brief

با توجه به موضوع پژوهش، روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش روش توصیفی(غیر آزمایشی) است که به لحاظ نوع پژوهش همبستگی است. به منظور سنجش هوش هیجانی پرسشنامه ۲۸ سوالی "برادبری و گریوز" در بین ۱۱۲ نفر از نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز توزیع شد. برای ارزیابی عملکرد نیروی فروش از میانگین نمره عملکردهای محاسبه شده توسط شرکت پخش البرز در مدت یکسال استفاده شد. سپس با استفاده از روشهای آماری پارامتریک و نرم افزار SPSS ، رابطه هوش هیجانی و عملکرد نیروی فروش سنجیده و عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد رتبه بندی گردید.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد از میان وجوه مختلف هوش هیجانی، بخشهای مربوط به خودآگاهی، خودکنترلی، اعتماد به نفس، برقراری ارتباط و نفوذ در دیگران، همدلی، مدیریت تعارض و ابتکار عمل نسبت به سایر مؤلفه‌ها به طور قوی‌تری در کارکنان فروش وجود دارد؛ در حالی که مؤلفه های قابلیت اعتماد، انطباق‌پذیری، و ارزیابی صحیح از خود به طور ضعیف‌تر و کمتری در آنها دیده می‌شود.

هوش هیجانی، یک عامل کلیدی در موفقیت شغلی، افزایش تعهد حرفه ای، کاهش استرس شغلی و فشارهای روانی و در نتیجه افزایش عملکرد نیروی فروش شناخته شده است و از آنجا که هوش هیجانی مهارتی آموختنی است، می‌توان از طریق برگزاری دوره‌های تخصصی، میزان آن را در افراد بهبود بخشید.

واژه های کلیدی: هوش هیجانی، نیروی فروش، عملکرد، فروش، شرکت پخش البرز

لیست مقالات مستخرج از پایان نامه :

۱- بررسی رابطه هوش هیجانی با عملکرد نیروی فروش (مطالعه موردی: مراکز شرکت پخش البرز در سراسر ایران)

۲- ارائه مدلی مبنی بر رابطه هوش هیجانی با عملکرد نیروی فروش (مطالعه موردی: مراکز شرکت پخش البرز در سراسر ایران)

فهرست مطالب

فصل اول : طرح تحقیق	۱
۱. مقدمه	۲
۲. بیان مساله	۳
۳. سابقه و ضرورت انجام تحقیق	۶
۴. اهداف اساسی از انجام تحقیق	۸
۵. بیان سوال‌های تحقیق	۹
۶. فرضیه‌های تحقیق	۹
۷. متغیرهای تحقیق	۱۰
فصل دوم : ادبیات و پیشینه تحقیق	۱۴
۱. مبانی نظری هوش هیجانی	۱۵
۱-۱. مقدمه	۱۵
۲-۱. سیر تاریخی EQ	۱۹
۱-۲-۱. ادوارد تورندایک	۱۹
۲-۲-۱. دیوید وچسler	۲۰
۳-۲-۱. هووارد گاردنر	۲۱
۴-۲-۱. پیتر سالوی و جان میر	۲۳
۵-۲-۱. ریوون بار-آن	۲۵
۶-۲-۱. دانیل گلمن (مدل اولیه ۱۹۹۵)	۲۶

- ۲۹..... ۷-۲-۱. دانیل گلن (مدل سال ۱۹۹۸)
- ۳۳..... ۸-۲-۱. مدل سال ۲۰۰۱ دانیل گلن
- ۳۵..... ۱-۸-۲-۱. بعد خودآگاهی
- ۳۵..... ۱-۱-۸-۲-۱. خودآگاهی هیجانی
- ۳۶..... ۲-۱-۸-۲-۱. ارزیابی صحیح از خود
- ۳۷..... ۳-۱-۸-۲-۱. اعتماد به نفس
- ۳۸..... ۲-۸-۲-۱. بعد مدیریت بر خود
- ۳۸..... ۱-۲-۸-۲-۱. خودکنترلی هیجانی
- ۳۹..... ۲-۲-۸-۲-۱. قابلیت اعتماد
- ۴۰..... ۳-۲-۸-۲-۱. وظیفه شناسی
- ۴۱..... ۴-۲-۸-۲-۱. انطباق پذیری
- ۴۱..... ۵-۲-۸-۲-۱. گرایش به موفقیت
- ۴۲..... ۶-۲-۸-۲-۱. ابتکار عمل
- ۴۳..... ۳-۸-۲-۱. بعد آگاهی اجتماعی
- ۴۴..... ۱-۳-۸-۲-۱. همدلی
- ۴۵..... ۲-۳-۸-۲-۱. گرایش به ارائه ی خدمت
- ۴۶..... ۳-۳-۸-۲-۱. آگاهی سازمانی
- ۴۷..... ۴-۸-۲-۱. بعد مدیریت روابط
- ۴۸..... ۱-۴-۸-۲-۱. کمک به پیشرفت دیگران
- ۴۹..... ۲-۴-۸-۲-۱. تاثیرگذاری

- ۳-۴-۸-۲-۱. ارتباطات ۵۰
- ۴-۴-۸-۲-۱. مدیریت تعارض ۵۱
- ۵-۴-۸-۲-۱. رهبری مبتنی بر چشم انداز ۵۲
- ۶-۴-۸-۲-۱. تسهیل تغییر ۵۳
- ۷-۴-۸-۲-۱. تشکیل شبکه ۵۴
- ۸-۴-۸-۲-۱. کار گروهی و همکاری ۵۵
- ۳-۱. اهمیت و مزایای هوش هیجانی در محیط کار ۵۷
۲. فروش و فروشندگی ۶۲
- ۱-۲. فروش ۶۲
- ۲-۲. جایگاه فروش در طیف فعالیت های بازاریابی ۶۲
- ۳-۲. دو شاخه اصلی در بحث های فروش ۶۳
- ۴-۲. هدف های فروش ۶۴
- ۵-۲. تفاوت های فروش دیروز و فروش امروز ۶۵
- ۶-۲. مشتری یابی ۶۶
- ۷-۲. طبقه بندی راهبردی مشتریان ۶۷
- ۸-۲. فروشنده ۶۸
- ۹-۲. انواع فروشندگان ۶۸
- ۱۰-۲. مهارت های اساسی در فروش و فروشندگی ۶۹
- ۱۱-۲. ارتباطات ۷۱
- ۱۲-۲. عوامل موثر در ارزیابی فروشندگان ۷۲

- ۷۳..... ۹-۲. سازمان های پخش
- ۷۵..... ۳. عملکرد
- ۷۵..... ۱-۳. تعریف عملکرد
- ۷۵..... ۲-۳. مدیریت عملکرد
- ۷۵..... ۳-۳. عوامل عملکردی
- ۷۵..... ۴-۳. ارزیابی عملکرد
- ۷۶..... ۵-۳. حدود ارزشیابی یا استانداردهای عملکرد
- ۷۶..... ۶-۳. سطوح عملکردی
- ۷۶..... ۷-۳. رفتار
- ۷۶..... ۸-۳. عوامل فرایندی
- ۷۷..... ۹-۳. سطوح رفتاری
- ۷۷..... ۱۰-۳. ارزشیابی شونده
- ۷۷..... ۱۱-۳. عوامل موثر بر عملکرد
- ۷۷..... ۱-۱۱-۳. عوامل موثر بر عملکرد فردی
- ۷۷..... ۱-۱-۱۱-۳. توانایی
- ۷۸..... ۱-۱-۱-۱۱-۳. توانایی های ذهنی
- ۷۸..... ۲-۱-۱-۱۱-۳. توانایی های جسمی
- ۷۸..... ۳-۱-۱-۱۱-۳. تناسب بین توانایی های فرد و شغل
- ۷۹..... ۲-۱-۱۱-۳. شخصیت

- ۳-۱۱-۱-۲-۱. عوامل تعیین کننده شخصیت ۷۹
- ۳-۱۱-۱-۳. یادگیری ۸۰
- ۳-۱۱-۱-۴. ادراک ۸۰
- ۳-۱۱-۱-۵. انگیزش ۸۱
- ۳-۱۱-۱-۵-۱. انگیزش و عملکرد ۸۲
- ۳-۱۱-۱-۶. استرس یا فشار روانی ۸۲
- ۳-۱۱-۲. عوامل موثر بر عملکرد گروهی ۸۳
- ۳-۱۱-۲-۱. ارتباطات ۸۳
- ۳-۱۱-۲-۲. رهبری ۸۴
- ۳-۱۱-۲-۳. قدرت و سیاست ۸۴
- ۳-۱۱-۲-۴. رفتار بین گروهی و تعارض ۸۵
- ۳-۱۱-۲-۴-۱. تاثیر تعارض و تضاد بر عملکرد ۸۵
- ۳-۱۱-۳. عوامل موثر بر عملکرد سازمانی ۸۶
- ۳-۱۱-۳-۱. ساختار سازمانی ۸۶
- ۳-۱۱-۳-۲. محیط سازمانی ۸۷
- ۳-۱۱-۳-۳. سیاستها و رویه های سازمانی ۸۷
- ۳-۱۱-۳-۴. فرهنگ سازمانی ۸۷
- ۳-۱۲. رابطه هوش هیجانی با عملکرد ۸۸
- ۳-۱۳. هوش هیجانی و عملکرد اثربخش ۸۹
۴. تحقیقات مرتبط با هوش هیجانی و عملکرد ۹۰

۹۰.....	۱-۴. تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور
۹۲.....	۲-۴. تحقیقات انجام گرفته در خارج کشور
۹۶.....	۵. جمع بندی
۹۷.....	فصل سوم : روش پژوهش
۹۸.....	۱. مقدمه
۹۸.....	۲. روش پژوهش
۹۹.....	۳. جامعه آماری
۹۹.....	۴. روش نمونه گیری
۱۰۱.....	۵. برآورد حجم نمونه
۱۰۳.....	۶. ابزار پژوهش
۱۰۶.....	۷. روش اجرای پژوهش
۱۰۷.....	۸. روایی و پایایی ابزار پژوهش
۱۰۷.....	۸-۱. روایی
۱۰۸.....	۸-۲. پایایی
۱۱۰.....	۹. روشهای آماری مورد استفاده در پژوهش
۱۱۰.....	۱۰. قلمرو زمانی و مکانی تحقیق
۱۱۱.....	۱۱. متغیرهای تحقیق
۱۱۴.....	۱۲. مدل تحقیق
۱۱۶.....	فصل چهارم : تجزیه و تحلیل و تفسیر داده ها
۱۱۷.....	۱. مقدمه

۲. تحلیل توصیفی داده ها ۱۱۷.....
- ۱-۲. جنسیت نمونه ها ۱۱۸.....
- ۲-۲. سن نمونه ها ۱۱۹.....
- ۳-۲. میزان تحصیلات نمونه ها ۱۲۰.....
- ۴-۲. وضعیت تاهل نمونه ها ۱۲۱.....
- ۵-۲. سابقه فروشندگی نمونه ها ۱۲۲.....
- ۶-۲. پراکندگی نمونه ها ۱۲۳.....
- ۷-۲. توزیع EQ نمونه ها ۱۲۴.....
- ۸-۲. توزیع عملکرد نمونه ها ۱۲۵.....
۳. تحلیل استنباطی داده ها ۱۲۶.....
- ۱-۳. آزمون نرمال بودن توزیع ۱۲۶.....
- ۲-۳. بررسی فرضیه ها و سوال های تحقیق ۱۲۷.....
- ۳-۳. یافته های تطبیقی تحقیق ۱۴۲.....
- ۱-۳-۳. رابطه سن با هوش هیجانی نیروی فروش ۱۴۲.....
- ۲-۳-۳. رابطه سن با عملکرد نیروی فروش ۱۴۳.....
- ۳-۳-۳. رابطه میزان تحصیلات با هوش هیجانی نیروی فروش ۱۴۵.....
- ۴-۳-۳. رابطه میزان تحصیلات با عملکرد نیروی فروش ۱۴۶.....
- ۵-۳-۳. رابطه وضعیت تاهل با هوش هیجانی نیروی فروش ۱۴۷.....
- ۶-۳-۳. رابطه وضعیت تاهل با عملکرد نیروی فروش ۱۴۸.....
- ۷-۳-۳. رابطه سابقه فروش با هوش هیجانی نیروی فروش ۱۴۹.....

۱۵۰..... ۸-۳-۳- رابطه سابقه فروش با عملکرد نیروی فروش

۱۵۱..... ۹-۳-۳- بررسی مقایسه ای EQ در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر

ایران

۱۵۲..... ۱۰-۳-۳- بررسی مقایسه ای عملکرد در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر

ایران

۱۵۳..... ۱۱-۳-۳- بررسی مقایسه ای EQ در ۲ دپارتمان غذا و دارو شرکت پخش البرز

۱۵۴..... ۱۲-۳-۳- بررسی مقایسه ای عملکرد در ۲ دپارتمان غذا و دارو شرکت پخش

البرز

۱۵۵..... فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۵۶..... ۱-۵- مقدمه

۱۵۷..... ۲-۵- نتایج

۱۵۸..... الف- نتایج توصیفی

۱۵۹..... ب- نتایج استنباطی

۱۶۰..... ج- نتایج تطبیقی

۱۶۱..... د- مدل تحقیق

۱۶۲..... ۳-۵- محدودیت های تحقیق

۱۶۳..... ۴-۵- پیشنهادهای ناشی از نتایج تحقیق

۵-۵- توصیه به محققان آینده ۱۷۶

پیوست ها ۱۷۷

پیوست ۱ : توزیع EQ نمونه ها ۱۷۸

پیوست ۲ : توزیع عملکرد نمونه ها ۱۸۰

پیوست ۳ : خروجی رگرسیون چندگانه به منظور پیش بینی رابطه میان عملکرد نیروی فروش و ۴

عامل هوش هیجانی ۱۸۲

پیوست ۴ : محاسبات آماری تعیین ضریب همبستگی مولفه های هوش هیجانی با عملکرد نیروی

فروش ۱۸۵

پیوست ۵ : پرسشنامه برادبری و گریوز هوش هیجانی ۱۹۲

فهرست منابع ۱۹۶

۱. منابع فارسی ۱۹۷

۲. منابع لاتین ۲۰۲

فهرست شکل ها

- فصل اول ۱
- فصل دوم ۱۴
- شکل ۱-۲. سیر تاریخی EQ ۱۶
- شکل ۲-۲. تقسیم بندی وچسلر از هوش ۲۱
- شکل ۳-۲. هوش چندگانه گاردنر ۲۲
- شکل ۴-۲. مدل چهار شاخه ای EQ میر و سالوی ۲۴
- شکل ۵-۲. مدل EQ بار-آن ۲۶
- شکل ۶-۲. مدل اولیه گلمن ۲۸
- شکل ۷-۲. چارچوب شایستگی هیجانی ۳۲
- شکل ۸-۲. چارچوب شایستگی های هیجانی ۳۴
- شکل ۹-۲. برنامه ریزی مراحل فروش حضوری ۶۳
- شکل ۱۰-۲. رموز موفقیت در ارتباطات فروش ۷۲
- شکل ۱۱-۲. اثرات فرهنگ سازمانی بر عملکرد و رضایت شغلی ۸۸
- شکل ۱۲-۲. دستیابی به نتایج برنده-برنده در مراودات اجتماعی از طریق EQ ۹۴
- فصل سوم ۹۷

شکل ۳-۱. چارچوب شایستگی های هیجانی ۱۱۵

فصل چهارم ۱۱۶

شکل ۴-۱. نمودار پراکنش باقیمانده ها در مقابل مقادیر پیش بینی شده ۱۳۸

فصل پنجم ۱۶۱

شکل ۵-۱. مدل رابطه هوش هیجانی با عملکرد نیروی فروش ۱۷۲

فهرست جدول ها

فصل اول ۱

فصل دوم ۱۴

جدول ۱-۲. تفاوت‌های فروش دیروز و امروز ۶۵

جدول ۲-۲. طبقه بندی استراتژیک مشتریان ۶۷

فصل سوم ۹۷

جدول ۱-۳. تناظر فرضیه های تحقیق و سوالات پرسشنامه ۱۰۵

جدول ۲-۳. ابزار گردآوری اطلاعات ۱۰۵

جدول ۳-۳. خروجی محاسبه پایایی ۱۰۹

فصل چهارم ۱۱۶

جدول ۱-۴. فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها بر حسب جنسیت ۱۱۸

جدول ۲-۴. فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها بر حسب سن ۱۱۹

جدول ۳-۴. فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها بر حسب میزان تحصیلات ۱۲۰

جدول ۴-۴. فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها بر حسب وضعیت تاهل ۱۲۱

جدول ۵-۴. فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها بر حسب سابقه فروشنده گی ۱۲۲

جدول ۶-۴. فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها بر حسب تیپ سازمانی ۱۲۳

- جدول ۴-۷. خروجی دستور One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test ۱۲۶
- جدول ۴-۸. فراوانی، درصد فراوانی EQ در نمونه ها ۱۲۷
- جدول ۴-۹. محاسبات آماری توزیع EQ و عوامل تشکیل دهنده آن در نیروی فروش شرکت پخش البرز ۱۲۸
- جدول ۴-۱۰. معنای نمرات هوش هیجانی در آزمون برادبری- گریوز ۱۲۸
- جدول ۴-۱۱. فراوانی، درصد فراوانی عملکرد در نمونه ها ۱۳۰
- جدول ۴-۱۲. محاسبات آماری توزیع عملکرد نمونه ها ۱۳۱
- جدول ۴-۱۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین خودآگاهی و عملکرد نیروی فروش ۱۳۲
- جدول ۴-۱۴. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین خودمدیریتی و عملکرد نیروی فروش ۱۳۳
- جدول ۴-۱۵. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین آگاهی اجتماعی و عملکرد نیروی فروش ۱۳۴
- جدول ۴-۱۶. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین مدیریت رابطه و عملکرد نیروی فروش ۱۳۵
- جدول ۴-۱۷. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین هوش هیجانی و عملکرد نیروی فروش ۱۳۶
- جدول ۴-۱۸. مقدار R چندگانه و مربع R ۱۳۷

- جدول ۴-۱۹. آنالیز واریانس رگرسیون ۱۳۷
- جدول ۴-۲۰. معادله رگرسیون و آماره های آن ۱۳۸
- جدول ۴-۲۱. معنی داری آزمون تحلیل واریانس فریدمن مولفه های هوش هیجانی ۱۳۹
- جدول ۴-۲۲. اولویت بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش ۱۴۰
- جدول ۴-۲۳. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین EQ و سن نیروی فروش ۱۴۲
- جدول ۴-۲۴. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین عملکرد و سن نیروی فروش ۱۴۳
- جدول ۴-۲۵. آماره های توصیفی در مورد وجود ارتباط معنی دار بین عملکرد و سن نیروی فروش ۱۴۴
- جدول ۴-۲۶. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین EQ و میزان تحصیلات نیروی فروش ۱۴۵
- جدول ۴-۲۷. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین عملکرد و میزان تحصیلات نیروی فروش ۱۴۶
- جدول ۴-۲۸. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین EQ و وضعیت تاهل نیروی فروش ۱۴۷
- جدول ۴-۲۹. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین عملکرد و وضعیت تاهل نیروی فروش ۱۴۸

جدول ۴-۳۰. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین EQ و سابقه فروش

نیروی فروش ۱۴۹

جدول ۴-۳۱. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین عملکرد و سابقه

فروش نیروی فروش ۱۵۰

جدول ۴-۳۲. نتایج مقایسه میانگین هوش هیجانی در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر

ایران ۱۵۱

جدول ۴-۳۳. نتایج مقایسه میانگین عملکرد در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر

ایران ۱۵۴

جدول ۴-۳۴. نتایج مقایسه هوش هیجانی در ۲ دپارتمان غذا و دارو ۱۵۷

جدول ۴-۳۵. نتایج مقایسه عملکرد در ۲ دپارتمان غذا و دارو ۱۵۹

۱۶۱ **فصل پنجم**

جدول ۵-۱. رتبه بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش با استفاده از ضریب

همبستگی پیرسون ۱۶۷

۱۷۷ **پیوست ها**

جدول ۱. محاسبات آماری توزیع EQ نمونه ها ۱۷۸

جدول ۲. فراوانی و درصد فراوانی EQ در نمونه ها ۱۷۹

جدول ۳. محاسبات آماری توزیع عملکرد نمونه ها ۱۸۰

- جدول ۴. فراوانی و درصد فراوانی عملکرد در نمونه ها ۱۸۱
- جدول ۵. روش انجام رگرسیون چندگانه ۱۸۲
- جدول ۶. مقدار R چندگانه و مربع R ۱۸۳
- جدول ۷. آنالیز واریانس رگرسیون ۱۸۳
- جدول ۸. معادله رگرسیون و آماره های آن ۱۸۴
- جدول ۹. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین خودکنترلی هیجانی و عملکرد نیروی فروش ۱۸۵
- جدول ۱۰. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین خودآگاهی هیجانی و عملکرد نیروی فروش ۱۸۵
- جدول ۱۱. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین اعتماد به نفس و عملکرد نیروی فروش ۱۸۶
- جدول ۱۲. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین ارتباطات و عملکرد نیروی فروش ۱۸۶
- جدول ۱۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین ارزیابی صحیح از خود و عملکرد نیروی فروش ۱۸۷
- جدول ۱۴. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین قابلیت اعتماد و عملکرد نیروی فروش ۱۸۷

- جدول ۱۵. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین انطباق پذیری و عملکرد نیروی فروش ۱۸۸
- جدول ۱۶. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین وظیفه شناسی و عملکرد نیروی فروش ۱۸۸
- جدول ۱۷. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین ابتکار عمل و عملکرد نیروی فروش ۱۸۹
- جدول ۱۸. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین گرایش به موفقیت و عملکرد نیروی فروش ۱۸۹
- جدول ۱۹. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین گرایش به ارائه خدمت و عملکرد نیروی فروش ۱۹۰
- جدول ۲۰. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین همدلی و عملکرد نیروی فروش ۱۹۰
- جدول ۲۱. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین مدیریت تعارض و عملکرد نیروی فروش ۱۹۱
- جدول ۲۲. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین مدیریت تاثیرگذاری و عملکرد نیروی فروش ۱۹۱
- جدول ۲۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین مدیریت تشکیل شبکه و عملکرد نیروی فروش ۱۹۱

نمودارها

فصل اول	۱
فصل دوم	۱۴
فصل سوم	۹۷
فصل چهارم	۱۱۶
نمودار ۴-۱. درصد فراوانی نمونه ها بر حسب جنسیت	۱۱۸
نمودار ۴-۲. فراوانی نمونه ها بر حسب سن	۱۱۹
نمودار ۴-۳. فراوانی نمونه ها بر حسب میزان تحصیلات	۱۲۰
نمودار ۴-۴. درصد فراوانی نمونه ها بر حسب وضعیت تاهل	۱۲۱
نمودار ۴-۵. درصد فراوانی نمونه ها بر حسب سابقه فروشنده‌گی	۱۲۲
نمودار ۴-۶. درصد فراوانی نمونه ها بر حسب تیپ سازمانی	۱۲۳
نمودار ۴-۷. فراوانی نمونه ها بر حسب نمره هوش هیجانی	۱۲۴
نمودار ۴-۸. فراوانی نمونه ها بر حسب نمره عملکرد	۱۲۵
نمودار ۴-۹. EQ نیروی فروش شرکت پخش البرز	۱۲۹
نمودار ۴-۱۰. اولویت بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش شرکت پخش البرز	۱۴۱

نمودار ۴-۱۱. مقایسه میانگین هوش هیجانی در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر ایران ۱۵۲

نمودار ۴-۱۲. بررسی وضعیت هوش هیجانی نیروی فروش شرکت پخش البرز بر حسب مراکز استقرار آنها ۱۵۳

نمودار ۴-۱۳. مقایسه میانگین عملکرد در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر ایران ۱۵۵

نمودار ۴-۱۴. بررسی وضعیت عملکرد نیروی فروش شرکت پخش البرز بر حسب مراکز استقرار آنها ۱۵۶

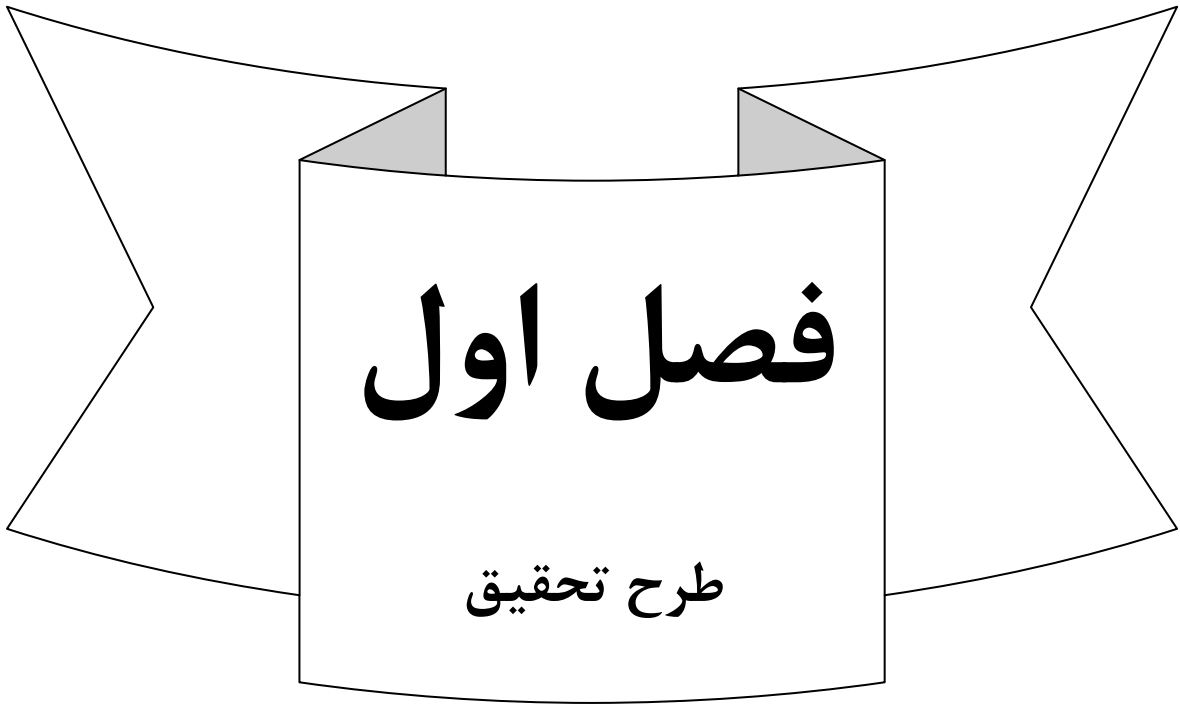
نمودار ۴-۱۵. بررسی وضعیت هوش هیجانی در دپارتمان دارو شرکت پخش البرز بر حسب مراکز استقرار آنها ۱۵۷

نمودار ۴-۱۶. بررسی وضعیت هوش هیجانی در دپارتمان غذا شرکت پخش البرز بر حسب مراکز استقرار آنها ۱۵۸

نمودار ۴-۱۷. بررسی وضعیت عملکرد در دپارتمان دارو شرکت پخش البرز بر حسب مراکز استقرار آنها ۱۵۹

نمودار ۴-۱۸. بررسی وضعیت عملکرد در دپارتمان غذا شرکت پخش البرز بر حسب مراکز استقرار آنها ۱۶۰

فصل پنجم ۱۶۱



۱- مقدمه

عامل انسانی مهمترین دلیل تحولاتی است که امروزه بشر در همه زمینه ها و به هر شکلی در جوامع گوناگون شاهد آن است. در واقع عامل انسانی تفاوت های فاحش امروز زندگی بشر با شرایط گذشته اش را رقم زده است. اگر این عامل از زندگی روزمره حذف شود در واقع توسعه و پیشرفت از زندگی انسان حذف می شود. اگر معتقدید که پیش نیاز یک جامعه توسعه یافته، برخورداری از انسان های توسعه یافته است و سازمان های توسعه یافته نیز انسجام واقعی خود را به دلیل وجود منابع انسانی متعهد و متخصص به منزله سرمایه های استراتژیک به دست می آورند بنابراین می بایست بپذیرید که سازمان ها به مثابه محور اتکا و چشم امید ملت در تسهیل فرایند توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری، دارای احساسات و اهمیت فراوان هستند.

" توجه به عامل انسانی، مهمترین ابزار در رشد انگیزش و بهره وری سازمان ها و کارکنان آنهاست. بدین لحاظ، امروزه سازمان هایی که برای بقای انتظام و بالندگی خود می کوشند از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف پذیری، انطباق پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل می شوند. بدون این کیفیت ها، سازمان ها واقعاً غیرممکن است که بتوانند در مواجهه با بهترین ها به صورت رقابتی و اثربخش عمل کنند." (شولر و جکسون، ۲۰۰۱)

به زعم بارون و کرپس^۱ (۱۹۹۰) " منابع انسانی کلید موفقیت یا شکست سازمانی به شمار می آیند." در صنایع خدماتی جایی که خدمات اغلب به واسطه رویارویی ارائه دهندگان خدمات و مشتریان صورت می گیرد، توانایی ارائه دهندگان خدمات اثر مستقیم و معنی داری روی فرایند ارائه خدمات و رضایت مشتری دارد. رابطه بین صلاحیت نیروی کار و کیفیت خدمات به مشتری به طور

۱- Baron and Kerps

قابل توجهی قوی است زیرا ارائه خدمات یا وظایف، اغلب به وسیله کارکنان یک سازمان انجام می گیرد.

گلمن در تعریف هوش هیجانی می گوید: "هوش هیجانی نوع دیگری از هوش است که مشتمل بر شناخت احساسات خویشتن و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم های مناسب در زندگی است. توانایی اداره مطلوب خلق و خوی، وضع روانی و کنترل تکانه هاست. عاملی است که به هنگام شکست ناشی از دست نیافتن به هدف، در شخص ایجاد انگیزه و امید می کند." (گلمن، ۱۹۹۵)

۲- بیان مساله

شواهد نشان می دهد که دوران ما اکنون دوران ایده ها یا نوآوری است. در این عصر، افراد یا سازمانهایی که ظرفیت خلق و بازآفرینی خود و داده های خود را دارند، رشد می کنند و به مزیت رقابتی پایدار دست می یابند. علاوه بر این همانطور که سیستم ریوی تحت تاثیر تنفس انسان است، جو سازمانی نیز نسبت به احساساتی که در محیط کار وجود دارند، عکس العمل نشان می دهد.

در حالیکه در گذشته احساسات انسانی عنصری مخرب، سازمان نیافته و نشانه عدم انطباق پذیری در نظر گرفته می شدند، نظریه های جدید معتقدند که احساسات نقش مهمی در سازماندهی، انگیزش و هدایت فعالیتهای انسانی ایفا می کنند. تعریف، ماهیت و اهمیت رابطه متقابل بین تفکر و احساسات کانون توجه تحقیقاتی است که در مورد EQ انجام می گیرد. به زعم فاین من (Fineman) عواطف، تبادلات اجتماعی را شکل می دهند و تسهیل می کنند.

وقتی به سر کار می روید هیجانها را نیز با خود به آنجا می برید. آنها مثل مزاحمان آزار دهنده تمام روز سایه به سایه به دنبال شما می آیند. هر چه سریعتر از هیجانهای خود آگاه شوید و آنها را بهتر بشناسید، زودتر خواهید توانست کنترل اوضاع را دوباره به دست بگیرید. درک و مدیریت هیجانها تنها راهی است که بتوانید از روزتان حداکثر استفاده را ببرید و به سوی هدف شغلی خود در زندگی بروید.

هیجان در روانشناسی برای بیان تمام حالات احساسی و روانی مثبت و منفی و علائم جسمانی همراه آن به کار می رود. هیجانات مثل خشم، ترس، امید، نگرانی، احساس حقارت، غرور، غم و اندوه، شادی، پشیمانی و ... هستند. به قول پیاژه، هوش یعنی توانایی سازگار شدن. پژوهشها نشان می دهند که IQ، تقریباً ۲۵ درصد و حتی کمتر در حد ۵ یا ۱۰ درصد از انعطاف پذیری و سازگاری شغلی را تعیین می کند و باقیمانده سازگاری شغلی که ۷۵ درصد یا بیشتر است، از جای دیگری ناشی می شود. آن چیست؟ هوش هیجانی این دو شقه را به هم چسباند و از نو آدمی دوباره ساخت. یعنی گذشتن از چالشهای هیجانی با استفاده از قدرتهایی مثل شکیبایی، توانایی همدلی کردن با دیگران، توانایی شناختن احساسات خود و توانایی مدیریت کردن هیجانات.

یکی از جنبه های اصلی توسعه منابع انسانی توجه به نیازهای هیجانی افراد است. امروزه EQ، در مباحث تحقیق مدیریت عاملی پراهمیت و تأثیرگذار بر مسائلی همچون عملکرد شغلی، خلاقیت شغلی، تعهد حرفه ای و امثال آن، شناخته و معرفی شده است. به همین دلیل، ارتقای سطح EQ کارکنان به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانی می تواند بخشی از خلاءهای هیجانی آنان را پر کرده و موجبات ارائه خدمات کیفی تر را فراهم آورد.

استاد معروف دانشکده اقتصاد دانشگاه هاروارد، آقای جوزف باداراکو می گوید، لحظاتی که شغل و زندگی ما را شکل می دهند، لحظاتی هستند که باید از بین خوب و خوب یکی را انتخاب کنیم. وقتی هیچ پاسخ درست و غلطی وجود ندارد، هیجانها نقش مهمی به خود می گیرند. معمولاً آنها هستند که عامل تصمیم گیرنده می شوند و ما را قادر می سازند تا یک مسیر را به مسیر دیگر ترجیح دهیم. اگر از مهارتهای هوش هیجانی خود در محیط کار استفاده کنید، آنها شما را در تصمیم گیریهای مهم راهنمایی خواهند کرد، تصمیم گیریهایی که شغل شما را شکل خواهند داد.

برای ادامه کار خود، هیچ چیز از شناخت عمیق ترین احساساتتان در زمینه کاری که انجام می دهید و آگاهی یافتن از اینکه ایجاد چه تغییراتی می تواند رضایت واقعی شما را از انجام کار افزایش دهد اساسی تر نیست. تفاوت های ناشی از سه نوع استفاده متفاوت از هوش هیجانی عبارتند از:

- توانایی ایجاد محیطی که در آن شکایت ها را، به عنوان انتقادهای کمک کننده در نظر می گیرند.
- خلق فضایی که در آن تکرر و گونه گونی به جای آنکه منبع اصطکاک تلقی شود، ارزشمند شمرده می شود.
- و نهایتاً استفاده اثربخش از شبکه کاری در اینجا می تواند مورد بحث قرار گیرد.

جایگاه بسیار مهم و کاربردی بازاریابی و فروش در رشد و توسعه شرکتهای بازرگانی، امروزه باعث شده این واحدها، بیش از گذشته در کانون توجه قرار بگیرند. این اثر، از یک سو باعث ارتقا و پیشرفت شرکتهای می شود؛ اما از سوی دیگر، فشارهای مضاعفی بر این واحدها وارد می کند و سطح انتظارها را از آنها افزایش می دهد. به تبع این فشارها و انتظارات، کارکنان فروش به عنوان نیروی انسانی شاغل در واحد فروش شرکتهای بازرگانی، اولین و مهمترین کانون تحمل این چالشهای تحمیلی هستند و در نتیجه این چالشها دچار مسائل و مشکلات روانی و شغلی می شوند.

پژوهشهای مختلف نشان می دهند افرادی که هوش هیجانی بالایی دارند، قدرت بیشتری برای سازگاری با مسائل جدید و روزمره، رشد شغلی و حرفه ای و رهبری از خود نشان می دهند. همچنین هوش هیجانی بالا با برون گرایی، انعطاف پذیری، دلبپذیر بودن و توانایی برای هماهنگ کردن احساسات مختلف، شناسایی این احساسات و عمل آنها بر مغز و رفتار همبستگی دارد. بنا به تحقیقات انجام شده هوش هیجانی در محیط کار منجر به افزایش فروش، ایمنی در کار، بهره وری، جلب رضایت مشتری و کاهش نرخ جابجایی کارکنان می شود.

با توجه به آنچه مطرح شد، می‌توان چنین نتیجه گرفت یکی از ابزارهایی که وجود آن در کارکنان فروش، باعث غلبه بر چالشها و فشارهای روانی می‌شود و آنها را در انجام وظایف شغلی و خدمت‌رسانی هر چه بهتر به مشتریان، یاری می‌کند، هوش هیجانی است؛ زیرا این عامل در کاهش تنشها و بهبود شرایط حرفه‌ای کار، اثرگذار است. این پژوهش درصدد است تا در مرحله اول، درجه هوش هیجانی کارکنان فروش شاغل در شرکت پخش البرز را ارزیابی و رابطه آن را با عملکرد نیروی فروش بررسی کند. سپس مؤلفه‌های آن را در سطوح مختلف، بین کارکنان فروش، شناسایی و رتبه‌بندی نماید تا بدین وسیله برای به‌کارگیری هر چه بهتر این موهبت الهی و برنامه ریزی برای بهبود آن، گام مؤثری برداشته شود. به همین منظور، فرضیه‌هایی مطرح شده است که این تحقیق آنها را بررسی می‌کند.

۳- سابقه و ضرورت انجام تحقیق

"احساسات و معنویت اغلب "جعبه سیاه" در نظر گرفته می‌شوند. احساسات در سازمان موضوعاتی هستند که نمی‌توانیم به خوبی بشناسیم و به همین دلیل آنها را حذف می‌کنیم یا در نظریه‌ها و مدل‌های خود تنها حول و حوش آنها بحث می‌کنیم. معمولاً از وجود احساسات و تجارب معنوی خود آگاه هستیم ولی برای بیان آنها در قالب کلماتی که به طور دقیق آنها را به دیگران منتقل کند دچار مشکل می‌شویم. از ادبیات موجود EQ به وضوح برمی‌آید افرادی که EQ بیشتری دارند، از زندگی سالم‌تر، شادتر و موفق‌تری برخوردارند و در محیط کار نیز بهره‌وری بیشتر دارند." (تیشلر و دیگران،

۲۰۰۲)

منظور از جو مساعد برای ارائه خدمات در سطح کارکنان فردی، توجه به مراجعه‌کنندگان و آگاهی از نیازهای مشتریان و اعمال و رفتارهایی است که مدیران از کارکنان انتظار دارند. این خصوصیات ممکن است به صورت شایستگی‌های بین فردی از قبیل مهارت‌های ارتباطی، همدلی و تلاش هیجانی ابراز شوند. در سطح سازمانی نیز جو مساعد برای ارائه خدمات نیازمند حمایت و تقویت کارکنان برای نشان دادن رفتارهای مناسب و مبتنی بر ویژگی‌های خاص خدمات باکیفیت است. علاوه بر این، در

سطح سازمانی ایجاد جوی مساعد برای ارائه خدمت مستلزم توجه به کارکنان سازمان به عنوان "مشتریان داخلی" نیز هست. این مساله از طریق توانمندسازی کارکنان که با از بین بردن موانع و بازدارنده‌ها - مانند سیاستهای نامناسب منابع انسانی، سبک مدیریت محدود کننده، سطوح بالای استرس و غیره - امکانپذیر است.

استفاده از هوش هیجانی در محیط کار یعنی پیدا کردن مهارت بیشتر برای متوجه شدن به حضور هیجانها در وضعیتهای مختلف، بهتر شدن در کنترل احساساتی که مانع راه می شوند، و اجازه دادن به خود برای انجام دادن رفتارهای جدید.

شدت و تنوع هیجانهایی که می توانند در طول یک روز خود را نشان دهند بسیار تعجب برانگیز است. یافته ها نشان می دهد که یک فرد بیدار، در هر ساعت، به طور میانگین ۲۷ هیجان را تجربه می کند. بنابراین در ۱۷ ساعت بیداری در طول روز، از لحظه ای که بیدار می شوید تا لحظه ای که به خواب می روید، حدود ۴۵۶ هیجان خواهید داشت. یعنی بیش از ۳۰۰۰ تجربه هیجانی در طول هفته و بیش از ۱۵۰۰۰۰ در طول سال شما را همراهی می کنند! از بین تمام هیجانهایی که در طول زندگی خود تجربه می کنید، حدود ۲ میلیون از آنها در ساعات کاری روی می دهند. بنابراین، جای تعجب ندارد که کار کردن با کسانی که هیجانهای خود را به خوبی مدیریت می کنند آسانتر است و اینگونه افراد بیشتر و بهتر می توانند به اهداف خود برسند.

تعهد و مسئولیت پذیری کارکنان در یک سازمان می تواند عملکرد بالای سازمان را به همراه داشته باشد. شناخت و احترام نسبت به قرارداد روانی میان کارکنان و سازمان یک عامل موفقیت کلیدی برای سازمان است. این موضوع ما را ناگزیر می سازد آگاهی بیشتری را در خصوص تحول، نوآوری، هوشیاری، انعطاف پذیری و آزاداندیشی به عنوان موضوعهای مهمتر و ابزار بقا، کسب کنیم.

بسیاری از سازمانها بر روشهایی تاکید می کنند که اغلب اوقات به دلایل اجتماعی، سیاسی و قدرت موثر نیستند. یک راه موثر برای برخورد با این موضوع افزایش آگاهی نسبت به EQ است. EQ نوعی

نیروی عاطفی است که مشخص کننده نزدیکی یا سازگاری با اهداف است. این نیرو افراد را به جلو می راند و در آنان احساس مسئولیت پذیری ایجاد می کند که کی باشند و چگونه عمل کنند.

تعهد عاطفی کارکنان نسبت به سازمان از هرگونه تعهدی پایدارتر است زیرا از احساسات عمیق ریشه می گیرد و افراد را در شرایط سخت در سازمان نگه می دارد و انگیزه آنان را در ایجاد تحول برای بهبود سازمان دو چندان می کند.

امروزه شیوه ها و راه های متعددی برای تحول و توسعه منابع انسانی در دسترس است که مستلزم آموزش قابلیت ها و صلاحیت های مرتبط با هوش هیجانی است. چنین آموزش ها و تعالیمی تاریخچه طولانی هم در بخش خصوصی و هم در بخش عمومی دارد. در مجموع به نظر می رسد احتمالاً بین میزان هوش هیجانی کارکنان، با میزان عملکرد و تعهد کاری آنها رابطه وجود دارد و با تایید این رابطه در یک مطالعه بومی می توان نتایج این مطالعه را به عنوان رهنمونی جدید و اثربخش در زمینه کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی مانند جذب، گزینش، آموزش و توسعه کارکنان، انگیزش و سایر موارد مورد توجه جدی قرار داد.

۴- اهداف اساسی از انجام تحقیق

- ۱- هوش هیجانی نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز را ارزیابی کنیم.
- ۲- رابطه هوش هیجانی نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز را با عملکرد آنها بررسی کنیم.
- ۳- عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز را اولویت بندی کنیم.

۵- بیان سوال‌های تحقیق

- ۱- هوش هیجانی نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز در چه سطحی است؟
- ۲- عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز در چه سطحی است؟
- ۳- چه رابطه‌ای میان هوش هیجانی و میزان عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز وجود دارد؟
- ۴- اولویت بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز چگونه است؟

۶- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی:

بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- فرضیه ۱: بین میزان خودآگاهی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۲: بین میزان خودمدیریتی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۳: بین میزان آگاهی اجتماعی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۴: بین میزان مدیریت رابطه نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد.

۷- متغیرهای تحقیق

تعریف مفهومی متغیرها:

عملکرد: "عملکرد عبارتست از حاصل فعالیتهای کارمند از لحاظ اجرای وظایف محوله پس از مدت زمان معین" (دولان، صائبی، ۱۳۷۷).

هوش هیجانی (EQ): "ظرفیت تشخیص احساسات خود و دیگران به منظور ایجاد انگیزه در خود و مدیریت احساسات در درون خود و در روابط با دیگران" (گلمن، ۳۱۷: ۱۹۸۸).

ابعاد هوش هیجانی: طبق مدل گلمن (۲۰۰۱) ابعاد EQ عبارتند از:

- خودآگاهی: خودآگاهی مهارت زیربنایی سه شایستگی هیجانی زیر است:

- "خودآگاهی هیجانی: تشخیص نحوه اثرگذاری هیجانها بر عملکرد و توانایی استفاده از ارزشها برای هدایت تصمیم گیری.

- ارزیابی صحیح از خود: درک واقع بینانه ی تواناییها و ضعف های فردی، داشتن چشم اندازی واضح از مواردی که باید بهبود یابد و توانایی درس گرفتن از تجربیات.

- اعتماد به نفس: شهادت ناشی از قطعیت در مورد قابلیت ها، ارزشها و هدف های خود. " (گلمن، ۵۴: ۱۹۸۸)

- مدیریت بر خود: بعد مدیریت بر خود مهارت زیربنایی شش شایستگی هیجانی زیر است:

- "خودکنترلی هیجانی: مدیریت اثربخش احساسات غم انگیز و تکانه ها.

- قابلیت اعتماد: درستکاری و صداقت.

- **وظیفه شناسی:** قابل اعتماد بودن و مسئولیت پذیری در انجام وظایف.
 - **انطباق پذیری:** انعطاف پذیری در مدیریت تغییر و چالش ها. " (گلمن، ۸۲: ۱۹۸۸)
 - **"گرایش به موفقیت:** تلاش برای بهتر شدن و تحقق استانداردهای برتری." (گلمن، ۱۱۳: ۱۹۸۸)
 - **"ابتکار عمل:** ویژگی اصلی افراد مبتکر و مصر. " (گلمن، ۱۲۲: ۱۹۸۸)
- **آگاهی اجتماعی:** گلمن بعد آگاهی اجتماعی را مهارت زیربنایی سه شایستگی هیجانی زیر می داند:
- **"همدلی:** آگاهی از احساسات، نیازها و مسائل مورد توجه دیگران. " (گلمن، ۲۷: ۱۹۸۸)
 - **"گرایش به ارائه خدمت:** پیش بینی، تشخیص و تحقق نیازهای مشتریان.
 - **آگاهی سازمانی:** تشخیص جریان‌ات سیاسی و اجتماعی سازمان. " (گلمن، ۱۳۸: ۱۹۸۸)
- **مدیریت روابط:** گلمن مدیریت روابط را مهارت زیربنایی هشت شایستگی هیجانی زیر می داند:
- **"کمک به پیشرفت دیگران:** درک نیازهای افراد برای پیشبرد و بهبود تواناییهایشان.
 - **تاثیرگذاری:** استفاده از تاکتیک های اثربخش برای ترغیب دیگران.
 - **ارتباطات:** گوش دادن موثر و ارسال پیامهای مجاب کننده.
 - **مدیریت تعارض:** مذاکره و حل اختلاف.
 - **رهبری مبتنی بر چشم انداز:** هدایت افراد و گروهها و الهام بخشی به آنها.

• تسهیل تغییر: ایجاد یا مدیریت تغییر.

• تشکیل شبکه: ایجاد روابط ابزاری.

• کار گروهی و همکاری: خلق هم افزایی گروهی در پیگیری اهداف جمعی و همکاری با

دیگران در جهت تحقق اهداف مشترک. " (گلمن، ۲۷-۲۶: ۱۹۸۸)

فروشنده (نیروی فروش) : "فروشنده هر شخص یا سازمانی است که کالا یا خدمتی را به قصد معاوضه با پول، در بازار عرضه می کند و فروشنده حرفه ای، فروشنده ای است که دارای اطلاعات وسیع فنی، علمی، روانشناسی، جامعه شناسی و برنامه ریزی و مدیریت است و می تواند با استفاده از مهارت‌های خود در شناسایی نیازها، نفوذ بر رفتار و کردار و همچنین ایجاد انگیزه در خریداران احتمالی، کالا یا خدمتی را به آنها بفروشد. " (بلوریان تهرانی، ۱۳۸۲)

سازمان های پخش : "موسسات یا شرکت های خصوصی انتفاعی هستند که انواع کالاها را از تولیدکنندگان مختلف خریداری و با استفاده از امکانات خود یعنی انبارها، وسایل نقلیه، فروشندگان (سفارش گیرندگان) و آشنایی با شبکه خرده فروشی در اصناف مختلف، آنها را توزیع می نمایند. " (بلوریان تهرانی، ۱۳۸۲)

تعریف عملیاتی متغیرها:

عملکرد : عملکرد در این تحقیق عبارتست از میانگین نمره ارزیابی عملکرد محاسبه شده توسط شرکت پخش البرز در مدت یک سال.

هوش هیجانی : عبارتست از نمره حاصل از اجرای پرسشنامه هوش هیجانی برادبری و گریوز که ۲۸ سوال داشته و در پیوست آورده شده است.

- خود آگاهی : عبارتست از نمره حاصل از سوالات ۱ الی ۶ پرسشنامه.

- مدیریت بر خود : عبارتست از نمره حاصل از سوالات ۷ الی ۱۵ پرسشنامه.
- آگاهی اجتماعی : عبارتست از نمره حاصل از سوالات ۱۶ الی ۲۰ پرسشنامه.
- مدیریت روابط : عبارتست از نمره حاصل از سوالات ۲۱ الی ۲۸ پرسشنامه.



۱- مبانی نظری هوش هیجانی

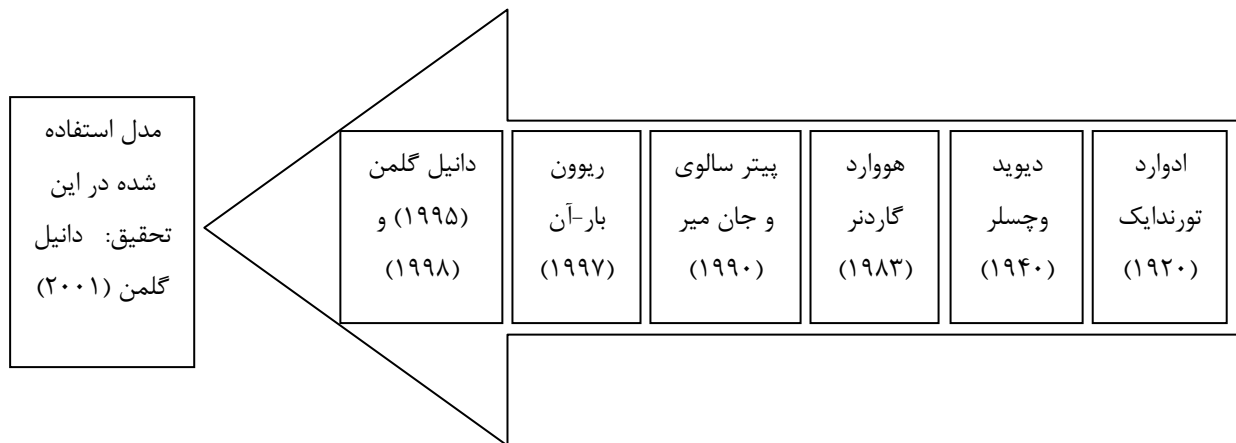
۱-۱- مقدمه

از هنگامی که نزدیک به دو هزار سال پیش، افلاطون نوشت: " همه آموخته ها دارای یک مبنای هیجانی هستند."، دانشمندان و فلاسفه تلاش می کرده اند تا اهمیت احساسات را اثبات یا نفی کنند. متأسفانه در بیشتر این دو هزار سال، تفکر عمومی این بود که هیجانها مانعی است که ما را از تصمیم گیری درست باز می دارد. تنها در سی سال اخیر، تحقیقات برای اثبات خلاف این امر، رو به افزایش نهاد.

ثبات هیجانی، یکی از پنج صفت کلی تشکیل دهنده شخصیت آدمی است. این پنج ویژگی عبارتند از: برونگرایی، خوشایندی، وظیفه شناسی (با وجدان بودن)، صداقت برای تجربه گری و ثبات هیجانی؛ صفات مربوط به ثبات هیجانی شامل عاری بودن از اضطراب، افسردگی، خشم، پرخاشگری، خجالت زدگی، دستپاچگی، نگرانی و هیجانهای تند است و در مقابل آنها، داشتن شخصیتی آرام، متین، مودب، شاد، خوشرو و خوش برخورد قرار دارد.

موضوع EQ در سالهای اخیر به طور گسترده مورد توجه محققان سازمانی قرار گرفته است. EQ عبارتست از "قابلیت شناخت احساسات خود و دیگران به منظور ایجاد انگیزش در خود و مدیریت صحیح هیجانها در خود و روابط با دیگران" (گلمن، ۱۳۷:۱۹۹۸). از آنجا که منابع انسانی یکی از معدود منابعی است که می تواند برای سازمان مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند و تحقیقات انجام شده نشان می دهد که EQ تاثیر عمده ای بر توسعه منابع انسانی دارد، سازمانهای گوناگون به طور چشمگیری روی آموزش این هوش به کارکنان خود و ارتقای سطح آن در میان منابع انسانی شان

سرمایه گذاری کرده اند. علاوه بر این EQ امروز به عنوان یکی از عوامل عمده در انتخاب کارکنان مورد توجه قرار می گیرد.



شکل ۱-۲. سیر تاریخی EQ

ادوارد تورندایک^۱ در سال ۱۹۲۰ اظهار کرد که توانایی اجتماعی بخش مهمی از هوش است. وی یکی از اولین افرادی بود که یکی از جنبه های EQ را تشخیص داد و آن را هوش اجتماعی نامید. به زعم تورندایک یک هوش اجتماعی " توانایی درک و مدیریت مردان و زنان، پسران و دختران، به منظور بروز رفتاری عاقلانه در روابط اجتماعی است. این هوش نوعی توانایی است که خود را به وضوح در مهدهای کودک، زمینهای بازی، بازیهای گروهی، کارخانه ها و مراکز فروش نشان می دهد ولی از شرایط استاندارد شده آزمون در آزمایشگاه گریزان است. " (هدلاند و استرن برگ، ۱۳۷:۲۰۰۰).

یکی دیگر از کسانی که به جنبه های غیرشناختی هوش توجه نشان داد، دیوید وچسلیر^۲ بود. او در سال ۱۹۴۰ ایده عناصر فکری و غیرفکری^۳ را مطرح کرد. به اعتقاد وی، عناصر غیرفکری همان عناصر هیجانی، شخصی و اجتماعی هستند. علاوه بر این او در سال ۱۹۴۳ چنین اظهار کرد که تواناییهای غیرفکری برای پیش بینی توان یک فرد برای موفقیت در زندگی لازمند.

۱- Edward Thorndike

۲- David Wechsler

۳- Non-intellective & intellective elements

متاسفانه مطالعات این پیشگامان اولیه تا سال ۱۹۸۳ که هووارد گاردنر^۱ ایده ی " هوش چندگانه"^۲ را مطرح کرد، به فراموشی سپرده شده بودند و چندان مورد توجه قرار نمی گرفتند.

گاردنر تاثیر عمده ای در احیای نظریه EQ در روانشناسی داشت . " گاردنر در نظریه خود هوش اجتماعی یا به زعم او، هوش بین فردی را به رسمیت می شناسد و آن را درک کردن دیگران و عمل بر مبنای آن درک تعریف می کند. در نظریه ی گاردنر هوش درون فردی عبارتست از توانایی درک احساس خود نسبت به یک مساله، شناخت میزان احساسات خود، پیش بینی بروز یک عمل خاص از خود و رفتار متناسب با نیازها، اهداف و توانایی ها " (هدلاند و استرن برگ، ۱۳۷:۲۰۰۰)

پیتر سالوی و جان دی مییر^۳ نظریه خود را در مورد EQ برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ مطرح کردند. آنها EQ را نوعی از هوش اجتماعی که شامل توانایی نظارت بر احساسات و عواطف خود و دیگران، تشخیص آنها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و عمل فرد می شود، تعریف کردند. مدل آنها بر مسائل شناختی تمرکز دارد.

ریوون بار-آن^۴ EQ را مجموعه ای از توانایی ها و دانش هیجانی و اجتماعی محسوب می کند که بر توان کلی ما برای برآوردن نیازهای محیطی تاثیر می گذارد. اجزای این مجموعه عبارتند از توانایی خودآگاهی و درک و ابراز خود، توانایی آگاهی و درک دیگران و ارتباط برقرار کردن با آنها، توانایی کنار آمدن با احساسات شدید و کنترل ضربه های حسی و توانایی تطبیق با تغییرات و حل مشکلاتی که ماهیت فردی یا اجتماعی دارند.

در اوایل دهه نود، دانیل گلمن^۵ از مطالعه سالوی و مییر آگاه شد و تحت تاثیر آنها کتاب Emotional Intelligence را نوشت. گلمن در بررسی های خود بین EQ و شایستگی های هیجانی تفاوت قائل شد.

۱- Howard Gardner

۲- Multiple Intelligence

۳- Peter Salovey & John D. Mayer

۴- Reuven Bar-on

۵- Daniel Goleman

EQ به مهارت‌های فردی و اجتماعی برمی‌گردد که منجر به عملکرد برتر در دنیای کار می‌شوند. شایستگی‌های هیجانی مبتنی بر EQ هستند. سطح مشخصی از EQ برای کسب شایستگی‌های هیجانی لازم است. گلمن " شایستگی هیجانی " را قابلیت آموخته شده مبتنی بر EQ می‌داند که منتج به عملکرد برجسته در کار می‌شود. به عنوان نمونه توان تشخیص دقیق احساس طرف مقابل، فرد را قادر می‌سازد که شایستگی خاصی مانند تاثیرگذاری را در خود ایجاد کند. به طور مشابه افرادی که توان بیشتری برای تنظیم هیجانات خود دارند، راحت‌تر می‌توانند شایستگی مانند ابتکار عمل یا گرایش به کسب موفقیت را در خود بپرورانند. در نهایت این شایستگی‌های اجتماعی و هیجانی هستند که برای پیش‌بینی عملکرد لازمند. بعدها گلمن کار خود را با همکاری ریچارد بویاتزیس^۱ ادامه داد. تحقیقات آنها نشان می‌دهد که EQ هنگامی مشاهده می‌شود که یک فرد شایستگی‌های شکل‌دهنده آگاهی از خود، مدیریت بر خود، آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی را در زمان‌های مناسب و به اندازه کافی و اثربخش در شرایط از خود نشان می‌دهد.

گلمن (۲۰۰۱) در مقاله نظریه Emotional Intelligence مبتنی بر عملکرد، EQ را از دیدگاه نظریه عملکردی بررسی می‌کند. این نظریه در حوزه شغل و اثربخشی سازمانی، خصوصاً برای پیش‌بینی موفقیت در انواع مشاغل، از فروش گرفته تا رهبری، مستقیماً کاربرد دارد. با اینکه مدل‌های موجود در زمینه EQ همگی به موارد خاصی اشاره دارند، نظریه عملکرد مبتنی بر EQ گلمن در محل کار و زندگی سازمانی کاربرد بیشتری دارد و به ویژه برای پیش‌بینی و توسعه نشانه‌های عملکرد پایه‌ای افراد در انواع مشاغل و سطوح کاری کارآمد است.

همه مدل‌های EQ مفاهیم بنیادی مشترکی را دربرمی‌گیرند. به طور کلی EQ به معنای توانایی تشخیص و تنظیم احساسات خود و دیگران است. این تعریف کوتاه چهار حوزه عمده را دربرمی‌گیرد که عبارتند از خودآگاهی، مدیریت بر خود، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط، این چهار حوزه در همه

۱ - Richard Boyatzis

نظریه های عمده EQ مشترک هستند، هر چند ممکن است واژه به کار رفته برای توصیف آنها متفاوت باشد. EQ مدلی کاربردی برای روانشناسی ارائه می دهد. این مدل مانند سایر کاربردهای اثربخش در مدارس، مشاغل، جوامع و سازمان ها می پردازد. درک روزافزون ما از EQ نشان می دهد که این مفهوم فراتر از مرزهای شخصیت، ضریب هوشی و موفقیت آکادمیک حرکت می کند و به عنوان علمی مطرح است که می توان توسط آن گسترده وسیعتری از مکانیزم های روانشناسی را مطالعه کرد. این افراد را قادر می سازد در زندگی فردی، شغلی، خانوادگی و شهروندی خود در جوامع شکوفا شوند.

۱-۲- EQ سیر تاریخی

۱-۲-۱- ادوارد تورندایک

ای.ال. تورندایک، یکی از روانشناسان برجسته تاثیرگذار در ترویج ضریب هوشی در دهه های بیست و سی، در مقاله ای در مجله هارپر بیان کرد که یکی از جنبه های EQ، تحت عنوان "هوش اجتماعی"، جزئی از جنبه های ضریب هوشی فرد به شمار می آید. تورندایک چنین ادعا می کرد که هوش اجتماعی در روابط بین افراد و در عرصه های عمومی اجتماع بروز می یابد. از این رو او معتقد بود که این نوع هوش در شرایط آزمایشگاهی چندان قابل اندازه گیری نیست.

"سایر روانشناسان در آن زمان دیدگاه بدبینانه ای نسبت به هوش اجتماعی داشتند. با این وجود هوش فردی نادیده گرفته نشد، اساساً به این خاطر که از نظر شهودی و با توجه به عقل سلیم منطقی می نمود. در سالهای اخیر گروهی از روانشناسان به نتایج مشابهی رسیده اند. آنها همانند گاردنر بر این عقیده اند که مفاهیم قدیمی ضریب هوشی حول مهارتهای محدود زبان و ریاضیات تعریف شده است و موفقیت در تستهای ضریب هوشی تنها به معنی کسب موفقیت در کلاس درس یا موفقیت به عنوان یک استاد دانشگاه است. وقتی مسیر زندگی از محیط دانشگاهی فاصله می گیرد، قابلیت پیش بینی میزان موفقیت افراد توسط ضریب هوشی شان کمتر و کمتر می شود. استرن برگ و سالوی

دیدگاه وسیعتری را در مورد هوش اختیار کردند و سعی کردند تعریف جدیدی از هوش ارائه دهند و آنرا چیزی می دانند که منجر به موفقیت در زندگی می شود. " (گلمن، ۱۹۹۵:۴۶)

" رابرت تورندایک و ساوِل اِسْتِرِن^۱ در سال ۱۹۳۷ تلاشهای انجام شده برای سنجش هوش هیجانی را مرور کردند. تورندایک سه حوزه مختلف را در این زمینه شناسایی کرده است. اولین حوزه عمدتاً نگرش یک فرد نسبت به جامعه و اجزای مختلف آن از قبیل سیاست، اقتصاد و ارزشهایی مانند صداقت را دربرمی گیرد. دومین حوزه دانش اجتماعی یعنی خبره بودن در ورزش، مسائل روز و اطلاعات عمومی در مورد جامعه است. این حوزه اغلب با حوزه اول تلفیق می شود. سومین شکل هوش اجتماعی میزان انطباق پذیری اجتماعی فرد است. می توان گفت هوش اجتماعی ترکیبی از توانایی های مختلف یا تعداد زیادی از عاداتها و نگرش های اجتماعی خاص است. " (گلمن، ۱۷-۱۶:۲۰۰۱)

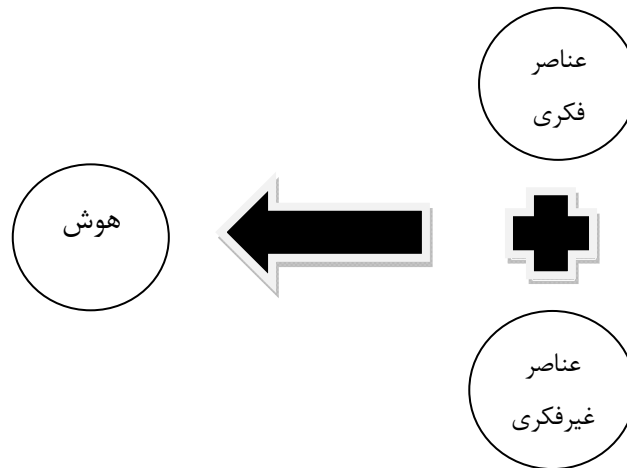
۱-۲-۲- دیوید وچسلر

" دیوید وچسلر در سال ۱۹۴۰ با انتشار کتابی تحت عنوان " عوامل غیرفکری هوش عمومی^۲ " جنبه های جدیدی از هوش عمومی را معرفی کرد. وچسلر روشهای متعددی برای سنجش هوش طراحی کرد. دو مقیاس سنجش هوش کودکان و بزرگسالان از شهرت بسیار زیادی برخوردارند. علت دیگر شهرت وچسلر استفاده از ضریب انحراف است. ضریب انحراف نوآوری فنی است که جایگزین مفهوم سن عقلی در محاسبه ضریب هوشی شد. در نهایت وچسلر به این نتیجه رسید که نظریه هوش عمومی اِسپِرْمَن بیش از حد سطحی است. برخلاف اسپیرمن، از منظر وچسلر هوش نوعی معلول است نه علت. علاوه بر این وی معتقد بود که عوامل غیرفکری مانند شخصیت در ایجاد هوش

۱- Saul Stern

۲- Non-Intellective Factors in General Intelligence

فردی هر کس تاثیر دارد. تعریفی که وی از هوش ارائه کرده است دیدگاه وسیعتر وی را نسبت به هوش نمایان می کند." (سایت دانشگاه ایندیانا، ۲۰۰۷)



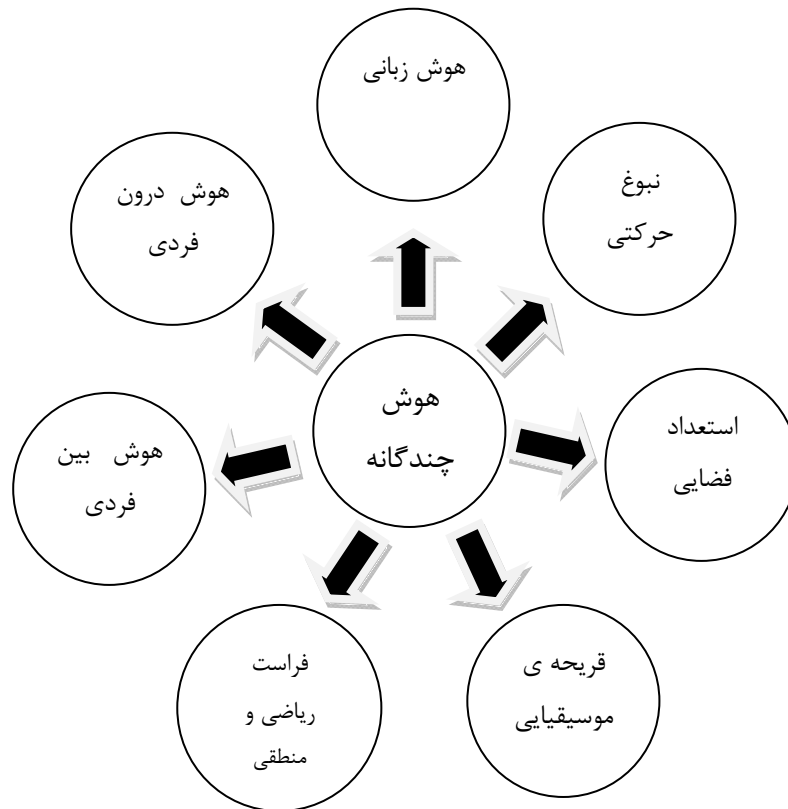
شکل ۲-۲. تقسیم بندی وچسلر از هوش^۱

۱-۲-۳- هووارد گاردنر

کتاب تاثیرگذار گاردنر با عنوان قالبهای ذهنی که در سال ۱۹۸۳ منتشر شد، بیانیه ای بود که دیدگاه مبتنی بر ضریب هوشی را مردود می دانست و معتقد بود چیزی در قالب یک نوع هوش انعطاف پذیر که برای موفقیت در زندگی بسیار مهم است وجود ندارد. هوش طیف وسیعی دارد که دربرگیرنده ی هفت متغیر اصلی است که عبارتند از هوش زبانی، موسیقایی، ریاضی و منطقی، فضایی، حرکتی، بین فردی و درون فردی.

هوش زبانی و فراست ریاضی و منطقی دو نوع هوش آکادمیک هستند. استعداد فضایی استعدادی

۱- Reference: Wechsler, D. (۱۹۴۰), "Non-Intellective Factors in General Intelligence", Psychological Bulletin, Vol.۳۷, PP . ۴۴۴-۴۴۵



شکل ۲-۳. هوش چندگانه گاردنر^۱

است که در هنرمندان یا معماران برجسته شکوفا می شود. نبوغ حرکتی در انعطاف پذیری و ظرافت مجیک جانسون (یکی از موفق ترین بسکتبالیستهای آمریکایی) آشکار می شود و قریحه موسیقایی در کار موتزارت به اوج می رسد. مهارت های بین فردی و درون فردی دو جنبه از چیزی هستند که گاردنر "هوش فردی" می نامد. واژه مناسبی که می توان برای توصیف این هوش ها به کار برد واژه چندگانه است. گاردنر اذعان می کند که این هفت نوع هوش به طور اختیاری انتخاب شده اند: هیچ تعداد خاصی برای تنوع استعدادهای انسانی نمی توان قائل شد.

گاردنر نشان می دهد که هسته اصلی هوش بین فردی شامل قابلیت پی بردن و پاسخ گفتن به حالتها، طبع ها، انگیزه ها و خواسته های دیگران به نحوی شایسته است. او اضافه می کند که هوش

۱- Gardner, H. (۱۹۸۳), Frames of mind, Basic Books, New York, NY.

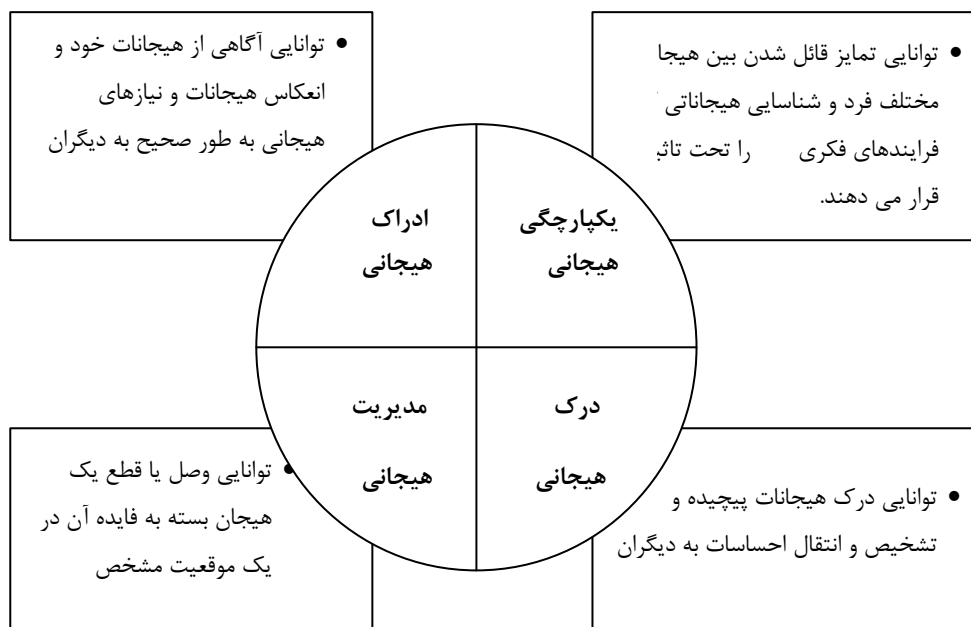
درون فردی کلید شناخت خود، پی بردن به احساسات خود و توانایی فرق گذاشتن بین آنها و استفاده از آنها برای هدایت رفتار است.

تلقی اولیه گاردنر از هوش بیشتر شناختی بوده است. هوش درون فردی درک نشانه های درونی و احساسی است که بر هوش بین فردی تاثیر دارد. هوش چندگانه، آنگونه که در عمل توسعه یافته، بر فراشناخت تمرکز می کند. فراشناخت بیشتر آگاهی از فرایندهای ذهنی خود است تا طیف وسیعی از توانایی های هیجانی.

با این حال گاردنر اهمیت زیاد توانایی های ارتباطی هیجانی را در فراز و نشیب های زندگی درک می کند. او بیان می کند که " احتمالاً افراد زیادی هستند که با وجود ضریب هوشی ۱۶۰ و هوش درون فردی ضعیف برای کسانی با ضریب هوشی ۱۰۰ و هوش درون فردی بالاتر کار می کنند و در دنیای روزمره هیچ هوشی مهمتر از هوش بین فردی نیست. فردی که از این هوش برخوردار نیست، احتمالاً در انتخاب همسر، شغل و غیره چندان موفق نخواهد بود. بنابراین آموزش هوش فردی به کودکان در مدارس ضروری است." (گلمن، ۱۹۹۵:۴۵)

۱-۲-۴- پیتر سالوی و جان میر

پیتر سالوی و جان میر واژه Emotional Intelligence را اولین بار در سال ۱۹۹۰ به کار بردند و از آن زمان به انجام تحقیقات در مورد اهمیت این مفهوم پرداختند. مفهوم میر و سالوی از EQ در مدلی از هوش ارائه شده است که سعی می کند EQ را در حدود معیارهای استاندارد برای یک هوش جدید تعریف کند. این مدل بیان می کند که EQ شامل دو حوزه است:



شکل ۲-۴. مدل چهار شاخه ای EQ میر و سالوی^۱

ایجاد انگیزش در خود، تشخیص هیجانات دیگران و مدیریت روابط. البته میزان توانایی افراد در هر یک از این حوزه ها با هم متفاوت است؛ برخی از ما ممکن است به راحتی اضطراب خود را مدیریت کنیم ولی در تسکین ناراحتی های دیگران مهارت چندانی نداشته باشیم. مبنای سطح توانایی ما بدون شک اعصاب است، مغز به طرز چشمگیری تأثیرپذیر و پیوسته در حال یادگیری است. کاستی های مهارت های هیجانی قابل جبران است. هر یک از این حوزه ها متشکل از مجموعه ای از عادت ها و پاسخ هاست که با تلاش مناسب بهبود خواهد یافت." (گلمن، ۴۷-۴۶: ۱۹۹۵)

۱- Mayer, J. D. & Salovey P. (۱۹۹۷), "what is emotional intelligence?" In Salovey, P. & Sluyter, D.J.(Eds.) Emotional Development & Emotional Intelligence: Educational Implications, Basic Books, New York, NY.PP.۳-۳۱.

۱-۲-۵- ریون بار-آن

" بار-آن مدل مختلطی از EQ ارائه کرده است که به پتانسیل عملکرد و موفقیت مربوط می شود و به خود این مقوله ها توجهی ندارد. این مدل به مجموعه ای از تواناییهای اجتماعی و هیجانی می پردازد که عبارتند از توانایی خودآگاهی و درک و ابراز خود، توانایی آگاهی و درک دیگران و ارتباط برقرار کردن با آنها، توانایی کنار آمدن با هیجانات شدید و توانایی سازگاری با تغییر و حل مشکلات فردی و اجتماعی. در این مدل بار-آن به پنج مولفه EQ اشاره می کند که عبارتند از هوش فردی، هوش بین فردی، انطباق پذیری، مدیریت استرس و حال عمومی. هر یک از این اجزا دارای چند جز فرعی است که در شکل زیر به آنها اشاره شده است. بار-آن بر این فرض است که EQ در طول زمان توسعه می یابد و از طریق آموزش، برنامه ریزی و روان درمانی قابل توسعه است." (استیس و براون، ۲۰۰۴:۱۱)

" بار-آن چنین پیش بینی می کند که افراد دارای EQ بالاتر از متوسط در کل در برآوردن نیازهای خود و کنترل فشارهای محیطی موفق ترند. او همچنین اشاره می کند که کمبود EQ می تواند به معنای عدم موفقیت و وجود مشکلات هیجانی باشد. در کل بار-آن اظهار می کند که EQ و هوش شناختی به طور مساوی در هوش کلی فرد که گواه پتانسیل فرد برای موفقیت در زندگی است سهمیند." (استیس و براون، ۲۰۰۴:۱۱)

حال عمومی	مدیریت استرس	انعطاف پذیری	بین فردی	درون فردی
<ul style="list-style-type: none"> خوش بینی شادی 	<ul style="list-style-type: none"> تحمل استرس کنترل تکانه 	<ul style="list-style-type: none"> آزمون واقعیت انعطاف پذیری حل مساله 	<ul style="list-style-type: none"> همدردی مسئولیت اجتماعی روابط بین فردی 	<ul style="list-style-type: none"> احترام به خود خودآگاهی هیجانی قاطعیت استقلال خودشکوفایی

شکل ۲-۵. مدل EQ بار-آن^۱

۱-۲-۶- دانیل گلمن (مدل اولیه ۱۹۹۵)

گلمن نویسنده مطالب علمی برای نیویورک تایمز بود و در حوزه مغز و رفتار تحقیق می کرد. گلمن در تحقیقی که برای نوشتن کتاب خود انجام داد، با مجموعه تحقیقاتی آشنا شد که به اهمیت توانایی های اجتماعی و هیجانی در موفقیت شخصی پرداخته بودند. گلمن در کتاب خود به توصیف ماهیت EQ می پردازد. به زعم گلمن هوش آکادمیک تاثیر بسیار ناچیزی در زندگی هیجانی دارد. در بهترین حالت، ضریب هوشی بر ۲۰٪ از عوامل تعیین کننده موفقیت در زندگی تاثیر می گذارد، ۸۰٪ مابقی به عهده سایر نیروهاست. عامل مورد توجه از میان همه ویژگی های فردی دیگر EQ است که عبارتست از توانایی هایی مانند ایجاد انگیزش در خود و ایستادگی در برابر شکست ها، کنترل ضربه ها و عدم ابراز احساسات سریع، تنظیم حالت های فردی، همدلی، امید و جلوگیری از بروز اختلال در توان تفکر به دلیل ناراحتی. برخلاف ضریب هوشی که دارای سابقه صدساله است و برای هزاران نفر آزمایش شده

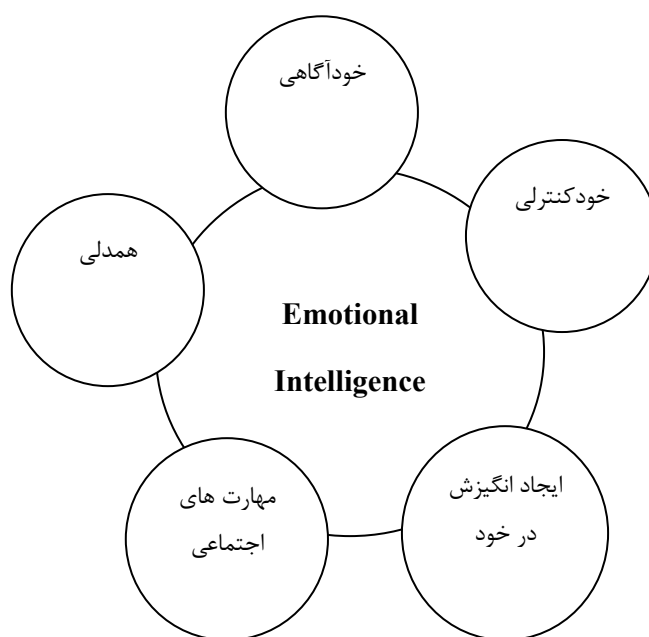
۱- Bar-On, R. (۲۰۰۲), "Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I)", Technical Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

است، EQ مفهوم بدیعی است. درحالیکه عده زیادی معتقدند ضریب هوشی در اثر تجربه یا تحصیلات تغییر نمی کند گلמן نشان می دهد که شایستگی های مهم هیجانی را می توان به کودکان آموزش داد.

گلמן در کتاب خود بر نقش EQ در تعیین سرنوشت های گوناگون برای افراد تاکید می کند. به نظر او ضریب هوشی توضیح چندانی در مورد سرنوشت های متفاوت افراد با وجود امیدها، آموزش ها و فرصت های مشابه شان نمی دهد. گلמן ۹۵ نفر از دانشجویان دهه چهل دانشگاه هاروارد را که برخلاف شرایط کنونی با ضریب هوش های گوناگون و بسیار متفاوت وارد مدارس ایوی لی^۱ شده بودند، تا سنین میانسالی دنبال کرد. نتایج به دست آمده نشان داد مردانی که بالاترین نمرات را در دانشکده کسب کرده بودند در مقایسه با سایر همکلاسی هایشان که نمرات پایین تری داشتند از نظر حقوق، بهره وری و مقام اجتماعی چندان موفق نبودند. آنها بیشترین سطح رضایت از زندگی را نداشتند و از روابط دوستانه، خانوادگی و رمانتیک خود احساس شادمانی نمی کردند.

در حقیقت مشکل همین جاست. هوش آکادمیک تقریباً هیچ آمادگی برای مقابله با آشفتگی ها یا فرصت هایی که فراز و نشیب های زندگی به همراه دارد، ایجاد نمی کند. زندگی هیجانی حوزه ای است که قطعاً مانند ریاضیات یا خواندن مستلزم کسب مهارت های ویژه ای است و به مجموعه شایستگی های خاص خود نیاز دارد و میزان مهارت فرد در این شایستگی ها برای درک این مطلب که چرا یک فرد در زندگی موفق می شود و فرد دیگری که همان قدر باهوش است شکست می خورد مفید است. استعداد هیجانی^۱ یک فراتوانایی است که تعیین می کند از سایر مهارت های خود شامل ضریب هوشی آکادمیک چقد خوب استفاده می کنیم.

۱- Ivy Lee



شکل ۲-۶. مدل اولیه گلمن^۲

شواهد بسیاری نشان می دهند افرادی که از نظر هیجانی مهارت زیادی دارند - کسانی که احساسات خود را به خوبی می شناسند و مدیریت می کنند - در هر حوزه ای از زندگی در صدر قرار دارند چه در زمینه روابط عاشقانه و صمیمانه و چه در زمینه تشخیص مقررات نانوشته ای که منجر به موفقیت در سیاست گذاری سازمانی می شود. کسانی که نمی توانند زندگی هیجانی شان را کنترل کنند با خود کشمکش درونی دارند و توانایی تمرکز و تفکر شفاف را از دست می دهند. گلمن با الهام از دسته بندی میر و سالوی، مدل اولیه خود را از EQ ارائه می دهد. عناصر اولیه گلمن از EQ عبارتند از خودآگاهی، خودکنترلی، ایجاد انگیزش در خود، همدلی و مهارت های اجتماعی.

۱- Emotional Aptitude

۲- Goleman, D. (۱۹۹۵), Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ, Bantam Books, USA.

۱-۲-۷- دانیل گلמן (مدل سال ۱۹۹۸)

در سال ۱۹۹۸، دانیل گلמן در کتاب خود تحت عنوان "کار توام با EQ" چهارچوبی از EQ را مطرح ساخت که مشخص می کند چگونه پتانسیل یک فرد برای کسب مهارت های آگاهی از خود، مدیریت بر خود، آگاهی اجتماعی و مدیریت رابطه منجر به موفقیت شغلی می شود. وی در این کتاب مفهوم شایستگی هیجانی را تعریف کرد. طبق تعریف وی شایستگی هیجانی قابلیت اکتسابی مبتنی بر EQ است که منجر به عملکرد برجسته در محیط کار می شود. EQ تعیین کننده میزان استعداد ما برای یادگیری مهارت های علمی است که مبتنی بر پنج عنصر خودآگاهی، انگیزش، خودتنظیمی، همدلی و مهارت در روابط هستند. شایستگی هیجانی میزان به کار گیری آن استعداد برای بهبود قابلیت های کاری است. به عنوان مثال توانایی ارائه خدمت مناسب به مشتریان و قابل اعتماد بودن هر دو از جمله شایستگی هایی هستند که می توانند باعث عملکرد برجسته در محیط کار شوند.

باید توجه داشت که داشتن EQ به معنی آن نیست که فرد شایستگی های هیجانی لازم برای موفقیت در محیط کار را کسب کرده است، بلکه EQ بالا فقط نشان دهنده استعداد بسیار زیاد برای یادگیری این شایستگی هاست. به عنوان مثال ممکن است فردی از لحاظ همدلی بسیار قوی باشد ولی هنوز مهارت های مبتنی بر همدلی را که منجر به ارائه خدمات بهتر به مشتری، تعلیم و تربیت و مشاوره رده بالا یا توانایی گرد هم آوردن گروههای کاری متنوع می شود، کسب نکرده باشد.

شایستگی های هیجانی به چند دسته تقسیم می شوند و هر یک مبتنی بر یکی از عناصر اصلی EQ هستند. برای اینکه افراد بتوانند شایستگی های لازم برای موفقیت در محیط کار را کسب کنند، باید به عناصر اصلی EQ توجه زیادی داشته باشند.

هیچ کس در این مقیاس بهترین نیست، هر یک از ما ناگزیر دارای مجموعه ای از نقاط قوت و ضعف هستیم. ولی همانطور که خواهیم دید برای کسب عملکرد برجسته فقط لازم است حداقل در ۶

شایستگی یا بیشتر قوی باشیم و این نقاط در هر ۵ حوزه EQ توزیع شده اند. حوزه های EQ یکی از حالت های زیر را نسبت به هم دارند:

- **مستقل:** هر حوزه تاثیر منحصر به فردی بر عملکرد کاری دارد.
- **به هم وابسته:** هر حوزه تا حدی از حوزه های دیگر استفاده می کند و تعاملات قوی بین آنها برقرار است.
- **سلسله مراتبی:** قابلیت های EQ بر پایه یکدیگر بنا نهاده می شوند. به عنوان مثال، خودآگاهی لازمه خودتنظیمی و همدلی است؛ خودتنظیمی و خودآگاهی به انگیزش کمک می کنند. هر چهار قابلیت اول در مهارت های اجتماعی به کار می روند.
- **لازم ولی ناکافی:** برخورداری از یک توانایی EQ، توسعه یا بروز شایستگی های مربوط به آن مانند مشارکت یا رهبری را تضمین نمی کند. عواملی چون جو سازمان یا علاقه فرد به شغلش نیز در پرورش یک شایستگی در وجود فرد دخیلند.
- **عام:** این فهرست کلی تا حدی برای همه مشاغل مناسب است. اگرچه شغل های مختلف به شایستگی های متفاوتی نیاز دارند.

در این تحقیق از مدل سال ۲۰۰۱ استفاده شده است، با این حال در این قسمت ابتدا مدلی را که گلمن در سال ۱۹۹۸ ارائه کرده است در شکل ۲-۷ نشان داده ایم.

فرق بین این دو مدل این است که در مدل سال ۱۹۹۸، EQ دارای ۵ عنصر و ۲۵ شایستگی هیجانی مرتبط است اما در مدل سال ۲۰۰۱ شایستگی های هیجانی در چهار دسته اصلی قرار می گیرد و تعداد آنها به ۲۰ شایستگی کاهش یافته است.

مدل گلمن در سال ۱۹۹۸ شامل عناصر و شایستگی های هیجانی زیر است:

۱. دسته خودآگاهی که شامل آگاهی هیجانی، ارزیابی صحیح از خود و اعتماد به نفس می شود.

۲. دسته خود تنظیمی که شامل خودکنترلی و قابل اعتماد بودن، مسئولیت پذیری، انطباق پذیری و نوآوری.

۳. دسته انگیزش شامل گرایش به موفقیت، تعهد، ابتکار عمل و خوش بینی.

۴. دسته همدلی که شامل درک دیگران، کمک به پیشرفت آنها، گرایش به ارائه خدمت، استفاده از تنوع و آگاهی سیاسی.

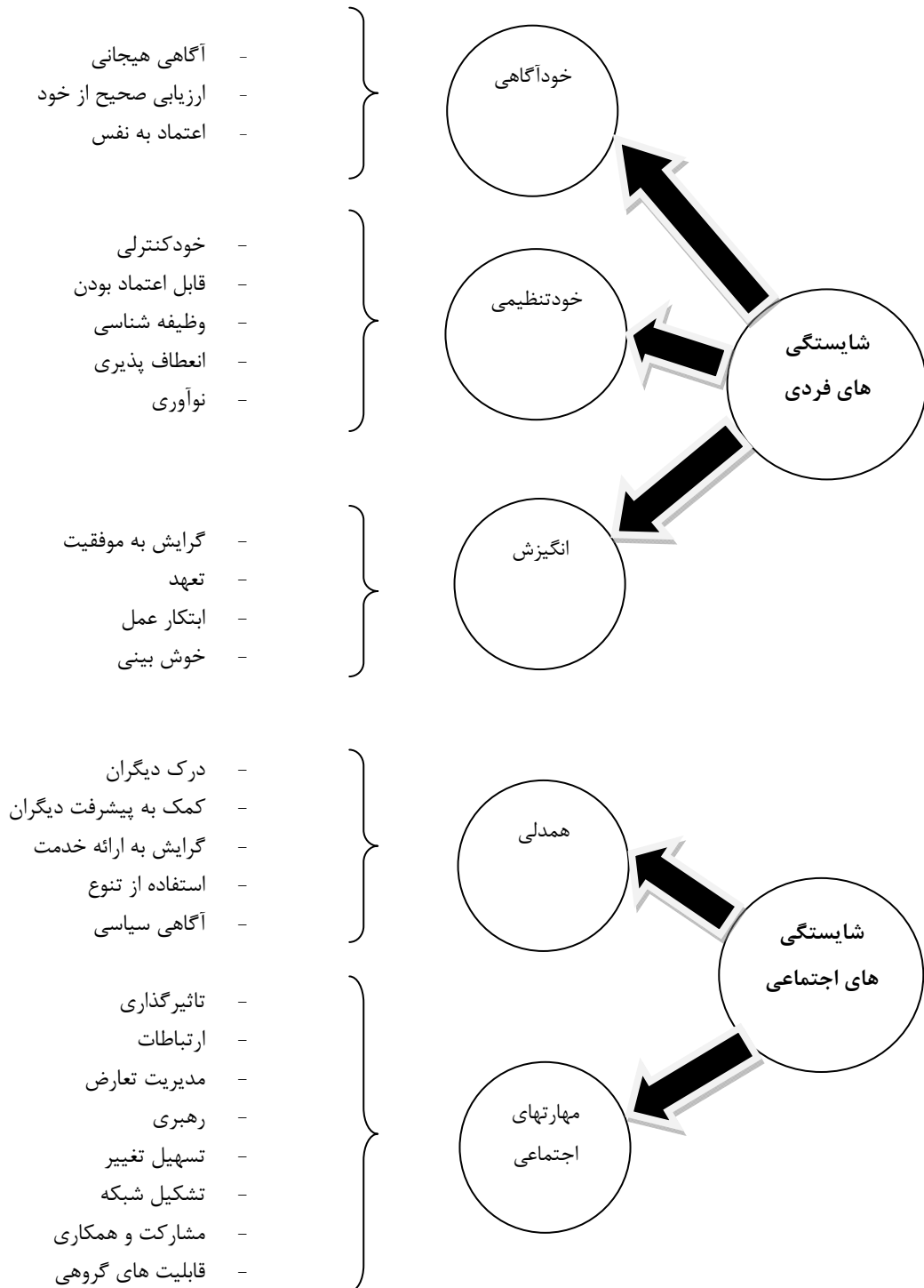
۵. دسته مهارت های اجتماعی شامل تاثیرگذاری، ارتباطات، مدیریت تعارض، رهبری، تسهیل تغییر، تشکیل شبکه، همکاری و قابلیت های گروهی.

این عناصر در دو دسته کلی تر شایستگی های فردی و اجتماعی طبقه بندی می شوند که در شکل ۲-۷ این طبقه بندی و فهرستی از شایستگی ها قابل مشاهده است. این شایستگی ها می توانند باعث شوند فرد عملکرد متفاوتی در محیط کاری خود داشته باشد. شایستگی هایی که فرد برای موفقیت نیاز دارد و ممکن است با ارتقای رتبه او تغییر کند. در اکثر سازمان های بزرگ، مدیران ارشد باید آگاهی سیاسی بیشتری نسبت به مدیران میانی داشته باشند. وجه تمایز ستارگان سینما از EQ آنها نشأت می گیرد و بدون تردید این شایستگی ها منجر به موفقیت نیز خواهد شد.

در محیط های کار نوین که بر انعطاف پذیری گروهها و مشتری مداری تاکید زیادی می شود، این شایستگی هیجانی مهم برای رسیدن به برتری در هر نقطه از جهان ضرورت بیشتری پیدا می کنند.

" شایستگی های هیجانی مهارت هایی شغلی هستند که می توانند و باید آموخته شوند. برای کسب شایستگی در هر یک از چهار حوزه EQ داشتن میزانی از توانایی های EQ لازم است ولی کافی نیست. همانند دانشجویی که توانایی های فضایی بسیار قوی دارد اما هیچگاه هندسه یاد نمی گیرد، یک فرد می تواند توانایی همدلی بسیار بالایی داشته باشد ولی اگر شایستگی ارائه خدمت به مشتری را نیاموخته باشد در جلب رضایت مشتریان ضعیف عمل خواهد کرد. با وجود اینکه EQ تعیین کننده پتانسیل ما برای یادگیری مهارت های علمی است که زیربنای چهار دسته توانایی های EQ هستند،

شایستگی های هیجانی نشان می دهد ما چه میزان از این پتانسیل را از طریق یادگیری مهارت ها و استفاده از هوش در جهت توسعه قابلیت های کاری، به کار گرفته ایم." (گلمن، ۲۰۰۱: ۲۷).



شکل ۲-۷. چارچوب شایستگی هیجانی^۱

۱- Goleman, D. (۱۹۹۸), "Working with Emotional Intelligence", Bloomsbury, London, UK.

۱-۲-۸- مدل سال ۲۰۰۱ دانیل گلמן

در سال ۲۰۰۰ ریچارد بویاتزیس با همکاری دانیل گلמן و کیت ری^۱ مدلی را بر اساس شایستگی های مدل ۱۹۹۸ گلמן ارائه کردند و با استفاده از تحقیقات پیشین، تستی را برای آزمون آن آماده نمودند. فهرست شایستگی هیجانی (ECI)^۲ که در تحقیقات بسیاری برای سنجش شایستگی های هیجانی افراد از آن استفاده می شود، حاصل تلاش های آنهاست. شکل ۲-۸ نشان دهنده چارچوبی از EQ است که در این تحقیق استفاده شده است. ۲۰ شایستگی در ۴ دسته توانایی کلی EQ جای می گیرند. ۴ بعد اصلی مدل مذکور و شایستگی های مربوط به آنها را به تفصیل در زیر شرح می دهیم.

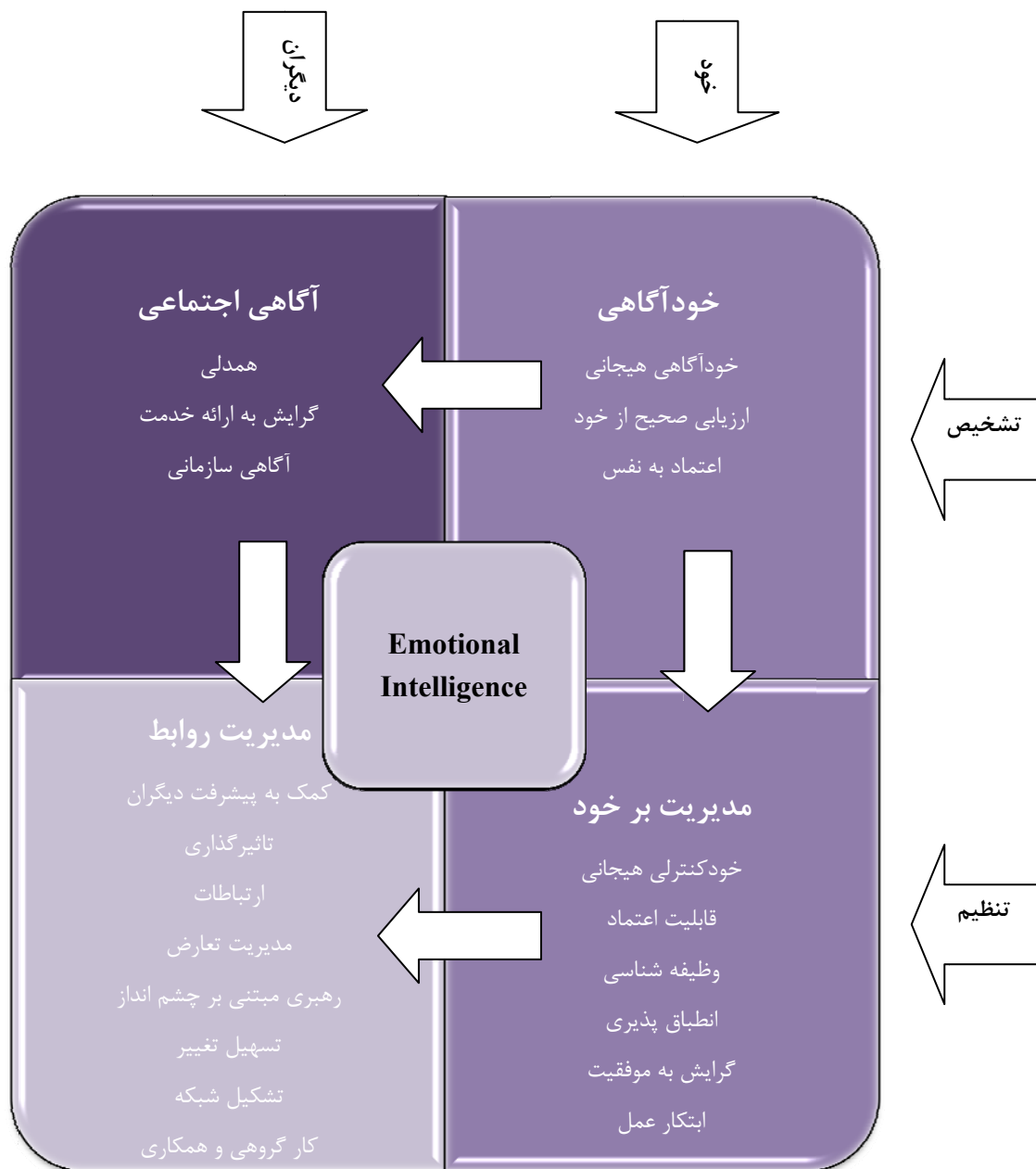
" داده هایی که اهمیت هر یک از ۲۰ شایستگی EQ را برای داشتن عملکرد برجسته نشان می دهند طی بیش از دو دهه جمع آوری شده اند. شاید بتوان گفت دیوید مک کله لند^۳ اولین فردی بود که مفهوم شایستگی را به عنوان مبنایی برای تشخیص این که چه چیزی در محل کار افراد موفق را از افراد متوسط متمایز می سازد، به کار گرفت. شاخص ترین این شایستگی ها گرایش به موفقیت ، کمک به پیشرفت دیگران، انطباق پذیری، تاثیرگذاری، اعتماد به نفس و رهبری بودند. از میان شایستگی های شناختی نیز تفکر تحلیلی از همه مهمتر بود. "(گلמן، ۲۰۰۱:۳۲)

" با این که هر شایستگی به خودی خود به اثربخشی سازمان کمک می کند، گلמן بر این باور است که بررسی شایستگی ها در گروه های خود بهتر از بررسی هریک به صورت جداگانه است، چرا که می توان هم افزایی نقاط قوت را در شایستگی های متعددی که منجر به عملکرد برجسته می شوند در نظر گرفت "(گلמן، ۲۰۰۱). در زیر هریک از شایستگی هارا در گروه مرتبط به آن توضیح خواهیم داد.

۱- Kenneth S. Rhee

۲- Emotional Competence Inventory

۳- David McClelland



شکل ۲-۸. چارچوب شایستگی های هیجانی^۱

۱- Goleman, D. (۲۰۰۱), "An EI-based theory of performance", Cherniss, C. and Goleman, D. (Eds), Emotionally Intelligent workplace. Jossey-Bass, California.

۱-۲-۸-۱- بعد خودآگاهی

"خودآگاهی مهارت زیربنای سه شایستگی هیجانی زیر است :

- خودآگاهی هیجانی : تشخیص نحوه اثر گذاری هیجانات بر عملکرد و توانایی استفاده از ارزش ها برای هدایت تصمیم گیری.
- ارزیابی صحیح از خود : درک واقع بینانه ی توانایی ها و ضعف های فردی، داشتن چشم اندازی واضح از مواردی که باید بهبود یابد و توانایی درس گرفتن از تجربیات.
- اعتماد به نفس: شهامت ناشی از قاطعیت در مورد قابلیت ها، ارزش ها و هدف های خود" (گلمن، ۵۴: ۱۹۹۸)

۱-۲-۸-۱-۱- خودآگاهی هیجانی

اولین شایستگی از سه شایستگی این دسته، خودآگاهی هیجانی است که منعکس کننده اهمیت تشخیص عواطف خود و چگونگی تاثیرگذاری آن بر عملکرد است. " افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- نوع هیجان خود و دلیل بروز آن را می دانند.
- رابطه بین احساسات و تفکر، عمل و عقیده ی خود را درک می کنند.
- از چگونگی تاثیر احساسات بر عملکردشان آگاهند.
- آگاهی آنها از ارزش ها و اهدافشان آنها را هدایت می کند." (گلمن، ۵۴: ۱۹۹۸)

۱-۲-۸-۱-۲- ارزیابی صحیح از خود

" افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- از نقاط قوت و ضعف خود آگاهند.
- فکور و تجربه اندوز هستند.
- پذیرای بازخوردهای واقع بینانه و دیدگاه های جدید و آماده یادگیری مستمر و بهبود خود هستند.
- می توانند دیدگاهشان را در مورد خود بیان کنند و در مورد خود شوخ طبع باشند." (گلمن، ۶۲-۶۱: ۱۹۹۸)

قدم اول برای بهبود عملکرد، پی بردن به ضرورت آن است. البته این کار چندان آسان نیست. عدم آگاهی از نقاط ضعف می تواند حرفه فرد را به خطر بیندازد. مقایسه مدیران ارشد موفق و ناموفق نشان می دهد که هر دو گروه نقاط ضعفی داشتند ولی تفاوت مهم آنها این است که مدیران موفق از خطاها و نقایص خود آگاهند، در حالیکه مدیران ارشد ناموفق اشتباهاتشان را نمی پذیرند و به کسانی که سعی می کنند اشتباهات آنها را گوشزد کنند بی اعتنا هستند.

بررسی صدها مدیر از ۱۲ سازمان مختلف نشان داد که ارزیابی صحیح از خود باعث عملکرد برجسته و عدم ارزیابی صحیح از خود منجر به عملکرد ضعیف می شود. این طور نیست که کسانی که عملکرد بسیار خوبی دارند هیچ نقطه ضعفی نداشته باشند، بلکه آنها از ضعف های خود آگاهند و زمینه هایی را که باید تقویت شوند می شناسند یا به خوبی می دانند که باید با کسی همکاری کنند که در نقاط ضعف آنها توانایی داشته باشد و ضعف های آنها را جبران کند.

همه شایستگی های محیط کار اکتسابی هستند. اگر در یک یا چند شایستگی نقص داشته باشید، می توانید آنها را یاد بگیرید. ولی باید دقت داشته باشید که گام اول در دستیابی به این پیشرفتهای آگاه

شدن از نحوه تاثیر این عادت‌هاست. بدون در دست داشتن نشانه ای از تاثیر این رفتارها بر خود و دیگران، هیچ انگیزه ای برای تغییر آنها نخواهید داشت.

۱-۲-۸-۱-۳- اعتماد به نفس

" افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- خود را با اعتماد به نفس نشان می دهند و شخصیت باثباتی دارند.
- می توانند دیدگاه های غیرمعمولی مطرح کنند و برخلاف جریان حرکت کنند.
- قاطع هستند و با وجود فشارها و عدم قطعیت ها تصمیمات باکیفیتی می

گیرند." (گلمن، ۱۹۹۸: ۶۸)

شکست احساس فقدان شایستگی را در افرادی که اعتماد به نفس ندارند تشدید می کند. کمبود اعتماد به نفس باعث بروز احساساتی چون ناتوانی و عجز می شود. از سوی دیگر اعتماد به نفس بیش از حد باعث تکبر می شود مخصوصاً برای کسانی که از مهارت های اجتماعی چندانی برخوردار نیستند. اعتماد به نفس را نباید با گستاخی اشتباه گرفت. اعتماد به نفس برای آنکه تاثیر مثبتی داشته باشد باید با واقعیت هماهنگ باشد. به همین دلیل فقدان خودآگاهی مانع اعتماد به نفس واقعی است. کارکنانی که توانایی هایشان را باور دارند معمولاً عملکرد بهتری دارند زیرا این باور به آنها انگیزه می دهد که با وجود مشکلات، سخت کوشانه تر و برای ساعت های طولانی تری کار کنند. یکی دیگر از ویژگیهای کارکنان فاقد اعتماد به نفس، ترس از ناتوان به نظر رسیدن است. ویژگی دیگر آنها این است که از بیان نظرات و قضاوتهای خود، حتی ایده های خوب خود در مواجهه با چالش ها صرفنظر می کنند. افرادی که فاقد اعتماد به نفس هستند از عدم قطعیت مزمن رنج می برند به ویژه وقتی تحت فشارند. آنها حتی از ریسکهای کوچک پرهیز می کنند و ایده های ارزشمند را نشنیده می گیرند.

" تاثیر مثبت شایستگی اعتماد به نفس بر عملکرد در مطالعات بسیاری نشان داده شده است. از میان ۱۱۲ حسابدار تازه کار، کسانی که بیشترین میزان خودبستگی که نوعی اعتماد به نفس است،

برخودار بودند ده ماه بعد توسط سرپرستان خود به عنوان افراد با عملکرد برتر شناخته شدند. در واقع سطح اعتماد به نفس بیشتر از میزان مهارت یا آموزش در عملکرد افراد دخیل بود." (گلمن، ۲۰۰۱)

۱-۲-۸-۲- بعد مدیریت بر خود

در مدل اخیر گلمن، بعد مدیریت بر خود مهارت زیربنایی ۶ شایستگی هیجانی زیر است: "

- خودکنترلی هیجانی: مدیریت اثربخش احساسات غم انگیز و تکانه ها
- قابلیت اعتماد: درستکاری و صداقت
- وظیفه شناسی: قابل اعتماد بودن و مسئولیت پذیری در انجام وظایف
- انطباق پذیری: انعطاف پذیری در مدیریت تغییر و چالش ها
- گرایش به موفقیت: تلاش برای بهتر شدن و تحقق استانداردهای برتری
- ابتکار عمل: ویژگی اصلی افراد مبتکر و مصر " (گلمن، ۱۹۹۸)

۱-۲-۸-۲-۱- خودکنترلی هیجانی

خودگرانی هیجانی تنها شامل فرو نشانیدن احساس غم و اندوه یا تکانه های شدید هیجانی نیست؛ بلکه عبارتست از فراخواندن عمدی یک هیجان حتی اگر نامطلوب باشد. خودکنترلی هیجانی به معنی تکذیب احساسات واقعی یا نشان دادن احساسات غیرواقعی نیست. خودکنترلی هیجانی به معنی کنترل بیش از حد همه احساسات خفقان آور و خودانگیختگی نیست. در واقع کنترل بیش از حد، هزینه های ذهنی و فیزیکی زیادی به بار می آورد. کسانی که احساسات خود، به ویژه احساسات منفی شدید خود را سرکوب می کنند به عارضه تپش قلب مبتلا می شوند. این سرکوب هیجانی مزمن قدرت تفکر را تضعیف، عملکرد عقلانی را مشکل و حتی تعاملات اجتماعی ساده را مختل می کند. در مقابل شایستگی هیجانی خودکنترلی به معنی انتخاب شیوه صحیح ابراز احساسات است. این ظرفیت

هیجانی به خصوص در تعاملات جهانی اهمیت پیدا می کند، زیرا اصول اساسی ابراز احساسات در فرهنگ های گوناگون بسیار متفاوت است. آنچه در یک کشور صحیح است، ممکن است در کشور دیگر طغیانی ناشایست به نظر بیاید.

" در میان صاحبان کسب و کارهای کوچک و کارمندان، افرادی که کنترل بیشتری بر خود و وقایعی که در زندگی شان رخ می دهد دارند، هنگام رویارویی با استرس شغلی یا اخراج، کمتر عصبانی یا افسرده می شوند. مدیران فروش مواقعی که بیشتر توان مدیریت استرس خود را دارند و کمتر تحت تاثیر استرس قرار می گیرند، از نظر فروش در ازای هر مترمربع در یک زنجیره ی ملی خرده فروشی، در زمره سودآورترین فروشگاهها هستند." (گلمن، ۲۰۰۱)

۱-۲-۸-۲-۲- قابلیت اعتماد

" افرادی که از شایستگی قابلیت اعتماد برخوردارند، افراد صادقی هستند که دارای ویژگی های زیرند:

- اعمال شان اخلاقی است و نمی توان آنها را مواخذه کرد.
- قابلیت اطمینان و اعتبارشان اعتماد سایرین را برمی انگیزد.
- به اشتباهات خود اعتراف و با اعمال غیراخلاقی دیگران برخورد می کنند.
- به مقررات سخت و منظم پایبند هستند حتی اگر شناخته شده نباشند.

اعتبار اشخاص ناشی از صداقت است. افراد با عملکرد برجسته می دانند که قابلیت اعتماد در محیط کار یعنی آگاه کردن دیگران از ارزش ها و اصول، نیتها و احساسات خود و رفتار کردن به نحوی که با آنها مرتبط باشد. این افراد صراحتاً راجع به اشتباهات خود صحبت می کنند و با خطاهای سایرین برخورد می کنند.

کارکنانی که دارای این ویژگی هستند، افراد روراستی هستند که حتی احساسات شان را به طور صریح بیان می کنند و این موضوع نیز به اعتبارشان می افزاید. در مقابل کسانی که در هیچ شرایطی به خطا و نقص خود اعتراف نمی کنند و خود، شرکت یا محصولشان را بیش از اندازه بزرگ می کنند،

اعتبارشان را تضعیف می کنند. صداقت یا رفتار کردن با صراحت، صادقانه و منسجم، موجب تمایز افراد در محیط کار می شود." (گلمن، ۹۰-۸۹:۱۹۹۸)

۱-۲-۸-۲-۳- وظیفه شناسی

" افرادی که از شایستگی وظیفه شناسی برخوردارند مسئولیت عملکرد شخصی شان را بر عهده می گیرند. این افراد دارای ویژگی های زیر هستند:

- به تعهداتشان عمل می کنند و به قول هایشان وفا می کنند.
- مسئولیت تحقق اهدافشان را بر عهده می گیرند.
- در کارشان منظم و دقیق هستند." (گلمن، ۹۰:۱۹۹۸)

" وظیفه شناسی، دقت در انجام کار، نظم شخصی و ادای مسئولیت نمونه هایی از وظیفه شناسی هستند که در زندگی روزمره مشاهده می شوند. این مشخصه ها ویژگی های نمونه بارز یک شهروند سازمانی است که به وظایفش آن طور که باید عمل می کند. او از مقررات پیروی می کند، روحیه همکاری دارد و به همکارانش توجه نشان می دهد. کارکنان وظیفه شناس به تازه واردان و کسانی که بعد از مدتی غیبت به سر کار خود برگشته اند کمک می کنند، از مرخصی های استعلاجی استفاده نمی کنند و همیشه کارها را در موعد مقرر به پایان می رسانند.

وظیفه شناسی ریشه ی اصلی موفقیت در هر زمینه ای است. نتایج مطالعات عملکرد شغلی نشان می دهد، تقریباً اثربخشی اکثر مشاغل از حرفه های چندمهارتی گرفته تا فروش و مدیریت به وظیفه شناسی وابسته است. این شایستگی بر عملکرد سطوح پایینی سازمان نیز تاثیر چشمگیری دارد." (گلمن، ۹۴-۹۳:۱۹۹۸)

" نتایج تحقیقی که در مورد نمایندگان فروش یکی از تولیدکنندگان لوازم خانگی در آمریکا انجام شده است، نشان داد میزان فروش نمایندگان وظیفه شناس بیشتر بوده است." (گلمن، ۲۰۰۱)

۱-۲-۸-۲-۴- انطباق پذیری

" افرادی که از شایستگی انطباق پذیری برخوردارند افرادی منعطف هستند که به تغییر پاسخ مثبت نشان می دهند. این افراد دارای ویژگی های زیر هستند:

- از عهده درخواست های چندگانه، جابجایی اولویت ها و تغییر سریع به راحتی برمی آیند.
- پاسخ ها و فنون مناسبی برای برخورد با موقعیت های پیش بینی نشده آماده می کنند.
- نسبت به وقایع دیدگاه انعطاف پذیری دارند. "(گلمن، ۹۵:۱۹۹۸)

" انطباق پذیری یکی از شایستگی هایی است که در حال حاضر بیشترین نیاز به آن احساس می شود. افراد با عملکرد برجسته در رده های مدیریتی از این ویژگی برخوردارند. این افراد آماده دریافت اطلاعات جدید هستند و می توانند فرضیات قدیمی را رها کنند و عملکرد خود را با یافته های جدید سازگار نمایند. انعطاف پذیری هیجانی به یک فرد اجازه می دهد که با اضطراب که اغلب با عدم اطمینان همراه است راحت برخورد کند، خارج از چارچوب های تعیین شده فکر کند، در محیط کار خلاقیت داشته باشد و ایده های جدید را برای دستیابی به اهداف به کار بندد. در مقابل افرادی که به راحتی مخاطره نمی کنند و پذیرای تغییر نیستند همواره مخالفت می کنند، نوآوری را تضعیف می کنند و در پاسخ به تغییرات بازار کند عمل می کنند. "(گلمن، ۳۵:۲۰۰۱)

۱-۲-۸-۲-۵- گرایش به موفقیت

" افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- نتیجه محورند و گرایش زیادی به رسیدن به هدف و استانداردهایشان دارند.
- اهداف چالشی تعیین می کنند و دست به ریسک های حساب شده ای می زنند.
- برای کاهش عدم قطعیت، اطلاعات را دنبال و راههایی برای بهتر انجام دادن کارها پیدا می کنند.

- می دانند چطور باید عملکردشان را بهبود بخشند." (گلمن، ۱۳۸: ۱۹۹۸)

" اثر راه گشای دیوید مک کله لند با عنوان جامعه در حال تحقق گرایش به موفقیت را به عنوان شایستگی مطرح کرد که منجر به موفقیت کارآفرینان می شود. این شایستگی به طور کلی به انگیزه خوش بینانه برای بهبود مستمر عملکرد برمی گردد. مطالعاتی که افراد با عملکرد چشم گیر در رده های اجرایی را با افراد با عملکرد متوسط مقایسه می کنند نشان می دهند که افراد برجسته رفتارهای مبتنی بر موفقیت کلاسیک از خود نشان می دهند- مثلاً مخاطره حساب شده بیشتری می کنند، از نوآوری های سازمانی حمایت می کنند، اهداف چالشی برای کارکنان خود تعیین می کنند و غیره. اسپنسر و اسپنسر دریافتند که نیاز به موفقیت، شایستگی است که مدیران اجرایی برتر و متوسط را از یکدیگر جدا می سازد. خوش بینی یک جزء کلیدی موفقیت است چرا که تعیین کننده واکنش یک فرد نسبت به حوادث یا شرایط ناخوشایند و شکستهاست. بررسی ها نشان داده اند که خوش بینی می تواند کمک قابل توجهی به سود حاصل از فروش کند." (گلمن، ۳۵: ۲۰۰۱)

۱-۲-۸-۲-۶- ابتکار عمل

" افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- فرصتها را غنیت می شمارند.
- اهداف را فراتر از حد تکلیف یا انتظارات دنبال می کنند.
- تشریفات اداری و قوانین را در صورت لزوم زیر پا می گذارند تا کار را به موقع به اتمام برسانند.
- دیگران را از طریق تلاش های غیرمعمول و متهورانه بسیج می کنند." (گلمن، ۱۲۲: ۱۹۹۸)

کسانی که دارای ابتکار عمل هستند پیش از آنکه از طریق حوادث بیرونی مجبور به انجام کاری شوند اقدام به عمل می کنند. این اغلب به معنای اقدام پیشگیرانه برای جلوگیری از مشکلات یا بهره گیری

از فرصتها پیش از آنکه این فرصتها در نظر کس دیگری روشن شوند، است. هرچه مدیر اجرایی در سطوح بالاتری قرار داشته باشد، به دیدگاه پیش نگرانه تری نیاز دارد. چنین آینده نگری باعث می شود برخی اقدامات از زمانی که هیچکس به آنها احساس نیاز نمی کند، انجام شوند. این کار به جسارت خاصی نیاز دارد به خصوص وقتی با مخالفت دیگران روبرو می شود.

عکس العمل نشان دادن به وقایع به طور مداوم به جای پذیرش آنها، از ویژگی های کسانی است که فاقد ابتکار عمل هستند. عدم موفقیت در پیش بینی اتفاقات، باعث اقدام به عمل در شرایط بحرانی می شود. کارکنانی که این ویژگی را دارند از بقیه عقب می مانند و مرتباً مجبورند موارد ضروری را که پیش بینی نکرده بودند جبران کنند. همه این موارد علاوه بر تعلل و اقدام نکردن در زمانهای مناسب، نشان دهنده عدم موفقیت در برنامه ریزی یا پیش بینی اتفاقات آتی است.

افرادی که ابتکار عمل ندارند منفعل هستند و دوراندیشی لازم را برای اخذ تصمیمات مدبرانه ندارند. ابتکار عمل در صنایع وابسته به فروشندگان، مانند معاملات املاک و در برقراری رابطه فردی با مشتریان که لازمه کسب و کارهایی مانند خدمات مالی یا مشاوره است، عامل کلیدی عملکرد موفق محسوب می شود.

۱-۲-۸-۳- بعد آگاهی اجتماعی

گلمن بعد آگاهی اجتماعی را مهارت زیربنایی ۳ شایستگی هیجانی زیر را دارند:

- همدلی: آگاهی از احساسات، نیازها و مسائل مورد توجه دیگران
- گرایش به ارائه خدمت: پیش بینی، تشخیص و تحقق نیازهای مشتریان
- آگاهی سازمانی: تشخیص جریانهای سیاسی و اجتماعی سازمان

۱-۲-۸-۳-۱- همدلی

همدلی مانند یک سیستم راهنمای هیجانی، ما را برای کنار آمدن با دیگران در محیط کار هدایت می کند." (گلمن، ۱۳۸: ۱۹۹۸)

شایستگی همدلی به افراد آگاهی هوشمندانه ای در مورد هیجانات، دغدغه ها و نیازهای سایرین می دهد. فردی با این شایستگی می تواند جریان های هیجانی را دریابد و نشانه های غیرکلامی مانند تن صدا یا حالت صورت را تشخیص دهد. همدلی یعنی درک احساس دیگران بدون آنکه خودشان در مورد آن چیزی بگویند، افراد به ندرت احساساتشان را به وسیله کلمات بیان می کنند. در عوض بیشتر از آهنگ صدا، حالت چهره و روشهای غیرکلامی دیگر استفاده می کنند، توانایی درک احساسات بر اساس شایستگی های زیربنایی دیگر به ویژه خودآگاهی و خودکنترلی بنا شده است. بدون توانایی درک احساسات خود و جلوگیری از غلبه آنها، در شناخت حالات دیگران ناموفق خواهیم بود. عدم برخورداری از توانایی همدلی موجب بروز مشکلات اجتماعی می شود.

در هر شغلی که حدس زدن ماهرانه ی احساسات اهمیت داشته باشد از فروش و مشاوره سازمانی گرفته تا روان درمانی و دارودرمانی و همچنین رهبری، همدلی لازمه رسیدن به برتری است. داشتن گوش شنوا یکی از مهمترین ویژگی های افراد برخوردار از شایستگی همدلی است. خوب گوش دادن برای کسب موفقیت در محیط کار بسیار مهم است. گوش دادن موثر و عمیق عبارتست از پرسیدن سوالات و از نوع بیان کردن گفته های طرف مقابل با استفاده از کلمات خود. یک دیدگاه روشن نگرانه از فروش وظیفه متصدیان فروش را گوش دادن موثر و درک نیازهای مشتری یا ارباب رجوع و سپس یافتن راهی برای رفع نیاز آنها می داند. این مطلب که همدلی برای فروش اهمیت زیادی دارد حاصل تحقیقی است که در مورد خریداران تصادفی فروشگاههای بزرگ و کوچک آمریکایی انجام شده است. در این تحقیق از افراد در مورد ظاهر نمایندگان فروش سوال شده بود.

کلیشه قبلی فروش که در آن فروشنده ی موفق فردی خوش مشرب و خوش برخورد بود، دوام نیاورد. صرف برون گرا بودن و گرم صحبت کردن کافی نبود، اکثر خریداران نمایندگان فروش را که همدل تر بودند و به نیازها و نگرانی های آنها توجه می کردند، ترجیح می دادند. به خصوص اگر همدلی با احساس اطمینان به نماینده فروش همراه می شد.

همدلی نیازمند خودآگاهی است. درک ما از احساسات و دغدغه های دیگران از آگاهی ما از احساسات خود نشات می گیرد. این حساسیت نسبت به سایرین خصوصاً در تعامل با افراد برای رسیدن به عملکرد برتر در محیط کار حیاتی است. مهارت همدلی با فروش اثربخش نیز در ارتباط است. با توجه به نیروی کاری که روز به روز به تنوع بیشتری پیدا می کند، شایستگی همدلی این امکان را برای ما فراهم می آورد که افراد را دقیقاً درک کنیم و از خطای ادراکی کلیشه ای فکر کردن که در طرف مقابل ایجاد اضطراب می کند و منجر به نقصان در عملکرد می شود، جلوگیری می کند.

۱-۲-۸-۳-۲- گرایش به ارائه ی خدمت

" افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- نیازهای مشتری را درک می کنند و آنها را با خدمات یا محصولات متناظر تطبیق می دهند.
- به دنبال شیوه های افزایش رضایت و وفاداری مشتریان هستند.
- با رضایت و خشنودی به دیگران کمک می کنند.
- دیدگاهها و نظرات مشتری را درک می کنند و مانند یک مشاور معتمد رفتار می نمایند. "

(گلمن، ۱۵۱: ۱۹۹۸)

بالاترین سطح ارائه خدمت توانایی شناسایی نیازهای واقعی، مهم و اغلب مبهم مشتریان و تطبیق آنها با محصولات و خدمات خود است. به این منظور برخورداری از دیدگاه بلندمدتی که گاه منجر به چشم پوشی از منافع فوری در ازای حفظ روابط عمیق می شود لازم است. برای کسب موفقیت در

ارائه خدمت باید رضایت مشتریان را مدنظر قرار داد البته کسب شایستگی گرایش به خدمت در گروه برخورداری از ویژگی همدلی است.

" آگاهی اجتماعی نقش اساسی در شایستگی ارائه خدمت یا به عبارتی تشخیص نیازها و دغدغه های ناگفته مشتری یا ارباب رجوع و سپس تطبیق آنها با محصولات یا خدمات ایفا می کند، آن استراتژی همدلانه فروشندگان برجسته را از فروشندگان متوسط متمایز می کند. علاوه بر این، داشتن این ویژگی به معنای داشتن چشم انداز بلندمدتی است که حتی در مواقعی باعث چشم پوشی از منفعت آنی برای حفظ روابط با مشتری می شود. مطالعه ای که در مورد میزان عرضه یک شرکت و کیفیت عملکرد فروشندگان تجهیزات انجام گرفت، نشان داد که موفق ترین اعضای تیم فروش توانایی درک دیدگاه مشتری را داشته و از قاطعیت لازم به منظور هدایت مشتری در جهت انتخابی که هم فروشنده را راضی می کرد و هم نیاز مشتری را برآورده می ساخت برخوردار بودند." (گلمن، ۲۰۰۱: ۳۶)

۱-۲-۸-۳- آگاهی سازمانی

" افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- روابط اصلی قدرت را به درستی تشخیص می دهند.
- شبکه های اجتماعی مهم را شناسایی می کنند.
- نیروهایی را که دیدگاهها و اعمال ارباب رجوع ها، مشتریان یا رقبا را شکل می دهد، می فهمند.
- واقعیت های خارجی سازمان را به درستی تشخیص می دهند." (گلمن، ۱۹۹۸)

آگاهی سازمانی یا توانایی درک جریان هیجانها و واقعیت های سیاسی در گروهها یکی از شایستگی های بااهمیت برای ایجاد شبکه های پشت صحنه و ائتلاف است که در هر حرفه ای امکان تاثیرگذاری

را برای افراد فراهم می آورد. درک عمیق سلسله مراتب اجتماعی گروه علاوه بر آگاهی بین فردی نیازمند آگاهی اجتماعی در مورد سطح سازمانی نیز هست. در اکثر سازمان ها افراد موفق از این توانایی برخوردارند. این شایستگی هیجانی، عموماً در میان مدیران و عوامل اجرایی، افراد با عملکرد چشمگیر را از دیگران متمایز می سازد. توانایی این افراد برای درک شرایط به صورت عینی، به دور از تعصبات و فرضیات شخصی به آنها اجازه می دهد پاسخ های اثربخشی به شرایط و افراد بدهند." (گلمن، ۲۰۰۱: ۳۶)

۱-۲-۸-۴- بعد مدیریت روابط

گلمن مدیریت روابط را مهارت زیربنایی ۸ شایستگی هیجانی زیر می داند:

- کمک به پیشرفت دیگران: درک نیازهای افراد برای پیشرفت و بهبود توانایی هایشان
 - تاثیرگذاری: استفاده از فنون اثربخش برای ترغیب دیگران
 - ارتباطات: گوش دادن موثر و ارسال پیام های مجاب کننده
 - مدیریت تعارض: مذاکره و حل اختلافات
 - رهبری مبتنی بر چشم انداز: هدایت و اهام بخشی به افراد و گروهها
 - تسهیل تغییر: ایجاد یا مدیریت تغییر
 - تشکیل شبکه: ایجاد روابط ابزاری
 - کار گروهی و همکاری: خلق هم افزایی گروهی در پیگیری اهداف جمعی و همکاری با دیگران
- در جهت تحقق اهداف مشترک" (گلمن، ۲۷-۲۶: ۱۹۹۸)

۱-۲-۸-۴-۱- کمک به پیشرفت دیگران

" افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- توانایی و موفقیت های دیگران را تایید می کنند و به آنها پاداش می دهند.
- بازخوردهای مفید ارائه می دهند و نیاز افراد به رشد بیشتر را شناسایی می کنند.
- با دیگران مشاوره می کنند، تعلیمات به موقعی می دهند و وظایفی را که مهارتهای فرد را به چالش می کشد و پرورش می دهد، به آنها پیشنهاد می کند. "(گلمن، ۱۴۶: ۱۹۹۸)

" عمل مشاوره برای تعلیم و توسعه امری حیاتی است. اثربخشی مشاوره نیز به همدلی و توانایی تمرکز بر احساسات خود و به اشتراک گذاشتن آنها بستگی دارد. تعلیم و مشاوره قوی عملکرد کارکنان را بهبود می بخشد، وفاداری و رضایت شغلی را افزایش می دهد، منجر به ارتقا و افزایش حقوق می شود و نرخ ترک خدمات را کاهش می دهد.

یکی از راههای مثبت برای ارتقا انتظارات این است که به افراد اجازه بدهیم اهدافشان را خودشان تعیین کنند تا شرایط و نحوه پیشرفت را به آنها دیکته کنیم.

اشاره به مشکلات بدون ارائه راه حل، تکنیک دیگری است که افراد را تشویق می کند عملکرد بهتری داشته باشند. این کار به طور ضمنی بیان می کند که افراد خود قادرند راه حل مشکل را پیدا کنند.

ارتقای کارکنان به پستهای مناسب نشان دهنده ی حمایت حتمی از آنهاست. این به منزله قدردانی واقعی از دست یافتن آنها به سطح جدیدی از شایستگی، فراهم کردن شرایطی که مهارتشان را به سطح بالاتر ارتقا دهند، محسوب می شود. با این حال ممکن است در ضرورت کمک به توسعه توانایی های افراد زیاده روی شود و این مساله با منافع سازمان مغایرت پیدا کند. تاکید بیش از حد بر تعلیم و توسعه به قیمت نادیده گرفتن نیازهای دیگر، خطرناک است. سرپرستان و مدیرانی که وقت و تلاش زیادی را صرف تعلیم می کنند و مقدار کمی زمان و تلاش به رهبری یا مدیریت اختصاص می دهند نهایتاً در بهترین حالت سر از انجام کارهای پیش پا افتاده درمی آورند. "(گلمن، ۱۵۰-۱۴۷: ۱۹۹۸)

۱-۲-۸-۴-۲- تاثیر گذاری

" افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- در جلب نظر مساعد دیگران مهارت دارند.
 - نحوه ارائه خود را طوری تنظیم می کنند که توجه شنونده را جلب کند.
 - استراتژی های پیچیده ای چون نفوذ غیرمستقیم را برای ایجاد اتفاق نظر و حمایت به کار می گیرند.
 - پیشامدهای نمایشی را ترتیب می دهند تا اظهار نظرشان اثربخش باشد."
- (گلمن، ۱۶۹: ۱۹۹۸)

هنر تاثیر گذاری مستلزم مدیریت اثربخش هیجانانگیز است. افراد با عملکرد برجسته در ارسال علایم هیجانی مهارت دارند به همین دلیل در برقراری رابطه مهارت دارند و می توانند دیگران را تحت تاثیر قرار دهند و به طور خلاصه دارای ویژگی های رهبری هستند. همه این توانایی ها از این اصل اولیه که ما بر حالات یکدیگر تاثیر می گذاریم ناشی می شود. این تبادل هیجانی یک اقتصاد بین فردی نامشهود تشکیل می دهد که بخشی از تعامل افراد است ولی اغلب آنقدر جزئی است که به چشم نمی آید.

ترفندهای مورد استفاده افراد با عملکرد برجسته عبارتند از مدیریت تاثیر گذاری، استفاده از منطق و واقعیتها، بحث ها یا اقدام های نمایشی، تشکیل ائتلاف ها و حمایت های پشت صحنه، تاکید بر اطلاعات کلیدی و غیره.

" ما هنگامی جوهره تاثیر گذاری را تجزیه می کنیم که بتوانیم هیجانانگیزان را به خوبی مدیریت کنیم و از قوه استدلال بالایی برخوردار باشیم. اثربخش ترین افراد واکنش های دیگران را حس می کنند و واکنش های خود را در جهت هدایت مراد به بهترین سمت، تنظیم می کنند. این شایستگی

هیجانی بارها و بارها به عنوان شاخصه ی افرادی با عملکرد برجسته شناخته شده است. افراد موفق که این عملکرد را دارند نسبت به بقیه از استراتژی های استدلال گسترده تری استفاده می کنند؛ این استراتژی ها شامل مدیریت تصویر خود، اعمال یا بحث های با احساس و پایبندی به منطق است. در عین حال پیش نیاز این شایستگی صادق بودن و ترجیح اهداف جمعی به اهداف فردی است در غیراینصورت به فریبکاری تبدیل می شود.

ایجاد یک جو باز با خطوط ارتباطی روشن یک فاکتور کلیدی در موفقیت سازمانی است. افرادی که دارای شایستگی ارتباطات هستند در دادوستد اطلاعات بسیار اثربخش عمل می کنند، مستقیماً با مسائل روبرو می شوند، به خوبی به افراد گوش می دهند و کاملاً پذیرای اطلاعات خوب و بد هستند. این شایستگی بر پایه ی مدیریت هیجانات خود و همدلی بنا می شود؛ یک مکالمه سالم بستگی به درک وضعیت های موجود در مورد مدیران و افراد اجرایی نشان می دهد که هرچه افراد توان بالاتری برای به کار بستن این شایستگی داشته باشند، افراد دیگر بیشتر ترجیح می دهند با آنها مراوده داشته باشند." (گلمن، ۳۷: ۲۰۰۱)

۱-۲-۸-۴-۳- ارتباطات

" افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- در گفتگوی اثربخش و استفاده از نشانه های هیجانی در تنظیم پیام های خود مهارت دارند.
- با مسائل دشوار با صراحت برخورد می کنند.
- خوب گوش می کنند، به دنبال درک دوجانبه و به اشتراک گذاشتن کامل اطلاعات هستند.
- ارتباطات باز را تسهیل می کنند و خبرهای بد را به اندازه خبرهای خوب می

پذیرند." (گلمن، ۱۷۴: ۱۹۹۸)

"مهارت ایجاد ارتباطات موثر سنگ بنای اصلی مهارت‌های اجتماعی دیگر است. شایستگی ارتباطات به شدت در متمایز کردن مدیران از نظر عملکرد برجسته نقش دارد. عدم برخورداری مدیر از این شایستگی روحیه افراد را در سازمان تضعیف می‌کند.

شنود موثر کلید همدلی است و برخورداری از آن در برقراری ارتباطات، موثر است. مهارت‌های مربوط به شنود موثر یعنی پرسیدن سوالات هوشمندانه، روشنفکر و فهیم بودن، قطع نکردن صحبت طرف مقابل و ارائه ی پیشنهاد، از جمله مواردی هستند که برخورداری از آنها باعث می‌شود فرد در محیط کار به عنوان کسی شناخته شود که در برقراری ارتباطات مهارت دارد.

علاوه بر این کنترل احوال شخصی در ایجاد ارتباطات موثر نقش به‌سزایی دارد. در برخورد با مافوق‌ها و زیردستان حفظ آرامش و صبر از اهمیت زیادی برخوردار است. روسا نیز ترجیح می‌دهند با کارکنانی کار کنند که خشمگین نباشند." (گلمن، ۱۷۶: ۱۹۹۸)

۱-۲-۸-۴-۴- مدیریت تعارض

"افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- با افراد سرسخت و موقعیت‌های نگران‌کننده با سیاست و تدبیر برخورد می‌کنند.
 - تضاد بالقوه را تشخیص می‌دهند، گره از اختلافات می‌گشایند و از شدت آنها می‌کاهند.
 - بحث و گفتگوی باز را تشویق می‌کنند.
- برخی از اقدام‌های کلاسیک برای آرام کردن تضاد عبارتند از:
- اول، آرام باشید، احساسات خود را درک کنید و آنها را بیان کنید.
 - با صحبت کردن در مورد مسائل به جای بیشتر کردن آن با پرخاشگری، برای رو به راه شدن اوضاع رغبت نشان دهید.
 - به جای استفاده از لحن مشاجره‌آمیز، دیدگاه خود را با لحن بی‌طرفانه بیان کنید.

• سعی کنید راههای معقولی برای حل اختلاف نظر بیابید، به صورت مشترک برای یافتن راه حلی که برای هر دو طرف قابل پذیرش است تلاش کنید.

" اگرچه این استراتژی ها به نظر ساده می رسند، شرط لازم اجرای موفق آنها برخورداری از شایستگی های هیجانی چون خودخواهی، اعتماد به نفس، خودکنترلی و همدلی است. به یاد داشته باشید همدلی لازم نیست منجر به تسلیم شدن در برابر خواسته های دیگری از روی همدردی شود و آگاهی از احساسات دیگری به معنای موافقت کردن با او نیست. ولی حذف همدلی برای حفظ سرسختی خود منجر به موقعیتهای و بن بستهای قطبی شده، می شود." (گلمن، ۱۸۳-۱۷۸: ۱۹۹۸)

" یکی از استعدادهای افرادی که شاستگی مدیریت تضاد را دارند تشخیص مشکلی که در شرف وقوع است و اقدام برای آرام کردن افراد درگیر است. در اینجا هنر گوش دادن و همدلی برای مهارت در کنار آمدن دیپلماتیک با افراد و شرایط سخت، ترغیب بحث و ایجاد شرایط برنده - برنده بسیار ضروری است." (گلمن، ۳۷: ۲۰۰۱)

۱-۲-۸-۴-۵- رهبری مبتنی بر چشم انداز

" افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- دیگران را به ترسیم چشم انداز و تعیین مأموریت مشترک تشویق می کنند و مقصود خود را با صراحت بیان می دارند.
- در هر سمتی که باشند برای رهبری پیش قدم می شوند.
- عملکرد دیگران را هدایت می کنند و در عین حال مسئولیت را از آنان سلب نمی نمایند.
- مهارت زیادی برای رهبری دارند." (گلمن، ۱۸۳: ۱۹۹۸)

فرهمنندی هیجانی به سه عامل بستگی دارد که عبارتند از : درک هیجانات قوی، توانایی ابراز این هیجانات به طور کامل و ارسال هیجانات به جای دریافت آنها. افراد پراحساس از طریق حالات چهره،

آهنگ صدا، ژستها و سایر حرکات بدنشان ارتباط برقرار می کنند. این توانایی آنها را قادر می سازد که دیگران را به حرکت درآورند، الهام بخش آنها باشند و آنها را شیفته خود کنند.

گلמן پس از تحلیل تعداد زیادی از مشاغل دریافت که شایستگی هیجانی در کل $\frac{2}{3}$ الزامات برجسته را تشکیل می دهد و در مورد رهبران بسیار موفق این نسبت به ۸۰ تا ۱۰۰ درصد می رسد.

" افرادی که در رهبری مبتنی بر چشم انداز مهارت دارند از مهارت های فردی متعددی به منظور برانگیختن افراد در جهت تلاش برای اهداف مشترک استفاده می کنند. این افراد توانایی ایجاد و برانگیختن اشتیاق برای کسب یک چشم انداز و مأموریت مشترک، هدایت عملکرد دیگران و در عین حال درخواست پاسخگویی از آنان را دارند. رهبران برجسته واقعیت های هیجانی را با آنچه می بینند تلفیق می کنند و استراتژی معنی داری را که با شرایط همخوانی دارد به سازمان تزریق می کنند. هیجانانگام مسری هستند خصوصاً هنگامی که توسط افراد رده بالا ابراز می شوند. رهبران بسیار موفق، سطح بالایی از انرژی مثبت را در سازمان پخش می کنند. هرچه سبک رهبری یک فرد مثبت تر باشد افراد گروه وی عملکرد بهتری خواهند داشت و همکاری و همکاری در میان آنها افزایش خواهد یافت." (گلמן، ۳۸-۳۷: ۲۰۰۱)

۱-۲-۸-۴-۶- تسهیل تغییر

" افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- نیاز به تغییر را تشخیص می دهند و موانع را از سر راه برمی دارند.
- وضع موجود را به چالش می کشند تا نیاز به تغییر را تایید کنند.
- از تغییر حمایت می کنند و دیگران را وامی دارند تغییر را دنبال کنند." (گلמן، ۱۹۳: ۱۹۹۸)

" ورود به قرن اخیر و روند روزافزون تغییراتی که در پی داشته است، تسهیل‌کنندگی تغییر را به شایستگی بسیار باارزش تبدیل ساخته است - رهبران باید توان تشخیص نیاز به تغییر، برطرف کردن موانع، ایجاد چالش در وضعیت موجود و رواج ابتکار عمل در سایرین را داشته باشند. یک رهبر موفق تغییر، چشم انداز جذابی از اهداف سازمانی ایجاد می‌کند. شایستگی یک رهبر در تسهیل تغییر موجب تلاش‌های بیشتر و بهتری از جانب زیردستان در جهت اثربخش‌تر کردن کارها می‌شود." (گلمن، ۲۰۰۱: ۳۸)

۱-۲-۸-۴-۷- تشکیل شبکه

" افرادی که از این شایستگی برخوردارند:

- شبکه‌های غیررسمی وسیعی به وجود می‌آورند و آنها را حفظ می‌کنند.
- در پی برقراری روابطی هستند که برای هر دو طرف سودمند باشد.
- تفاهم برقرار می‌کنند و دیگران را کنار هم نگه می‌دارند.
- بین همکاران دوستی‌های شخصی برقرار می‌کنند و آنها را حفظ می‌نمایند.

این استعداد موجب موفقیت فرد در هر شغلی می‌شود. قویترین روابط ما در شبکه با افرادی است که با آنها کنار می‌آییم، به آنها اعتماد داریم و با آنها احساس همدردی می‌کنیم. کسانی که به یک شبکه خوب دسترسی دارند بیشتر از کسانی که باید به منابع کلی‌تر اطلاعات برای یافتن پاسخ مراجعه کنند، در وقت خود صرفه جویی می‌کنند. کیفیت عملکرد ما تا حدودی به شبکه‌ای از سایر افراد بستگی دارد.

" شایستگی ایجاد شبکه، شاخصه افراد برجسته در زمینه‌هایی مانند مهندسی، علوم کامپیوتر، بیوتکنولوژی و سایر زمینه‌های کار دانشی است که در آنها ایجاد شبکه، لازمه موفقیت محسوب می‌شود. این افراد تمایل به انتخاب افرادی با تخصص یا منابع خاص برای شبکه برخوردارند. افراد موفق

که از این شایستگی برخوردارند، بین کارهای اصلی خود و کمک هایی که به سایرین می کنند تعادل برقرار می سازند و حسن نیت خود را به افرادی که ممکن است روزی منابعی ضروری برای آنها محسوب شوند، نشان می دهند. مدیران اثربخش به توسعه ی این روابط می پردازند در حالیکه مدیران با اثربخشی کمتر معمولاً توان ایجاد شبکه را ندارند." (گلمن، ۳۸: ۲۰۰۱)

۱-۲-۸-۴-۸- کار گروهی و همکاری

" افرادی که از قابلیت های کار گروهی برخوردارند:

- ویژگی های کار تیمی از قبیل احترام، سودمندی و همکاری را الگوی خود قرار می دهند.
- همه ی اعضا را به مشارکت مشتاقانه و فعال وامی دارند.
- در تیم هویت، احساس هم بستگی و تعهد تیمی ایجاد می کنند.
- وجهه و اعتبار گروه را حفظ می کنند." (گلمن، ۲۱۶: ۱۹۹۸)

" افرادی که از شایستگی همکاری و مشارکت برخوردارند:

- بین تمرکز بر وظیفه و توجه به روابط تعادل ایجاد می کنند.
 - در امور مشارکت می کنند و برنامه ها، اطلاعات و منابعشان را به اشتراک می گذارند.
 - جوی آکنده از همکاری و دوستی ایجاد می کنند.
 - فرصت های مشارکت را مشخص می کنند و از آنها بهره می گیرند." (گلمن، ۲۱۱: ۱۹۹۸)
- نتیجه صدها تحقیق نشان می دهد که گروهها از نظر سطح عملکرد در یکی از دسته های زیر قرار می گیرند. در بدترین حالت، اختلاف در گروه موجب شکست تیم و کمتر شدن عملکرد تیم از میانگین امتیاز افراد می شود. وقتی تیم نسبتاً خوب عمل می کند، امتیاز گروه از میانگین امتیاز افراد

بیشتر خواهد بود. در حالتیکه تیم دارای سینرژی واقعی است، امتیازش حتی از بهترین افراد بیشتر می شود.

یک سوال کلیدی مطرح است، این که چه چیزی باعث می شود تیم عملکرد بهتری از فرد داشته باشد؟ عملکرد بسیار عالی تیم، "ضریب هوشی گروه" یعنی جمع کل بهترین استعدادهای اعضای تیم در کاملترین حالت خود را افزایش می دهد. عملکرد گروه در بیشترین حالت از مجموع عملکرد افراد بیشتر است و نتایجی فراتر از عملکرد انفرادی به وجود می آورد. توضیح این جنبه از عملکرد تیمی به روابط اعضا یعنی کشش بین اعضا بستگی دارد. انگیزش اهمیت چشم گیری داشت. اگر اعضا به اهداف توجه نشان می دانند و به آنها تعهد داشتند، بیشتر تلاش می کردند و عملکرد بهتری هم داشتند. در کل، اثربخشی اجتماعی گروه بیشتر از ضریب هوشی تک تک اعضا نحوه عملکرد گروه را پیش بینی می کرد.

می توان گفت مهمترین مزیتی که تیم برای کسب و کار به ارمغان می آورد، پتانسیل اقتصادی خالص آن است. یک تیم اثربخش نیز همانند افراد با عملکرد بسیار خوب می تواند برای سازمان ارزش مالی زیادی ایجاد کند.

شایستگی های هیجانی که افراد برجسته را در تیم متمایز می کند عبارتند از:

- همدلی و درک بین فردی
- همکاری و تلاش منسجم
- ارتباطات باز، تعیین هنجارها و انتظارات به طور صریح و برخورد با اعضای کم کار تیم
- انگیزه پیشرفت و بهبود و تاکید بر کسب بازخورد از عملکرد
- خودآگاهی که منجر به ارزیابی نقاط قوت و ضعف در تیم می شود
- ابتکار عمل و اتخاذ موضوع فعال نسبت به حل مشکلات
- اعتماد به نفس تیمی

- انعطاف پذیری در انجام وظایف جمعی

- آگاه سازمانی

- ایجاد ارتباط با سایر تیم ها

" شایستگی همکاری و کار تیمی طی دهه اخیر اهمیت زیادی پیدا کرده است و این به دلیل افزایش گرایش به کارهای تیمی در بسیاری از سازمانها است. کار تیمی به خودی خود مبتنی بر EQ جمعی اعضای آن است. بهره ورتین تیمها آنهایی هستند که از شایستگی های EQ در سطح تیم برخوردارند، همیاری خصوصاً در موفقیت مدیران بسیار ضروری است؛ تحقیقی نشان داد که نقصان در توانایی همکاری با سایرین یکی از معمولی ترین دلایل اخراج مدیران بوده است. اعضای تیم در احوال خوب و بد یکدیگر شریک هستند و مسلماً احوال بهتر منجر به بهبود در عملکرد می شود. حال مساعد یک رهبر تیم در محل کار اثربخشی افراد را افزایش می دهد و موجب بقای تیم می شود در نهایت می توان گفت هیجانات مثبت در تیم یکی از عوامل موثر در اثربخشی تیم است." (گلمن، ۳۸: ۲۰۰۱)

۱-۳- اهمیت و مزایای هوش هیجانی در محیط کار

اغلب افرادی که شکست می خورند فقط یک دلیل برای آن دارند، آنان قادر نیستند به خوبی با دیگران رابطه برقرار کنند. بهره وری یک فرد به عنوان سرپرست یا مدیر، پرستار یا منشی، کارگر، وکیل، پزشک، فروشنده و یا وزیر از طریق کسب توانایی برقراری یک ارتباط خوب افزایش می یابد. درواقع تصور شغلی که در آن، ارتباط عامل مهمی نباشد کاری بس دشوار است به طوری که اگر یک فرد در محیط کار از لحاظ عاطفی در سطح پایینی باشد کل عملکرد گروه را تحت تاثیر قرار می دهد و برای شغل یا سازمان زیانبار می باشد.

هوش هیجانی نقطه عطفی برای تمام کسانی است که نگران آینده کار و زندگی خود هستند. این غذای روح تمام کسانی است که عمیقاً نگران رشد تجارت خالص و پایدار هستند و مساله مورد علاقه مردمانی است که دارای شخصیت، خلاقیت، تعهد و انرژی لازم برای پیشرفت و موفقیت در قرن بیست و یکم هستند.

پایین بودن سطح هوش هیجانی در محیط کار، بدون تردید در نتیجه نهایی فعالیت خلل وارد می کند و در صورتی که شیوع پیدا کند می تواند به سقوط شرکتها و نابودی آنها بیانجامد. هوش هیجانی پیشرفته می تواند در بسیاری از زمینه های زندگی کاری مفید واقع شود. چرنیس^۱ چهار دلیل عمده در خصوص ضرورت ارزیابی و بهبود صلاحیتهای هوش هیجانی در محیط کار ارائه نمود:

۱- صلاحیت های EQ برای موفقیت در غالب مشاغل امری کلیدی است. مقیاس های مطالعات در سازمانهای زیادی نشان می دهند که حدود $\frac{2}{3}$ از شایستگی های مرتبط با عملکرد برتر، شایستگی هیجانی یا اجتماعی مانند اعتماد به نفس، انعطاف پذیری، ثبات رویه، همدلی و توان کنار آمدن با سایرین هستند.

۲- بسیاری از افراد بزرگسال بدون در اختیار داشتن صلاحیتهایی که برای موفق بودن در مشاغل لازم است وارد محیط کار می شوند بررسی ملی که روی کارفرمایان انجام گرفته دریافته است که بیش از نصف افرادی که برای آنها کار می کنند فاقد انگیزه لازم برای ادامه یادگیری و پیشرفت در شغل خود هستند. از هر ۱۰ نفر، ۴ نفر قادر به همکاری با همکاران خود نیستند و تنها ۱۹ درصد افرادی که برای ورود به مشاغل ثبت نام می کنند، انضباط درونی لازم را در عادت های کاری خود دارند.

۱- Cherniss

۳- در حال حاضر کارفرمایان از انگیزه و ابزار مهمی جهت بهبود و آموزش هوش هیجانی در محیط کار برخوردارند.

۴- بسیاری از افراد اغلب ساعت‌های بیداری خود را در محل کار می‌گذرانند و نه در مکان‌های دیگر. انگیزه این برنامه‌ها، چه ارتقای سطح بهره‌وری و رقابتی سازمان باشد، چه موفقیت فردی و پیشرفت شغلی و چه سلامت فیزیکی و رفاه فردی، محل کار بهترین جا برای دستیابی به افراد جهت پیاده‌سازی این اهداف است. (چرنیس، ۴۳۴-۴۳۳:۲۰۰۰)

معیارهای فراوانی برای موفقیت کسب و کار وجود دارد. یک شرکت، به وسیله توانایی حفظ سودآوری مورد سنجش قرار می‌گیرد. سودآوری وقتی به دست می‌آید که درآمدهای یک سازمان از هزینه‌هایش بیشتر باشد، چه عاملی به شما امکان می‌دهد بیش از آنچه هزینه می‌کنید بتوانید درآمد کسب کنید؟ مردم به فروش و جلب رضایت مشتری به عنوان دو عامل ضروری برای مدیریت عالی سازمان اشاره می‌کنند. اگر بتوانید فروش توام با رضایتمندی مشتری داشته باشید یقیناً مشتریان مجدداً نزدتان باز می‌گردند و به دیگران نیز توصیه می‌کنند این کار را انجام دهند؛ و در نتیجه پول و درآمدهای جدید به سوی سازمان سرازیر می‌شود.

مزایای هوش هیجانی در محیط کار به شرح زیر می‌باشد:

۱- فروش

وقتی از کلیه فروشندگان مختلف این سوال را مطرح می‌کنید که کلید اثربخشی فعالیت‌های آنها چیست؟ اولین پاسخ روابط است. اگر EQ برای برقراری رابطه خوب و صمیمی ضروری است جای تعجب نیست که داشتن EQ بالا می‌تواند یک نیروی قدرتمند در افزایش میزان فروش به شمار آید. وقتی شرکت "L.Oreal" برای انتخاب نمایندگی‌های فروش مولفه‌های EQ را به کار گرفت، سالیانه ۲.۵ میلیون دلار افزایش درآمد داشتند.

۲- نرخ جابجایی کارکنان

یک مطالعه در شرکت "L.Oreal" نشان می دهد که نرخ جابجایی کارکنان در مراکز فروشی که روسای آنان EQ بالایی دارند در سال اول ۶۳ درصد نسبت به سال مشابه کمتر است.

۳- ایمنی

بعد از اینکه سرپرستان یک واحد تولیدی موفق شدند آموزش های مربوط به قابلیت های احساسی را طی کنند زمان هدر رفته بابت حوادث ۵۰ درصد کاهش یافت، میانگین شکایات رسمی از ۱۵ فقره در سال به ۳ فقره تقلیل یافت و شرکت توانست به اهداف بهره وری از طریق افزایش تولید تا سقف ۲۵۰۰۰۰ دلار دست یابد.

۴- بهره وری

خوش بینی یکی از مهارت های EQ است. افراد خوش بین با انگیزه تر، موفق تر و با دستاوردهای بالاتری هستند. بعلاوه سلامت جسمی و روانی بیشتری دارند. اعتماد متقابل یکی دیگر از پیامدهای میان افرادی است که مهارت های EQ را اجرا می کنند. آقای جان وایت نی، مدیر مرکز وابسته به دمینگ می گوید: " بیش از ۵۰ درصد زمان در تعاملات و محیط کار به دلیل بی اعتمادی تلف می شود، افراد بزرگ دوست دارند در سازمانی کار کنند که افراد، EQ را در آن اجرا کنند."

سازمان هایی که توانستند با کارکنان پیوند بیشتری برقرار کنند ۴۰ درصد سودآورترند.

۵- مشتری و جلب رضایت او

جای هیچ گونه ابهامی نیست که کیفیت کالا، محصول یا ارائه خدمات عاملی نیرومند برای جلب رضایت مشتریان به حساب می آید؛ اما به تنهایی شرط کافی نیست. در حقیقت اکثر مراجعان و مشتریان به دلایل احساسی فروشندگان را ترک می کنند و مجدداً به آنها مراجعه نمی کنند. مشتریان دوست ندارند با آنها طوری رفتار کنند که مطابق میلشان نیست یا رابطه

خوبی با فروشندگان نداشته باشند. نتایج مرکز همکاری شرکتهای تولیدی-خدماتی نشان می دهد که ۷۰ درصد علت از دست دادن مشتریان و مراجعان به EQ مربوط می شود.

" امروزه مبنای تصمیم گیری خرید مشتریان فقط به ظاهر اجناس مانند قیمت مناسب کالا، محصول، تسهیلات و مکان مناسب فروشگاه برنمی گردد؛ بلکه بیشتر به احساساتی مانند اعتماد و برخورد مناسبی مربوط است که هنگام خرید یا دریافت خدمات با او می شود. در دنیایی که کالاها و محصولات به راحتی به طور فزاینده ای کپی برداری و شبیه سازی می شوند، عامل موفقیت در رقابت چیست؟ بسیاری از پژوهشگران رمز موفقیت سازمانها و شرکتهای را در چنین شرایطی در ایجاد احساسات مثبت و خاطرات خوش و جلوگیری از بروز احساسات منفی در مشتریان می دانند." (آقایار، ۱۳۸۶)

۲- فروش و فروشندگی

۲-۱- فروش

"فروش به عنوان یکی از عناصر زیرمجموعه بازاریابی، به تنهایی به معنای هنر، دانش و توانایی به نتیجه رساندن کلیه تلاش ها و کوشش هایی است که مقامات ارشد سازمان تحت عنوان بازاریابی انجام می دهند. تبلور و شکل گرفتن نتیجه این تلاش ها به صورت ایجاد سهم بازار یا در اختیار گرفتن یا سلطه بر قسمتی از بازار و تامین کالاها و خدمات برای مشتری به طور مستمر می باشد. رموز موفقیت یک برنامه فروش به صورت زیر است:

الف: ایجاد یک سهم بازار مشخص و قابل توجه در ابتدای کار

ب: حفظ سهم بازار در کوتاه مدت با استفاده از ارتباطات، خدمات، رضایت مشتری و توزیع وسیع

ج: افزایش سهم بازار در بلندمدت با استفاده از ارتباطات، خدمات، تنوع محصول، تامین نیازها و منافع مشتری" (بلوریان تهرانی، ۱۳۸۲)

۲-۲- جایگاه فروش در طیف فعالیت های بازاریابی

فروش اعم از اینکه توزیع کلی و استانی باشد یا عمده فروشی یا خرده فروشی، یکی از برش های طیف طولانی بازار یابی است. در حقیقت سطح بالاتر و وسیع تر از آن، بازاریابی و سطح پایین تر و اجرایی تر از آن، فروش است. بازاریابی نوعی فعالیت ستادی است که به رهبری مدیر عامل یا معاون بازرگانی یا معاون بازار یابی صورت می گیرد و تصمیمات کلان در موارد مختلف را اتخاذ می کند، ولی فروش سطح اجرایی آن تصمیمات است که از رده مدیران میانی (مدیر فروش) آغاز و تا فروشندگان امتداد می یابد.

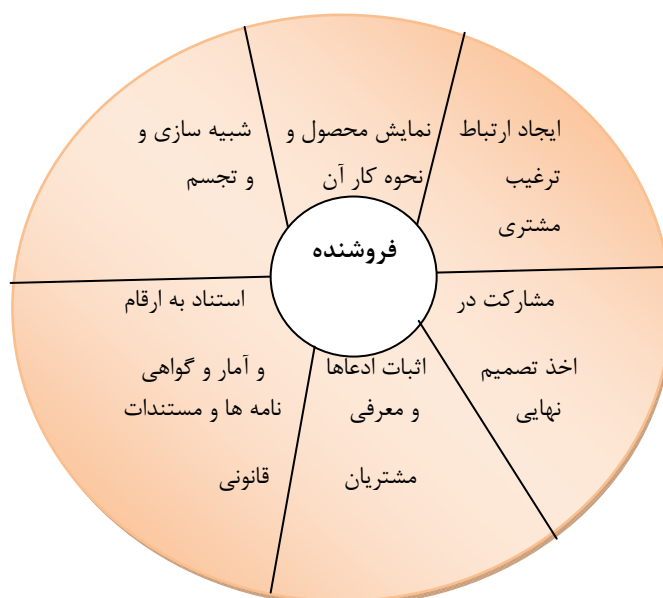
۲-۳- دو شاخه اصلی در بحث های فروش

بحث های فروش در دو شاخه اصلی از هم جدا می شوند:

۱- فروش ستادی^۱: فروش ستادی شامل کلیه مراحل ستادی، تفکرات، طراحی ساختارها، آینده نگری ها، طراحی استراتژی، طراحی برنامه های عملیاتی یا تاکتیکی، و نظارت بر اجرا و کنترل است که توسط مدیران و افراد ستادی انجام و پیگیری می شود.

۲- فروش حضوری^۲: فروش حضوری یا فروش رودرو^۳ شامل کلیه مراحل و عملیاتی است که توسط شخص فروشنده از مرحله تحقیق در بازار و شناسایی مشتری تا ملاقات و مذاکره، معرفی محصول، دفاع از محصول یا پاسخگویی به ایرادات و بالاخره خاتمه کار و عقد قرارداد انجام شود.

برنامه ریزی مراحل فروش حضوری در شکل ۲-۹ نشان داده شده است. (بلوریان تهرانی، ۱۳۸۲)



شکل ۲-۹. برنامه ریزی مراحل فروش حضوری

۱- Organizational Selling

۲- Personal Selling

۳- Face to face Selling

۲-۴-هدف های فروش

هدف های فروش به صور مختلفی می توانند مطرح شوند، ولی به طور کلی می توان ۲ نوع

هدف یا ۲ سری اهداف برای فروش در نظر گرفت:

- هدف های کمی فروش: هدف های کمی فروش می توانند شامل هدف های زیر باشند:

۱. افزایش مقدار، تناژ، متراژ یا حجم و وزن معینی از محصولات قابل فروش

۲. حفظ سهم بازار یعنی حفظ آهنگ رشد فروش بنگاه، درست برابر با آهنگ رشد مصرف کل

جامعه

۳. افزایش سهم بازار؛ یعنی عرضه و تامین بازار با آهنگ و سرعتی بیشتر از آهنگ و سرعت رشد

مصرف کل جامعه

۴. افزایش سود؛ یعنی بیشتر کردن تفاوت بهای فروش هر محصول از هزینه های متوسط تولید

همان محصول

۵. کاهش موجودی انبار

۶. افزایش نقدینگی

۷. افزایش سرعت گردش سرمایه

- هدف های کیفی فروش: هدف های کیفی فروش می توانند شامل هدف های زیر باشند:

۱. جلب رضایت مشتری

۲. افزایش وفاداری و ماندگاری مشتری

۳. تامین منافع مشتری

۴. افزایش شهرت، محبوبیت یا اعتبار سازمان

هدفهای فروش اعم از اینکه کمی یا کیفی باشند، به نوبه خود در مقاطع مختلفی مطرح می شوند.

این هدف ها به اعتبار زمان به ۳ دسته زیر تقسیم می شوند:

الف: هدف های کوتاه مدت یا عملیاتی یا اولیه

ب: هدف های میان مدت یا تاکتیکی

ج: هدف های بلند مدت یا استراتژیک

کلیه کارکنان فروش باید در جریان اهداف فروش قرار گیرند. ضمناً هر یک باید برای خود اهداف

کوتاه مدت، میان مدت یا بلند مدت تعریف کنند. تعیین هدف باعث می شود عناصر ستادی یا

اجرایی فروش، از روزمرگی خارج شده و فروش مرتباً ارتقاء یابد.

۲-۵- تفاوت های فروش دیروز و فروش امروز

جدول ۲-۱. تفاوتهای فروش دیروز و امروز

فروش امروز	فروش دیروز
✓ تمرکز بر حفظ مشتری	✓ تمرکز بر فروش مقطعی
✓ توجه به مزایای محصول	✓ توجه به خصوصیات محصول
✓ بهای بیشتر به خدمات مشتری	✓ مقیاس زمانی کوتاه مدت
✓ تعهد زیاد به مشتری	✓ کم بهایی به خدمات مشتری
✓ تماس زیاد با مشتری	✓ تعهد محدود به مشتری
✓ کیفیت در همه زمینه ها اهمیت دارد	✓ تماس محدود با مشتری
	✓ کیفیت عمدتاً محدود به تولید است

۲-۶- مشتری یابی

مشتری یابی یا پیدا کردن افرادی که به خدمت شما نیاز دارند و از توان پرداخت نیز برخوردارند، مفهومی است که بیشتر ناظر بر آینده است درحالیکه فروش ناظر بر زمان حال و آینده است. مشتری یابی در ۴ فعالیت عمده خلاصه می شود:

- الف: حفظ مشتری فعلی و اهتمام کامل در رضایت و وفاداری او، با عنایت به اینکه در صورت از دست دادن مشتری فعلی، اولاً منافع دادوستدهای آینده را از دست خواهید داد، ثانیاً هر مشتری از دست رفته قسمتی از اطلاعات و رموز کسب و کار شما را افشا خواهد کرد و ثالثاً اینکه هر مشتری از دست رفته باعث ایجاد جو عدم رضایت و شایعات برعلیه بنگاه اقتصادی می شود.

- ب: فراخوانی مشتریان گذشته، ریشه یابی علل ترک رابطه تجاری مشتری با سازمان، عبرت گرفتن و جلوگیری از تکرار اشتباهات گذشته. تجربه نشان داده که در صورت موفقیت در فراخوانی و بازگرداندن مشتریان از دست رفته، میزان فروش به نحو چشمگیری توسعه خواهد یافت.

- ج: سعی در به دست آوردن و ترغیب مشتریان رقیب، با ارائه کالا یا خدمت متمایز و شرایط استثنایی و حفظ این شرایط.

- د: سعی در شناسایی مشتریان جدیدی که تا به حال مصرف کننده محصولات شما و رقبای شما نبوده اند و فرهنگ سازی در آنان و تغییر در عادات و رفتار ایشان به گونه ای که مصرف کننده کالاها و خدمات شما باشند.

۲-۷- طبقه بندی راهبردی مشتریان

یک تقسیم بندی جدید که می تواند در طراحی استراتژیهای فروش مورد استفاده قرار گیرد، تقسیم بندی مشتریان به مشتریان دیروز، مشتریان معمولی (امروز)، مشتریان فردا و مشتریان ویژه است. توصیه این است که مشتریان معمولی باید به مشتریان ویژه تغییر وضعیت دهند. شکل ۲-۲ طبقه بندی مشتریان را نشان می دهد.

جدول ۲-۲. طبقه بندی استراتژیک مشتریان^۱

انواع مشتریان				شرح
مشتریان فردا	مشتریان ویژه	مشتریان معمولی	مشتریان دیروز	
کم	زیاد	متوسط	کم	مقدار خرید
زیاد	زیاد	متوسط	کم	اختصاص منابع استراتژیک به مشتری
جدید	قدیمی	متوسط	قدیمی	عمق روابط
کم	زیاد	متوسط	کم	سهام ما از خریده‌های مشتری
کم	زیاد	متوسط	کم	سودآوری مشتری برای ما

۱- Peter M.Chisnall, Strategic Industrial Marketing, Prentice hall, England, ۱۹۸۵.

۲-۸- فروشنده^۱

فروشنده، هر شخص یا سازمانی است که کالا یا خدمتی را به قصد معاوضه با پول، در بازار عرضه می کند و فروشنده حرفه ای^۲، فروشنده ای است که دارای اطلاعات وسیع فنی، علمی، روانشناسی، جامعه شناسی و برنامه ریزی و مدیریت است و می تواند با استفاده از مهارت‌های خود در شناسایی نیازها، نفوذ بر رفتار و کردار و همچنین ایجاد انگیزه در خریداران احتمالی، کالا یا خدمتی را به آنها بفروشد.

۲-۹- انواع فروشندگان

" الف: فروشنده ساده^۳

۱. سفارش گیرنده ها یا ویزیتورها

۲. فروشندگان داخل فروشگاه

۳. فروشندگان سیار(تحویل)

۴. تکنسین های فروش(ملاقات و متقاعد کردن خریدارانی که قبلاً شناسایی شده اند).

ب: فروشنده خلاق^۴

۱. فروشندگان سیار متخصص(شناسایی مشتری، ملاقاتها، متقاعد کردن، عقد قرارداد)

-
- ۱- Seller
 - ۲- Professional Seller
 - ۳- Sales man
 - ۴- Creative Sales man

۲. فروشندگان سیار متخصص (شناسایی مشتری، ملاقاتها، متقاعد کردن، عقد قرارداد)

۳. مشاورین فروش در کالاهای سرمایه ای و زمین و ساختمان

۴. مذاکره کنندگان با اعضای هیات مدیره یا مقامات ارشد وزارتخانه ها و موسسات

ج: مهندس فروش^۱

مهندس فروش، فروشنده ای است که اصالتاً و اساساً دارای تحصیلات دانشگاهی و تجربه فنی در مورد کالا یا خدمت مورد نظر بوده و سپس دوره های تخصصی بازاریابی و فروش محصول یا خدمت را گذرانده و از دو بعد فنی و بازاریابی دارای اطلاعات و تخصص باشد. "(بلوریان تهرانی، ۱۳۸۲)

۱۰-۲- مهارت های اساسی در فروش و فروشندگی

"مهارت های اساسی در فروش و فروشندگی عبارتند از:

- خودشناسی / خریدار شناسی

- همدلی

- مهارت های برقراری ارتباط

- درگیر بودن با محصول و خدمات سازمان

- توانایی مجاب کردن

- پشتکار و پیگیری

- آشنایی با روش های سوال کردن

- قدرت تجزیه و تحلیل و حل مسائل

- مدیریت خود

- مدیریت زمان

- خلاقیت

- اشتیاق و اعتماد به نفس

- مهارت مذاکره کردن

- رویکرد مثبت و انرژی

- مهارت در روش های خاتمه فروش "(بلوریان تهرانی، ۱۳۸۲)"

" به عنوان یکفروشنده حرفه ای ۴ عامل وجود دارد که موفقیت شما را در مقابل دیگران تعیین می کند:

۱. تاثیر شما: برخورد اولیه شما با مشتری، تاثیر زیادی بر موفقیت فروش شما خواهد داشت.

۲. حساسیت شما: این بدان معناست که شما چقدر نسبت به مشتریان خود، شخصیت آنها، شغل و کارهایی که انجام می دهند، حساسیت دارید. برای مشتری مهم است که چقدر با او اهمیت می دهید، چقدر به حرفهایش گوش می کنید و آیا واقعاً او را درک می کنید.

۳. آگاهی شما: چگونگی آگاهی از مشکلات و نیازهای مشتری، چگونگی آگاهی از بازار و اینکه آیا وضع موجود را از چشمان او می فهمید و آیا افکار شما با نقطه نظرات او یکی است و همان واقعیاتی را که او به آنها معتقد است شما هم باور دارید، همگی مسائلی هستند که میزان آگاهی شما را نسبت به مشتری نشان می دهند.

۴. قضاوت شما: راه حل هایی که شما برای رفع مشکلات و برآورد نیازها پیشنهاد می کنید چقدر

موثرند؟ آیا شما با دقت به این مشکلات گوش کرده اید تا بتوانید موقعیت را به طور صحیح ارزیابی کنید و پیشنهاد عملی بدهید.

این ۴ عامل به شما کمک می کنند تا بین خود و مشتری همدلی به وجود بیاورید. همدلی عبارتست از توانایی شما در یکدل شدن با مشتری تا همه چیز را مثل او ببینید." (چیت وود، ۱۳۸۰)

۲-۱۱- ارتباطات

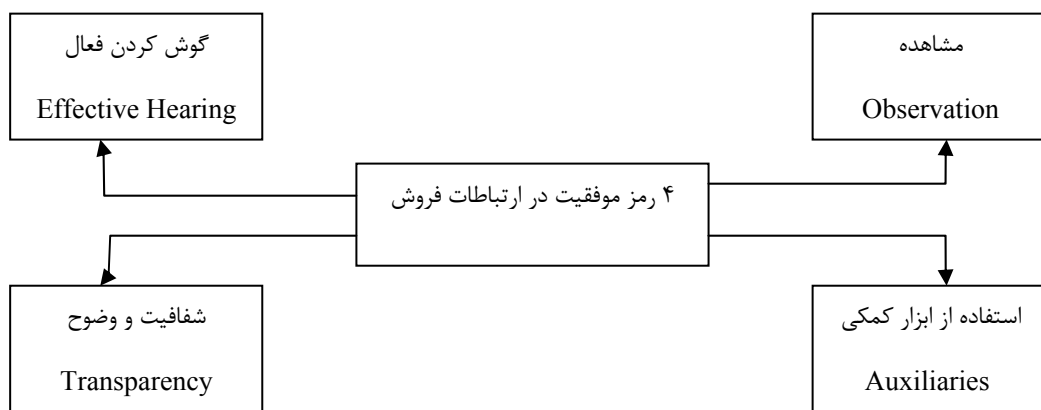
ارتباطات، مهمترین قسمت از تمام فعالیت های بشری است. زندگی بدون ارتباط و زندگی بدون توانایی ایجاد ارتباط، ممکن نیست. مهمترین وظیفه فروشنده و درواقع، اولین وظیفه فروشنده در رابطه با مشتری، ایجاد ارتباط است. ارتباط یعنی تبادل و انتقال مفاهیم، احساسات، ایده ها، اندیشه ها و پیامهای بین افراد یا سازمان ها به گونه ای که گیرنده پیام همان اثری را بپذیرد که فرستنده پیام در نظر داشته است.

" ۴ رمز موفقیت در ارتباطات فروش عبارتند از:

۱. گوش کردن فعال؛ یعنی شنیدن، ثبت کردن در ذهن و به یاد آوردن در آینده.
۲. مشاهده؛ یعنی نشان دادن نمونه های عینی کالا یا محصول، نمونه های مینیاتوری یا ماکت دستگاهها و حتی دعوت به بازدید از اماکن و وسایل نسب شده و غیرمنقول.
۳. شفافیت و وضوح؛ یعنی توانایی ارائه مطلب به گونه ای که هیچ نکته مبهمی باقی نماند و خریدار با توضیحات فروشنده متقاعد شود.

۴. استفاده از ابزار کمکی؛ مانند کاتالوگ، بروشور و فیلم های ویدئویی از مراحل فرایند تولید." (بلوریان

تهرانی، ۱۳۸۲)



شکل ۲-۱۰. رمز موفقیت در ارتباطات فروش

۲-۱۲- عوامل موثر در ارزیابی فروشندگان

به طور کلی عوامل موثر در ارزیابی فروشندگان را به ۲ دسته عوامل کمی و کیفی تقسیم می کنند:

✓ عوامل کمی در ارزیابی فروشندگان

۱. حجم و مقدار کلی فروش در یک دوره زمانی معین
۲. حجم و مقدار فروش بر حسب منطقه، گروه های مشتریان یا نوع محصول
۳. سود نهایی بر حسب منطقه، گروه های مشتریان یا نوع محصول
۴. تعداد متوسط ملاقات های انجام شده در روز یا ماه یا سال
۵. نسبت سود اخذ شده به تعداد ملاقات ها
۶. تعداد مشتریان از دست رفته
۷. زیان ناشی از مشتریان از دست رفته
۸. نسبت فروش به سرمایه گذاری
۹. نسبت فروش به واحد سطح
۱۰. نسبت سود به فروش

۱۱. تعداد مشتریان جدید

۱۲. سود ناشی از مشتریان جدید

✓ عوامل کیفی در ارزیابی فروشندگان

۱. اطلاعات و معلومات فروشنده در مورد بنگاه و محصول

۲. سابقه حرفه ای و حسن شهرت در زمینه شغلی

۳. روابط با مشتریان

۴. مدیریت زمان، ملاقات ها و تماس ها

۵. وضعیت ظاهری و سلامتی

۶. درجه همکاری، توانایی، مردم داری و حسن مسئولیت

۷. قدرت تصمیم گیری

۸. سرعت، دقت و پاسخگویی سریع

۹. امانتداری، رازداری و صبر

۱۰. قدرت سرپرستی و مدیریت افراد

۲-۱۳- سازمان های پخش

سازمان های پخش، موسسات یا شرکت های خصوصی انتفاعی هستند که انواع کالاها را از تولیدکنندگان مختلف خریداری و با استفاده از امکانات خود یعنی انبارها، وسایل نقلیه، فروشندگان (سفارش گیرندگان) و آشنایی با شبکه خرده فروشی در اصناف مختلف، آنها را توزیع می نمایند.

یک سازمان پخش نوعاً باید در رشته های خاصی مانند دارو یا مواد غذایی یا مواد بهداشتی و شوینده ها فعالیت نماید، ولی با توجه به نزدیکی مواد مصرفی از نظر مشخصات محل های فروش، عادات خرید، تکرار خرید و ... بعضی از سازمان های پخش روی تمام این اقسام فعالیت دارند.

۳- عملکرد

۳-۱- تعریف عملکرد

عبارتست از حاصل فعالیت های کارمند از لحاظ اجرای وظایف محوله پس از مدت زمان معین.

۳-۲- مدیریت عملکرد

عبارتست از برنامه ریزی کار کارمند، بررسی مستمر فعالیت های وی در طول دوره ارزشیابی، عملکرد او در پایان دوره و ارائه راهنمایی های لازم به وی در جهت بهسازی حاصل کار.

۳-۳- عوامل عملکردی

عبارتست از وظایف عمده یا ابعاد مهم شغل یا فعالیت ها و طرح هایی که کارمند انجام آنها را در طول دوره ارزشیابی به عهده می گیرد.

۳-۴- ارزیابی عملکرد

" عبارتست از ارزیابی عملکرد کنونی یا گذشته فرد با توجه به معیارهای او. در ارزیابی عملکرد فرض بر این گذاشته می شود که معیارهای ارزیابی مشخص شده است و نتیجه ارزیابی را با این هدف به فرد می دهند که موجبات انگیزش وی فراهم شود. در نتیجه او نقاط ضعف خود را برطرف می نماید یا اینکه چون گذشته عملکرد عالی خود را ادامه می دهد." (دسلر، ۲۰۰:۱۳۸۴)

۳-۵- حدود ارزشیابی یا استانداردهای عملکرد

عبارتست از شرایطی که کار از لحاظ کمی و کیفی در حد قابل قبول انجام می شود. این شرایط در آغاز دوره ارزشیابی مورد توافق سرپرست و کارمند قرار می گیرد. هرچه حدود انتظار استانداردهای عملکرد مشخص تر و قابلیت اندازه گیری بیشتری داشته باشند، ارزشیابی به صورت دقیق تر و عینی تر انجام خواهد شد.

۳-۶- سطوح عملکردی

عبارتست از حالات مختلف عملکرد در مقایسه با حدود انتظار یا استانداردهای عملکرد.

۳-۷- رفتار

در این طرح رفتار به معنی پاسخها و برخوردهایی است که کارمند بر اساس انتظارات سازمانی، اجتماعی و اخلاقی در مقابل دیگران و نیز در رابطه با مسائل سازمانی و فردی از خود نشان می دهد.

۳-۸- عوامل فرایندی

معیارهایی که میزان و کیفیت تلاش و توان کارمند و یا به طور کلی رفتار و نحوه فعالیت وی را در نیل به اهداف شغلی نشان می دهد. عوامل فرایندی ممکن است عیناً در شرح وظایف کارمند منعکس نباشد ولی وجود آنها دسترسی به اهداف شغلی را تسهیل یا کیفیت مطلوب تحقق آنها را موجب خواهد شد. عوامل فرایندی شامل معیارهای رفتاری و رفتار اخلاقی است.

۳-۹- سطوح رفتاری

عبارتست از حالات مختلف رفتار شغلی و رفتار اخلاقی در مقایسه با الگوهای رفتاری تعیین شده.

۳-۱۰- ارزشیابی شونده

مستخدمی است که در طی دوره ارزشیابی حداقل شش ماه به خدمت اشتغال دارد.

۳-۱۱- عوامل موثر بر عملکرد

عوامل موثر بر عملکرد را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد مطالعه قرار می دهیم.

۳-۱۱-۱- عوامل موثر بر عملکرد فردی

این عوامل عبارتند از: توانایی، شخصیت، یادگیری، ادراک، انگیزش، استرس یا فشار روانی.

۳-۱۱-۱-۱- توانایی

یعنی توان فرد در انجام کارهایی که در یک پست سازمانی باید انجام شود. توانایی های فرد شامل

دو مهارت ذهنی و جسمی(فیزیکی) است.

۳-۱۱-۱-۱- توانایی های ذهنی^۱

" عبارتست از آنچه که فرد برای کارهای فکری به آنها نیاز دارد. نوع شغل تعیین کننده میزان توانایی های هوشی داوطلبی است که متقاضی احراز پست مزبور است. به طور کلی، هر قدر کارمند در سلسله مراتب اداری مقام یا پست بالاتری را احراز نماید باید از نظر توانایی کلامی و میزان هوش در سطح بالاتری باشد تا بتواند آن را به صورت موفقیت آمیزی انجام دهد." (رابینز، ۱۳۰:۱۳۸۵)

۳-۱۱-۱-۲- توانایی های جسمی^۲

بدیهی است در صحنه کارهایی که به مهارت و تخصص چندان زیاد نیاز ندارند یعنی اموری که در سطوح پایین سازمان و به صورت استاندارد انجام می شوند، توانایی های جسمی و بدنی می توانند نقش حیاتی ایفا کنند.

۳-۱۱-۱-۳- تناسب بین توانایی های فرد و شغل

" اگر فرد توانایی بسیار بالایی داشته باشد (یعنی نه تنها شرایط لازم را دارد بلکه توانایی های بیشتری هم دارد) عملکرد وی بسیار عالی است. نوع پست سازمانی یا کاری که باید انجام شود تعیین کننده شرایطی است که داوطلب از نظر هوشی و جسمی باید داشته باشد. اگر تنها به توانایی های کارمند یا فقط به شرایط مورد نیاز شغل یا کار مربوطه توجه شود، در آن صورت می توان گفت که به مساله عملکرد کارمند و رابطه متقابل آن دو هیچ توجهی نشده است." (رابینز، ۱۳۴-۱۳۳:۱۳۸۵)

۱- Intellectual ability

۲- Physical ability

۳-۱۱-۱-۲- شخصیت

گوردن آل پرت معتقد است شخصیت، همان شخصیت پویا و درون فرد است که از سیستم های روانی و فیزیکی تشکیل شده و تنها عاملی است که تعیین کننده سازش فرد با محیطش می باشد. با توجه به هدفی که ما داریم باید شخصیت را جمع کل راههایی بدانیم که یک نفر بدان وسیله در برابر دیگران از خود واکنش نشان می دهد، یا بدان وسیله روابط متقابل ایجاد می کند.

۳-۱۱-۱-۲-۱- عوامل تعیین کننده شخصیت

" چنین به نظر می رسد که شخصیت هر فرد در نتیجه دو عامل موروثی و اکتسابی به وجود می آید و فراتر اینکه به تازگی، عامل دیگری هم به نام موقعیت یا وضعیت مورد توجه قرار گرفته است، بنابراین شخصیت یک انسان به وسیله دو عامل ارث و محیط تشکیل و با موقعیت های مختلف تعدیل می شود." (رابینز، ۱۳۵:۱۳۸۵)

- وراثت: " منظور از وراثت عواملی است که به هنگام تشکیل جنین وجود دارد. شکل فیزیکی انسان، جذابیت خلق و خوی، ترکیب ماهیچه ها، میزان انرژی و سلامت جسمی از جمله خصوصاتی است که معمولاً بخش یا تمامی آنها تحت تاثیر وجود پدر و مادر بوده و بر اساس آن شکل می گیرند." (رابینز، ۱۳۶:۱۳۸۵)

- محیط: " از جمله عواملی که در تشکیل شخصیت موثرند عبارتند از: فرهنگی که شخص در آن بزرگ می شود، نخستین شرایط یا وضعیتی که برای او به وجود می آید، هنجارهای بین افراد، خانواده، دوستان و گروههای اجتماعی و سایر عوامل ذی نفوذ که فرد آنها را تجربه می کند و محیطی که افراد در آن قرار می گیرند، همه آنها در تشکیل شخصیت انسانها نقش مهمی ایفا می کنند." (رابینز، ۱۳۸:۱۳۸۵)

- موقعیت: " موقعیت یا وضعیت عامل دیگری است که در خصوص شکل گیری شخصیت به دو عامل ارث و محیط اضافه شده است. خواست ها و میل های گوناگون در موقعیت های مختلف باعث می شوند که شخص در هر موقعیتی جنبه خاصی از شخصیت خود را ابراز نماید." (رابینز، ۱۳۸: ۱۳۸۵)

۳-۱۱-۱-۳- یادگیری

" هر نوع تغییر در رفتار (به صورت نسبتاً دائمی) که در نتیجه تجربه رخ دهد." (رابینز، ۱۶۱: ۱۳۸۵) نتیجه تحقیقات نشان می دهد که با ایجاد شرایط خاص برای افراد و همچنین بکارگیری نظریه های یادگیری می توان عملکرد آنها را توجیه کرد. " تقویت مثبت یکی از ابزارهای توانمندی است که در فرایند تغییر رفتار مورد استفاده قرار می گیرد. با شناسایی و پاداش به رفتارهایی که موجب بهبود عملکرد می شوند دستگاه مدیریت می تواند احتمال تکرار آن رفتار را بالا ببرد. اگرچه تنبیه می تواند رفتار نامطلوب را سریعتر از بین ببرد ولی اثر آن موقتی است و امکان دارد اثرات جانبی آن در آینده به گونه ای باشد که رویهم کارمند را تضعیف کند یا باعث کاهش عملکرد کارکنان شود." (رابینز، ۱۸۱-۱۸۰: ۱۳۸۵)

۳-۱۱-۱-۴- ادراک

" فرایندی است که به وسیله آن افراد پنداشت ها و برداشت هایی را که از محیط خود دارند تنظیم و تفسیر می کنند و بدین وسیله به آن معنا می دهند. عوامل موثر بر ادراک عبارتند از:

- شخص ادراک کننده: هنگامی که فرد به چیزی می نگرد و می کوشد تا آنچه را می بیند تفسیر کند آن تفسیر شدیداً تحت تاثیر ویژگی های شخصی فرد مزبور قرار می گیرد. (رابینز، ۲۰۱:۱۳۸۵)
- تجربیات گذشته: انسان چیزهایی را درک می کند که می تواند با آنها ارتباط برقرار کند. ولی در بسیاری از موارد، تجربیات گذشته به گونه ای عمل می کنند که رغبت شخصی به آن چیز کم می شود یا از بین می رود. (رابینز، ۲۰۳:۱۳۸۵)
- آنچه مشاهده می شود: ویژگی های آنچه مشاهده می کنیم می توانند بر چیزی که ادراک می کنیم اثر گذارند. با احتمال زیاد در یک گروه یا جمعیت، افراد شلوغ و پر سروصدا بیش از افراد ساکت و آرام جلب توجه خواهند کرد. وضع افراد بسیار جذاب نیز در مقابل افراد بی جاذبه همین گونه است. حرکت، صدا، بزرگی، کوچکی و سایر ویژگی ها می توانند دیدگاه مشاهده کننده را تعیین نمایند. (رابینز، ۲۰۴:۱۳۸۵)
- موقعیت: زمینه ای که ما رویدادها را در آن می بینیم اهمیت زیادی دارد. اجزای محیط اطراف بر پنداشت و برداشت (ادراکهای) ما اثر می گذارند. (رابینز، ۲۰۶:۱۳۸۵)

۳-۱۱-۱-۵- انگیزش

"ویکتور روم درباره انگیزش نظریه ای ارائه داده است که در آن انتظار برای موفقیت مورد توجه قرار گرفته است. او معتقد است: " اگر شخص احساس کند که کوشش او به انجام کار منجر خواهد شد و بداند که انجام دادن کار، به نتیجه مهمی مثل ارضای نیاز به مقام، اعتبار منتهی خواهد شد پس انگیزش صورت خواهد گرفت. " بنابراین الگوی مورد انتظار روم بیانگر این است که مردم جذب رفتاری می شوند که احساس کنند منجر به پاداش خواهد شد. اما برانگیختن شخص، فقط در گفتار آسان است زیرا افراد دارای نیازهای کاملاً متفاوتی هستند. " (دسلر، ۱۳۰:۱۳۷۳)

۳-۱۱-۱-۵-۱- انگیزش و عملکرد

اگر عملکرد را به عنوان تابعی از تعامل بین توانایی و انگیزش پنداریم یعنی

$$= F(A*M) \quad (1-2) \quad (A \text{ نمایانگر توانایی و } M \text{ نشان دهنده انگیزش})$$

عملکرد

آنگاه چنانچه بخواهیم عملکرد کارمند را به صورتی دقیق پیش بینی و توجیه باید به این معامله فرصت را افزود زیرا با وجود اینکه ممکن است شخص خواهان انجام کار بوده و توانایی آن را هم داشته باشد ولی امکان دارد مانع یا موانعی بر سر راه عملکرد قرار گیرند.

$$\text{عملکرد} = F(A*M*O) \quad (2-2) \quad (O \text{ نمایانگر فرصت})$$

۳-۱۱-۱-۶- استرس یا فشار روانی

" استرس حالتی است که از وارد شدن فشارهای روانی یا جسمی به فرد، ناشی می شود. مهمترین اثر روانی بر روی اولین بار به وسیله دو تن از محققین به نام های یرکس و دودسن (Yerkes-Dodson) در سال ۱۹۵۸ مورد بررسی قرار گرفت. " (سرایداریان، ۹۸:۱۳۷۵)

" برای بالا بردن میزان عملکرد افراد بایستی میزان فشار روانی را در حد بهینه نگه داشت و در صورتی که فشار روانی از این محدوده کمتر یا بیشتر باشد، عملکرد کاهش خواهد یافت. هنگامی که افراد سطح پایینی از فشار روانی را دارا هستند و یا هیچ گونه فشاری را تجربه نمی کنند از نظر عملکردی نیز افت داشته و به فعالیت دست نخواهند زد. فشار روانی زیاد در صورتی که مدت زیادی ادامه یابد به تدریج موجب می شود افراد خسته شده و در یک سرایشی هیجانی قرار گیرند و ادامه این وضعیت سبب فروکش کردن انرژی جسمی و احساسی افراد شده، بنابراین توانایی افراد در انجام

کارها تضعیف می گردد. از آنجا که توان یکی از عوامل اساسی در بهره وری فرد است و بهره وری افراد نیز تابعی از توان، شناخت شغل و حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد عملکرد و اعتبار است؛ عملکرد افراد نیز تنزل خواهد کرد." (رضاییان، ۱۳۷۲: ۷۸)

۳-۱۱-۲- عوامل موثر بر عملکرد گروهی

عوامل موثر بر عملکرد گروهی عبارتند از: ارتباطات، رهبری، قدرت و سیاست و رفتار بین گروهی و تعارض.

۳-۱۱-۲-۱- ارتباطات

"ارتباطات عبارتست از انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسات بین افراد در سازمان با واسطه یا بی واسطه. به طور ساده ارتباطات در سازمان، جریانی است که ضمن آن افراد می کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را از طریق پیامهای عادی نمادی به یکدیگر انتقال دهند." (الوانی، ۱۳۷۶: ۱۴۷)

"مانع ارتباطی عبارتست از هر نوع عامل یا علتی که در راه ارسال پیام یا درک پیام اختلال ایجاد کند. موانع ارتباط را می توان به دو گروه موانع داخلی و خارجی تقسیم کرد. موانع خارجی به عوامل فیزیکی اطلاق می شوند که در محیط خارج بر فرایند ارتباطی تاثیر گذارده و آن را مختل سازند. عوامل خارجی مانند: سروصدا، گرما و نور. موانع داخلی عبارتند از عوامل درونی که بر اجزای مختلف فرایند ارتباطی، به طور داخلی اثر نموده و جریان ارتباط را قطع می کنند. احساسات و عواطف افراد، ادراکات، طرز تلقی، نگرش و غیره همه می توانند جزء عوامل درونی بوده و جریان ارتباطی را مختل سازند." (الوانی، ۱۳۷۰: ۱۵۶)

۳-۱۱-۲-۲- رهبری

" صاحب‌نظران رهبری را عبارت از ارتباط بین گروهی از افراد دانسته که در آن یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به سمت هدف معینی سوق دهد. عبارت ساده رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب نماید." (الوانی، ۱۵۶: ۱۳۷۰)

۳-۱۱-۲-۳- قدرت و سیاست

" قدرت عبارتست از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارتست از اعمالی که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌گردد." (الوانی، ۱۱۵: ۱۳۷۰)

شکی نیست که مفهوم قدرت در ارتباطی تنگاتنگ با مفاهیم اختیار و رهبری است. در واقع برخی از صاحب‌نظران قدرت را اختیار غیررسمی می‌دانند (چستر بارنارد، ۱۱: ۱۹۸۳) در حالیکه برخی دیگر اختیار را قدرت مشروع نامیده‌اند. (محمدزاده و مهر وژان، ۱۸۵: ۱۳۷۵)

واژه سیاست یعنی کاربرد قدرت به منظور اعمال نفوذ بر فرایند تصمیم‌گیری، جهت رسیدن به نتیجه اعمال قدرت. به طور کلی از واژه سیاست دو تعریف استخراج می‌گردد:

۱. رفتار به نفع خود

۲. فرایند طبیعی تصمیم‌گیری

بر اساس تعریف دوم سیاست یک فرایند طبیعی در سازمان است که بدان وسیله تعارض، تضاد و اختلاف بین گروههای ذی نفوذ در سازمان را حل می کنند. سیاست یعنی گفتگو، مذاکره و چانه زدن که برای حل مساله تعارض، تضاد و اختلاف افراد و گروهها مورد استفاده قرار می گیرد.

چنین به نظر می رسد که آگاهی یا داشتن اطلاعات نقش بسیار مهمی دارد و اگر به عنوان یک پایگاه قدرت مورد استفاده قرار گیرد باعث خواهد شد که عملکرد اعضای گروه بسیار عالی شود. قدرت مبتنی به زور با عملکرد رابطه معکوس دارد. افراد چنین استدلال می کنند که زور نمی تواند آنها را وادار کند به خواسته و میل سرپرست عمل کنند.

۳-۱۱-۲-۴- رفتار بین گروهی و تعارض

" تعارض فرایندی است که بدین گونه آغاز می شود که یک دسته یا گروه چنین می پندارد که گروه دیگر اثرات منفی برجای می گذارد، یا قرار است اثرات منفی به بار آورد، البته در مورد همان چیزهایی که مورد توجه گروه اول است." (رایبیز، ۱۳۸۵:۷۸۴)

۳-۱۱-۲-۴-۱- تاثیر تعارض و تضاد بر عملکرد

" بسیاری از مردم چنین می پندارند که تعارض موجب تضعیف عملکرد گروه در سازمان می شود، ولی این چنین پنداشتی نمی تواند درست باشد. تعارض برای یک گروه یا واحد می تواند سازنده یا ویرانگر باشد. میزان تعارض می تواند زیاد یا اندک باشد. اگر تعارض در هر یک از دو انتهای طیف قرار گیرد، عملکرد کاهش می یابد. سطح مطلوب، آن است که تعارض به حدی باشد که مانع از رکود و خمودگی شده و موجب خلاقیت و نوآوری گردد، فشار روانی و تنش را کاهش دهد، تغییر و تحول

پدید آورد و از سوی دیگر بدان حد نباشد که موجب تشنج و ناهماهنگی شود. اگر تضاد و تعارض در

سطح بسیار بالایی باشد، موجب کم شدن اثربخشی سازمان خواهد شد. (رابینز، ۸۳۱:۱۳۸۵)

هنگامی که تعارض بسیار زیاد یا بسیار کم باشد، عملکرد کاهش می یابد. سطح مطلوب تعارض می تواند مانع رکود، رخوت و درجا زدن شود و خلاقیت ایجاد کند و در نهایت شرایطی فراهم آورد که بتواند بدان وسیله از میزان تنش یا فشار روانی بکاهد و تغییراتی ایجاد کند.

۳-۱۱-۳- عوامل موثر بر عملکرد سازمانی

این عوامل عبارتند از: ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاستها و رویه های سازمانی و فرهنگ سازمانی.

۳-۱۱-۳-۱- ساختار سازمانی

" ساختار یک سازمان را می توان مجموعه راههایی دانست که طی آنها فعالیت های سازمان به وظیفه های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه ها هماهنگی تامین می شود." (مینتزبرگ، ۳:۱۳۷۱)

نگرش فرد و آنچه باعث بهبود عملکرد می گردد به این امر بستگی دارد که ساختار سازمانی تا چه اندازه می تواند ابهامات را از بین ببرد و برای عضو سازمان مطالب زیر را روشن کند: از من انتظار می رود که چه کاری انجام دهم؟ از من انتظار می رود که کار را چگونه انجام دهم؟ گزارش کار خود را به چه کسی بدهم؟ اگر مشکلی داشتم به چه کسی مراجعه کنم؟

۳-۱۱-۳-۲- محیط سازمانی

تمام عواملی که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می گذارند. محیط خارجی به شیوه کارکرد سازمان و پدیده عدم اطمینان که مدیریت با آن روبرو می شود، اثرات شدید دارد. محیط سازمان از نیروها یا نهادهایی تشکیل می شود که خارج از آن قرار دارند و به صورت بالقوه بر عملکرد سازمان اثر می گذارند. محیط می تواند بر ساختار اثرات شدید بگذارد.

۳-۱۱-۳-۳- سیاستها و رویه های سازمانی

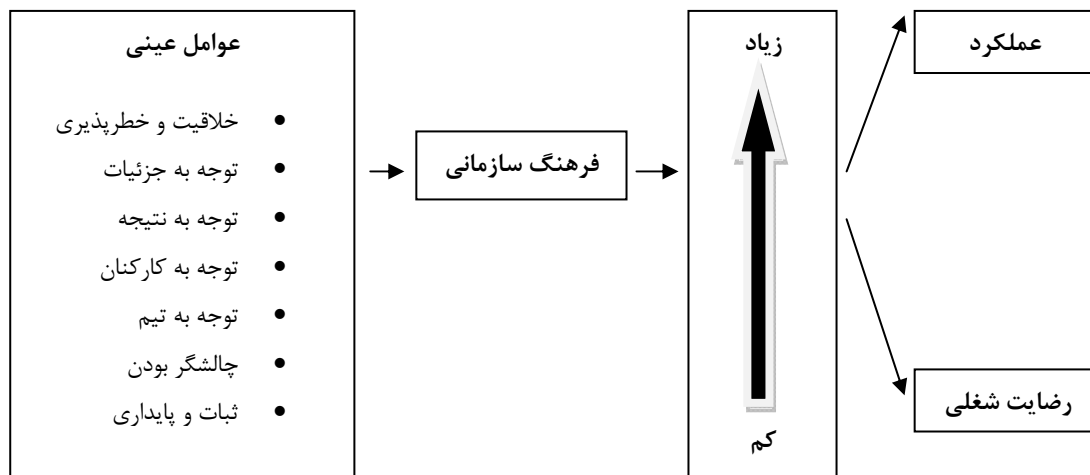
روش و سیاستهایی که یک سازمان درباره منابع انسانی به اجرا درمی آورد در شکل گیری رفتار کارمند یا عضو سازمان نقش مهمی ایفا می کند. روش های گزینش افراد، برنامه های آموزشی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم های پاداش و موجودیت اتحادیه های کارگری هر یک بر عملکرد تاثیر می گذارد.

۳-۱۱-۳-۴- فرهنگ سازمانی

" شکل ۲-۱۱ اثرات فرهنگ سازمانی را بر عملکرد و رضایت شغلی نشان می دهد." (رابینز، ۱۰۹۱:۱۳۸۵)

اگر فرهنگ حاکم بر یک سازمان با نوع تکنولوژی سازگار باشد عملکرد افزایش خواهد یافت. اگر فرهنگ یک سازمان غیررسمی و خلاق باشد، از پدیده خطرپذیری و تعارض حمایت کند، آنگاه در صورتی عملکرد افزایش می یابد که تکنولوژی غیریکنواخت باشد. اگر سازمان دارای ساختار رسمی و ضدخطر باشد، از پدیده تعارض دوری جوید و رهبری آن از تولید طرفداری کند، آنگاه در صورتی

عملکرد افزایش می یابد که سازمان از تکنولوژی یکنواخت استفاده کند. به طور کلی " عملکرد فرد تا حد زیادی در گرو آگاهی از این است که چه کارهایی را باید بکند یا نکند. آگاهی یافتن از نوع کاری که فرد باید انجام دهد در گرو این است که فرد به صورتی دقیق و درست با فرهنگ سازمانی، آشنا شده باشد. یعنی سازمان وی را به عنوان یک عضو پذیرفته باشد." (رابینز، ۱۰۹۳: ۱۳۸۵)



شکل ۲-۱۱. اثرات فرهنگ سازمانی بر عملکرد و رضایت شغلی

۳-۱۲- رابطه هوش هیجانی با عملکرد

تعهد و مسئولیت پذیری کارکنان در یک سازمان می تواند عملکرد بالای سازمان را به همراه داشته باشد. شناخت و احترام نسبت به قرارداد روانی میان کارکنان و سازمان یک عامل موفقیت کلیدی برای سازمان است. این موضوع ما را ناگزیر می سازد آگاهی بیشتری را در خصوص تحول، نوآوری، هوشیاری، انعطاف پذیری و آزاداندیشی به عنودان موضوع های مهمتر و ابزار بقا، کسب کنیم.

بسیاری از سازمان ها بر روشهایی پافشاری می کنند که اغلب اوقات به دلایل اجتماعی، سیای و قدرت موثر نیستند. یک راه و روش برای برخورد با این موضوع، افزایش آگاهی با اهداف است. این نیرو افراد را به جلو می راند و در آنها احساس مسئولیت پذیری ایجاد می کند که کی باشند و چگونه عمل کنند. تعهد عاطفی تنها نمایانگر ابتکار عمل فردی و مسئولیت پذیری نیست بلکه از اصلی ترین نیروهایی است که به هنگام دشواری با انسان است. تعهد عاطفی کارکنان نسبت به سازمان از هرگونه تعهدی پایدارتر است زیرا از احساسات عمیق ریشه می گیرد و افراد را در شرایط سخت، در سازمان نگه می دارد و انگیزه آنان را در ایجاد تحول برای بهبود سازمان دو چندان می کند. تعهد اگر تنها ریشه در هوش منطقی کارکنان داشته باشد در شرایط ثبات و توسعه سازمانی وجود داشته اما در شرایط متزلزل سازمانی افراد سعی می کنند موقعیت خود را حفظ کنند نه سازمان را.

۳-۱۳- هوش هیجانی و عملکرد اثربخش

توانایی بکارگیری هیجانات یا تولید هیجان ها برای تسهیل حل مساله در کارایی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می کند. گسترش هیجان های مثبت در داخل گروهها، همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل کرده، تعارض را کاهش داده و میزان کارایی اعضای گروه را بهبود می بخشد.

واقع بارساد(۲۰۰۰) از دانشکده مدیریت ییل در مطالعه ای که راجع به شناخت هیجانی انجام داد دریافت که عملکرد گروههایی که EQ بالایی داشتند به طور معناداری بیشتر از عملکرد گروههایی بود که EQ پایینی داشتند. با توجه به نتایج این بررسی ها و سایر مطالعه ها به نظر می رسد که EQ به عنوان یک عامل واسطه ای و سازمان دهنده می تواند موجب بهبود عملکرد گروه شود.

۴- تحقیقات مرتبط با هوش هیجانی و عملکرد

مرور تحقیقات انجام شده در زمینه EQ نشان می دهد که ارتقای سطح این هوش می تواند به صورت همه جانبه بر چگونگی مدیریت سازمان، اثربخشی گروههای فعال در سازمان، عملکرد کارکنان به صورت فردی، پذیرش تغییر و کیفیت ارائه خدمت تاثیر بگذارد. برخی از تحقیقات انجام گرفته در ایران و دنیا در این زمینه عبارتند از:

۴-۱- تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور

تحقیقات انجام گرفته درباره EQ در ایران در چند سال اخیر رشد نسبتاً مناسبی داشته است اما بیشتر این تحقیقات با توجه به این که EQ مربوط به رشته روانشناسی است در زمینه علوم روانشناسی و علوم تربیتی صورت یافته است. در سال های اخیر تحقیقات مناسبی نیز در علوم مدیریتی صورت پذیرفته است که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره می گردد.

- رستمی نیا (۱۳۷۹) عوامل موجد فشارهای عصبی و نقش آن بر عملکرد ۱۰۰ نفر از کارکنان دانشگاه تربیت مدرس را بررسی کرد. با توجه به نتایج به دست آمده، عوامل موجد فشارهای عصبی و روانی بر روی عملکرد کارکنان دانشگاه تاثیر می گذارند، به نحوی که با افزایش شدید فشارهای عصبی و روانی، عملکرد کارکنان کاهش پیدا می کند. عوامل اثرگذار تحت عنوان عوامل فردی، سازمانی و محیط خارجی تقسیم بندی شده اند.
- ترابی (۱۳۸۲) در بررسی رابطه بین EQ و عملکرد مدیران به این نتیجه رسید که بین مولفه های EQ (خودآگاهی، خودانگیزی و مهارتهای اجتماعی) و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد و بین مولفه های همدلی و خودکنترلی با عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود ندارد.

- حبیبیان در سال ۱۳۸۵ رابطه EQ و رضایت شغلی کارکنان شرکت قطارهای مسافری رجا را بررسی کرده است. نتایج این مطالعه نشان می دهد بین EQ و رضایت شغلی رابطه مثبتی وجود دارد.
- مینا رحمانی حسین بیگی (۱۳۸۵) در پژوهش خود در مورد تاثیر EQ بر ارتقاء خدمات نظام بانکداری کشور در بین بانک کارآفرین و بانک تجارت به این نتیجه رسید که کارمندانی که دارای EQ بالاتری هستند خدمات بهتری به مشتریان خود ارائه می کنند و EQ زنان از مردان بیشتر است.
- در سال ۱۳۸۶ تحقیقی به منظور بررسی رابطه بین عامل های EQ و منبع کنترل با رضایت شغلی توسط یاری نژاد انجام گرفته است که نتایج آن حاکی از وجود یک رابطه معنادار بین خرده مقیاسهای EQ و منبع کنترل با رضایت شغلی است.
- مینا دده بیگی (۱۳۸۷) در ارائه مدلی برای بهبود کیفیت خدمات بانک ملت از طریق ارتقای سطح EQ به این نتیجه رسید که ارتقای سطح EQ کارکنان شعب بانکها به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانی می تواند بخشی از خلاءهای هیجانی موجود در شعب را پر کند و موجبات ارائه خدمات کیفی تر را فراهم آورد. تحلیل داده های به دست آمده از این پژوهش که برگزاری دوره های آموزشی EQ در شعب منتخب بانک ملت منجر به افزایش سطح EQ کارکنان و همچنین منجر به افزایش کیفیت خدمات در شعب آموزش دیده شد. می توان نتیجه گرفت بانک های دولتی با سرمایه گذاری روی ارتقای سطح EQ کارکنان خود می توانند کیفیت خدمات خود را بهبود بخشند.

۲-۴- تحقیقات انجام گرفته در خارج کشور

- بار-آن و همکارانش (۲۰۰۰) در تحقیقی رابطه‌ی مفهوم EQ را با آزادی موجود برای ابراز احساسات و انطباق با فرهنگ شغلی مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه در بین سه گروه شامل افراد حرفه‌ای: افسران پلیس، کارکنان مراقبت از کودکان و مربیان مرکز بهداشت روانی انجام گرفته است. هر فرهنگ شغلی باورهای خاص خود را در مورد ابراز احساسات القاء می‌کند و پاسخ‌های احساسی افراد را در شرایطی که با خشونت و اندوه مواجه می‌شوند، به آنها دیکته می‌کند. این تحقیق روی ۱۶۷ نفر و با استفاده از پرسشنامه EQ-i انجام گرفته است. در کل می‌توان گفت EQ توانایی است که مهارت افراد در انطباق پذیری شغلی را تسهیل می‌کند.
- تیشلر^۱ و همکارانش (۲۰۰۲) نیز تاثیر EQ و معنویت را بر اثربخشی سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند. با توجه به رابطه مثبت بین این دو متغیر و موفقیت شغلی، آنها تاکید کرده‌اند که در پی راههایی برای ارتقاء این ویژگی‌ها در محیط کار باشیم.
- روبین و همکارانش^۲ (۲۰۰۲) با اعتقاد بر اینکه موفقیت هر سازمان به چیزی بیش از هوش شناختی نیاز دارد، در جهت کمک به مدیران منابع انسانی تحقیقی انجام داده‌اند که نشان می‌دهد افرادی که در دانشگاه به انجام فعالیت‌های فوق برنامه می‌پردازند از مهارت‌های اجتماعی و EQ بالاتری برخوردارند و در انتخاب کارمندان باید به این متغیر نیز توجه نشان داده شود.
- انگلبرگ و سوبرگ^۳ (۲۰۰۴) نیز با بررسی میزان هوش هیجانی ۲۸۲ نفر نشان دادند که ادراک هیجان‌ات یا قضاوت در مورد شرایط هیجانی مختلف افراد، با درک وضعیت روحی

۱- Tischler

۲- Rubin, Bommer & Baldwin

۳- Engelberg & Sjoberg

آنها رابطه مثبت داشت. همچنین به این نتیجه رسیدند که انطباق پذیری با درک تغییرات وضعیت روی دیگران رابطه مثبت دارند و این مساله و این فرضیه را که ادراک هیجانات برای تطبیق پذیری در سطح اجتماعی ضروری است، تقویت می کند.

● هیگز^۱ (۲۰۰۴) با توجه به روند روزافزون مراکز تلفن طی دهه ی گذشته روی اهمیت معیارهای کارمندیابی و انتخاب در این مراکز تاکید کرده است. وی هوش هیجانی ۲۸۹ نفر از متصدیان این مراکز را اندازه گیری کرده و نشان داده است که میزان EQ آنها رابطه بسیار قوی با عملکرد آنها در این مراکز داشته است. در نتیجه وی پیشنهاد می کند این ویژگی به عنوان معیاری برای انتخاب این متصدیان در نظر گرفته شود.

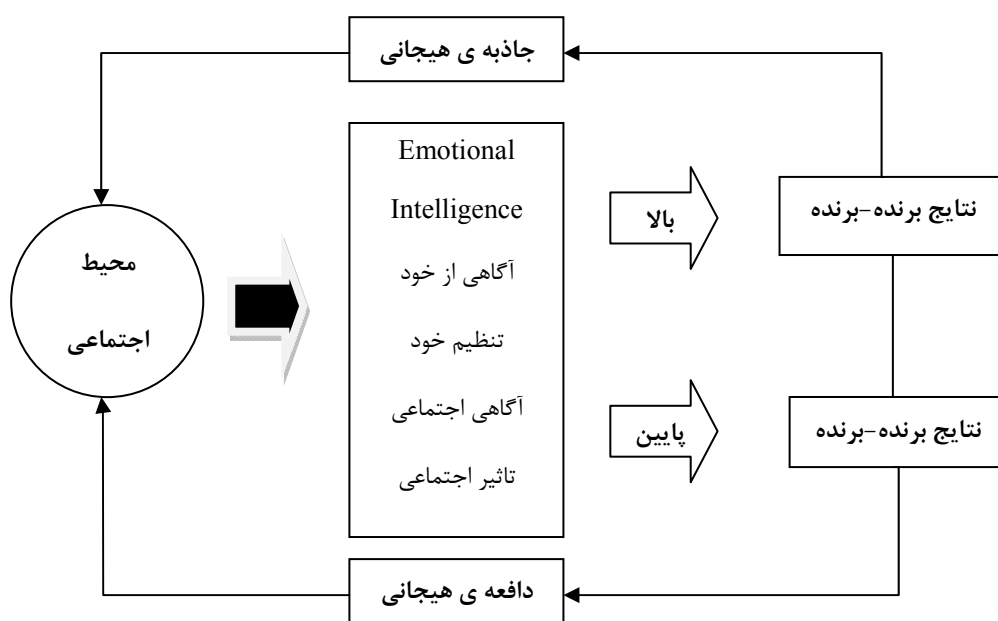
● استیو لانگهورن^۲ (۲۰۰۴) در تحقیق خود که بر روی مدیران کل یک رستوران در انگلستان انجام گرفت رابطه میان EQ و عملکرد تحت کنترل آنها را مورد سنجش قرار داد. او در این تحقیق به بررسی رابطه EQ با رضایت کارکنان، رضایت مشتریان و سوددهی آنها پرداخت.

نتایج نشان داد که EQ قادر به پیش بینی عملکرد مدیران عالی می باشد و ۲۱٪ به بهبود عملکرد مدیران کمک می کند. هوش هیجانی ۱۰٪ به افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک کرده، ترک خدمت را ۱۲٪ کاهش داده، ۱۳٪ به افزایش رضایت مشتریان و ۹٪ به رشد سودآوری منتج گردیده است.

۱- Higs

۲- Steve Langhorn

• کونانات (۲۰۰۴) EQ را علم جدید اثربخشی بین فردی می داند و به تبیین نقش EQ در زندگی می پردازد. در مدلی که وی ارائه می کند، EQ منجر به دستیابی به نتایج برنده-برنده در مراودات اجتماعی می شود. از دید وی آموزش حساب شده EQ جنبه های درونی و بیرونی روابط افراد را تغییر می دهد و موجب ادراک روشن تر و روابط بهره ورتر در زندگی می شود.



شکل ۲-۱۲. دستیابی به نتایج برنده-برنده در مراودات اجتماعی از طریق EQ^۱

• وان روی و ویسو سواران^۲ (۲۰۰۴) بررسی جامعی روی ۶۹ تحقیق مرتبط با EQ و تاثیر آن روی عملکرد و متغیرهایی مانند توانایی عمومی ذهنی انجام دادند که نتایج این بررسی اعتبار عملیاتی معادل ۲۳٪ برای EQ نشان داد و این محققین معتقدند EQ به طور یقین باید پیش بینی کننده ارزشمندی برای عملکرد محسوب شود و در مقایسه با سایر روشهای انتخاب افراد برای استخدام، همبستگی بیشتری با عملکرد دارد.

۱- Kunnanatt, J.T. (۲۰۰۴), Emotional Intelligence: the new science of interpersonal effectiveness. Human Resource Development Quarterly, Vol. ۱۰ NO. ۴, PP. ۴۸۹-۴۹۵ P ۴۰

۲- Van Rooy & Viswesvaran

- بررسی دیگری که در بین تعداد زیادی از کارمندان یقه سفید مالزیایی انجام گرفته است نشان می دهد که EQ به عنوان متغیری تعدیل کننده بین تعهد شغلی و موفقیت شغلی عمل می کند؛ به اینصورت که افرادی با تعهد شغلی بالا، در صورت داشتن ادراک هیجانی (که یکی از ابعاد EQ است) متوسط به بالا، موفقیت شغلی زیادی کسب می کنند. یکی از کاربردهای این تحقیق، علاوه بر لزوم توجه به اهمیت تعهد شغلی و ارتقای سطح EQ، این است که محققین به جای اینکه ادراک هیجانی (یا سایر اجزای EQ) را متغیری ببینند که مستقیماً روی موفقیت شغلی تاثیر می گذارد، تاثیر غیرمستقیم و تعدیل کننده ابعاد این هوش را بر عملکرد و موفقیت شغلی در نظر بگیرند. (پون، ۲۰۰۴)

- سی و دیگران (۲۰۰۶) رابطه بین هوش هیجانی ۱۸۷ کارمند، رضایت شغلی کارمندان و عملکرد آنها را مورد بررسی قرار داده اند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که EQ کارمندان با رضایت شغلی و عملکرد آنها رابطه مثبت داشت.

با توجه به نتایج این بررسی ها و سایر مطالعه ها به نظر می رسد EQ به عنوان یک عامل واسطه ای و سازمان دهنده می تواند موجب بهبود عملکرد شود. از آنجا که تاکنون هیچ پژوهشی به بررسی رابطه هوش هیجانی و عملکرد نیروی فروش نپرداخته است، بنا به دلایل فوق و با توجه به چالشها و فشارهای شغلی حرفه فروش و تأثیر غیر قابل تردید هوش هیجانی در رفع آنها، انجام چنین پژوهشهایی که وضعیت هوش هیجانی کارکنان فروش را بررسی کند و با رتبه بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش، راه را برای بهبود آنها هموار می سازد، ضروری به نظر می رسد.

۵- جمع بندی

در این فصل ادبیات و پیشینه تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. ابتدا به بررسی مبانی نظری و سیر تاریخی هوش هیجانی پرداخته و با مدل های مختلف هوش هیجانی که توسط دانشمندان بزرگی همچون ادوارد تورندایک، دیوید وچسلر، هووارد گاردنر، پیتر سالوی و جان میر، بار-آن و دانیل گلمن ارائه شده، آشنا و در نهایت مدل استفاده شده در این تحقیق (مدل سال ۲۰۰۱ دانیل گلمن) به تفصیل بررسی و اهمیت و مزایای هوش هیجانی در محیط کار مطرح شد.

در بخش دوم فروش و فروشندگی، انواع فروشندگان، جایگاه فروش در طیف فعالیت های بازاریابی، تفاوت های فروش دیروز و امروز، مهارت های اساسی در فروش و فروشندگی و معرفی سازمان های بخش مورد بررسی قرار گرفت.

در بخش سوم از این فصل تعریفی از عملکرد و ارزیابی عملکرد ارائه شد و عوامل موثر بر عملکرد در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد مطالعه قرار گرفت. سپس عوامل موثر در ارزیابی فروشندگان قید و رابطه هوش هیجانی با عملکرد مطرح شد.

در پایان نگاهی اجمالی به تحقیقات انجام گرفته در داخل و خارج مرتبط با هوش هیجانی و عملکرد انداختیم. مرور تحقیقات انجام شده در زمینه EQ نشان می دهد که ارتقای سطح این هوش می تواند به صورت همه جانبه بر چگونگی مدیریت سازمان، اثربخشی گروههای فعال در سازمان، عملکرد کارکنان به صورت فردی، پذیرش تغییر و کیفیت ارائه خدمت تاثیر بگذارد.



۱- مقدمه

در عصر حاضر جهت تصمیم‌گیری در مورد برنامه و کارهای اجرایی و همچنین اثبات یا رد فرضیه‌های پژوهش، لازم است که از آمار و روشهای آماری استفاده کنیم تا بتوانیم با اطمینان، نتایج تحقیقات را مورد استفاده قرار دهیم. در پژوهش حاضر نیز سعی شده است که از این علم باارزش جهت اثبات یا رد فرضیه‌های پژوهش استفاده شود. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های کتابخانه‌ای و توزیع پرسشنامه استفاده شده است. در بخش مطالعات کتابخانه‌ای، با استفاده از کتابها، پایان‌نامه‌ها، مقالات و مجلات فارسی و لاتین، مطالب نظری و ادبیات تحقیق بیان گردیده و با استفاده از این اطلاعات متغیرهای لازم برای اثبات یا رد فرضیات پژوهش‌شناسایی شده است و سپس این متغیرها در قالب پرسشنامه در نمونه‌های اخذ شده از جامعه آماری تست و آزمون شده‌اند. پس از آن، از طریق اطلاعات بدست آمده از نمونه‌ها و با استفاده از شاخص‌های مرکزی (میانگین) و پراکندگی (واریانس و انحراف معیار) و همچنین آنالیز واریانس یکطرفه، رگرسیون و ضریب همبستگی در جامعه مورد بررسی، فرضیات پژوهش اثبات یا رد شده‌اند. در نهایت جهت اولویت‌بندی، از تحلیل واریانس فریدمن و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

۲- روش پژوهش

با توجه به موضوع پژوهش، روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش روش توصیفی (غیر آزمایشی) است که به لحاظ نوع پژوهش همبستگی است زیرا محقق به دنبال تعیین رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد می‌باشد.

۳- جامعه آماری

جامعه آماری عبارتست از همه افراد واقعی یا فرضی که علاقمند هستیم یافته های پژوهش را به آنها تعمیم دهیم. لذا در پژوهش حاضر جامعه آماری عبارتست از کلیه نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز در سطح کشور که تعداد آنها ۳۷۳ نفر است.

۴- روش نمونه گیری

تصمیم گیری، نیازمند کسب اطلاعات در خصوص جوامع است و اغلب جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در خصوص تمامی عناصر یک جامعه، بسیار پرخرج، وقت گیر و مشکل است. در چنین مواردی اطلاعات لازم بر اساس بخشی از جامعه بدست می آید. مجموعه عناصری که بخش از جامعه را تشکیل می دهند، نمونه نامیده می شود. در نمونه گیری از یک جامعه، روش نمونه گیری و صحت آن از اهمیت ویژه ای برخوردار است؛ زیرا استنباط و تعمیم نتایج به مقدار زیادی به روش نمونه گیری و حجم نمونه بستگی دارد. به بیان دیگر، نمونه باید معرف شایسته ای از جامعه باشد تا تعمیم نتایج با صحت قابل قبولی همراه باشد. روش های نمونه گیری مختلفی وجود دارد. شرکت پخش البرز یکی از بزرگترین و معتبرترین شرکت های پخش در ایران می باشد که دارای ۳۲ مرکز توزیع در سراسر کشور است لذا شرکت مذکور بر اساس عوامل استراتژیک گوناگونی از قبیل موقعیت استراتژیک هر شهر، بزرگی، مساحت فضای اداری و انبارهای مسقف، تعداد کامیون های سبک و سنگین، تعداد نیروهای فروش، وسعت مناطق و نواحی تحت پوشش آن حوزه توزیع و میزان فروش و ... اقدام به تیپ بندی مراکز توزیع خود نموده است. در نتیجه این طبقه بندی، مراکز توزیع پخش البرز به سه تیپ ۱ (تیپ بزرگ شامل ۱۱ مرکز توزیع)، ۲ (تیپ متوسط شامل ۱۱ مرکز توزیع) و ۳ (تیپ کوچک شامل ۱۰ مرکز توزیع) تقسیم شده است. جهت نمونه گیری در این پژوهش، از هر تیپ ۳۰ درصد از

مراکز توزیع به طور تصادفی انتخاب و پرسشنامه بین تمام نیروی فروش مراکز انتخابی توزیع شده است. از آنجا که درون گروه (مراکز واقع در هر تیپ) نوعی تجانس و بین گروهها (۳ تیپ موجود) نوعی عدم تجانس وجود دارد، در ضمن از هر تیپ ۳۰ درصد از مراکز توزیع به طور تصادفی انتخاب شده لذا روش نمونه گیری استفاده شده در این تحقیق، روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب می باشد.

روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای همانطور که از نامش پیداست، متضمن فرایندی از تشکیل طبقات و تجزیه آنهاست که به وسیله انتخاب تصادفی آزمودنی از هر طبقه دنبال می شود. در نمونه گیری تصادفی طبقه ای ابتدا جامعه به گروههای ناسازگاری که در بطن پژوهش مناسب، مرتبط و بامعنا هستند، تقسیم می شوند. به سخن دیگر اگر واریانس بین طبقات زیاد ولی در داخل طبقات کم باشد در اینصورت جامعه را طبقه بندی می کنند. سپس آزمودنی ها به یکی از ۲ صورت زیر به صورت تصادف انتخاب می شوند :

- نسبت به تعداد کل آنها در جامعه آماری (نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب)
- بر اساس معیار دیگری به غیر از تعداد کل جامعه آماری (نمونه گیری تصادفی طبقه ای نامتناسب)

مزایای روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای عبارتند از :

✓ از این طریق می توان اطمینان حاصل کرد که نمونه هایی با عناصر کافی از هر طبقه انتخاب شده است.

✓ به دست آوردن تخمین های بهتری برای پارامترهای جامعه

✓ کارآمدترین طرح نمونه گیری

✓ می توان واحدهای جامعه را به شکلی طبقه بندی کرد که اولاً هزینه تحقیق کم شود، ثانیاً به

علت کم بودن واریانس طبقات دقت آمارگیری بیشتر گردد.

۵- برآورد حجم نمونه

در صدر برنامه ریزی هر مطالعه یا تحقیقی این سوال مطرح است که اندازه نمونه چقدر باشد. این سوال مهمی است و هرگز نباید آنرا کوچک شمرد. انتخاب نمونه های بزرگتر از حد نیاز برای حصول نتایج مورد نظر سبب اتلاف منابع می شود، در حالی که انتخاب نمونه های خیلی کوچک، اغلب پژوهشگر را به نتایجی سوق می دهد که فاقد استفاده عملی است.

در تعیین حجم نمونه (n) باید عوامل زیر را در نظر گرفت :

- ✓ میزان دقت مورد نظر (فاصله اطمینان)
- ✓ میزان ریسک مجاز در پیش بینی سطح دقت (سطح اطمینان)
- ✓ میزان تغییرپذیری در خود جامعه آماری
- ✓ محدودیتهای هزینه و زمان
- ✓ در برخ موارد، خود حجم جامعه (N)

داده هایی که دارای مقیاس نسبی و فاصله ای هستند از نوع داده های میانگین پذیرند. در این نوع داده ها برای تعیین اندازه نمونه از تخمین فاصله ای میانگین استفاده می شود. برای برآورد میانگین صفت متغیر و محاسبه حجم نمونه از فرمول زیر استفاده می شود :

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \sigma_x^2}{\varepsilon^2} \quad (1-3)$$

اگر $\frac{n}{N} \geq 0.05$ آنگاه حجم نمونه از طریق فرمول زیر تعدیل می شود :

$$n_2 = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}} \quad (2-3)$$

Z مقدار متغیر نرمال متناظر با سطح اطمینان مورد نظر می باشد. از آنجا که سطح قابل قبول برای بیشتر پژوهشهای مدیریتی سطح اطمینان ۹۵ درصد است در پژوهش حاضر نیز همانند تحقیقات مشابه از سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شده است. اگر سطح اطمینان ۹۵ درصد باشد آنگاه مقدار متغیر Z برابر ۱.۹۶ است.

منظور از ε مقدار اشتباه مجاز برای تعیین تعداد نمونه مورد نیاز یا به عبارتی دقت برآورد است. هر قدر بخواهیم نتایج حجم نمونه به ویژگیهای جامعه آماری نزدیکتر باشد باید میزان دقت را افزایش داد. بدین منظور باید حجم نمونه را افزایش داد. در این پژوهش دقت برآورد ۱ نمره در نظر گرفته شده است ($\varepsilon=1$).

انحراف معیار جامعه قاعده‌تاً برای تخمین μ_x نامعلوم است. در نتیجه σ_x^2 را باید برآورد کرد. معمولترین روشهای برآورد σ_x^2 عبارتند از :

۱. می توان نمونه مقدماتی را از جامعه آماری انتخاب کرده، با استفاده از آن انحراف معیار جامعه را محاسبه کرد و به عنوان برآورد σ_x^2 به کار برد.

۲. ممکن است برآوردهای σ_x^2 از مطالعه مشابه در دسترس باشد.

۳. اگر شواهدی وجود داشته باشد که جامعه مورد نمونه گیری به طور تقریبی از توزیع نرمال برخوردار است، می توان این حقیقت را به کار برد که عرض دامنه، تقریباً معادل ۴ یا ۶

انحراف معیار است و $\sigma_x \cong \frac{R}{4}$ یا $\sigma_x \cong \frac{R}{6}$ خواهد بود. R دامنه تغییرات است که

محاسبه آن مستلزم در دسترس بودن کوچکترین و بزرگترین مقدار متغیر در جامعه آماری

است. N حجم کل جامعه و n حجم نمونه است.

لذا در پژوهش حاضر از روش ۱ برای برآورد σ_x^2 استفاده شد. برای این منظور مرکز سازمانی و عمده به عنوان نمونه مقدماتی (شامل ۱۰ فروشنده) از جامعه آماری انتخاب شد، سپس با استفاده از نرم

افزار SPSS انحراف معیار (۶.۴۵۴) و واریانس (۴۱.۶۵۴) را محاسبه کرده و واریانس به عنوان برآورد σ_x^2 به کار برده شد.

حال با توجه به اطلاعات مذکور بر اساس فرمول (۱-۳) حجم نمونه برابر است با :

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \sigma_x^2}{\varepsilon^2} = \frac{(1.96)^2 * (41.654)}{1^2} = 160$$

چون $\frac{n}{N} = \frac{160}{373} = 0.43 \geq 0.05$ پس طبق فرمول (۲-۳) حجم نمونه تعدیل می شود :

$$n_2 = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}} = \frac{160}{1 + \frac{160}{373}} = 112$$

از آنجا که $\frac{n}{N} = \frac{112}{373} = 0.3$ پس ۳۰ درصد حجم جامعه به عنوان حجم نمونه انتخاب شده است.

۶- ابزار پژوهش

✓ این تحقیق به دنبال تعیین میزان رابطه هوش هیجانی با عملکرد نیروی فروش است. مطالب ارائه شده نشان می دهد که تحقیقات عملی در رابطه با هوش هیجانی توسط گلמן، سیاروش، بار-آن، برادبری و گریوز انجام گرفته است. از این چهار مورد دو پرسشنامه مرتبط با موضوع به دست آمد. پرسشنامه بار-آن که ۱۳۳ سوال داشته و در ایران در چندین تحقیق استفاده شده اما هنجاریابی در مورد آن انجام نگرفته است. دیگری پرسشنامه برادبری و گریوز که در ایران توسط آقای گنجی، هنجاریابی شده است و ۲۸ سوال دارد که در مقایسه با پرسشنامه بار-آن، قابلیت اجرایی بیشتری دارد؛ چون در پرسشنامه های طولانی، پاسخ

دهنده رغبت چندانی در پاسخ دقیق به سوالات نداشته پس می تواند تحقیق را مخدوش کند
لذا محقق از مدل برادبری و گریوز در ابزار تحقیق خود استفاده کرده است.

✓ شرکت پخش البرز برای سنجش عملکرد فروشندگان خود ماهانه کارنامه ای در اختیار
فروشندگان قرار می دهد که در آن بر اساس عوامل مختلفی مانند درصد تحقق هدف ریالی
فروش، درصد مشتریان ویزیت شده موثر، فاکتورهای وصول نشده به کل فروش و ... نمره
عملکرد فروشندگان محاسبه می شود. از آنجا که فروش تحت تاثیر عوامل مختلف در تمام
ماههای سال از روند یکسانی برخوردار نیست لذا برای سنجش عملکرد نیروی فروش، از
میانگین نمره عملکردهای محاسبه شده توسط شرکت پخش البرز در مدت یک سال استفاده
شد.

برای گردآوری اطلاعات، پرسشنامه ای شامل دو بخش (اطلاعات جمعیت شناختی و سوالات هوش
هیجانی) طراحی شده است.

- بخش جمعیت شناختی : در بخش جمعیت شناختی از اطلاعات مربوط به سن، جنسیت،
سابقه کار، تحصیلات، وضعیت تاهل و رده شغلی سوال شده است. این بخش از پرسشنامه
صرفاً شامل اطلاعات توصیفی است و امتیازبندی خاصی وجود ندارد.
- بخش هوش هیجانی : برای تعیین هوش هیجانی از پرسشنامه تراویس برادبری و جین گریوز
استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۲۸ سوال است. فرضیه های تحقیق و سوالات
متناظر با آنها در جدول ۳-۱ آمده است.

این گویه ها در یک طیف شش درجه ای لیکرت (هرگز، به ندرت، گاهی، معمولاً، تقریباً همیشه،
همیشه) تنظیم شده اند.

جدول ۳-۱. تناظر فرضیه های تحقیق و سوالات پرسشنامه

ردیف	فرضیه های تحقیق	سوالات پرسشنامه
۱	فرضیه اول: ارزیابی خودآگاهی	۱-۶
۲	فرضیه دوم: ارزیابی خودمدیریتی	۷-۱۵
۳	فرضیه سوم: ارزیابی آگاهی اجتماعی	۱۶-۲۰
۴	فرضیه چهارم: ارزیابی مدیریت رابطه	۲۱-۲۸

ابزار گردآوری اطلاعات پژوهش حاضر در جدول ۳-۲ آورده شده است.

جدول ۳-۲. ابزار گردآوری اطلاعات

<ul style="list-style-type: none"> • مراجعه به کتابخانه و مرور کتابهای مرتبط با موضوع • مراجعه به پایان نامه های مرتبط با موضوع • مراجعه به نشریات و مجلات علمی - پژوهشی و مطالعه مقالات مرتبط با موضوع • مراجعه به پایگاههای اطلاعاتی 	<p>جمع آوری اطلاعات در مورد ادبیات موضوع</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حضور در سازمان و مشاهده مستقیم فرایندهای کاری • مطالعه قوانین و مقررات مکتوب سازمان • بررسی سایت سازمان و مطالب مندرج در آن • مصاحبه با مدیران سازمان • مصاحبه با نیروهای فروش 	<p>جمع آوری اطلاعات در مورد فرهنگ سازمان</p>
<p>پرسشنامه استاندارد هوش هیجانی "تراویس برادبری و جین گریوز" که حاوی ۲۸ سوال است و در پیوست آورده شده است.</p>	<p>جمع آوری اطلاعات در مورد میزان EQ نیروی فروش</p>
<p>میانگین نمره ارزیابی عملکرد محاسبه شده توسط شرکت پخش البرز در مدت یک سال.</p>	<p>جمع آوری اطلاعات در مورد میزان عملکرد نیروی فروش</p>

۷- روش اجرای پژوهش

برای انجام پژوهش، پرسشنامه تدوین شده را میان ۱۱۲ نفر از نیروی فروش شرکت پخش البرز که به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب انتخاب شده بودند توزیع گردید. سپس اطلاعات پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS۱۸ (PASW) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نمرات ارزیابی عملکرد استخراجی از شرکت پخش البرز را با نتایج به دست آمده از نمرات هوش هیجانی مقایسه و تحلیل های لازم صورت گرفته است. در این پژوهش از آزمون تحلیل واریانس فریدمن و ضریب همبستگی پیرسون برای رتبه بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز استفاده شده است.

از آنجا که محقق در تمام مراکز انتخابی حضور داشته و خود اقدام به توزیع، توضیح و جمع آوری پرسشنامه ها کرده لذا در اجرای پژوهش نکات زیر رعایت شده است که خود بر اعتبار پژوهش و نتایج حاصل از آن می افزاید:

✓ در ابتدا موضوع تحقیق، هدف و اهمیت آن به طور شفاف توسط محقق توضیح داده شده و توجه پرسش شوندگان به کاربردی و مفید بودن اطلاعات به دست آمده، جلب شده است.

✓ قبل از آغاز پاسخ دهی، به پرسش شوندگان اطمینان خاطر داده شد که اطلاعات و نظرات آنها به صورت محرمانه نزد محقق خواهد ماند و تنها نتیجه کلی پژوهش به اطلاع سایرین می رسد.

✓ نرخ بازگشت پرسشنامه ها ۱۰۰٪ بود که بسیار قابل توجه است.

۸- روایی و پایایی ابزار پژوهش

۸-۱- روایی

روایی تعیین می کند ابزار تهیه شده تا چه حد مفهوم خاص مورد نظر را اندازه می گیرد. آزمون های روایی را در ۳ گروه دسته بندی می کنند:

✓ **روایی محتوا** : ایجاد اطمینان می کند که همه ابعاد مولفه هایی که می تواند مفهوم مورد نظر ما را انعکاس دهند در آن سنجه وجود دارد. روایی صوری، که شاخصی بسیار جزئی از روایی محتوا است، نشان می دهد که ابعاد و مولفه هایی که برای سنجش یک مفهوم مطرح می گردد، به طور ظاهری نیز این مهم را نشان می دهد.

✓ **روایی وابسته به معیار** : وقتی ایجاد می شود که سنجه مورد نظر، افراد را بر اساس معیاری که انتظار پیش بینی آنها می رود، متمایز سازد. این امر می توان به وسیله روایی همزمان یا روایی پیش بین انجام شود. روایی همزمان موقعی ایجاد می گردد که مقیاس افرادی را که مشخص است نسبت به یکدیگر متفاوتند از هم متمایز می کند. روایی پیش بین، توانایی آزمون یا سنجه برای ایجاد تفکیک بین افراد، در خصوص یک سنجه است که در آینده رخ می دهد.

✓ **روایی سازه** : روایی سازه دلالت دارد که نتایج به دست آمده از کاربرد سنجه ها تا چه حدی با تئوری هایی که آزمون بر اساس آنها طراحی شده، سازگاری دارد. این روایی از طریق روایی همگرا و روایی واگرا ارزیابی می شود. روایی همگرا زمانی ایجاد می شود که نمرات به دست آمده از دو ابزار مختلف، همان مفهومی که به میزان زیادی به آن مرتبط می شوند، بسنجد. روایی واگرا زمانی ایجاد می شود که نمرات به دست آمده از سنجش دو متغیر، که بر اساس تئوری پیش بینی می شود همبستگی ندارند به طور تجربی همین امر را تایید کند.

از آنجا که پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش استاندارد بوده لذا از روایی لازم برخوردار است.

۸-۲- پایایی

منظور از اعتبار آزمون، دقت اندازه گیری و ثبات و پایایی آن است. منظور از دقت اندازه گیری این است که نمره کسب شده توسط فرد تا چه حدی می تواند بیانگر نمره حقیقی وی باشد. زمانیکه مقیاسی از نوع لیکرت باشد و محقق بخواهد از طریق گویه های مختلف یک مفهوم پیچیده را اندازه گیری کند برای سنجش انسجام درونی مقیاس می تواند از آماره آلفای کرونباخ استفاده کند. معمولاً دامنه ضریب اعتبار از صفر (عدم ارتباط) تا یک (ارتباط کامل) است. اگر مقدار به دست آمده بیشتر از ۰/۷ باشد پایایی ابزار اندازه گیری قابل قبول تلقی می گردد. اما علاوه بر آلفای کرونباخ جدولی نیز محاسبه می گردد که نشان می دهد با حذف هر یک از گویه ها چه تغییری در آلفا ایجاد می شود. از طریق بررسی مقادیر این ستون می توان تصمیم گرفت که در صورت حذف کدام گویه یا گویه ها مقدار آلفا افزایش می یابد. اینگونه گویه ها، گویه هایی هستند که با سایر گویه ها سازگار نبوده و لذا با حذف هر کدام از آنها دقت اندازه گیری مقیاس اندازه گیری افزایش می یابد. اگر مقدار به دست آمده کمتر از ۰/۷ باشد باید عمل حذف گویه ها تا جایی ادامه یابد که مقدار نهایی آلفای کرونباخ به ۰/۷ یا بیشتر برسد.

در پژوهش حاضر نیز برای محاسبه درجه پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. در output استخراجی ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲ به دست آمد که نشان دهنده همبستگی بالای سوالات می باشد و سوال ناسازگاری نیز در پرسشنامه معرفی نشد. برای محاسبه آلفای پرسشنامه از نرم افزار SPSS ۱۸ استفاده شده است.

Reliability --- Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.۸۱۹	۲۸

جدول ۳-۳. خروجی محاسبه پایایی

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q۱	۱۲۲.۴۷	۱۵۶.۵۷۹	.۳۷۵	.۸۱۳
Q۲	۱۲۳.۴۲	۱۵۷.۶۶۵	.۲۲۱	.۸۱۸
Q۳	۱۲۳.۱۱	۱۵۶.۸۲۵	.۲۵۳	.۸۱۷
Q۴	۱۲۲.۹۲	۱۵۴.۹۴۸	.۳۵۸	.۸۱۳
Q۵	۱۲۳.۳۸	۱۵۰.۵۴۶	.۴۳۴	.۸۰۹
Q۶	۱۲۳.۳۲	۱۶۲.۰۳۹	.۰۳۴	.۸۲۷
Q۷	۱۲۲.۵۱	۱۵۰.۷۹۸	.۶۲۳	.۸۰۵
Q۸	۱۲۳.۴۴	۱۵۰.۷۹۴	.۴۲۸	.۸۱۰
Q۹	۱۲۳.۵۹	۱۵۲.۸۰۹	.۴۰۰	.۸۱۱
Q۱۰	۱۲۴.۴۱	۱۵۴.۰۴۳	.۲۵۹	.۸۱۸
Q۱۱	۱۲۲.۸۹	۱۵۳.۳۳۴	.۳۳۱	.۸۱۴
Q۱۲	۱۲۲.۸۲	۱۵۳.۵۸۵	.۴۰۵	.۸۱۱
Q۱۳	۱۲۴.۱۱	۱۵۶.۸۶۱	.۱۴۸	.۸۲۴
Q۱۴	۱۲۳.۱۲	۱۵۲.۵۷۷	.۳۰۹	.۸۱۵
Q۱۵	۱۲۲.۶۹	۱۵۱.۴۳۳	.۴۰۰	.۸۱۱
Q۱۶	۱۲۲.۷۴	۱۵۳.۲۶۷	.۴۵۷	.۸۱۰
Q۱۷	۱۲۲.۷۹	۱۵۱.۸۰۲	.۴۸۳	.۸۰۸
Q۱۸	۱۲۲.۸۵	۱۵۲.۳۱۳	.۵۱۸	.۸۰۸
Q۱۹	۱۲۲.۹۳	۱۵۵.۰۳۱	.۳۹۳	.۸۱۲
Q۲۰	۱۲۲.۸۲	۱۶۳.۳۳۱	.۰۱۰	.۸۲۶
Q۲۱	۱۲۳.۸۶	۱۵۴.۴۸۸	.۲۵۳	.۸۱۸
Q۲۲	۱۲۲.۵۷	۱۵۷.۲۱۱	.۳۰۱	.۸۱۵
Q۲۳	۱۲۲.۶۷	۱۵۳.۲۰۶	.۴۳۲	.۸۱۰
Q۲۴	۱۲۲.۸۷	۱۵۱.۲۷۵	.۴۶۸	.۸۰۸
Q۲۵	۱۲۳.۰۸	۱۵۴.۰۵۷	.۵۰۹	.۸۰۹
Q۲۶	۱۲۲.۸۶	۱۵۳.۶۸۸	.۴۳۷	.۸۱۰
Q۲۷	۱۲۲.۸۲	۱۵۰.۹۴۹	.۴۸۹	.۸۰۸
Q۲۸	۱۲۲.۹۸	۱۵۶.۳۶۳	.۲۳۱	.۸۱۸

۹- روشهای آماری مورد استفاده در پژوهش

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل اطلاعات دموگرافیک (جامعه شناختی) مانند جنسیت، سن، میزان تحصیلات، وضعیت تاهل، سابقه فروشندگی، پراکندگی و توزیع EQ و عملکرد نمونه ها از روشهای آماری توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی، شاخص های مکانی (مد، میانه و میانگین)، شاخص های پراکندگی (مانند واریانس و انحراف معیار) و نمودارهای مناسب جهت توصیف داده ها استفاده شده است. همچنین برای تعمیم نتایج از نمونه به جامعه از آمار استنباطی استفاده شده است. نمرات ارزیابی عملکرد استخراجی از شرکت پخش البرز را با نتایج به دست آمده از نمرات هوش هیجانی مقایسه و از نرم افزار آماری SPSS برای تحلیل و تفسیر داده های حاصل از پرسشنامه استاندارد هوش هیجانی و تعیین عوامل موثر بر عملکرد نیروی فروش استفاده شده است. روش های مورد استفاده با توجه به ماهیت سوال ها و فرضیه های پژوهش عبارتند از: میانگین، آزمون ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تحلیل واریانس یکطرفه و رگرسیون. در نهایت از آزمون تحلیل واریانس فریدمن و ضریب همبستگی پیرسون برای رتبه بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز استفاده شده است.

۱۰- قلمرو زمانی و مکانی تحقیق

در این پژوهش مطالعات مقطعی است و قلمرو مکانی آن شرکت پخش البرز می باشد. شرکت پخش البرز (سهامی خاص) وابسته به سرمایه گذاری البرز از بزرگترین، معتبرترین و خوشنام ترین شرکت های تامین، توزیع و پخش سراسری کالا و دارو در کشور می باشد. این شرکت با چهار دهه سابقه از سال ۱۳۵۳ با تهیه و توزیع مهمترین و عمده ترین کالاهای مورد نیاز خانوارهای ایران و توزیع سراسری محصولات به تمامی نقاط میهن، افتخار خدمت رسانی به هموطنان گرامی را دارد. این شرکت یکی از قدیمی ترین شرکت های پخش کالا و دارو در ایران می باشد که هم اکنون با استفاده

از بهترین و مدرن ترین امکانات حمل و نقل، توزیع و پخش سراسری نقش بسیار مهم و حیاتی در توزیع انواع محصولات غذایی و دارویی مورد نیاز خانوارها دارد.

در حال حاضر، شرکت پخش البرز با در اختیار داشتن ۳۲ مرکز به استعداد ۸۰۰۰۰ مترمربع انبار مسقف و مجهز، بیش از ۲۵۰۰۰ مترمربع فضای اداری، ۳۰۰ دستگاه کامیون سبک و سنگین، توانسته توزیع بیش از ۱۳۰۰ قلم دارو و ۷۰۰ قلم انواع محصولات غذایی، خوراکی، بهداشتی، شوینده و ... را برعهده گیرد.

۱۱- متغیرهای تحقیق

تعریف مفهومی متغیرها:

عملکرد: "عملکرد عبارتست از حاصل فعالیتهای کارمند از لحاظ اجرای وظایف محوله پس از مدت زمان معین" (دولان، صائبی، ۱۳۷۷).

هوش هیجانی (EQ): "ظرفیت تشخیص احساسات خود و دیگران به منظور ایجاد انگیزه در خود و مدیریت احساسات در درون خود و در روابط با دیگران" (گلمن، ۳۱۷: ۱۹۸۸).

ابعاد هوش هیجانی: طبق مدل گلمن (۲۰۰۱) ابعاد EQ عبارتند از:

- **خودآگاهی:** خودآگاهی مهارت زیربنایی سه شایستگی هیجانی زیر است:

- **"خودآگاهی هیجانی:** تشخیص نحوه اثرگذاری هیجانات بر عملکرد و توانایی استفاده از ارزشها برای هدایت تصمیم گیری.

- **ارزیابی صحیح از خود:** درک واقع بینانه ی تواناییها و ضعف های فردی، داشتن چشم اندازی واضح از مواردی که باید بهبود یابد و توانایی درس گرفتن از تجربیات.

- اعتماد به نفس: شهامت ناشی از قطعیت در مورد قابلیت ها، ارزشها و هدف های خود. "

(گلمن، ۵۴: ۱۹۸۸)

- مدیریت بر خود: بعد مدیریت بر خود مهارت زیربنایی شش شایستگی هیجانی زیر است:

- "خودکنترلی هیجانی: مدیریت اثربخش احساسات غم انگیز و تکانه ها.
 - قابلیت اعتماد: درستکاری و صداقت.
 - وظیفه شناسی: قابل اعتماد بودن و مسئولیت پذیری در انجام وظایف.
 - انطباق پذیری: انعطاف پذیری در مدیریت تغییر و چالش ها." (گلمن، ۸۲: ۱۹۸۸)
 - "گرایش به موفقیت: تلاش برای بهتر شدن و تحقق استانداردهای برتری."
- (گلمن، ۱۱۳: ۱۹۸۸)
- "ابتکار عمل: ویژگی اصلی افراد مبتکر و مصر." (گلمن، ۱۲۲: ۱۹۸۸)

- آگاهی اجتماعی: گلمن بعد آگاهی اجتماعی را مهارت زیربنایی سه شایستگی هیجانی زیر می

داند:

- "همدلی: آگاهی از احساسات، نیازها و مسائل مورد توجه دیگران." (گلمن، ۲۷: ۱۹۸۸)
 - "گرایش به ارائه خدمت: پیش بینی، تشخیص و تحقق نیازهای مشتریان.
 - آگاهی سازمانی: تشخیص جریانات سیاسی و اجتماعی سازمان." (گلمن، ۱۳۸: ۱۹۸۸)
- مدیریت روابط: گلمن مدیریت روابط را مهارت زیربنایی هشت شایستگی هیجانی زیر می داند:
- "کمک به پیشرفت دیگران: درک نیازهای افراد برای پیشبرد و بهبود تواناییهایشان.

- **تاثیرگذاری:** استفاده از تاکتیک های اثربخش برای ترغیب دیگران.
- **ارتباطات:** گوش دادن موثر و ارسال پیامهای مجاب کننده.
- **مدیریت تعارض:** مذاکره و حل اختلاف.
- **رهبری مبتنی بر چشم انداز:** هدایت افراد و گروهها و الهام بخشی به آنها.
- **تسهیل تغییر:** ایجاد یا مدیریت تغییر.
- **تشکیل شبکه:** ایجاد روابط ابزاری.
- **کار گروهی و همکاری:** خلق هم افزایی گروهی در پیگیری اهداف جمعی و همکاری با

دیگران در جهت تحقق اهداف مشترک. " (گلمن، ۲۷-۲۶: ۱۹۸۸)

فروشنده(نیروی فروش): "فروشنده هر شخص یا سازمانی است که کالا یا خدمتی را به قصد معاوضه با پول، در بازار عرضه می کند و فروشنده حرفه ای، فروشنده ای است که دارای اطلاعات وسیع فنی، علمی، روانشناسی، جامعه شناسی و برنامه ریزی و مدیریت است و می تواند با استفاده از مهارتهای خود در شناسایی نیازها، نفوذ بر رفتار و کردار و همچنین ایجاد انگیزه در خریداران احتمالی، کالا یا خدمتی را به آنها بفروشد. " (بلوریان تهرانی، ۱۳۸۲)

سازمان های پخش: "موسسات یا شرکت های خصوصی انتفاعی هستند که انواع کالاها را از تولیدکنندگان مختلف خریداری و با استفاده از امکانات خود یعنی انبارها، وسایل نقلیه، فروشندگان(سفارش گیرندگان) و آشنایی با شبکه خرده فروشی در اصناف مختلف، آنها را توزیع می نمایند." (بلوریان تهرانی، ۱۳۸۲)

تعریف عملیاتی متغیرها:

عملکرد : عملکرد در این تحقیق عبارتست از میانگین نمره ارزیابی عملکرد محاسبه شده توسط شرکت پخش البرز در مدت یک سال.

هوش هیجانی : عبارتست از نمره حاصل از اجرای پرسشنامه هوش هیجانی برادبری و گریوز که ۲۸ سوال داشته و در پیوست آورده شده است.

- **خودآگاهی :** عبارتست از نمره حاصل از سوالات ۱ الی ۶ پرسشنامه.

- **مدیریت بر خود :** عبارتست از نمره حاصل از سوالات ۷ الی ۱۵ پرسشنامه.

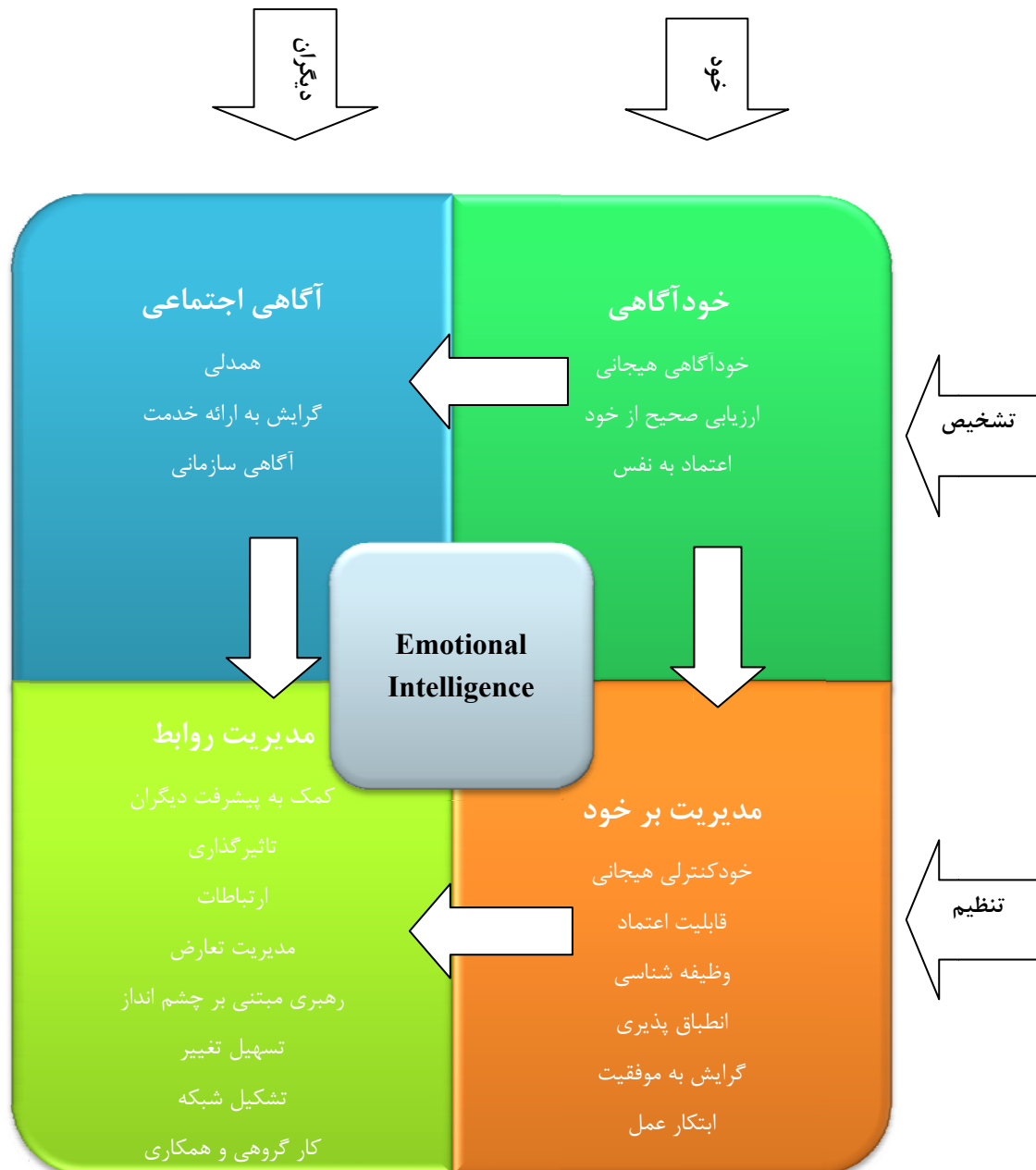
- **آگاهی اجتماعی :** عبارتست از نمره حاصل از سوالات ۱۶ الی ۲۰ پرسشنامه.

- **مدیریت روابط :** عبارتست از نمره حاصل از سوالات ۲۱ الی ۲۸ پرسشنامه.

۱۲- مدل تحقیق

درسال ۲۰۰۰ ریچارد بویاتزیس با همکاری دانیل گلن و کینت ری مدلی را بر اساس شایستگی های مدل ۱۹۹۸ گلن ارائه کردند که در آن ۲۰ شایستگی در ۴ دسته توانایی کلی EQ جای می گیرند. داده هایی که اهمیت هر یک از ۲۰ شایستگی EQ را برای داشتن عملکرد برجسته نشان می دهند طی بیش از دو دهه جمع آوری شده اند. با این که هرشایستگی به خودی خود به اثربخشی سازمان کمک می کند، گلن براین باوراست که بررسی شایستگی ها درگروه های خود بهتر از بررسی هریک به صورت جداگانه است، چرا که می توان هم افزایی نقاط قوت را درشایستگی های متعددی که منجر به عملکرد برجسته می شوند درنظر گرفت. شکل ۳-۱ نشان دهنده چارچوبی از EQ است که در این تحقیق استفاده شده است. این مدل به طور مفصل در فصل دوم تشریح شد. از آنجا که بین

مدل های مطرح شده این مدل با موضوع پژوهش همخوانی بیشتری دارد لذا در پژوهش حاضر برای بررسی سطح EQ نیروی فروش از مدل گلمن ۲۰۰۱ و برای سنجش عملکرد آنها از روش محاسبه عملکرد توسط شرکت پخش البرز استفاده شده است.



شکل ۳-۱. چارچوب شایستگی های هیجانی

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل و تفسیر داده ها

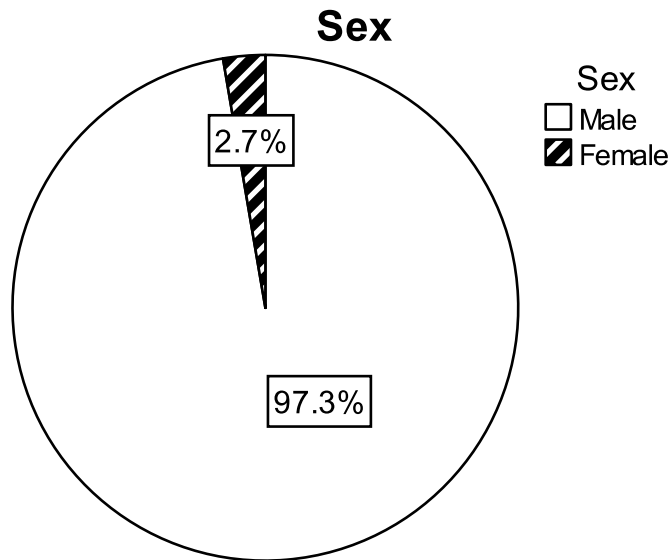
۱- مقدمه

از طریق تجزیه و تحلیل داده ها، در جستجوی واقعیات علمی و یافتن پاسخ هایی برای پرسش های پژوهش هستیم. در بیشتر تحقیقت سازمانی علاقمند به آگاهی از میزان تکرار رخ دادن پدیده ها (فراوانی)، میانگین یا متوسط مجموعه ای از ارقام و همین طور میزان تغییرپذیری درون مجموعه (برای مثال میزان تمایل به مرکز و پراکندگی متغیرهای ابسته و مستقل) هستیم. این موضوعات به عنوان آمار توصیفی (آماري که پدیده های مورد علاقه را توصیف می کنند) مشهورند. سوای اطلاعات فوق، ممکن است بخواهید از نحوه ارتباط متغیرها با یکدیگر، تفاوت های بین دو یا چند گروه مطلع شوید. این موضوعات آمار استنباطی نامیده می شود. با توجه به مطالب مذکور تحلیل های آماری انجام شده در پژوهش حاضر شامل هر دو تحلیل "توصیفی" و "استنباطی" می باشد که به ترتیب تشریح خواهند شد.

۲- تحلیل توصیفی داده ها

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات دموگرافیک (جامعه شناختی) مانند جنسیت، سن، میزان تحصیلات، وضعیت تاهل، سابقه فروشنده گی، پراکندگی و توزیع EQ و عملکرد نمونه ها از روش های آماری توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی، شاخص های مکانی (مد، میانه و میانگین)، شاخص های پراکندگی (مانند واریانس و انحراف معیار) و نمودارهای مناسب جهت توصیف داده ها استفاده شده است.

۱-۲- جنسیت نمونه ها



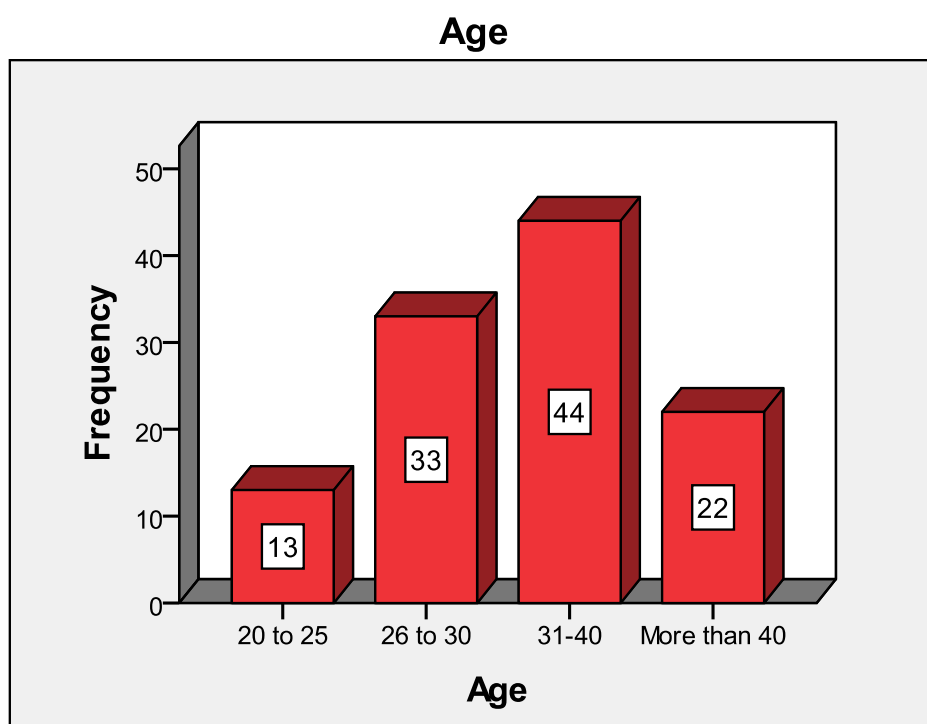
نمودار ۱-۴. درصد فراوانی نمونه ها بر حسب جنسیت

از بین ۱۱۲ نمونه ای که در این مطالعه شرکت کردند، ۱۰۹ نفر (۹۷/۳ درصد) مرد و ۳ نفر (۲/۷ درصد) زن بودند. (جدول و نمودار ۱-۴)

جدول ۱-۴. فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها بر حسب جنسیت

Sex		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	۱۰۹	۹۷.۳	۹۷.۳	۹۷.۳
	Female	۳	۲.۷	۲.۷	۱۰۰.۰
	Total	۱۱۲	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

۲-۲- سن نمونه ها



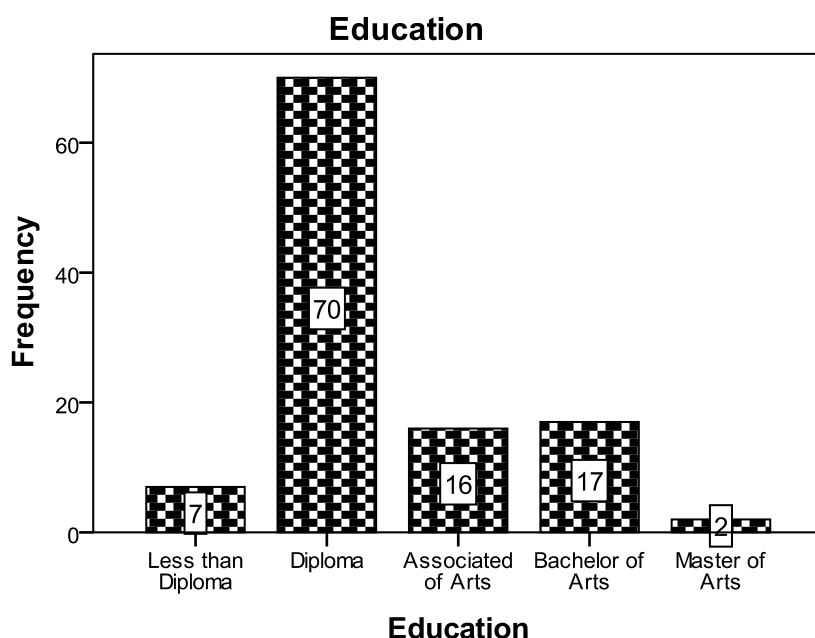
نمودار ۲-۴. فراوانی نمونه ها بر حسب سن

درمیان افراد مورد آزمون، بیشترین رده سنی را افراد ۳۱-۴۰ سال (۴۴ نفر معادل ۳۹/۳ درصد) و کمترین رده سنی را افراد ۲۰-۲۵ سال (۱۳ نفر معادل ۱۱/۶ درصد) تشکیل می دهند. (جدول و نمودار ۲-۴)

جدول ۲-۴. فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها بر حسب سن

Age		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	۲۰ to ۲۵	۱۳	۱۱.۶	۱۱.۶	۱۱.۶
	۲۶ to ۳۰	۳۳	۲۹.۵	۲۹.۵	۴۱.۱
	۳۱-۴۰	۴۴	۳۹.۳	۳۹.۳	۸۰.۴
	More than ۴۰	۲۲	۱۹.۶	۱۹.۶	۱۰۰.۰
	Total	۱۱۲	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

۲-۳- میزان تحصیلات نمونه ها



نمودار ۳-۴. فراوانی نمونه ها بر حسب میزان تحصیلات

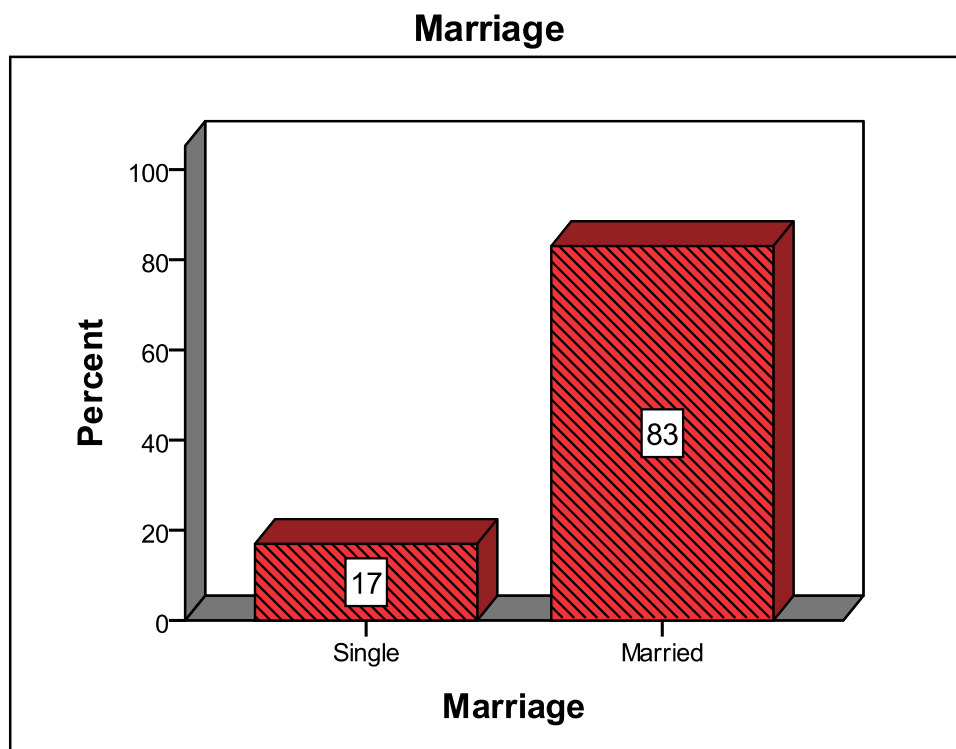
از نظر سطح تحصیلات، اکثر فروشنده ها دارای تحصیلات دیپلم (۷۰ نفر معادل ۶۲/۵ درصد) و تنها

۱۹ نفر (معادل ۱۷ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر بودند. (جدول و نمودار ۳-۴)

جدول ۳-۴. فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها بر حسب میزان تحصیلات

Education		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Less than Diploma	۷	۶.۳	۶.۳	۶.۳
	Diploma	۷۰	۶۲.۵	۶۲.۵	۶۸.۸
	Associated of Arts	۱۶	۱۴.۳	۱۴.۳	۸۳.۰
	Bachelor of Arts	۱۷	۱۵.۲	۱۵.۲	۹۸.۲
	Master of Arts	۲	۱.۸	۱.۸	۱۰۰.۰
	Total	۱۱۲	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

۴-۲- وضعیت تاهل نمونه ها



نمودار ۴-۴. درصد فراوانی نمونه ها بر حسب وضعیت تاهل

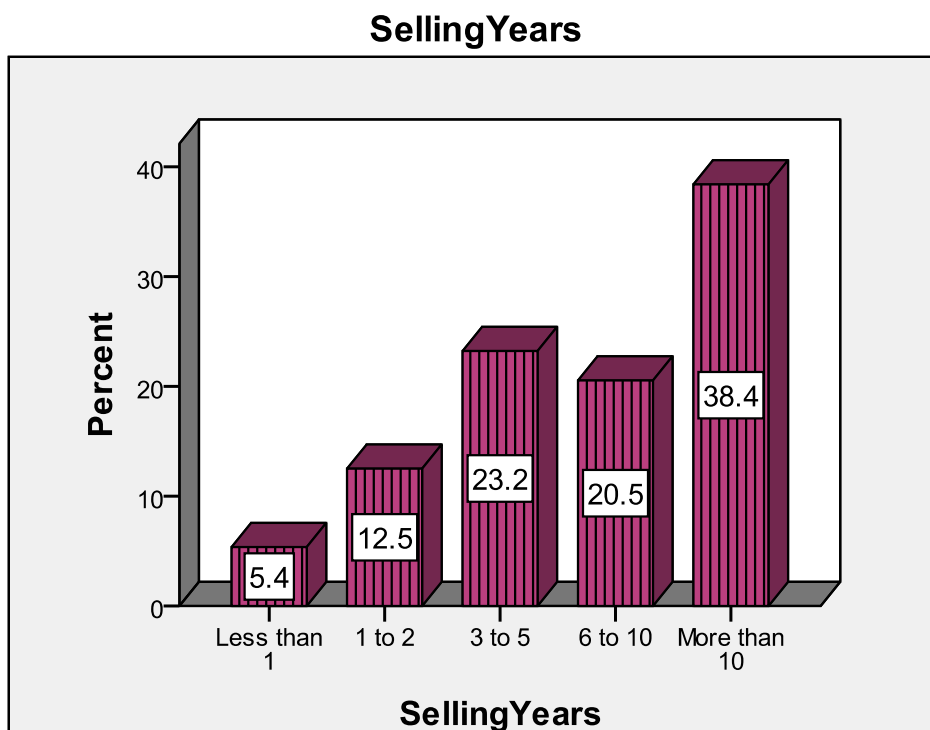
از نظر وضعیت تاهل افراد مورد آزمون، ۹۳ نفر (۸۳ درصد) متاهل و ۱۹ نفر (۱۷ درصد) مجرد بودند.

(جدول و نمودار ۴-۴)

جدول ۴-۴. فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها بر حسب وضعیت تاهل

Marriage		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Single	۱۹	۱۷.۰	۱۷.۰	۱۷.۰
	Married	۹۳	۸۳.۰	۸۳.۰	۱۰۰.۰
	Total	۱۱۲	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

۲-۵- سابقه فروشندگی نمونه ها



نمودار ۴-۵. درصد فراوانی نمونه ها بر حسب سابقه فروشندگی

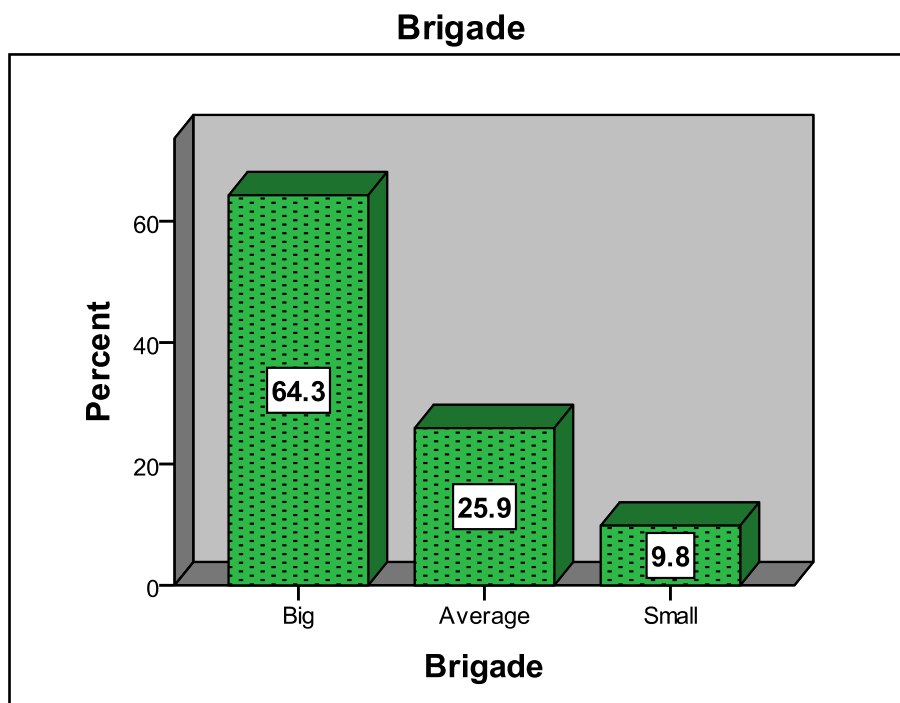
از نظر سابقه فروشندگی، ۴۳ نفر (۳۸/۴ درصد) بیش از ۱۰ سال سابقه فروشندگی و تنها ۲۰ نفر

(۱۷/۹ درصد) دارای سابقه فروشندگی ۲ سال و کمتر بودند. (جدول و نمودار ۴-۵)

جدول ۴-۵. فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها بر حسب سابقه فروشندگی

SellingYears		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Less than 1	6	5.4	5.4	5.4
	1 to 2	14	12.5	12.5	17.9
	3 to 5	26	23.2	23.2	41.1
	6 to 10	23	20.5	20.5	61.6
	More than 10	43	38.4	38.4	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

۲-۶- پراکندگی نمونه ها



نمودار ۴-۶. درصد فراوانی نمونه ها بر حسب تیپ سازمانی

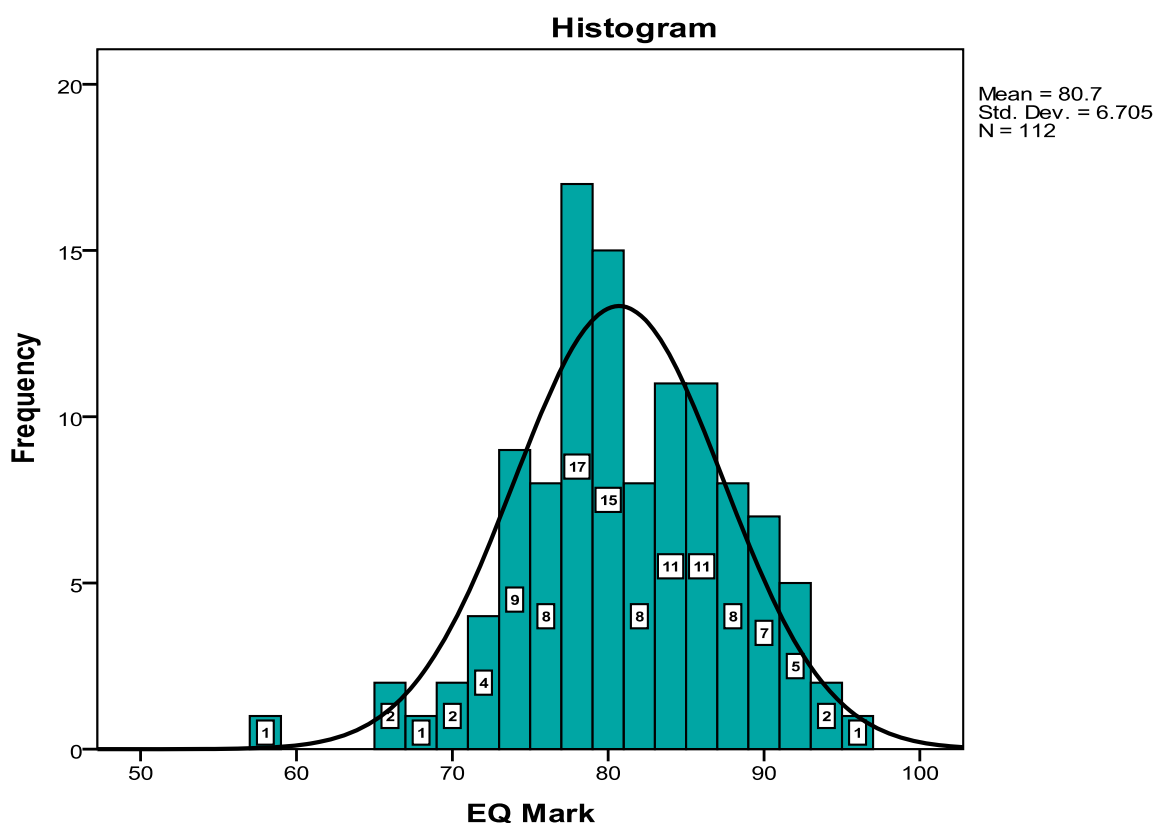
از آنجا که جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش به سه تیپ (بزرگ)، ۲ (متوسط) و ۳ (کوچک) تقسیم شده است لذا مطابق جدول و نمودار ۴-۶ فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها در هر یک از تیپ ها به صورت زیر است.

جدول ۴-۶. فراوانی و درصد فراوانی نمونه ها بر حسب تیپ سازمانی

Brigade		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Big	۷۲	۶۴.۳	۶۴.۳	۶۴.۳
	Average	۲۹	۲۵.۹	۲۵.۹	۹۰.۲
	Small	۱۱	۹.۸	۹.۸	۱۰۰.۰
	Total	۱۱۲	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

۲-۷- توزیع EQ نمونه ها

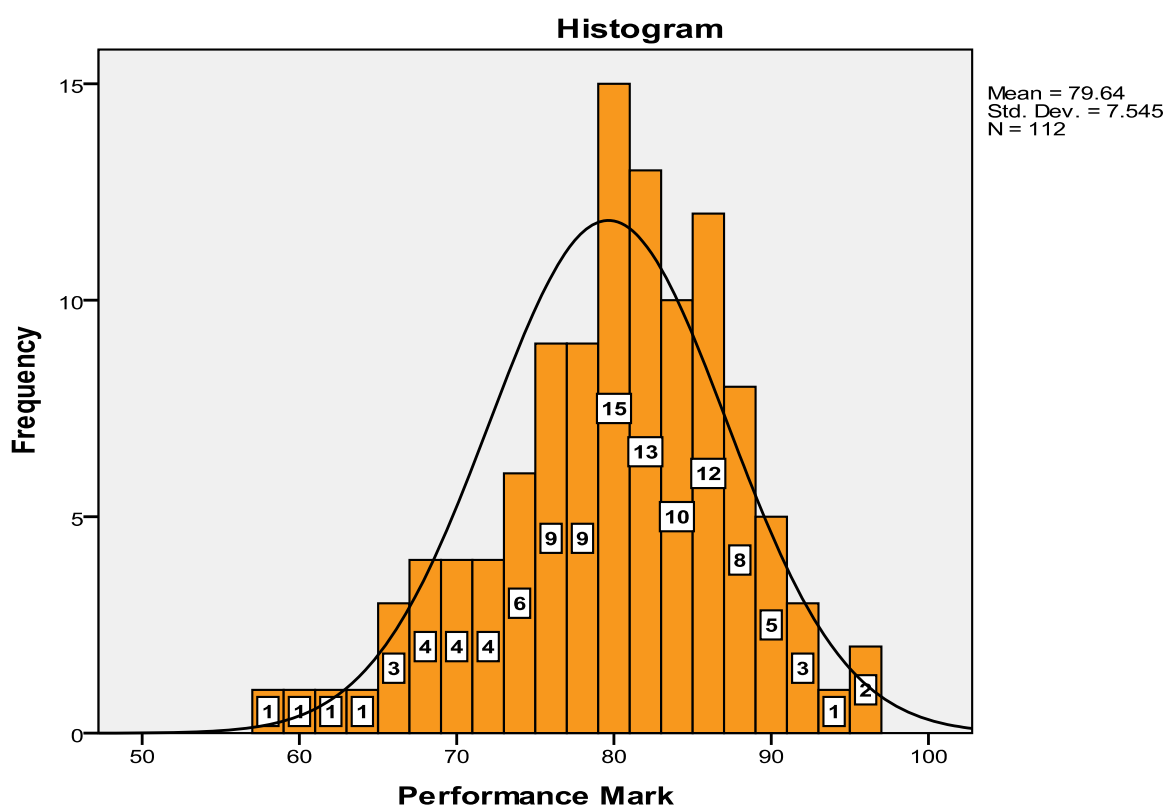
با توجه به پیوست ۱ در می یابیم که میانگین EQ نمونه های مورد مطالعه برابر $80/70$ ، میانه EQ آنها برابر ۸۰ و بیشترین (مُد) EQ نمونه ها نیز برابر ۸۰ می باشد. کمترین میزان EQ در این نمونه برابر ۵۸ و بیشترین میزان EQ برابر ۹۶ می باشد. مقادیر انحراف معیار (Standard Deviation) و واریانس به ترتیب معادل $6/705$ و $44/952$ است. ضمناً با توجه به نتایج به دست آمده می توان فهمید که چولگی (Skewness) برابر $-0/294$ و کشیدگی EQ (Kurtosis) برابر $0/294$ می باشد که بسیار نزدیک به توزیع نرمال است. محاسبات آماری توزیع EQ نمونه ها، فراوانی و درصد فراوانی هر یک از مقادیر EQ به ترتیب در جداول ۱ و ۲ پیوست ها آمده است.



نمودار ۴-۷. فراوانی نمونه ها بر حسب نمره هوش هیجانی

۲-۸- توزیع عملکرد نمونه ها

با توجه به پیوست ۲ در می یابیم که میانگین عملکرد نمونه های مورد مطالعه برابر ۷۹/۶۴، میانه عملکرد آنها برابر ۸۰ و بیشترین (مُد) عملکرد نمونه ها نیز برابر ۸۰ می باشد. کمترین میزان عملکرد در این نمونه برابر ۵۸ و بیشترین میزان عملکرد برابر ۹۵ می باشد. مقادیر انحراف معیار و واریانس به ترتیب معادل ۷/۵۴۵ و ۵۶/۹۳۴ است. ضمناً با توجه به نتایج به دست آمده می توان فهمید که چولگی برابر ۰/۵۱۸- و کشیدگی عملکرد برابر ۰/۱۴۷ می باشد که بسیار نزدیک به توزیع نرمال است. محاسبات آماری توزیع عملکرد نمونه ها و فراوانی و درصد فراوانی هر یک از مقادیر عملکرد به ترتیب در جداول ۳ و ۴ پیوست ها آمده است.



نمودار ۴-۸. فراوانی نمونه ها بر حسب نمره عملکرد

۳- تحلیل استنباطی داده ها

برای پی بردن به اینکه آیا بین آیتم های مشخص شده رابطه معنی داری وجود دارد یا خیر، می بایست از آزمون های آماری استفاده کرد. به منظور انتخاب صحیح آزمون ها لازم است ابتدا شرط نرمال بودن توزیع ها را بررسی کرده آنگاه بر اساس نتایج بدست آمده نوع آزمون ها را تعیین کرد.

۳-۱- آزمون نرمال بودن توزیع

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (Kolmogorov-Smirnov) برای آزمون نرمال بودن یک توزیع مناسب است.

جدول ۴-۷. خروجی دستور One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		EQ Mark	Performance Mark
N		۱۱۲	۱۱۲
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	۸۰.۷۰	۷۹.۶۴
	Std. Deviation	۶.۷۰۵	۷.۵۴۵
Most Extreme Differences	Absolute	.۰۶۸	.۱۱۷
	Positive	.۰۶۸	.۰۳۷
	Negative	-.۰۵۰	-.۱۱۷
Kolmogorov-Smirnov Z		.۷۲۱	۱.۲۳۹
Asymp. Sig. (۲-tailed)		.۶۷۶	.۰۹۳

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

مهمترین بخش خروجی آخرین ردیف آن است (با عنوان (Asymp. Sig. (۲-tailed) که P-value آزمون است. P-value در این آزمون در سطح معنی داری $\alpha = ۰/۰۵$ برای توزیع های هوش هیجانی و عملکرد به ترتیب عبارتست از $۰/۶۸$ و $۰/۰۹$ ، بنابراین دلیلی بر رد این ادعا که ۲ توزیع موردنظر نرمال هستند وجود ندارد.

۳-۲- بررسی فرضیه ها و سوال های تحقیق

سوال ۱- هوش هیجانی نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز در چه سطحی است؟

جدول ۴-۸. فراوانی، درصد فراوانی EQ در نمونه ها

EQ Mark		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	۵۸	۱	.۹	.۹	.۹
	۶۶	۲	۱.۸	۱.۸	۲.۷
	۶۷	۱	.۹	.۹	۳.۶
	۶۹	۱	.۹	.۹	۴.۵
	۷۰	۱	.۹	.۹	۵.۴
	۷۱	۲	۱.۸	۱.۸	۷.۱
	۷۲	۲	۱.۸	۱.۸	۸.۹
	۷۳	۴	۳.۶	۳.۶	۱۲.۵
	۷۴	۵	۴.۵	۴.۵	۱۷.۰
	۷۵	۵	۴.۵	۴.۵	۲۱.۴
	۷۶	۳	۲.۷	۲.۷	۲۴.۱
	۷۷	۹	۸.۰	۸.۰	۳۲.۱
	۷۸	۸	۷.۱	۷.۱	۳۹.۳
	۷۹	۵	۴.۵	۴.۵	۴۳.۸
	۸۰	۱۰	۸.۹	۸.۹	۵۲.۷
	۸۱	۲	۱.۸	۱.۸	۵۴.۵
	۸۲	۶	۵.۴	۵.۴	۵۹.۸
	۸۳	۵	۴.۵	۴.۵	۶۴.۳
	۸۴	۶	۵.۴	۵.۴	۶۹.۶
	۸۵	۵	۴.۵	۴.۵	۷۴.۱
	۸۶	۶	۵.۴	۵.۴	۷۹.۵
	۸۷	۳	۲.۷	۲.۷	۸۲.۱
	۸۸	۵	۴.۵	۴.۵	۸۶.۶
	۸۹	۴	۳.۶	۳.۶	۹۰.۲
	۹۰	۳	۲.۷	۲.۷	۹۲.۹
	۹۱	۴	۳.۶	۳.۶	۹۶.۴
	۹۲	۱	.۹	.۹	۹۷.۳
	۹۳	۲	۱.۸	۱.۸	۹۹.۱
	۹۶	۱	.۹	.۹	۱۰۰.۰
Total		۱۱۲	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

جدول ۴-۹. محاسبات آماری توزیع EQ و عوامل تشکیل دهنده آن در نیروی فروش شرکت پخش البرز

Statistics

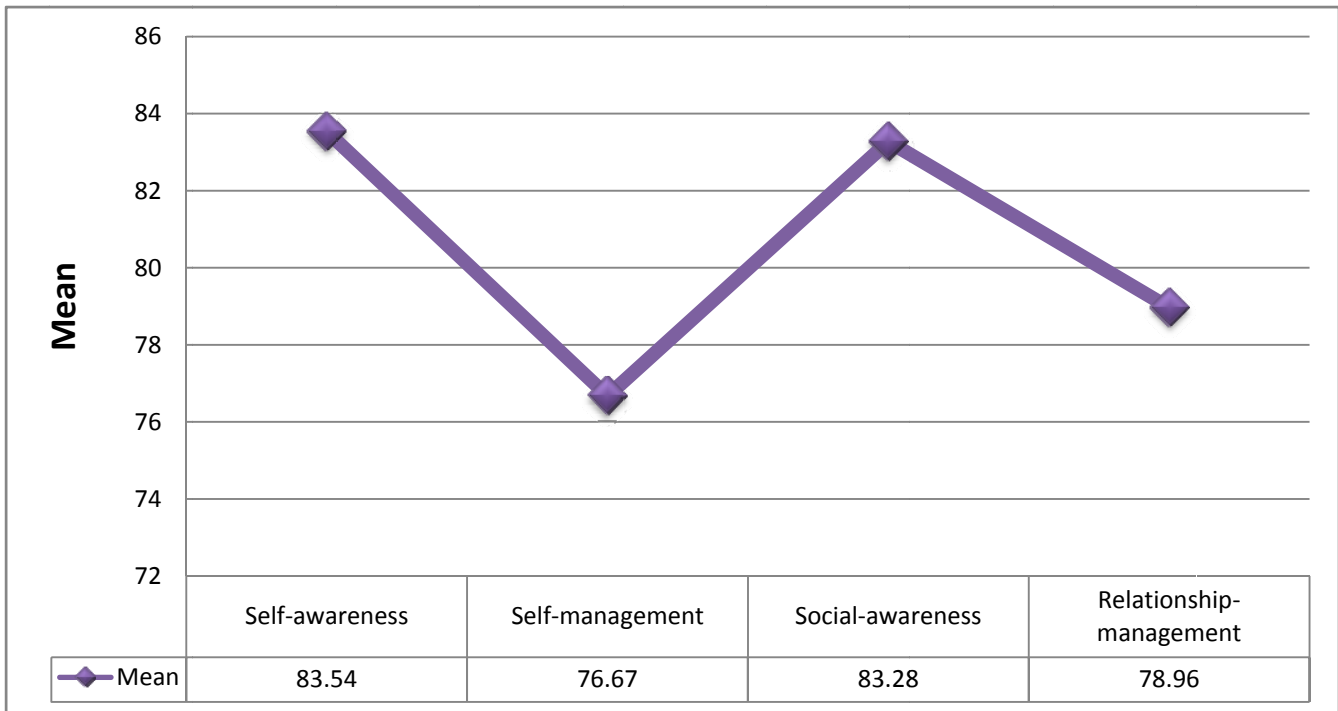
		EQ Mark	Self-awareness	Self-management	Social-awareness	Relationship-management
N	Valid	۱۱۲	۱۱۲	۱۱۲	۱۱۲	۱۱۲
	Missing	۰	۰	۰	۰	۰
Mean		۸۰.۷۰	۸۳.۵۴	۷۶.۶۷	۸۳.۲۸	۷۸.۹۶
Median		۸۰.۰۰	۸۳.۰۰	۷۸.۰۰	۸۱.۰۰	۷۸.۰۰
Mode		۸۰	۸۲	۸۲	۸۱	۷۷ ^a
Std. Deviation		۶.۷۰۵	۵.۶۹۳	۱۲.۴۵۶	۷.۸۲۰	۹.۵۱۳
Variance		۴۴.۹۵۲	۳۲.۴۱۲	۱۵۵.۱۴۲	۶۱.۱۵۷	۹۰.۴۹۳
Minimum		۵۸	۷۰	۳۷	۶۸	۴۸
Maximum		۹۶	۹۴	۹۸	۱۰۰	۱۰۰

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

مطابق جدول ۴-۹ میانگین هوش هیجانی نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز ۸۰/۷۰ می باشد بر اساس تفسیری که مطابق جدول ۴-۱۰ برای معنای نمرات آزمون برادبری - گریوز آورده شده است، هوش هیجانی نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز در سطح بسیار خوبی است.

جدول ۴-۱۰. معنای نمرات هوش هیجانی در آزمون برادبری- گریوز

نمره	معنا
۹۰-۱۰۰	عالی
۸۰-۸۹	بسیار خوب
۷۰-۷۹	خوب
۶۰-۶۹	متوسط
کمتر از ۶۰	ضعیف



نمودار ۴-۹. نمودار EQ نیروی فروش شرکت پخش البرز

نمودار ۴-۹ بیانگر این حقیقت است که خودمدیریتی و مدیریت رابطه نیروی فروش شرکت پخش البرز نسبت به خودآگاهی و آگاهی اجتماعی آنها در سطح پایین تری است لذا پیشنهاد می شود با برنامه ریزی و آموزش های مناسب این نقاط ضعف بهبود یابد.

سوال ۲- عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز در چه سطحی است؟

جدول ۴-۱۱. فراوانی، درصد فراوانی عملکرد در نمونه ها

Performance Mark

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ۵۸	۱	.۹	.۹	.۹
۶۰	۱	.۹	.۹	۱.۸
۶۲	۱	.۹	.۹	۲.۷
۶۴	۱	.۹	.۹	۳.۶
۶۵	۳	۲.۷	۲.۷	۶.۳
۶۷	۱	.۹	.۹	۷.۱
۶۸	۳	۲.۷	۲.۷	۹.۸
۷۰	۴	۳.۶	۳.۶	۱۳.۴
۷۲	۴	۳.۶	۳.۶	۱۷.۰
۷۳	۲	۱.۸	۱.۸	۱۸.۸
۷۴	۴	۳.۶	۳.۶	۲۲.۳
۷۵	۶	۵.۴	۵.۴	۲۷.۷
۷۶	۳	۲.۷	۲.۷	۳۰.۴
۷۷	۴	۳.۶	۳.۶	۳۳.۹
۷۸	۵	۴.۵	۴.۵	۳۸.۴
۷۹	۲	۱.۸	۱.۸	۴۰.۲
۸۰	۱۳	۱۱.۶	۱۱.۶	۵۱.۸
۸۱	۶	۵.۴	۵.۴	۵۷.۱
۸۲	۷	۶.۳	۶.۳	۶۳.۴
۸۳	۴	۳.۶	۳.۶	۶۷.۰
۸۴	۶	۵.۴	۵.۴	۷۲.۳
۸۵	۷	۶.۳	۶.۳	۷۸.۶
۸۶	۵	۴.۵	۴.۵	۸۳.۰
۸۷	۴	۳.۶	۳.۶	۸۶.۶
۸۸	۴	۳.۶	۳.۶	۹۰.۲
۸۹	۲	۱.۸	۱.۸	۹۲.۰
۹۰	۳	۲.۷	۲.۷	۹۴.۶
۹۱	۲	۱.۸	۱.۸	۹۶.۴
۹۲	۱	.۹	.۹	۹۷.۳
۹۳	۱	.۹	.۹	۹۸.۲
۹۵	۲	۱.۸	۱.۸	۱۰۰.۰
Total	۱۱۲	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

جدول ۴-۱۲. محاسبات آماری توزیع عملکرد نمونه ها

Statistics

Performance Mark

N	Valid	۱۱۲
	Missing	۰
Mean		۷۹.۶۴
Std. Error of Mean		.۷۱۳
Median		۸۰.۰۰
Mode		۸۰
Std. Deviation		۷.۵۴۵
Variance		۵۶.۹۳۴
Minimum		۵۸
Maximum		۹۵

مطابق جدول ۴-۱۲ میانگین عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز ۷۹/۶۴ می باشد که نشان می دهد عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز در سطح بسیار خوبی است.

سوال ۳- چه رابطه ای میان هوش هیجانی و میزان عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت

پخش البرز وجود دارد؟

برای پاسخ دهی به این سوال به بررسی فرضیه های تحقیق می پردازیم :

• فرضیه های فرعی:

از آنجا که هوش هیجانی و عملکرد هر دو دارای توزیع های نرمالی هستند لذا برای تایید یا رد فرضیه ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می کنیم.

فرضیه فرعی ۱ :

- H₀ : بین میزان خودآگاهی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود ندارد
- H₁ : بین میزان خودآگاهی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد

جدول ۴-۱۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین خودآگاهی و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	Self-awareness
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۳۲۵**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
Self-awareness	Pearson Correlation	.۳۲۵**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the .۰۰۱ level (۲-tailed).

با توجه به نتایج ضریب همبستگی پیرسون (جدول ۴-۱۳) در می یابیم که چون P-value به دست آمده صفر است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = ۰/۰۵$ بین میزان خودآگاهی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد، به عبارت دیگر فرض H₀ رد شده و فرض H₁ مورد قبول واقع شده است. پس افزایش خودآگاهی موجب افزایش عملکرد می شود. این ارتباط در حدود ۳۳ درصد است یعنی ضریب همبستگی بین خودآگاهی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها برابر $r = .۳۳$ می باشد.

فرضیه فرعی ۲:

- H_0 : بین میزان خودمدیریتی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود ندارد
 H_1 : بین میزان خودمدیریتی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد

جدول ۴-۱۴. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین خودمدیریتی و عملکرد نیروی فروش

Correlations		Performance Mark	Self-management
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۴۷۰**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
Self-management	Pearson Correlation	.۴۷۰**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

با توجه به نتایج ضریب همبستگی پیرسون (جدول ۴-۱۴) در می یابیم که چون P-value به دست آمده صفر است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = ۰/۰۵$ بین میزان خودمدیریتی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد، به عبارت دیگر فرض H_0 رد شده و فرض H_1 مورد قبول واقع شده است. پس افزایش خودمدیریتی موجب افزایش عملکرد می شود. این ارتباط در حدود ۴۷ درصد است یعنی ضریب همبستگی بین خودمدیریتی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها برابر $r = ۰/۴۷$ می باشد.

فرضیه فرعی ۳ :

- H_0 : بین میزان آگاهی اجتماعی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود ندارد
 H_1 : بین میزان آگاهی اجتماعی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد

جدول ۴-۱۵. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین آگاهی اجتماعی و عملکرد نیروی فروش

Correlations		Performance Mark	Social-awareness
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۲۸۸**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۲
	N	۱۱۲	۱۱۲
Social-awareness	Pearson Correlation	.۲۸۸**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۲	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the .۰۰۱ level (۲-tailed).

با توجه به نتایج ضریب همبستگی پیرسون (جدول ۴-۱۵) در می یابیم که چون P-value به دست آمده ۰/۰۰۲ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = ۰/۰۵$ بین میزان آگاهی اجتماعی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد، به عبارت دیگر فرض H_0 رد شده و فرض H_1 مورد قبول واقع شده است. پس افزایش آگاهی اجتماعی موجب افزایش عملکرد می شود. این ارتباط در حدود ۲۹ درصد است یعنی ضریب همبستگی بین آگاهی اجتماعی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها برابر $r = ۰/۲۹$ می باشد.

فرضیه فرعی ۴ :

- H_0 : بین میزان مدیریت رابطه نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود ندارد
 H_1 : بین میزان مدیریت رابطه نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد

جدول ۴-۱۶. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین مدیریت رابطه و عملکرد نیروی فروش

Correlations		Performance Mark	Relationship-management
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۳۵۸**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
Relationship-management	Pearson Correlation	.۳۵۸**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the .۰۰۱ level (۲-tailed).

با توجه به نتایج ضریب همبستگی پیرسون (جدول ۴-۱۶) در می یابیم که چون P-value به دست آمده صفر است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = ۰/۰۵$ بین میزان مدیریت رابطه نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد، به عبارت دیگر فرض H_0 رد شده و فرض H_1 مورد قبول واقع شده است. پس افزایش مدیریت رابطه موجب افزایش عملکرد می شود. این ارتباط در حدود ۳۶ درصد است یعنی ضریب همبستگی بین مدیریت رابطه نیروی فروش و میزان عملکرد آنها برابر $r = ۰/۳۶$ می باشد.

• فرضیه اصلی:

- H_0 : بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود ندارد
 H_1 : بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد

با توجه به نتایج ضریب همبستگی پیرسون (جدول ۴-۱۷) در می یابیم که چون P-value به دست آمده صفر است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد، به عبارت دیگر فرض H_0 رد شده و فرض H_1 مورد قبول واقع شده است. پس افزایش هوش هیجانی موجب افزایش عملکرد می شود. این ارتباط در حدود ۵۰ درصد است یعنی ضریب همبستگی بین هوش هیجانی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها برابر $r=0/50$ می باشد.

جدول ۴-۱۷. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین هوش هیجانی و عملکرد نیروی فروش

Correlations		Performance Mark	EQ Mark
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۵۰۳**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
EQ Mark	Pearson Correlation	.۵۰۳**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the .۰۰۱ level (۲-tailed).

با توجه به نتایج به دست آمده از بررسی فرضیه های تحقیق در می یابیم که میان هوش هیجانی و میزان عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز رابطه معنی داری وجود دارد که با استفاده از رگرسیون ساده به پیش بینی میزان این رابطه پرداخته که پاسخ سوال ۳ تحقیق می باشد.

از آنجا که می خواهیم رابطه عملکرد نیروی فروش را با هوش هیجانی آنها بیابیم پس عملکرد، متغیر پاسخ (Y) و هوش هیجانی متغیر پیش بینی کننده (X) است. جدول ۴-۱۸ شامل مقدار R چندگانه است که نسبت تغییرپذیری Y را که می تواند توسط خط برازش شده بیان شود، اندازه می گیرد.

جدول ۴-۱۸. مقدار R چندگانه و مربع R

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
۱	.۵۰۳ ^a	.۲۵۳	.۲۴۶		۶.۵۵۱

- a. Predictors: (Constant), EQ Mark
b. Dependent Variable: Performance Mark

خروجی بعدی (جدول ۴-۱۹) درباره آنالیز واریانس رگرسیون است و خطی بودن رابطه بین متغیرها را آزمون می کند. با توجه به جدول مقدار F به شدت معنی دار است و شرط خطی بودن برقرار است. اما باید توجه داشت که تنها از روی نمودار پراکنش می توان فرض خطی بودن را تایید کرد.

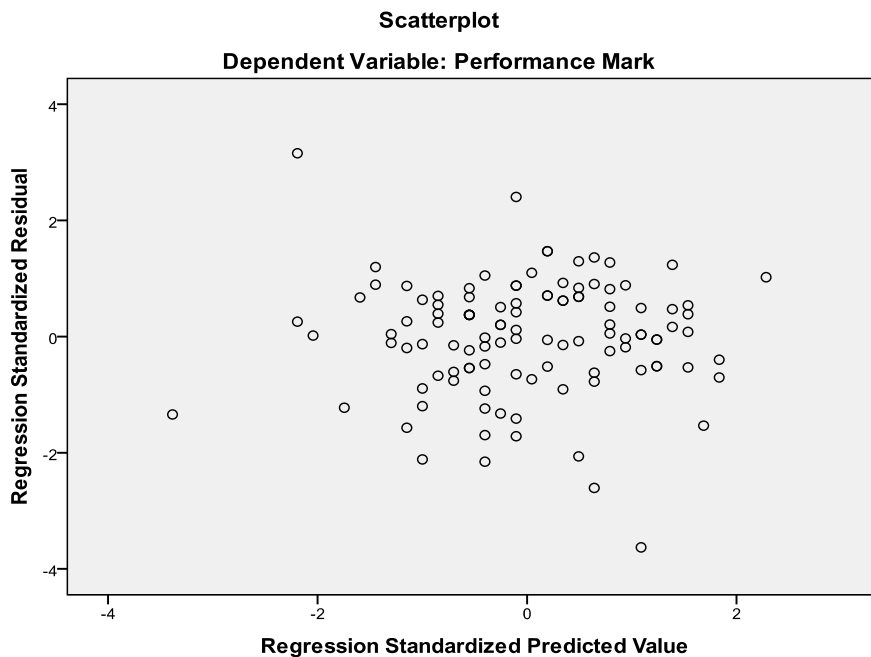
جدول ۴-۱۹. آنالیز واریانس رگرسیون

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
۱	Regression	۱۵۹۹.۲۶۵	۱	۱۵۹۹.۲۶۵	۳۷.۲۶۷	.۰۰۰ ^a
	Residual	۴۷۲۰.۴۴۹	۱۱۰	۴۲.۹۱۳		
	Total	۶۳۱۹.۷۱۴	۱۱۱			

- a. Predictors: (Constant), EQ Mark
b. Dependent Variable: Performance Mark

شکل ۱-۴ مربوط به نمودار پراکنش باقیمانده های استاندارد شده (ZRESID) در مقابل مقادیر پیش بینی شده استاندارد (ZPRED) است. این نمودار الگوی مشخصی را نشان نمی دهد و فرض های خطی بودن مدل و ثابت بودن واریانس خطاها برقرار است.



شکل ۱-۴. نمودار پراکنش باقیمانده ها در مقابل مقادیر پیش بینی شده

جدول ۲۰-۴ شامل ضرایب رگرسیون و ثابت است. بنابراین معادله رگرسیون به صورت زیر است:

$$E(Y/x) = ۳۳.۹۵۷ + ۰.۵۶۶x$$

جدول ۲۰-۴. معادله رگرسیون و آماره های آن

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
۱	(Constant)	۳۳.۹۵۷	۷.۵۰۹		۴.۵۲۲	.۰۰۰
	EQ Mark	.۵۶۶	.۰۹۳	.۵۰۳	۶.۱۰۵	.۰۰۰

a. Dependent Variable: Performance Mark

با توجه به رگرسیون چندگانه به پیش بینی رابطه میان عملکرد (Y) نیروی فروش و ۴ عامل هوش هیجانی یعنی خودآگاهی (X_۱)، خودمدیریتی (X_۲)، آگاهی اجتماعی (X_۳) و مدیریت رابطه (X_۴) می پردازیم. با توجه به جداول ۵ تا ۸ پیوست ۳ معادله رگرسیون به صورت زیر است:

$$E(Y/x_1, x_2, x_3, x_4) = 44.151 + 0.116x_1 + 0.411x_2 + 0.111x_3 + 0.302x_4$$

سوال ۴ - اولویت بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز چگونه است؟

با توجه به اینکه یکی از هدفهای تحقیق، رتبه بندی مؤلفه های هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش معرفی شده است، ابتدا باید معنادار بودن اختلاف بین مؤلفه ها تأیید شود تا در صورت معنادار بودن اختلاف، بتوان مؤلفه ها را رتبه بندی کرد. جهت بررسی سوال چهارم که بدین منظور مطرح شده، از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید. سطح معناداری به دست آمده از این آزمون مؤید وجود اختلاف معنادار بین میانگین مؤلفه های گوناگون هوش هیجانی است؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت ابعاد و مؤلفه های هوش هیجانی در درجه های متفاوتی در کارکنان فروش وجود دارد و می توان آنها را رتبه بندی نمود. جدول ۴-۲۱، نتایج به دست آمده از بررسی این سوال را نشان می دهد.

جدول ۴-۲۱. معنی داری آزمون تحلیل واریانس فریدمن مولفه های هوش هیجانی

Test Statistics^a

N	۱۱۲
Chi-square	۴۱۶.۵۹۹
df	۱۴
Asymp. Sig.	.۰۰۰

a. Friedman Test

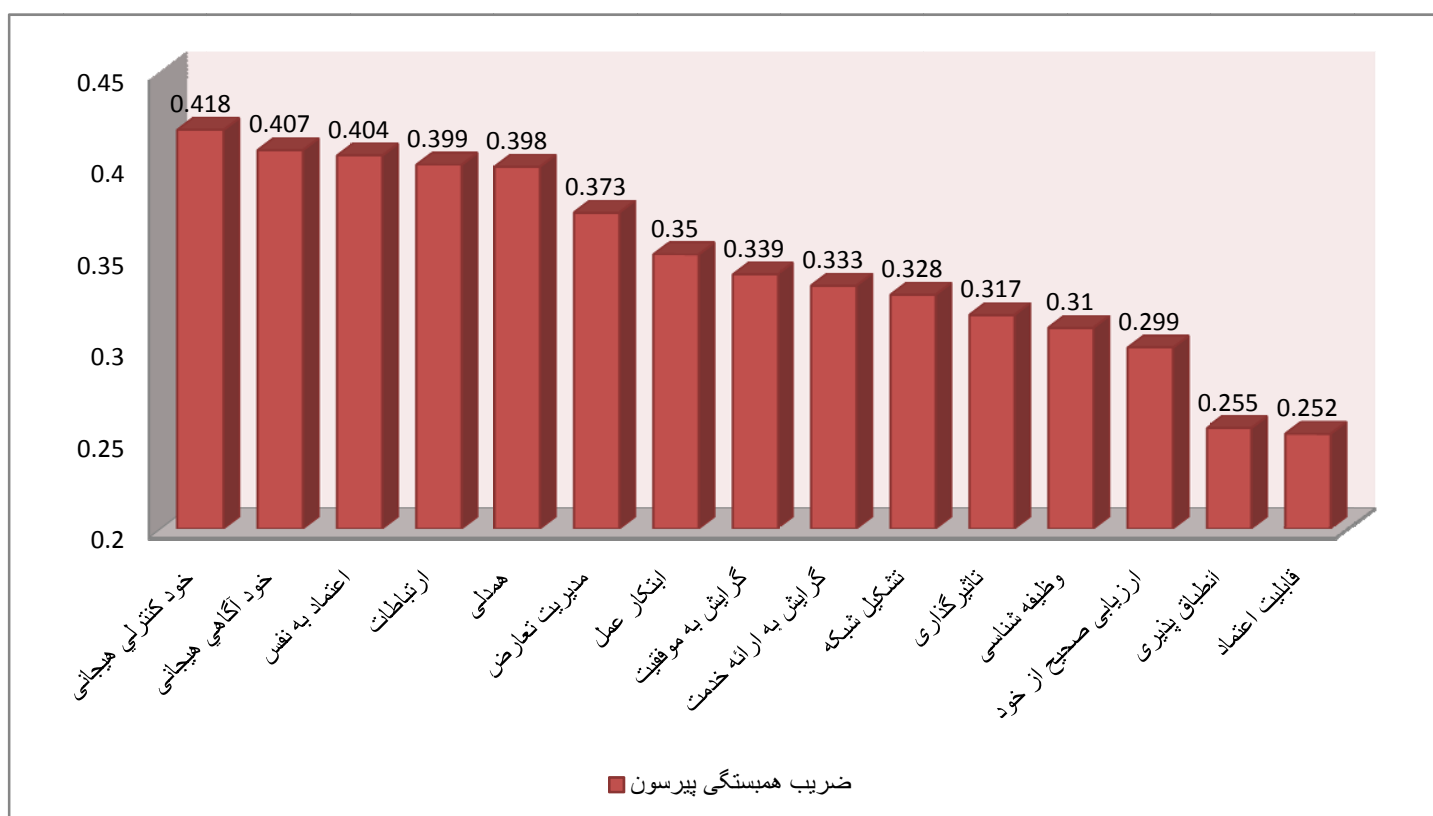
در این مرحله، از ضریب همبستگی پیرسون برای رتبه بندی مؤلفه‌ها استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴-۲۲ ارائه شده است. نتایج به دست آمده از این رتبه‌بندی، نشان‌دهنده آن گروه از مؤلفه‌های هوش هیجانی است که به مقدار بیشتر و قوی‌تری در کارکنان فروش وجود دارد. محاسبات آماری تعیین ضریب همبستگی مؤلفه‌های هوش هیجانی با عملکرد نیروی فروش به ترتیب در جداول ۹ تا ۲۳ پیوست ۴ آمده است.

جدول ۴-۲۲. اولویت بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش

رتبه	مؤلفه	ضریب همبستگی پیرسون
۱	خود کنترلی هیجانی	۰/۴۱۸
۲	خود آگاهی هیجانی	۰/۴۰۷
۳	اعتماد به نفس	۰/۴۰۴
۴	ارتباطات	۰/۳۹۹
۵	همدلی	۰/۳۹۸
۶	مدیریت تعارض	۰/۳۷۳
۷	ابتکار عمل	۰/۳۵۰
۸	گرایش به موفقیت	۰/۳۳۹
۹	گرایش به ارائه خدمت	۰/۳۳۳
۱۰	تشکیل شبکه	۰/۳۲۸
۱۱	تاثیرگذاری	۰/۳۱۷
۱۲	وظیفه شناسی	۰/۳۱۰
۱۳	ارزیابی صحیح از خود	۰/۲۹۹
۱۴	انطباق پذیری	۰/۲۵۵
۱۵	قابلیت اعتماد	۰/۲۵۲

نمودار ۴-۱۰، اولویت بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش شرکت پخش البرز را

نشان می دهد.



نمودار ۴-۱۰. اولویت بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش شرکت پخش البرز

۳-۳- یافته های تطبیقی تحقیق

۳-۳-۱- رابطه سن با هوش هیجانی نیروی فروش

آیا بین سن نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز و EQ رابطه معناداری وجود دارد؟

- H_0 : بین سن نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز و EQ رابطه معناداری وجود ندارد
- H_1 : بین سن نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز و EQ رابطه معناداری وجود دارد

با توجه به نتایج آنالیز واریانس یکطرفه (جدول ۴-۲۳) در می یابیم که چون P-value به دست آمده ۰/۵۶۳ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش و سن آنها رابطه معناداری وجود ندارد، به عبارت دیگر فرض H_1 رد شده و فرض H. مورد قبول واقع شده است. پس متغیر سن روی هوش هیجانی نیروی فروش بی تاثیر می باشد.

جدول ۴-۲۳. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین EQ و سن نیروی فروش

ANOVA					
EQ Mark					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۹۳.۲۶۷	۳	۳۱.۰۸۹	.۶۸۶	.۵۶۳
Within Groups	۴۸۹۶.۴۱۲	۱۰۸	۴۵.۳۳۷		
Total	۴۹۸۹.۶۷۹	۱۱۱			

۳-۳-۲- رابطه سن با عملکرد نیروی فروش

آیا بین سن نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد؟

- H_0 : بین سن نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز و عملکرد رابطه معناداری وجود ندارد
 H_1 : بین سن نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد

جدول ۴-۲۴. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین عملکرد و سن نیروی فروش

ANOVA

Performance Mark

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۴۵۳.۶۶۸	۳	۱۵۱.۲۲۳	۲.۷۸۴	.۰۴۴
Within Groups	۵۸۶۶.۰۴۷	۱۰۸	۵۴.۳۱۵		
Total	۶۳۱۹.۷۱۴	۱۱۱			

با توجه به نتایج آنالیز واریانس یکطرفه (جدول ۴-۲۴) در می یابیم که چون P-value به دست آمده ۰/۰۴۴ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = ۰/۰۵$ بین سن نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد، به عبارت دیگر فرض H_0 رد شده و فرض H_1 مورد قبول واقع شده است.

جدول ۴-۲۵. آماره های توصیفی در مورد وجود ارتباط معنی دار بین عملکرد و سن نیروی فروش

Descriptives

Performance Mark

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	۹۰% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
۲۰ to ۲۵	۱۳	۷۵.۶۲	۸.۷۵۲	۲.۴۲۷	۷۰.۲۳	۸۰.۹۰	۶۰	۸۹
۲۶ to ۳۰	۳۳	۷۸.۳۹	۶.۵۷۶	۱.۱۴۵	۷۶.۰۶	۸۰.۷۳	۶۵	۹۰
۳۱-۴۰	۴۴	۸۱.۷۳	۷.۰۷۹	۱.۰۶۷	۷۹.۵۸	۸۳.۸۸	۶۲	۹۵
More than ۴۰	۲۲	۷۹.۷۳	۸.۱۸۹	۱.۷۴۶	۷۶.۱۰	۸۳.۳۶	۵۸	۹۵
Total	۱۱۲	۷۹.۶۴	۷.۵۴۵	.۷۱۳	۷۸.۲۳	۸۱.۰۶	۵۸	۹۵

با توجه به جدول (۴-۲۵) درمی یابیم که افزایش سن موجب افزایش عملکرد می شود. طبق مصاحبات انجام گرفته با نیروی فروش، کاهش مختصر عملکرد در سنین بالای ۴۰ سال مورد تایید قرار گرفته و علت آن، یکنواختی کار فروش و خستگی ناشی از آن پس از چندین سال فروشندهی برآورد شده است.

۳-۳-۳- رابطه میزان تحصیلات با هوش هیجانی نیروی فروش

آیا بین میزان تحصیلات نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز و EQ رابطه معناداری وجود دارد؟

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{ بین میزان تحصیلات نیروی فروش شرکت پخش البرز و EQ رابطه معناداری وجود ندارد} \\ H_1: \text{ بین میزان تحصیلات نیروی فروش شرکت پخش البرز و EQ رابطه معناداری وجود دارد} \end{array} \right.$$

با توجه به نتایج آنالیز واریانس یکطرفه (جدول ۴-۲۶) در می یابیم که چون P-value به دست آمده ۰/۱۶۰ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = ۰/۰۵$ بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش و میزان تحصیلات آنها رابطه معناداری وجود ندارد، به عبارت دیگر فرض H_1 رد شده و فرض H_0 مورد قبول واقع شده است. پس متغیر میزان تحصیلات روی هوش هیجانی نیروی فروش بی تاثیر می باشد.

جدول ۴-۲۶. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین EQ و میزان تحصیلات نیروی فروش

ANOVA

EQ Mark

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۲۹۴.۸۵۸	۴	۷۳.۷۱۴	۱.۶۸۰	.۱۶۰
Within Groups	۴۶۹۴.۸۲۱	۱۰۷	۴۳.۸۷۷		
Total	۴۹۸۹.۶۷۹	۱۱۱			

۳-۳-۴- رابطه میزان تحصیلات با عملکرد نیروی فروش

آیا بین میزان تحصیلات نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد؟

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{ بین میزان تحصیلات نیروی فروش شرکت پخش البرز و عملکرد رابطه معناداری وجود ندارد} \\ H_1: \text{ بین میزان تحصیلات نیروی فروش شرکت پخش البرز و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد} \end{array} \right.$$

با توجه به نتایج آنالیز واریانس یکطرفه (جدول ۴-۲۷) در می یابیم که چون P-value به دست آمده ۰/۴۹۶ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = ۰/۰۵$ بین میزان عملکرد نیروی فروش و میزان تحصیلات آنها رابطه معناداری وجود ندارد، به عبارت دیگر فرض H_1 رد شده و فرض H_0 مورد قبول واقع شده است. پس متغیر میزان تحصیلات روی عملکرد نیروی فروش بی تاثیر می باشد.

جدول ۴-۲۷. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین عملکرد و میزان تحصیلات نیروی

فروش

ANOVA

Performance Mark

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۱۹۴.۸۴۱	۴	۴۸.۷۱۰	.۸۵۱	.۴۹۶
Within Groups	۶۱۲۴.۸۷۳	۱۰۷	۵۷.۲۴۲		
Total	۶۳۱۹.۷۱۴	۱۱۱			

۳-۳-۵- رابطه وضعیت تاهل با هوش هیجانی نیروی فروش

آیا بین وضعیت تاهل نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز و EQ رابطه معناداری وجود دارد؟

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \text{بین وضعیت تاهل نیروی فروش شرکت پخش البرز و EQ رابطه معناداری وجود ندارد} \\ H_1 : \text{بین وضعیت تاهل نیروی فروش شرکت پخش البرز و EQ رابطه معناداری وجود دارد} \end{array} \right.$$

با توجه به نتایج آنالیز واریانس یکطرفه (جدول ۴-۲۸) در می یابیم که چون P-value به دست آمده ۰/۱۴۶ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = ۰/۰۵$ بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش و وضعیت تاهل آنها رابطه معناداری وجود ندارد، به عبارت دیگر فرض H_1 رد شده و فرض H_0 مورد قبول واقع شده است. پس متغیر وضعیت تاهل روی هوش هیجانی نیروی فروش بی تاثیر می باشد.

جدول ۴-۲۸. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین EQ و وضعیت تاهل نیروی فروش

ANOVA

EQ Mark

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۹۰.۲۶۳	۱	۹۰.۲۶۳	۲.۱۴۱	.۱۴۶
Within Groups	۴۸۹۴.۴۱۰	۱۱۰	۴۴.۴۹۰		
Total	۴۹۸۹.۶۷۹	۱۱۱			

۳-۳-۶- رابطه وضعیت تاهل با عملکرد نیروی فروش

آیا بین وضعیت تاهل نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد؟

H_0 : بین وضعیت تاهل نیروی فروش شرکت پخش البرز و عملکرد رابطه معناداری وجود ندارد
 H_1 : بین وضعیت تاهل نیروی فروش شرکت پخش البرز و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد

با توجه به نتایج آنالیز واریانس یکطرفه (جدول ۴-۲۹) در می یابیم که چون P-value به دست آمده $0/710$ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین وضعیت تاهل نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود ندارد، به عبارت دیگر فرض H_1 رد شده و فرض H_0 مورد قبول واقع شده است. پس متغیر وضعیت تاهل روی عملکرد نیروی فروش بی تاثیر می باشد.

جدول ۴-۲۹. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین عملکرد و وضعیت تاهل نیروی فروش

ANOVA

Performance Mark

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۷.۹۷۱	۱	۷.۹۷۱	.۱۳۹	.۷۱۰
Within Groups	۶۳۱۱.۷۴۳	۱۱۰	۵۷.۳۷۹		
Total	۶۳۱۹.۷۱۴	۱۱۱			

۳-۳-۷- رابطه سابقه فروش با هوش هیجانی نیروی فروش

آیا بین سابقه فروش نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز و EQ رابطه معناداری وجود دارد؟

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{ بین سابقه فروش نیروی فروش شرکت پخش البرز و EQ رابطه معناداری وجود ندارد} \\ H_1: \text{ بین سابقه فروش نیروی فروش شرکت پخش البرز و EQ رابطه معناداری وجود دارد} \end{array} \right.$$

با توجه به نتایج آنالیز واریانس یکطرفه (جدول ۴-۳۰) در می یابیم که چون P-value به دست آمده ۰/۷۸۸ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = ۰/۰۵$ بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش و سابقه فروش آنها رابطه معناداری وجود ندارد، به عبارت دیگر فرض H_1 رد شده و فرض H_0 مورد قبول واقع شده است. پس متغیر سابقه فروش روی هوش هیجانی نیروی فروش بی تاثیر می باشد.

جدول ۴-۳۰. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین EQ و سابقه فروش نیروی فروش

ANOVA

EQ Mark

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۷۸.۶۲۰	۴	۱۹.۶۵۵	.۴۲۸	.۷۸۸
Within Groups	۴۹۱۱.۰۵۸	۱۰۷	۴۵.۸۹۸		
Total	۴۹۸۹.۶۷۹	۱۱۱			

۳-۳-۸- رابطه سابقه فروش با عملکرد نیروی فروش

آیا بین سابقه فروش نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد؟

H_0 : بین سابقه فروش نیروی فروش شرکت پخش البرز و عملکرد رابطه معناداری وجود ندارد
 H_1 : بین سابقه فروش نیروی فروش شرکت پخش البرز و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد

با توجه به نتایج آنالیز واریانس یکطرفه (جدول ۴-۳۱) در می یابیم که چون P-value به دست آمده ۰/۴۷۶ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = ۰/۰۵$ بین میزان عملکرد نیروی فروش و سابقه فروش آنها رابطه معناداری وجود ندارد، به عبارت دیگر فرض H_1 رد شده و فرض H_0 مورد قبول واقع شده است. پس متغیر سابقه فروش روی عملکرد نیروی فروش بی تاثیر می باشد. شاید این نتیجه کمی دور از ذهن و به دور از باور عامه باشد اما طبق مصاحبات انجام گرفته با نیروی فروش، اگرچه سابقه فروش غیرقابل انکار است اما در بازار امروز عواملی چون اعتماد به نفس، برقراری ارتباطات موثر، آشنایی با شیوه های نوین فروش و آموزش، سابقه را تحت الشعاع قرار می دهد که این می تواند تاییدی بر نتایج به دست آمده باشد.

جدول ۴-۳۱. نتایج آنالیز واریانس یکطرفه در مورد وجود ارتباط معنی دار بین عملکرد و سابقه فروش نیروی فروش

ANOVA

Performance Mark					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۲۰۲.۳۷۶	۴	۵۰.۵۹۴	.۸۸۵	.۴۷۶
Within Groups	۶۱۱۷.۳۳۸	۱۰۷	۵۷.۱۷۱		
Total	۶۳۱۹.۷۱۴	۱۱۱			

۹-۳-۳- بررسی مقایسه ای EQ در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر

ایران

مطابق جدول ۴-۳۲ از نظر میانگین هوش هیجانی بین مراکز مختلف شرکت پخش البرز اختلاف

معناداری وجود دارد. در بین مراکز، بابل دارای بیشترین میانگین هوش هیجانی (۸۷/۲۷) و شیراز

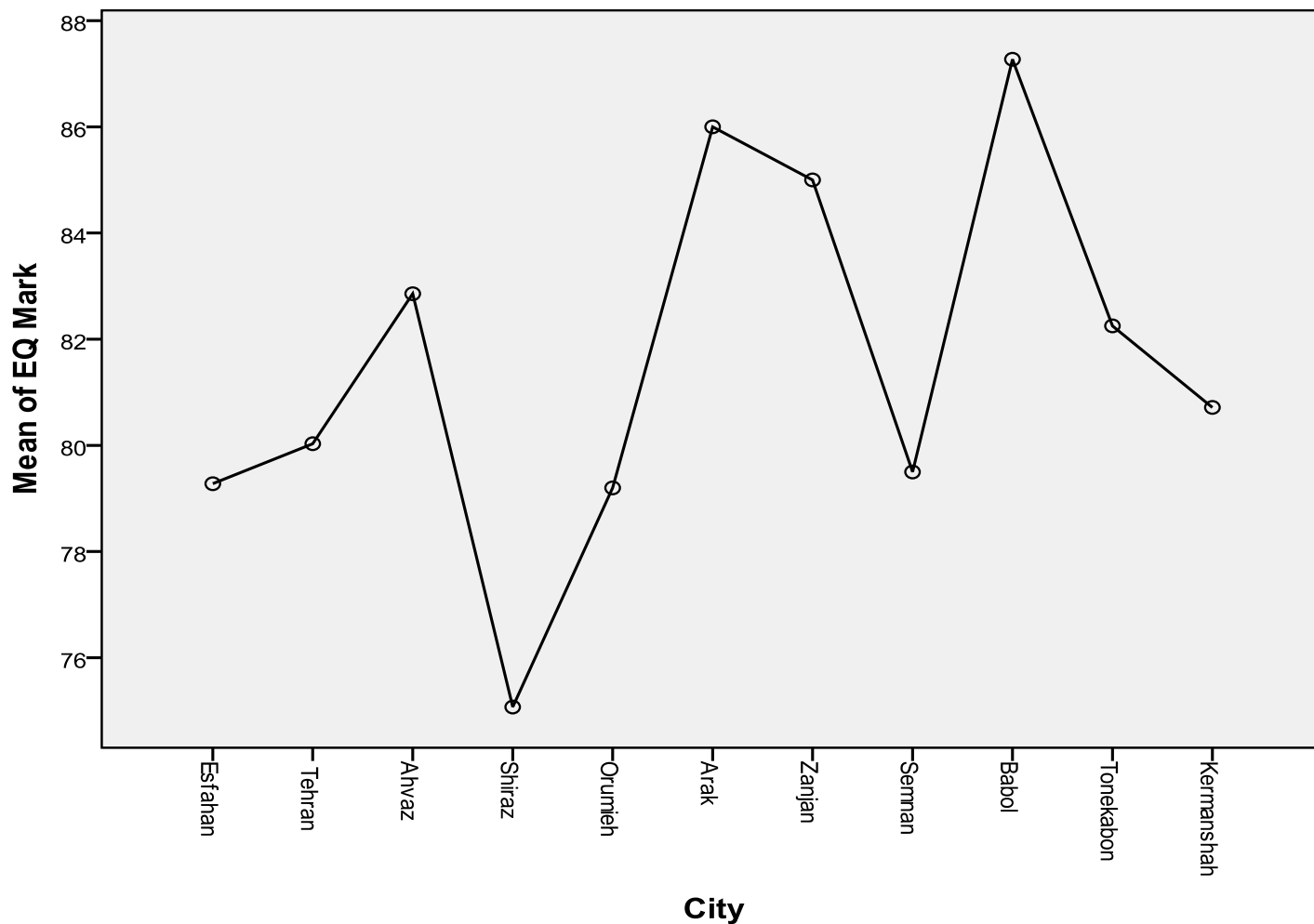
دارای کمترین میانگین هوش هیجانی (۷۵/۰۷) است.

جدول ۴-۳۲. نتایج مقایسه میانگین هوش هیجانی در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر ایران

Descriptives

EQ Mark

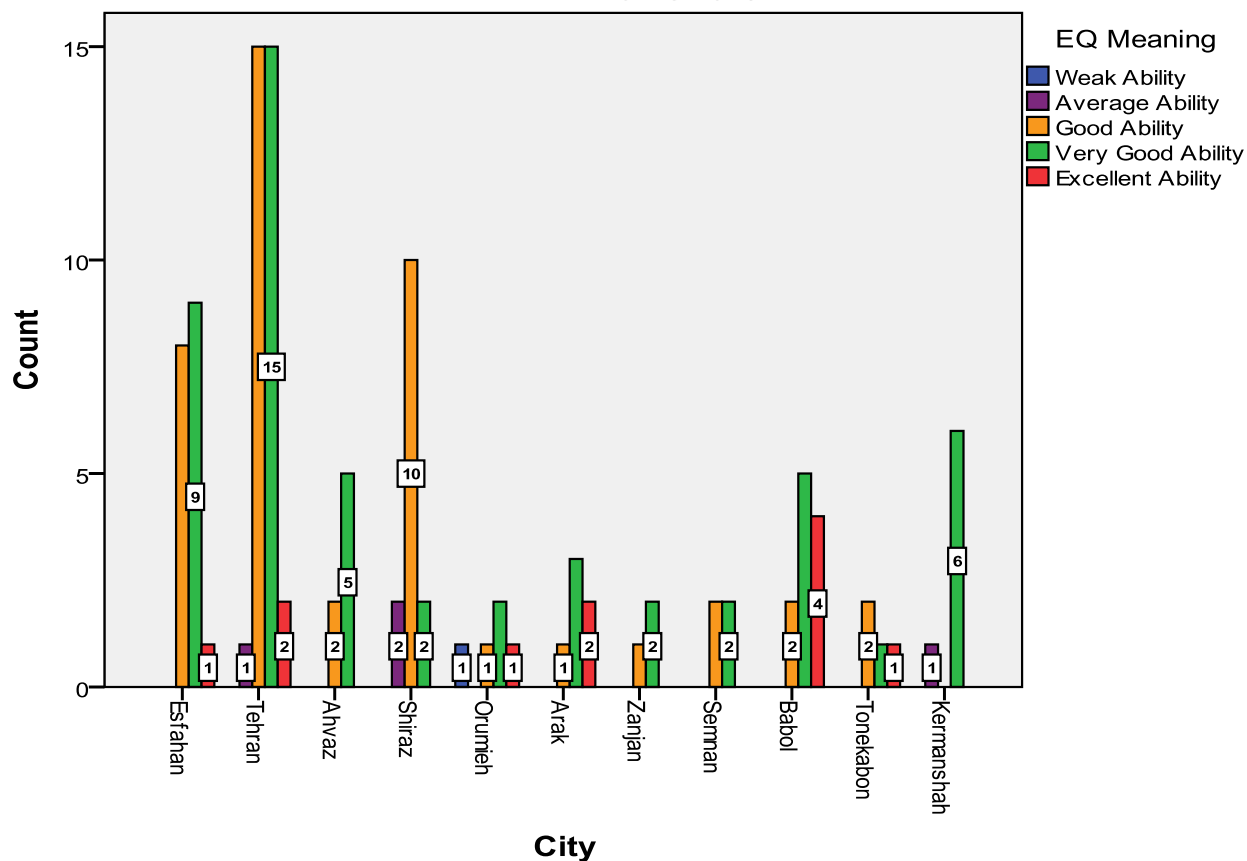
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	۹۵% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Esfahan	۱۸	۷۹.۲۸	۴.۸۶۰	۱.۱۴۶	۷۶.۸۶	۸۱.۶۹	۷۱	۹۱
Tehran	۳۳	۸۰.۰۳	۶.۲۸۷	۱.۰۹۴	۷۷.۸۰	۸۲.۲۶	۶۶	۹۶
Ahvaz	۷	۸۲.۸۶	۴.۰۱۸	۱.۵۱۹	۷۹.۱۴	۸۶.۵۷	۷۷	۸۷
Shiraz	۱۴	۷۵.۰۷	۴.۶۳۲	۱.۲۳۸	۷۲.۴۰	۷۷.۷۵	۶۷	۸۵
Orumieh	۵	۷۹.۲۰	۱۲.۸۷۲	۵.۷۵۷	۶۳.۲۲	۹۵.۱۸	۵۸	۹۰
Arak	۶	۸۶.۰۰	۶.۳۲۵	۲.۵۸۲	۷۹.۳۶	۹۲.۶۴	۷۵	۹۳
Zanjan	۳	۸۵.۰۰	۶.۰۸۳	۳.۵۱۲	۶۹.۸۹	۱۰۰.۱۱	۷۸	۸۹
Semnan	۴	۷۹.۵۰	۴.۷۲۶	۲.۳۶۳	۷۱.۹۸	۸۷.۰۲	۷۶	۸۶
Babol	۱۱	۸۷.۲۷	۵.۴۹۷	۱.۶۵۷	۸۳.۵۸	۹۰.۹۷	۷۵	۹۳
Tonekabon	۴	۸۲.۲۵	۶.۴۴۹	۳.۲۲۴	۷۱.۹۹	۹۲.۵۱	۷۶	۹۰
Kermanshah	۷	۸۰.۷۱	۶.۶۲۶	۲.۵۰۴	۷۴.۵۹	۸۶.۸۴	۶۶	۸۵
Total	۱۱۲	۸۰.۷۰	۶.۷۰۵	.۶۳۴	۷۹.۴۴	۸۱.۹۵	۵۸	۹۶



نمودار ۴-۱۱. مقایسه میانگین هوش هیجانی در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر ایران

نمودار ۴-۱۱ میانگین هوش هیجانی را در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر کشور نشان می دهد. محور افقی در این نمودار معرف مراکز مختلف شرکت پخش البرز و محور عمودی میانگین هوش هیجانی آن مراکز را نشان می دهد.

Bar Chart



نمودار ۴-۱۲. بررسی وضعیت هوش هیجانی نیروی فروش شرکت پخش البرز بر حسب مراکز استقرار آنها

نمودار ۴-۱۲ وضعیت هوش هیجانی را در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر کشور نشان می دهد. محور افقی در این نمودار معرف مراکز مختلف شرکت پخش البرز و هر مرکز خود از چند نمودار ستونی تشکیل شده که وضعیت فروشندگان آن مرکز را از نظر سطوح مختلف هوش هیجانی نشان می دهد.

۳-۳-۱۰- بررسی مقایسه ای عملکرد در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در

سراسر ایران

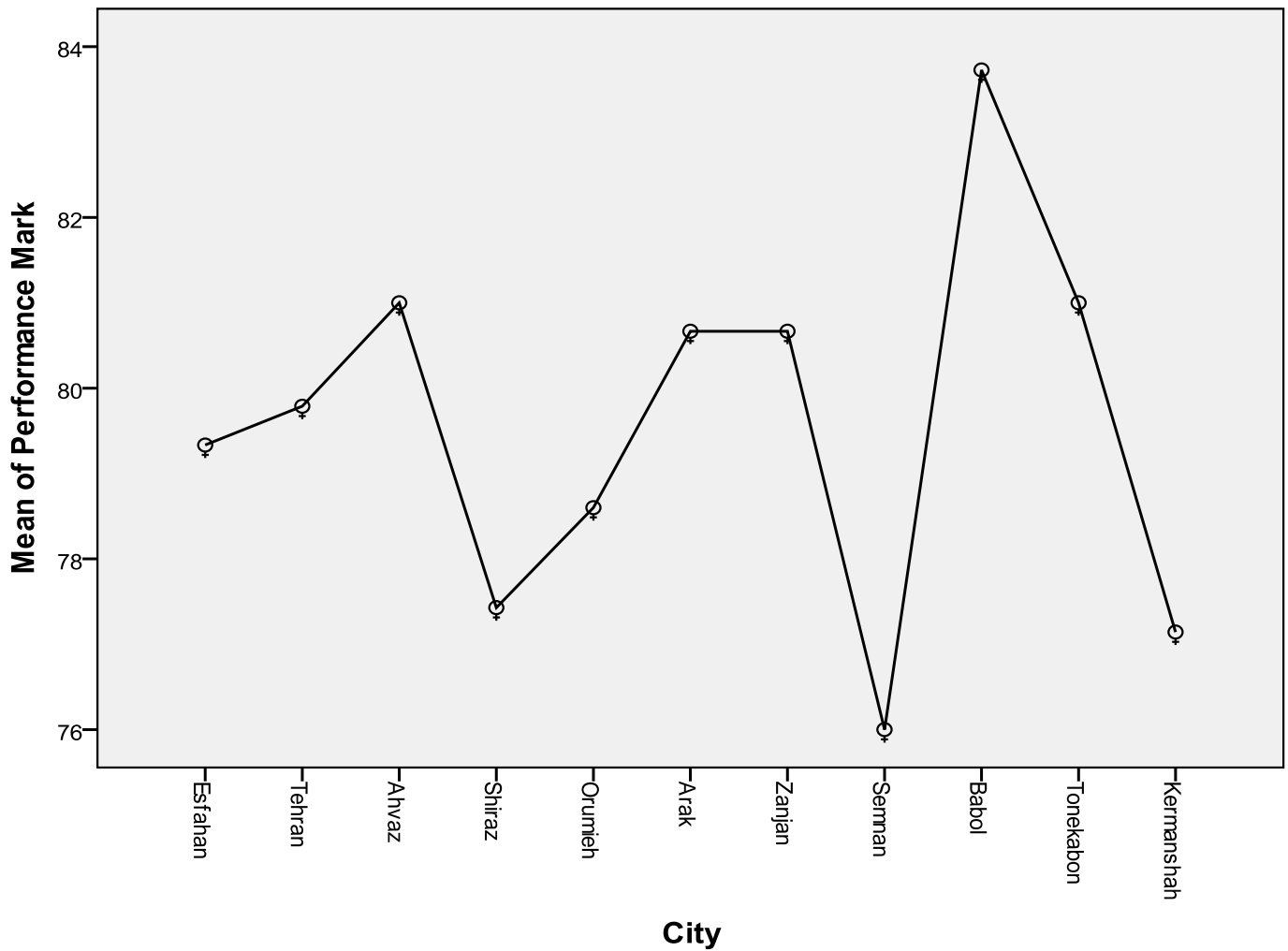
مطابق جدول ۴-۳۳ از نظر میانگین عملکرد بین مراکز مختلف شرکت پخش البرز اختلاف معناداری وجود ندارد. در بین مراکز بابل دارای بیشترین میانگین عملکرد (۸۳/۷۳) و سمنان دارای کمترین میانگین عملکرد (۷۶) است.

جدول ۴-۳۳. نتایج مقایسه میانگین عملکرد در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر ایران

Descriptives

Performance Mark

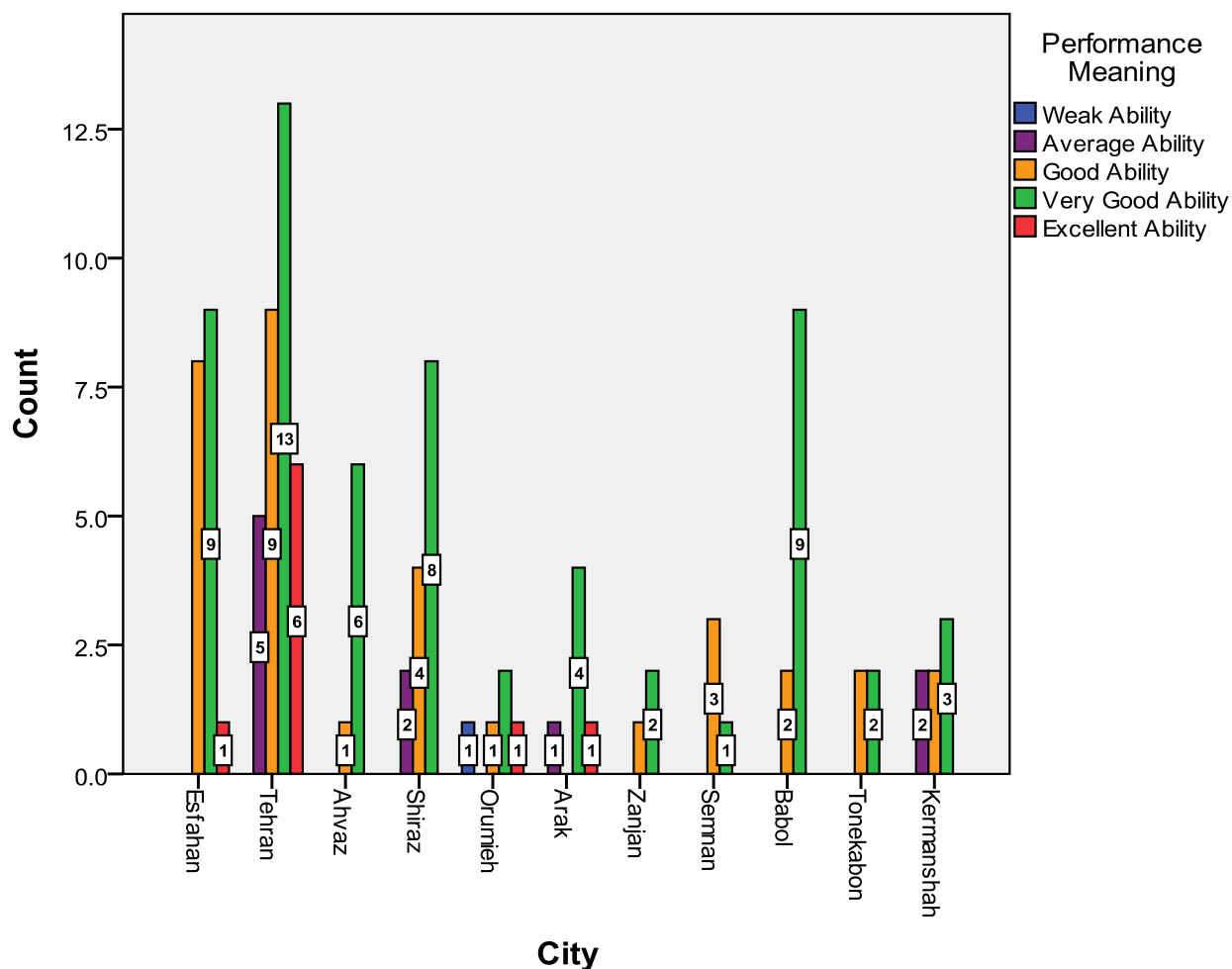
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	۹۵% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Esfahan	۱۸	۷۹.۳۳	۴.۹۲۳	۱.۱۶۰	۷۶.۸۹	۸۱.۷۸	۷۲	۹۱
Tehran	۳۳	۷۹.۷۹	۹.۰۵۵	۱.۵۷۶	۷۶.۵۸	۸۳.۰۰	۶۲	۹۵
Ahvaz	۷	۸۱.۰۰	۲.۹۴۴	۱.۱۱۳	۷۸.۲۸	۸۳.۷۲	۷۵	۸۴
Shiraz	۱۴	۷۷.۴۳	۵.۷۷۴	۱.۵۴۳	۷۴.۰۹	۸۰.۷۶	۶۵	۸۵
Orumieh	۵	۷۸.۶۰	۱۴.۵۸۸	۶.۵۲۴	۶۰.۴۹	۹۶.۷۱	۵۸	۹۵
Arak	۶	۸۰.۶۷	۱۱.۰۰۳	۴.۴۹۲	۶۹.۱۲	۹۲.۲۱	۶۰	۹۳
Zanjan	۳	۸۰.۶۷	۳.۵۱۲	۲.۰۲۸	۷۱.۹۴	۸۹.۳۹	۷۷	۸۴
Semnan	۴	۷۶.۰۰	۷.۱۱۸	۳.۵۵۹	۶۴.۶۷	۸۷.۳۳	۷۰	۸۶
Babol	۱۱	۸۳.۷۳	۳.۶۳۶	۱.۰۹۶	۸۱.۲۸	۸۶.۱۷	۷۸	۸۹
Tonekabon	۴	۸۱.۰۰	۶.۷۸۲	۳.۳۹۱	۷۰.۲۱	۹۱.۷۹	۷۳	۸۸
Kermanshah	۷	۷۷.۱۴	۹.۲۰۹	۳.۴۸۱	۶۸.۶۳	۸۵.۶۶	۶۵	۸۷
Total	۱۱۲	۷۹.۶۴	۷.۵۴۵	.۷۱۳	۷۸.۲۳	۸۱.۰۶	۵۸	۹۵



نمودار ۴-۱۳. مقایسه میانگین عملکرد در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر ایران

نمودار ۴-۱۳ میانگین عملکرد را در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر کشور نشان می دهد. محور افقی در این نمودار معرف مراکز مختلف شرکت پخش البرز و محور عمودی میانگین عملکرد آن مراکز را نشان می دهد.

Bar Chart



نمودار ۴-۱۴. بررسی وضعیت عملکرد نیروی فروش شرکت پخش البرز بر حسب مراکز استقرار آنها

نمودار ۴-۱۴ وضعیت عملکرد را در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر کشور نشان می دهد. محور افقی در این نمودار معرف مراکز مختلف شرکت پخش البرز و هر مرکز خود از چند نمودار ستونی تشکیل شده که وضعیت فروشندگان آن مرکز را از نظر سطوح مختلف عملکرد نشان می دهد

۳-۳-۱۱- بررسی مقایسه ای EQ در ۲ دپارتمان غذا و دارو شرکت پخش البرز

مطابق جدول ۴-۳۴ از نظر میانگین هوش هیجانی بین دپارتمان غذا و دارو اختلاف چشمگیری

مشاهده نمی شود. میانگین هوش هیجانی در ۲ دپارتمان غذا و دارو به ترتیب عبارتست از ۸۰/۵۹ و

۸۰/۸۶.

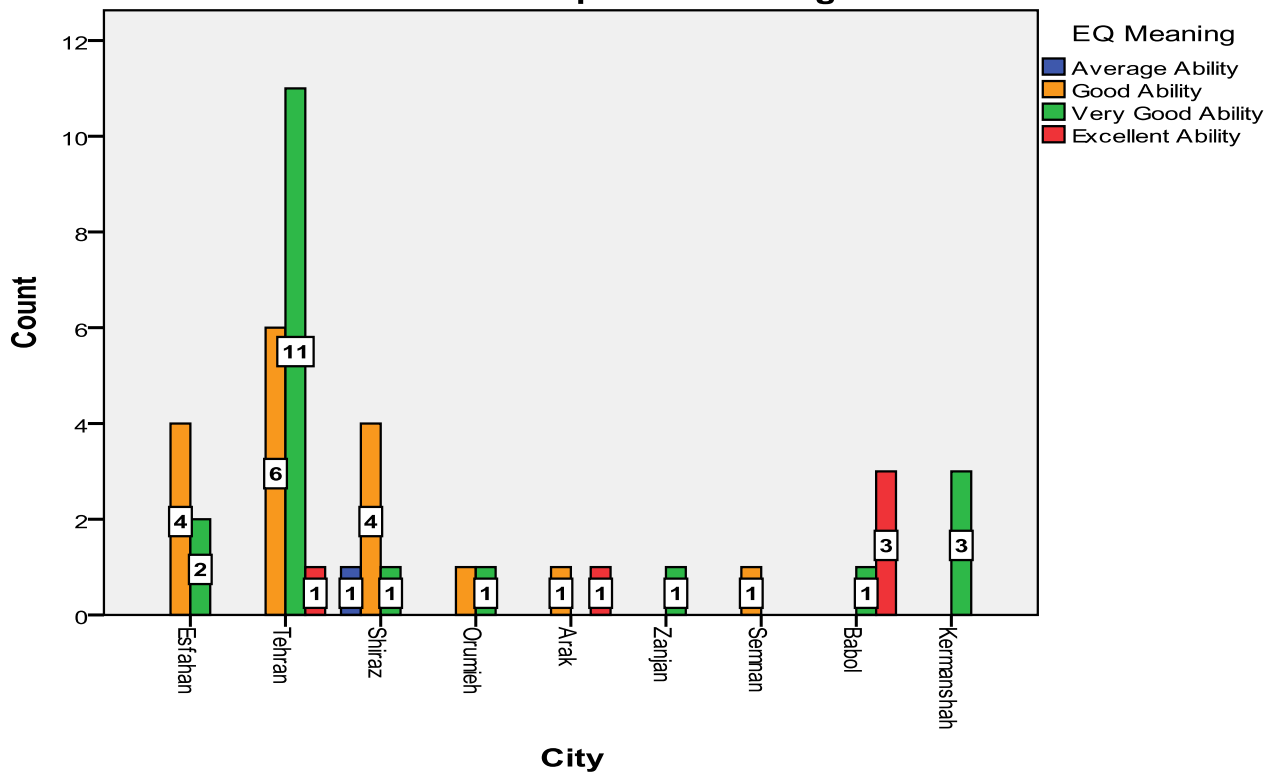
جدول ۴-۳۴. نتایج مقایسه هوش هیجانی در ۲ دپارتمان غذا و دارو

Descriptives

EQ Mark

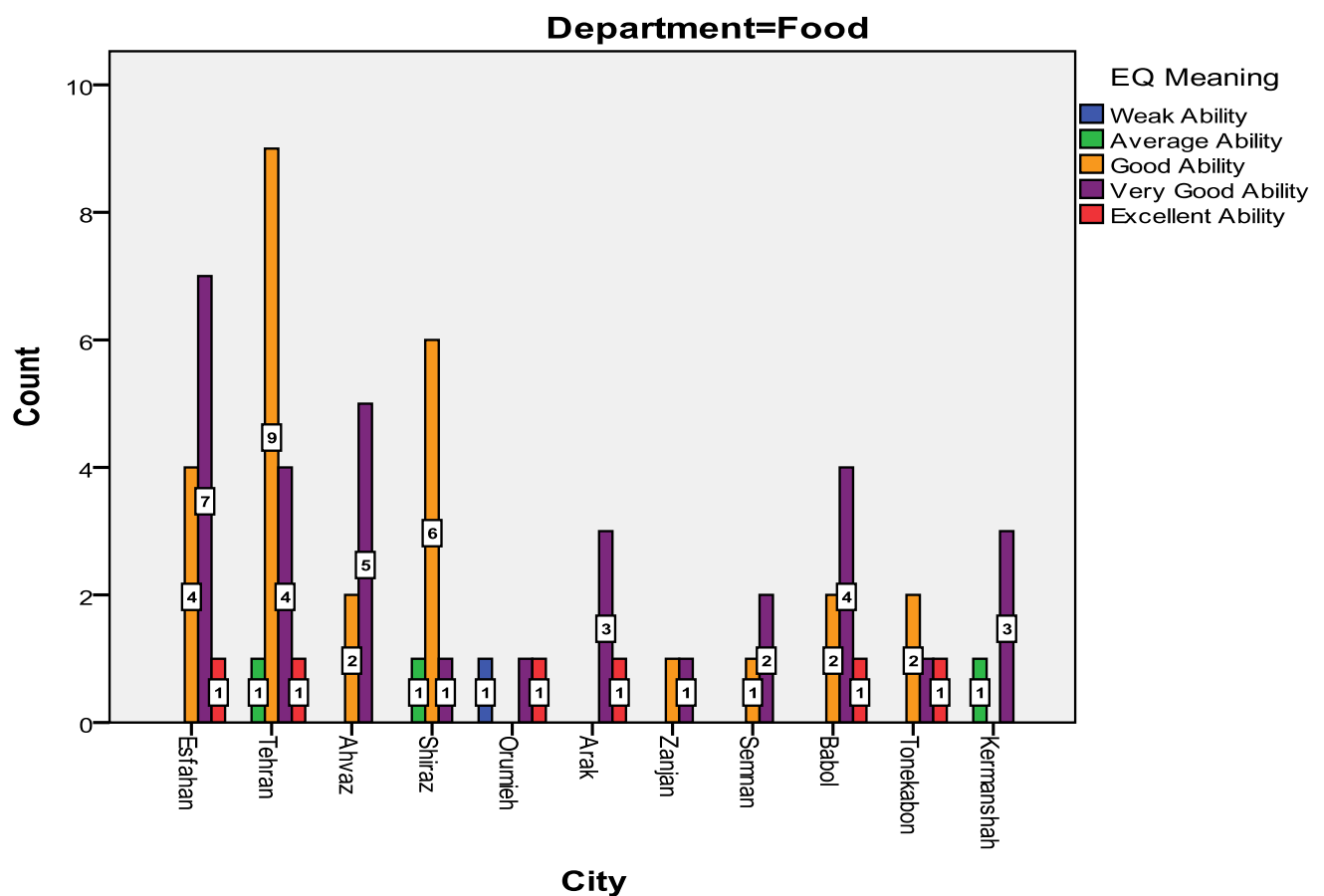
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	۹۰% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Drug	۴۳	۸۰.۸۶	۶.۱۲۰	.۹۳۳	۷۸.۹۸	۸۲.۷۴	۶۷	۹۶
Food	۶۹	۸۰.۰۹	۷.۰۸۶	.۸۵۳	۷۸.۸۹	۸۲.۳۰	۵۸	۹۳
Total	۱۱۲	۸۰.۷۰	۶.۷۰۵	.۶۳۴	۷۹.۴۴	۸۱.۹۵	۵۸	۹۶

Department=Drug



نمودار ۴-۱۵. بررسی وضعیت هوش هیجانی در دپارتمان دارو شرکت پخش البرز بر حسب مراکز استقرار آنها

نمودارهای ۱۵-۴ و ۱۶-۴ به ترتیب وضعیت هوش هیجانی را در ۲ دپارتمان دارو و غذا در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر کشور نشان می دهند. محور افقی در این نمودارها معرف مراکز مختلف شرکت پخش البرز و هر مرکز خود از چند نمودار ستونی تشکیل شده که وضعیت فروشندگان آن مرکز را از نظر سطوح مختلف هوش هیجانی نشان می دهد.



نمودار ۱۶-۴. بررسی وضعیت هوش هیجانی در دپارتمان غذا شرکت پخش البرز بر حسب مراکز استقرار آنها

۳-۳-۱۲- بررسی مقایسه ای عملکرد در ۲ دپارتمان غذا و دارو شرکت پخش

البرز

مطابق جدول ۴-۳۵ میانگین عملکرد دپارتمان دارو بیش از دپارتمان غذاست. میانگین عملکرد در

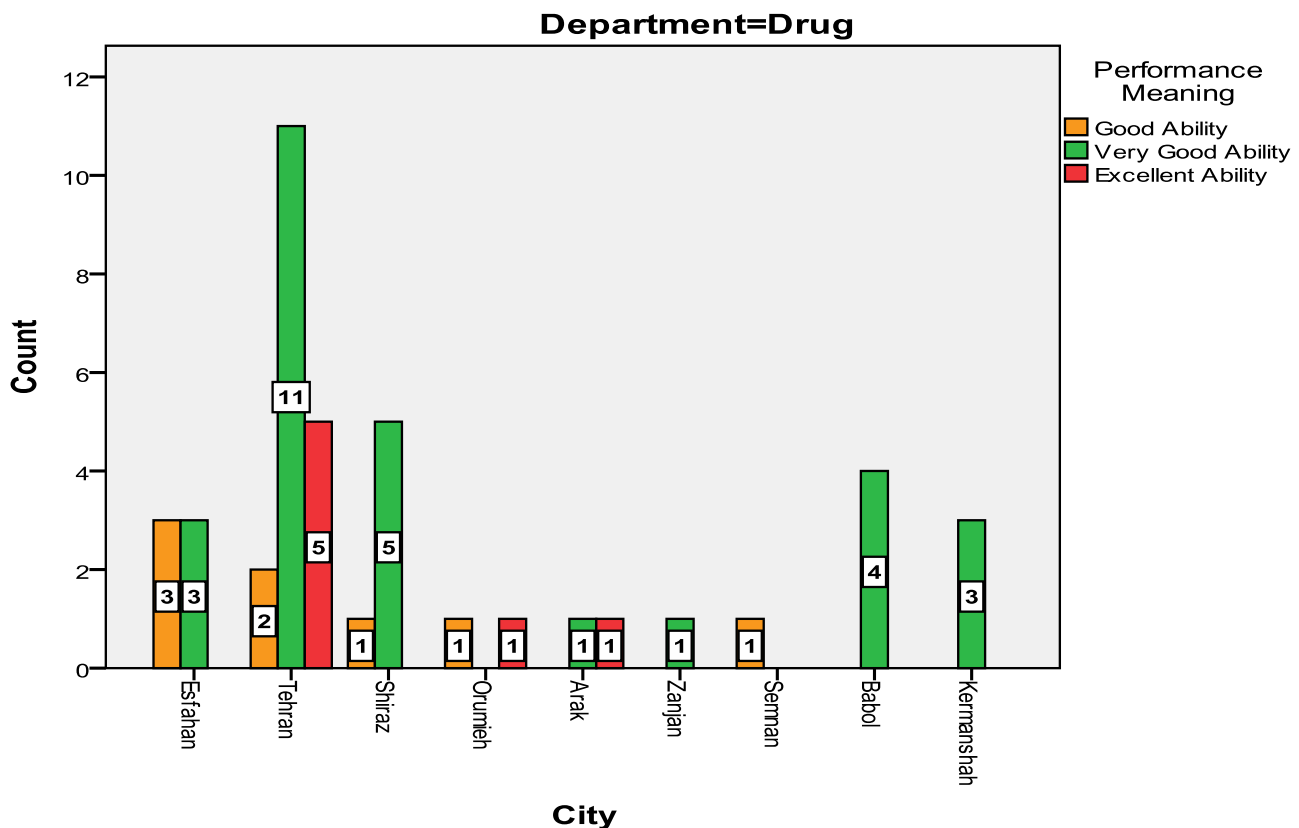
۲ دپارتمان غذا و دارو به ترتیب عبارتست از ۷۷/۶۷ و ۸۲/۸۱.

جدول ۴-۳۵. نتایج مقایسه عملکرد در ۲ دپارتمان غذا و دارو

Descriptives

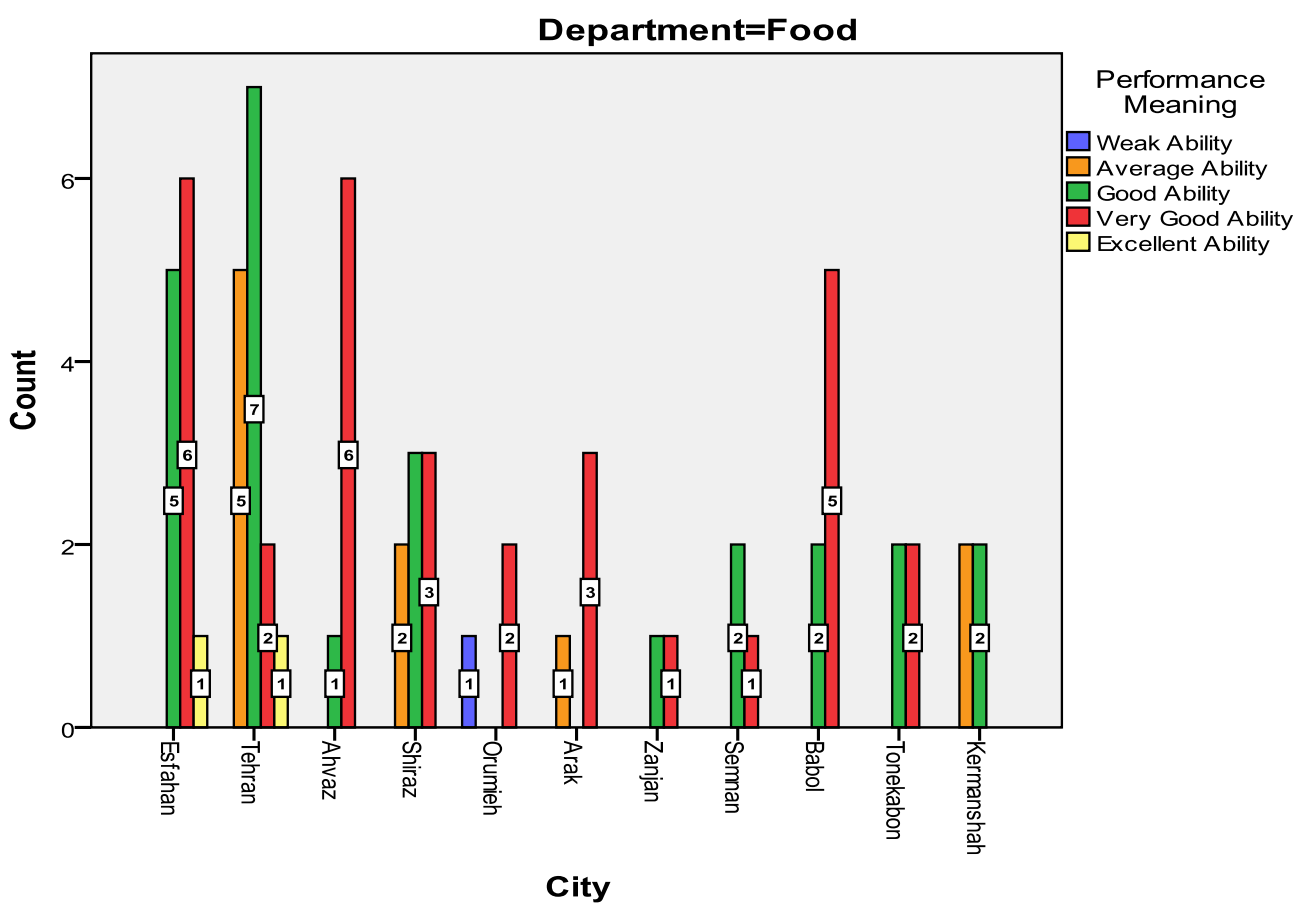
Performance Mark

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	۹۵% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Drug	۴۳	۸۲٫۸۱	۶٫۴۸۲	٫۹۸۸	۸۰٫۸۲	۸۴٫۸۱	۷۰	۹۵
Food	۶۹	۷۷٫۶۷	۷٫۵۲۸	٫۹۰۶	۷۵٫۸۶	۷۹٫۴۸	۵۸	۹۲
Total	۱۱۲	۷۹٫۶۴	۷٫۵۴۵	٫۷۱۳	۷۸٫۲۳	۸۱٫۰۶	۵۸	۹۵



نمودار ۴-۱۷. بررسی وضعیت عملکرد در دپارتمان دارو شرکت پخش البرز بر حسب مراکز استقرار آنها

نمودارهای ۱۷-۴ و ۱۸-۴ به ترتیب وضعیت عملکرد را در ۲ دپارتمان دارو و غذا در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر کشور نشان می دهند. محور افقی در این نمودارها معرف مراکز مختلف شرکت پخش البرز و هر مرکز خود از چند نمودار ستونی تشکیل شده که وضعیت فروشندگان آن مرکز را از نظر سطوح مختلف عملکرد نشان می دهد.



نمودار ۱۸-۴. بررسی وضعیت عملکرد در دپارتمان غذا شرکت پخش البرز بر حسب مراکز استقرار آنها



۵-۱- مقدمه

این فصل ابتدا به نتیجه گیری از مباحث فصل چهارم و مقایسه نتایج آن با سایر تحقیقات پرداخته، سپس به ذکر محدودیت ها و پیشنهادهای ناشی از نتایج تحقیق و همچنین پیشنهادهایی برای محققین آینده می پردازد.

۵-۲- نتایج

نتایج حاصل از مباحث فصل چهارم در ۳ بخش نتایج توصیفی، استنباطی و تطبیقی به شرح ذیل آورده شده است :

الف- نتایج توصیفی

۱- از بین ۱۱۲ نمونه ای که در این مطالعه شرکت کردند، ۱۰۹ نفر (۹۷/۳ درصد) مرد و ۳ نفر (۲/۷ درصد) زن بودند.

۲- درمیان افراد مورد آزمون، بیشترین رده سنی را افراد ۳۱-۴۰ سال (۴۴ نفر معادل ۳۹/۳ درصد) و کمترین رده سنی را افراد ۲۰-۲۵ سال (۱۳ نفر معادل ۱۱/۶ درصد) تشکیل می دهند.

۳- از نظر سطح تحصیلات، اکثر فروشندگان ها دارای تحصیلات دیپلم (۷۰ نفر معادل ۶۲/۵ درصد) و تنها ۱۹ نفر (معادل ۱۷ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر بودند.

۴- از نظر وضعیت تاهل افراد مورد آزمون، ۹۳ نفر (۸۳ درصد) متاهل و ۱۹ نفر (۱۷ درصد) مجرد بودند.

۵- از نظر سابقه فروشندگی، ۴۳ نفر (۳۸/۴ درصد) بیش از ۱۰ سال سابقه فروشندگی و تنها ۲۰ نفر (۱۷/۹ درصد) دارای سابقه فروشندگی ۲ سال و کمتر بودند.

۶- از آنجا که جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش به سه تیپ ۱ (بزرگ)، ۲ (متوسط) و ۳ (کوچک) تقسیم شده است لذا ۷۲ نفر (۶۴/۳ درصد) فروشندگی ها در تیپ ۱، ۲۹ نفر (۲۵/۹ درصد) در تیپ ۲ و ۱۱ نفر (۹/۸ درصد) در تیپ ۳ قرار داشتند.

۷- میانگین EQ نمونه های مورد مطالعه برابر ۸۰/۷۰، میانه EQ آنها برابر ۸۰ و بیشترین (مُد) EQ نمونه ها نیز برابر ۸۰ می باشد. کمترین میزان EQ در این نمونه برابر ۵۸ و بیشترین میزان EQ برابر ۹۶ می باشد. مقادیر انحراف معیار و واریانس به ترتیب معادل ۶/۷۰۵ و ۴۴/۹۵۲ است.

۸- میانگین عملکرد نمونه های مورد مطالعه برابر ۷۹/۶۴، میانه عملکرد آنها برابر ۸۰ و بیشترین (مُد) عملکرد نمونه ها نیز برابر ۸۰ می باشد. کمترین میزان عملکرد در این نمونه برابر ۵۸ و بیشترین میزان عملکرد برابر ۹۵ می باشد. مقادیر انحراف معیار و واریانس به ترتیب معادل ۷/۵۴۵ و ۵۶/۹۳۴ است.

ب- نتایج استنباطی

۹- هوش هیجانی و عملکرد هر دو دارای توزیع نرمال هستند.

۱۰- در رابطه با سوال اول تحقیق: میانگین هوش هیجانی نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز ۸۰/۷۰ می باشد که بر اساس تفسیر نمرات آزمون برادبری - گریوز، هوش هیجانی نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز در سطح بسیار خوبی است.

۱۱- از میان عوامل هوش هیجانی، خودمدیریتی (۷۶/۶۷) و مدیریت رابطه (۷۸/۹۶) نیروی فروش شرکت پخش البرز نسبت به خودآگاهی (۸۳/۵۴) و آگاهی اجتماعی (۸۳/۲۸) آنها در سطح پایین تری است.

۱۲- در رابطه با سوال دوم تحقیق : میانگین عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز ۷۹/۶۴ می باشد که نشان می دهد عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز در سطح بسیار خوبی است.

۱۳- در رابطه با فرضیه فرعی ۱ : چون P-value به دست آمده صفر است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین میزان خودآگاهی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد پس افزایش خودآگاهی موجب افزایش عملکرد می شود. این ارتباط در حدود ۳۳ درصد است یعنی ضریب همبستگی بین خودآگاهی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها برابر $r = 0/33$ می باشد.

۱۴- در رابطه با فرضیه فرعی ۲ : چون P-value به دست آمده صفر است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین میزان خودمدیریتی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد پس افزایش خودمدیریتی موجب افزایش عملکرد می شود. این ارتباط در حدود ۴۷ درصد است یعنی ضریب همبستگی بین خودمدیریتی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها برابر $r = 0/47$ می باشد.

۱۵- در رابطه با فرضیه فرعی ۳ : چون P-value به دست آمده $0/002$ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین میزان آگاهی اجتماعی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد پس افزایش آگاهی اجتماعی موجب افزایش عملکرد می شود. این

ارتباط در حدود ۲۹ درصد است یعنی ضریب همبستگی بین آگاهی اجتماعی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها برابر $r = 0/29$ می باشد.

۱۶- در رابطه با فرضیه فرعی ۴ : چون P-value به دست آمده صفر است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین میزان مدیریت رابطه نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد پس افزایش مدیریت رابطه موجب افزایش عملکرد می شود. این ارتباط در حدود ۳۶ درصد است یعنی ضریب همبستگی بین مدیریت رابطه نیروی فروش و میزان عملکرد آنها برابر $r = 0/36$ می باشد.

۱۷- در رابطه با فرضیه اصلی : چون P-value به دست آمده صفر است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد پس افزایش هوش هیجانی موجب افزایش عملکرد می شود. این ارتباط در حدود ۵۰ درصد است یعنی ضریب همبستگی بین هوش هیجانی نیروی فروش و میزان عملکرد آنها برابر $r = 0/50$ می باشد.

۱۸- در رابطه با سوال سوم تحقیق : میان هوش هیجانی و میزان عملکرد نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز رابطه معنی داری وجود دارد. این نتایج با تحقیق جردن (۲۰۰۰)، هیگز (۲۰۰۴)، استیو لانگهورن (۲۰۰۴)، وان روی و ویسو سواران (۲۰۰۴)، سی و دیگران (۲۰۰۶)، ترابی (۱۳۸۲)، مینا رحمانی حسین بیگی (۱۳۸۵) و مینا دده بیگی (۱۳۸۷) همخوانی دارد اما با تحقیقات سارنی (۱۹۹۸)

به نقل از تیلور و باگی، گریس و اتکین (۲۰۰۰) به نقل از افخمی (۱۳۸۶) و بارساد (۲۰۰۰) و اکباتانی (۱۳۸۷) همخوانی ندارد.

۱۹- مدل رگرسیون خطی برای عملکرد نیروی فروش به عنوان متغیر وابسته و هوش هیجانی :

$$E(Y/x) = ۳۳.۹۵۷ + ۰.۵۶۶x$$

۲۰- مدل رگرسیون چندگانه که به پیش بینی رابطه میان عملکرد (Y) نیروی فروش و ۴ عامل

هوش هیجانی یعنی خودآگاهی (X_۱)، خودمدیریتی (X_۲)، آگاهی اجتماعی (X_۳) و مدیریت رابطه (X_۴)

می پردازد:

$$E(Y/x_1, x_2, x_3, x_4) = ۴۴.۱۵۱ + ۰.۱۸۶x_1 + ۰.۴۱۷x_2 + ۰.۱۱۸x_3 + ۰.۳۰۲x_4$$

۲۱- در رابطه با سوال چهارم تحقیق : . نتایج به دست آمده از این رتبه بندی، نشان دهنده آن گروه از

مؤلفه های هوش هیجانی است که به مقدار بیشتر و قوی تری در کارکنان فروش وجود دارد.

جدول ۵-۱. رتبه بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون

رتبه	مؤلفه	ضریب همبستگی پیرسون
۱	خود کنترلی هیجانی	۰/۴۱۸
۲	خود آگاهی هیجانی	۰/۴۰۷
۳	اعتماد به نفس	۰/۴۰۴
۴	ارتباطات	۰/۳۹۹
۵	همدلی	۰/۳۹۸
۶	مدیریت تعارض	۰/۳۷۳
۷	ابتکار عمل	۰/۳۵۰
۸	گرایش به موفقیت	۰/۳۳۹
۹	گرایش به ارائه خدمت	۰/۳۳۳
۱۰	تشکیل شبکه	۰/۳۲۸
۱۱	تاثیرگذاری	۰/۳۱۷
۱۲	وظیفه شناسی	۰/۳۱۰
۱۳	ارزیابی صحیح از خود	۰/۲۹۹
۱۴	انطباق پذیری	۰/۲۵۵
۱۵	قابلیت اعتماد	۰/۲۵۲

۲۲- نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌های هوش هیجانی نشان می‌دهد مؤلفه‌هایی از قبیل "خودکنترلی هیجانی"، "خودآگاهی هیجانی"، "اعتماد به نفس"، "ارتباطات" و "همدلی" نسبت به سایر مؤلفه‌ها در کارکنان فروش قوی‌تر است؛ در حالی که برخی مؤلفه‌های دیگر که کارکنان فروش برای انجام بهتر وظایف شغلی و خدمت‌رسانی بهتر، به آنها احتیاج دارند مانند "وظیفه شناسی"، "ارزیابی صحیح از خود"، "انطباق پذیری" و "قابلیت اعتماد" به طور ضعیف‌تر و کمتری در آنها مشاهده می‌شود.

۲۳- ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲ به دست آمد که نشان می‌دهد ابزار مورد استفاده در این تحقیق مانند سایر تحقیقات مشابه از اعتبار خوبی برخوردار است.

ج- نتایج تطبیقی

۲۴- رابطه سن با هوش هیجانی نیروی فروش : چون P-value به دست آمده ۰/۵۶۳ است، بنابراین نتیجه می‌گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش و سن آنها رابطه معناداری وجود ندارد پس متغیر سن روی هوش هیجانی نیروی فروش بی‌تاثیر می‌باشد. این نتیجه با تحقیقات افخمی (۱۳۸۶) و اکباتانی (۱۳۸۷) همخوانی دارد.

۲۵- رابطه سن با عملکرد نیروی فروش : چون P-value به دست آمده ۰/۰۴۴ است، بنابراین نتیجه می‌گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین سن نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد. به استثنای کاهش مختصر عملکرد در سنین بالای ۴۰ سال، افزایش سن موجب افزایش عملکرد می‌شود. طبق مصاحبات انجام گرفته با نیروی فروش، کاهش مختصر عملکرد در سنین بالای ۴۰ سال مورد تایید قرار گرفته و علت آن، یکنواختی کار فروش و خستگی ناشی از آن پس از چندین سال فروشنده‌گی برآورد شده است.

۲۶- رابطه میزان تحصیلات با هوش هیجانی نیروی فروش : چون P-value به دست آمده ۰/۱۶۰ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش و میزان تحصیلات آنها رابطه معناداری وجود ندارد پس متغیر میزان تحصیلات روی هوش هیجانی نیروی فروش بی تاثیر می باشد. این نتیجه با تحقیقات افخمی (۱۳۸۶) و اکباتانی (۱۳۸۷) همخوانی ندارد.

۲۷- رابطه میزان تحصیلات با عملکرد نیروی فروش : چون P-value به دست آمده ۰/۴۹۶ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین میزان عملکرد نیروی فروش و میزان تحصیلات آنها رابطه معناداری وجود ندارد پس متغیر میزان تحصیلات روی عملکرد نیروی فروش بی تاثیر می باشد.

۲۸- رابطه وضعیت تاهل با هوش هیجانی نیروی فروش : چون P-value به دست آمده ۰/۱۴۶ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش و وضعیت تاهل آنها رابطه معناداری وجود ندارد پس متغیر وضعیت تاهل روی هوش هیجانی نیروی فروش بی تاثیر می باشد.

۲۹- رابطه وضعیت تاهل با عملکرد نیروی فروش : چون P-value به دست آمده ۰/۷۱۰ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین وضعیت تاهل نیروی فروش و میزان عملکرد آنها رابطه معناداری وجود ندارد پس متغیر وضعیت تاهل روی عملکرد نیروی فروش بی تاثیر می باشد.

۳۰- رابطه سابقه فروش با هوش هیجانی نیروی فروش : چون P-value به دست آمده ۰/۷۸۸ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = 0/05$ بین میزان هوش هیجانی نیروی فروش

و سابقه فروش آنها رابطه معناداری وجود ندارد پس متغیر سابقه فروش روی هوش هیجانی نیروی فروش بی تاثیر می باشد. این نتیجه با تحقیقات افخمی (۱۳۸۶) و اکباتانی (۱۳۸۷) همخوانی دارد.

۳۱- رابطه سابقه فروش با عملکرد نیروی فروش : چون P-value به دست آمده ۰/۴۷۶ است، بنابراین نتیجه می گیریم که در سطح معنی داری $\alpha = ۰/۰۵$ بین میزان عملکرد نیروی فروش و سابقه فروش آنها رابطه معناداری وجود ندارد پس متغیر سابقه فروش روی عملکرد نیروی فروش بی تاثیر می باشد. شاید این نتیجه کمی دور از ذهن و به دور از باور عامه باشد اما طبق مصاحبات انجام گرفته با نیروی فروش، اگرچه سابقه فروش غیرقابل انکار است اما در بازار امروز عواملی چون اعتماد به نفس، برقراری ارتباطات موثر، آشنایی با شیوه های نوین فروش و آموزش، سابقه را تحت الشعاع قرار می دهد که این می تواند تاییدی بر نتایج به دست آمده باشد.

۳۲- بررسی مقایسه ای EQ در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر ایران : از نظر میانگین هوش هیجانی بین مراکز مختلف شرکت پخش البرز اختلاف معناداری وجود دارد. در بین مراکز، بابل دارای بیشترین میانگین هوش هیجانی (۸۷/۲۷) و شیراز دارای کمترین میانگین هوش هیجانی (۷۵/۰۷) است.

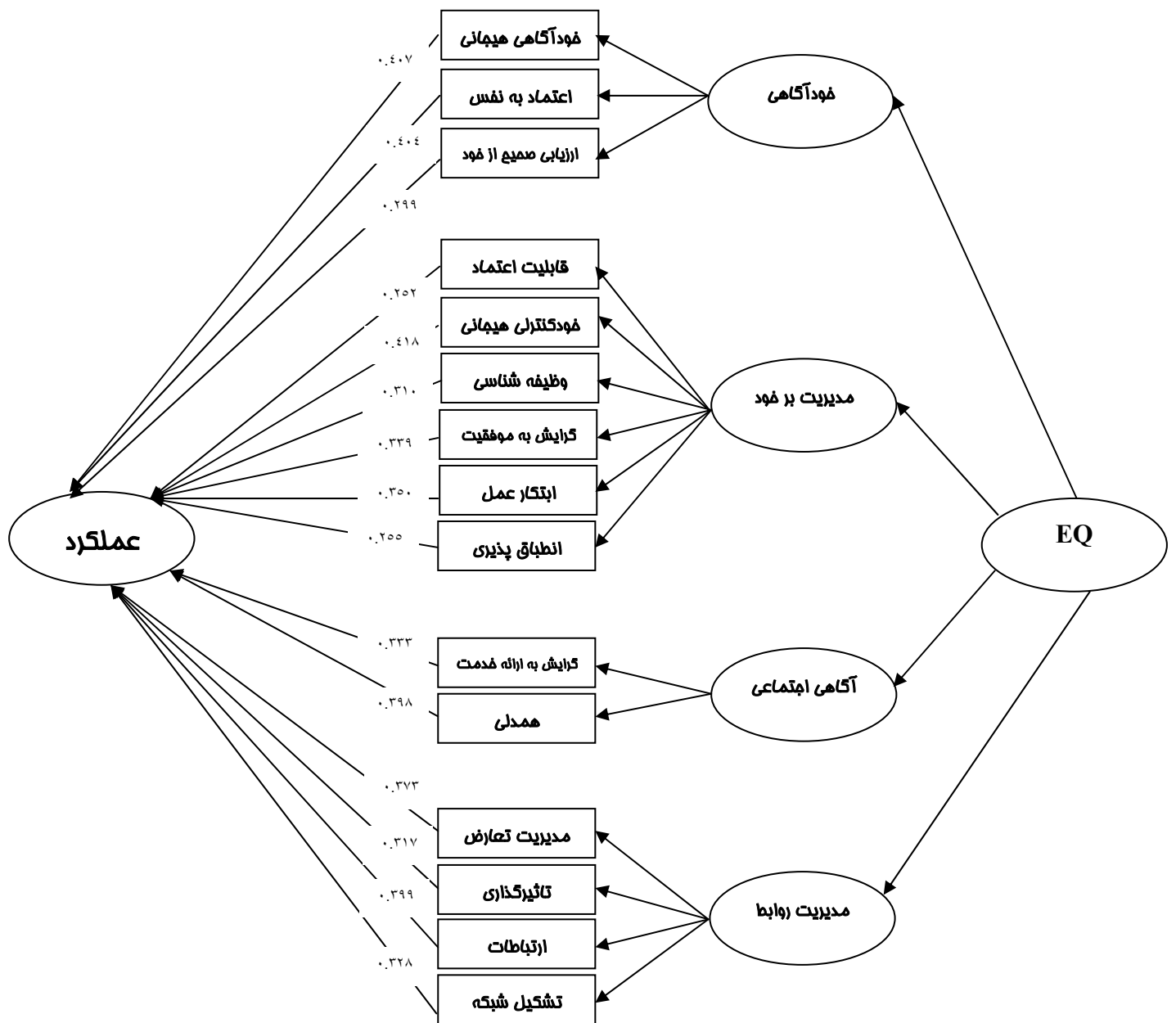
۳۳- بررسی مقایسه ای عملکرد در مراکز مختلف شرکت پخش البرز در سراسر ایران : از نظر میانگین عملکرد بین مراکز مختلف شرکت پخش البرز اختلاف معناداری وجود ندارد. در بین مراکز بابل دارای بیشترین میانگین عملکرد (۸۳/۷۳) و سمنان دارای کمترین میانگین عملکرد (۷۶) است.

۳۴- بررسی مقایسه ای EQ در ۲ دپارتمان غذا و دارو شرکت پخش البرز : از نظر میانگین هوش هیجانی بین دپارتمان غذا و دارو اختلاف چشمگیری مشاهده نمی شود. میانگین هوش هیجانی در ۲ دپارتمان غذا و دارو به ترتیب عبارتست از ۸۰/۵۹ و ۸۰/۸۶.

۳۵- بررسی مقایسه ای عملکرد در ۲ دپارتمان غذا و دارو شرکت پخش البرز : میانگین عملکرد دپارتمان دارو بیش از دپارتمان غذاست. میانگین عملکرد در ۲ دپارتمان غذا و دارو به ترتیب عبارتست از ۷۷/۶۷ و ۸۲/۸۱ .

د- مدل تحقیق

از جمع بندی نتایج حاصل از پژوهش حاضر به ویژه اولویت بندی عوامل هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش مدلی ارائه شد که نشان دهنده رابطه مولفه های هوش هیجانی با عملکرد نیروی فروش و میزان تاثیرگذاری هر یک از آنهاست. امید است که این مدل معرف الگویی موثر برای تربیت نیروی فروش و بهبود عملکرد آنها از طریق تمرکز بر تقویت مولفه های هوش هیجانی موثر بر عملکرد نیروی فروش باشد.



شکل ۵-۱. مدل رابطه هوش هیجانی با عملکرد نیروی فروش

۵-۳- محدودیت های تحقیق

در قلمرو مدیریت و علوم رفتاری هیچگاه نمی توان به تحقیقی پرداخت که صددرصد علمی باشد. علت این امر در وهله نخست مشکلاتی است که در هنگام اندازه گیری و گردآوری داده ها در زمینه های ذهنی همچون احساسات، عواطف، نگرش ها و برداشت ها پدید می آید. این مشکلات زمانی ظاهر می شوند که بخواهیم رفتار انسانی را به صورت کمی درآوریم. همچنین ممکن است در دستیابی به گروه نمونه مناسب با دشواری مواجه شویم، که در نتیجه تعمیم پذیری یافته ها محدود می شود. مقایسه پذیری، پایایی و تعمیم پذیری گسترده اغلب در کارهای تحقیق به سختی حاصل می شود. افزون بر این در تحقیق علمی تا وقتی که در طرح خود بتوانیم تا اندازه ای به هدفمندی، استحکام و حداکثر آزمون پذیری، تکرارپذیری، تعمیم پذیری، عینیت، صرفه جویی، دقت و اعتماد دست یابیم راه دشواری را باید بپیماییم. (روش های تحقیق در مدیریت، ترجمه صائبی و شیرازی، ۱۳۸۱)

۱- برای تحقیق میزان هوش هیجانی نیروی فروش شاغل در شرکت پخش البرز از پرسشنامه ۲۸ سوالی برادبری و گریوز استفاده شده است و ممکن است نتایج با اجرای پرسشنامه های دیگر مثل "بار-آن" متفاوت باشد.

۲- از آنجا که فروشنده و ویزیتوری زنان در کشور ما مرسوم نبوده و در باور عام امری مطرود است لذا در شرکت های پخش به ویژه در شهرستان ها به ندرت از زنان در این جایگاه شغلی استفاده شده چنان که در نمونه ۱۱۲ نفری تحقیق حاضر تنها ۳ نفر زن حضور داشت، به علت این محدودیت در پژوهش حاضر هیچ مقایسه ای بین مردان و زنان صورت نگرفته است.

۳- با توجه به اینکه داده ها از نمونه جمع آوری گردیده لذا احتمالی بودن نتایج نیز همواره در اظهارنظرها باید مدنظر قرار گیرد و ممکن است مقداری خطا در ارزیابی نتایج وجود داشته باشد..

۴- یکی از محدودیتهای تحقیق در ایران عدم رابطه دانشگاه با صنعت، سازمان ها و شرکت هاست چنانکه معمولاً پذیرش محقق و همکاری صمیمانه با وی از سوی این مراکز امری بسیار دشوار تلقی می شود. لذا از جمله محدودیتهای تحقیق حاضر به تعویق انداختن این پژوهش به مدت ۶ ماه به منظور دریافت نمره ارزیابی عملکرد نیروهای فروش از سازمان بوده است.

۵-۴- پیشنهادهای ناشی از نتایج تحقیق

۱- از آنجا که بین هوش هیجانی و عملکرد، رابطه معنی داری بدست آمد، پیشنهاد می شود با استفاده از کلاس های آموزشی به ارتقاء میزان هوش هیجانی در شرکت پخش البرز پرداخته شود چرا که تحقیق انجام شده در دانشگاه "کوئینزلند استرالیا" نشان می دهد کسانی که هوش هیجانی و عملکرد شغلی ضعیفی دارند می توانند تنها با تلاش برای بهبود هوش هیجانی خود به پای همکاری که در هر دو بسیار عالی هستند برسند. آنها پس از مطالعه افراد زیادی در محیط کار متوجه شدند که ۹۰ درصد کسانی که عملکرد شغلی عالی دارند، هوش هیجانی بسیار بالا نیز دارند (گنجی، ۱۳۸۴). بنابراین با آموزش می توان هوش هیجانی را بالا برد.

۲- از آنجا که بین هوش هیجانی با سابقه کار رابطه آماری معناداری به دست نیامد، پیشنهاد می شود بر روی انگیزه کارکنان توجه بیشتری بعمل آید. چرا که افراد با سابقه کار بیشتر باید بتوانند هوش هیجانی بالاتری داشته باشند. خودمدیریتی، خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و مدیریت رابطه باید با افزایش سابقه کار افزایش یابند. فرد با سابقه کار بالاتر می تواند توانایی های کاری بهتری داشته باشد.

۳- از میان عوامل هوش هیجانی، خودمدیریتی (۷۶/۶۷) و مدیریت رابطه (۷۸/۹۶) نیروی فروش شرکت پخش البرز نسبت به خودآگاهی (۸۳/۵۴) و آگاهی اجتماعی (۸۳/۲۸) آنها در سطح پایین

تری است. لذا باید روی این ۲ بعد توجه بیشتری نمود و با آموزش های لازم و پیگیری های مداوم آنها را افزایش داد و تقویت نمود.

۴- پیشنهاد می شود نمرات ارزشیابی عملکرد به سمت واقعی شدن حرکت کند که بتواند انگیزه کارکنان را بالا برده و از طریق آن، هوش هیجانی افزایش یافته و به عملکرد بالاتری برسد.

۵- کارکنان شرکت باید از اهداف شرکت، نحوه دستیابی به اهداف شرکت، استانداردهای عملکرد، نحوه ارزیابی عملکرد و هدف از انجام ارزیابی عملکرد در شرکت آگاه شوند تا بتوانند عملکرد خود را مطابق با اهداف شرکت و استانداردهای عملکرد موجود در شرکت تنظیم نمایند.

۶- با استناد به نتایج تحقیقات سایر محققان مبنی بر اینکه هوش هیجانی، مهارتی آموختنی است که می توان از طریق آموزش، میزان آن را بهبود بخشید؛ پیشنهاد می شود با توجه به نتایج به دست آمده از این تحقیق، دوره های آموزشی برای تقویت آن دسته از مؤلفه هایی که در سطح ضعیف تری در کارکنان فروش وجود دارد، برگزار شود تا آنها به طور کامل، از این موهبت الهی در راستای مقابله با مشکلات، خدمت رسانی بهتر و افزایش کارایی بهره ببرند.

۷- با توجه به نقش کلیدی کارکنان فروش در امر فروش و سودآوری شرکتها و با در نظر گرفتن هزینه های سنگین ناشی از عدم کارایی کارکنان فروش، ترک سازمان توسط آنها، جذب و آموزش کارکنان جدیدی پیشنهاد می شود از این پس، هوش هیجانی به عنوان یکی از معیارهای استخدام و گزینش کارکنان فروش، بیشتر مورد توجه قرار گیرد تا بدین وسیله، افراد مستعدتری وارد این مراکز شوند.

۸- این تحقیق بر روی نیروی فروش انجام شده و نتایج برای سایر سطوح شغلی باید با احتیاط کامل صورت گیرد.

۵-۵- توصیه به محققان آینده

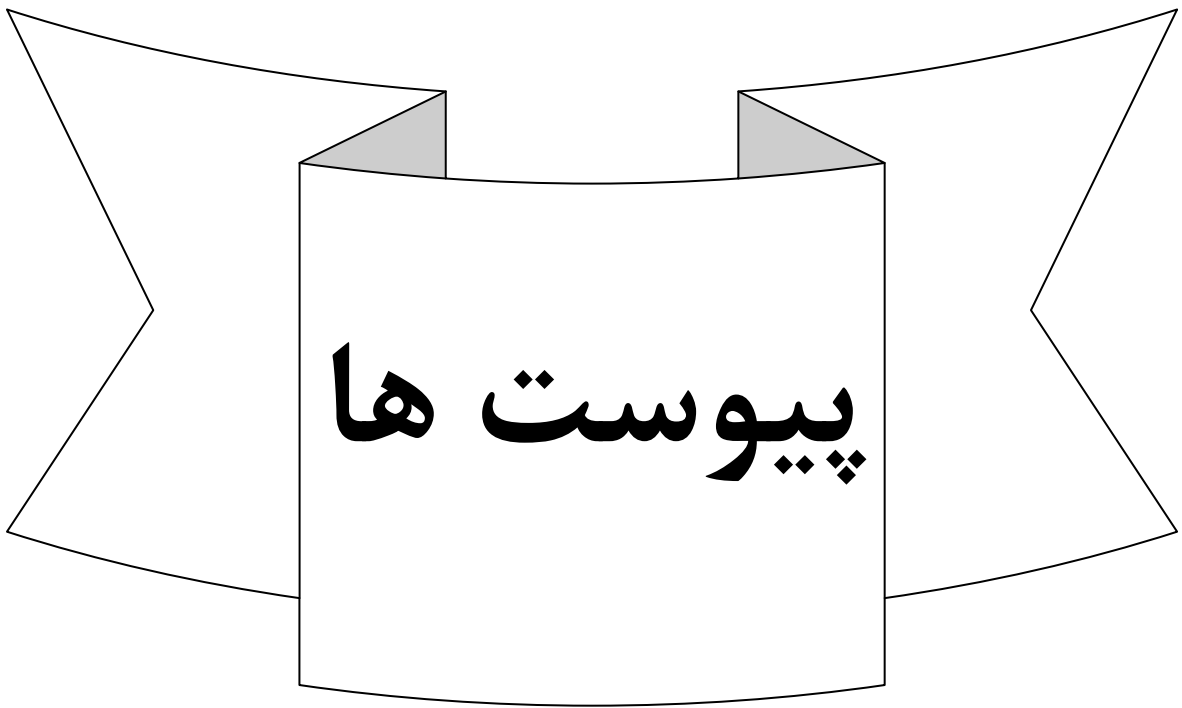
۱- پیشنهاد می شود تحقیقی بر روی سطح شغلی مدیران و سرپرستان فروش انجام گرفته و نتایج با سطح نیروی فروش مقایسه شود.

۲- پیشنهاد می شود با توجه به انجام آموزش شغلی هوش هیجانی و رابطه آن با عملکرد در ۲ حالت قبل و بعد، تحقیقی بر روی نیروی فروش انجام گیرد تا صحت و سقم یافته های تحقیق حاضر مشخص شده و با اطمینان بیشتری بتوان به تعمیم نتایج حاصل از پژوهش پرداخت.

۳- پیشنهاد می شود تحقیقی بر روی هوش هیجانی و رابطه آن با عملکرد در سایر شرکت های پخش انجام گرفته تا با مطالعه تطبیقی به تعمیم بیشتری بتوان دست یافت.

۴- از آنجا که به علت محدودیت های پژوهش حاضر هیچ مقایسه ای بین مردان و زنان صورت نگرفته است لذا پیشنهاد می شود در مورد رابطه هوش هیجانی با عملکرد نیروی فروش، بین مردان و زنان تحقیقی مقایسه ای انجام گیرد.

۵- نتایج تحقیقات گوناگون نشان می دهد هوش هیجانی بر عوامل متعددی همچون کاهش استرس شغلی، افزایش تعهد حرفه ای، خلاقیت شغلی و ... تأثیرگذار است؛ از این تحقیقات می توان الگو گرفت و آن را در بین کارکنان فروش نیز انجام داده و ارتباط هوش هیجانی و عوامل دیگر مربوط به عملکرد موفق تر شغلی را بررسی کرد.



پیوست ۱: توزیع EQ نمونه ها

جدول ۱ محاسبات آماری توزیع EQ نمونه ها را نشان می دهد و جدول ۲ نشان دهنده فراوانی و درصد فراوانی هر یک از مقادیر EQ است.

جدول ۱. محاسبات آماری توزیع EQ نمونه ها

Statistics		
EQ Mark		
N	Valid	۱۱۲
	Missing	۰
Mean		۸۰.۷۰
Std. Error of Mean		.۶۳۴
Median		۸۰.۰۰
Mode		۸۰
Std. Deviation		۶.۷۰۵
Variance		۴۴.۹۵۲
Skewness		-.۲۹۴
Std. Error of Skewness		.۲۲۸
Kurtosis		.۲۹۴
Std. Error of Kurtosis		.۴۵۳
Range		۳۸
Minimum		۵۸
Maximum		۹۶

جدول ۲. فراوانی و درصد فراوانی EQ در نمونه ها

		EQ Mark			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	۵۸	۱	.۹	.۹	.۹
	۶۶	۲	۱.۸	۱.۸	۲.۷
	۶۷	۱	.۹	.۹	۳.۶
	۶۹	۱	.۹	.۹	۴.۵
	۷۰	۱	.۹	.۹	۵.۴
	۷۱	۲	۱.۸	۱.۸	۷.۱
	۷۲	۲	۱.۸	۱.۸	۸.۹
	۷۳	۴	۳.۶	۳.۶	۱۲.۵
	۷۴	۵	۴.۵	۴.۵	۱۷.۰
	۷۵	۵	۴.۵	۴.۵	۲۱.۴
	۷۶	۳	۲.۷	۲.۷	۲۴.۱
	۷۷	۹	۸.۰	۸.۰	۳۲.۱
	۷۸	۸	۷.۱	۷.۱	۳۹.۳
	۷۹	۵	۴.۵	۴.۵	۴۳.۸
	۸۰	۱۰	۸.۹	۸.۹	۵۲.۷
	۸۱	۲	۱.۸	۱.۸	۵۴.۵
	۸۲	۶	۵.۴	۵.۴	۵۹.۸
	۸۳	۵	۴.۵	۴.۵	۶۴.۳
	۸۴	۶	۵.۴	۵.۴	۶۹.۶
	۸۵	۵	۴.۵	۴.۵	۷۴.۱
	۸۶	۶	۵.۴	۵.۴	۷۹.۵
	۸۷	۳	۲.۷	۲.۷	۸۲.۱
	۸۸	۵	۴.۵	۴.۵	۸۶.۶
	۸۹	۴	۳.۶	۳.۶	۹۰.۲
	۹۰	۳	۲.۷	۲.۷	۹۲.۹
	۹۱	۴	۳.۶	۳.۶	۹۶.۴
	۹۲	۱	.۹	.۹	۹۷.۳
	۹۳	۲	۱.۸	۱.۸	۹۹.۱
	۹۶	۱	.۹	.۹	۱۰۰.۰
Total		۱۱۲	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

پیوست ۲ : توزیع عملکرد نمونه ها

جدول ۳ محاسبات آماری توزیع عملکرد نمونه ها را نشان می دهد و جدول ۴ نشان دهنده فراوانی و درصد فراوانی هر یک از مقادیر عملکرد است.

جدول ۳. محاسبات آماری توزیع عملکرد نمونه ها

Statistics		
Performance Mark		
N	Valid	۱۱۲
	Missing	۰
Mean		۷۹.۶۴
Std. Error of Mean		.۷۱۳
Median		۸۰.۰۰
Mode		۸۰
Std. Deviation		۷.۵۴۵
Variance		۵۶.۹۳۴
Skewness		-.۵۱۸
Std. Error of Skewness		.۲۲۸
Kurtosis		.۱۴۷
Std. Error of Kurtosis		.۴۵۳
Range		۳۷
Minimum		۵۸
Maximum		۹۵

جدول ۴. فراوانی و درصد فراوانی عملکرد در نمونه ها

		Performance Mark			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	۵۸	۱	.۹	.۹	.۹
	۶۰	۱	.۹	.۹	۱.۸
	۶۲	۱	.۹	.۹	۲.۷
	۶۴	۱	.۹	.۹	۳.۶
	۶۵	۳	۲.۷	۲.۷	۶.۳
	۶۷	۱	.۹	.۹	۷.۱
	۶۸	۳	۲.۷	۲.۷	۹.۸
	۷۰	۴	۳.۶	۳.۶	۱۳.۴
	۷۲	۴	۳.۶	۳.۶	۱۷.۰
	۷۳	۲	۱.۸	۱.۸	۱۸.۸
	۷۴	۴	۳.۶	۳.۶	۲۲.۳
	۷۵	۶	۵.۴	۵.۴	۲۷.۷
	۷۶	۳	۲.۷	۲.۷	۳۰.۴
	۷۷	۴	۳.۶	۳.۶	۳۳.۹
	۷۸	۵	۴.۵	۴.۵	۳۸.۴
	۷۹	۲	۱.۸	۱.۸	۴۰.۲
	۸۰	۱۳	۱۱.۶	۱۱.۶	۵۱.۸
	۸۱	۶	۵.۴	۵.۴	۵۷.۱
	۸۲	۷	۶.۳	۶.۳	۶۳.۴
	۸۳	۴	۳.۶	۳.۶	۶۷.۰
	۸۴	۶	۵.۴	۵.۴	۷۲.۳
	۸۵	۷	۶.۳	۶.۳	۷۸.۶
	۸۶	۵	۴.۵	۴.۵	۸۳.۰
	۸۷	۴	۳.۶	۳.۶	۸۶.۶
	۸۸	۴	۳.۶	۳.۶	۹۰.۲
	۸۹	۲	۱.۸	۱.۸	۹۲.۰
	۹۰	۳	۲.۷	۲.۷	۹۴.۶
	۹۱	۲	۱.۸	۱.۸	۹۶.۴
	۹۲	۱	.۹	.۹	۹۷.۳
	۹۳	۱	.۹	.۹	۹۸.۲
	۹۵	۲	۱.۸	۱.۸	۱۰۰.۰
Total		۱۱۲	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

پیوست ۳ : خروجی رگرسیون چندگانه به منظور پیش بینی رابطه میان عملکرد نیروی فروش و ۴ عامل هوش هیجانی

با توجه به رگرسیون چندگانه به پیش بینی رابطه میان عملکرد (Y) نیروی فروش و ۴ عامل هوش هیجانی یعنی خودآگاهی (X_۱)، خودمدیریتی (X_۲)، آگاهی اجتماعی (X_۳) و مدیریت رابطه (X_۴) می پردازیم.

جدول ۵، روش انجام رگرسیون را نشان می دهد (Enter) که در این روش تمام متغیرهای مستقل همزمان وارد می شوند.

جدول ۵. روش انجام رگرسیون چندگانه

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
۱	Relationship-management, Self-management, Self-awareness, Social-awareness ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Performance Mark

جدول ۶ شامل مقدار R چندگانه است.

جدول ۶. مقدار R چندگانه و مربع R

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
۱	.۵۰۷ ^a	.۲۵۷	.۲۲۹	۶.۶۲۴

a. Predictors: (Constant), Relationship-management, Self-management, Self-awareness, Social-awareness

b. Dependent Variable: Performance Mark

خروجی بعدی (جدول ۷) درباره آنالیز واریانس رگرسیون است که با توجه به مقدار F نشان می دهد که این رگرسیون معنی دار است.

جدول ۷. آنالیز واریانس رگرسیون

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
۱	Regression	۱۶۲۴.۸۳۸	۴	۴۰۶.۲۱۰	۹.۲۵۸	.۰۰۰ ^a
	Residual	۴۶۹۴.۸۷۶	۱۰۷	۴۳.۸۷۷		
	Total	۶۳۱۹.۷۱۴	۱۱۱			

a. Predictors: (Constant), Relationship-management, Self-management, Self-awareness, Social-awareness

b. Dependent Variable: Performance Mark

جدول ۸ شامل ضرایب رگرسیون و ثابت است. بنابراین معادله رگرسیون به صورت زیر است:

$$E(Y/x_1, x_2, x_3, x_4) = 44.151 + 0.186x_1 + 0.417x_2 + 0.118x_3 + 0.302x_4$$

جدول ۸. معادله رگرسیون و آماره های آن

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
۱ (Constant)	۴۴.۱۵۱	۶.۵۹۷		۶.۶۹۳	.۰۰۰
Self-awareness	.۱۸۶	.۲۲۴	.۰۸۱	.۸۳۴	.۴۰۶
Self-management	.۴۱۷	.۱۳۰	.۳۱۹	۳.۱۹۸	.۰۰۲
Social-awareness	.۱۱۸	.۲۴۲	.۰۴۷	.۴۸۵	.۶۲۸
Relationship-management	.۳۰۲	.۱۴۶	.۱۹۹	۲.۰۶۷	.۰۴۱

a. Dependent Variable: Performance Mark

پیوست ۴: محاسبات آماری تعیین ضریب همبستگی مولفه های هوش هیجانی با عملکرد نیروی فروش

جدول ۹. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین خودکنترلی هیجانی و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	EmotionalSelfControl = Khodkntroli Hayajai
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۴۱۸**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
EmotionalSelfControl = Khodkntroli Hayajai	Pearson Correlation	.۴۱۸**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۱۰. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین خودآگاهی هیجانی و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	EmotionalSelfAwareness = Khodagahi Hayajani
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۴۰۷**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
EmotionalSelfAwareness = Khodagahi Hayajani	Pearson Correlation	.۴۰۷**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۱۱. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین اعتماد به نفس و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	SelfConfidence = Etemad Be Nafs
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۴۰۴**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
SelfConfidence = Etemad Be Nafs	Pearson Correlation	.۴۰۴**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۱۲. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین ارتباطات و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	Communications = Ertebatat
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۳۹۹**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
Communications = Ertebatat	Pearson Correlation	.۳۹۹**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۱۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین ارزیابی صحیح از خود و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	SelfEvaluation = Arzyabi Sahih Az Khod
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۲۹۹**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۱
	N	۱۱۲	۱۱۲
SelfEvaluation = Arzyabi Sahih Az Khod	Pearson Correlation	.۲۹۹**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۱	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the .۰۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۱۴. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین قابلیت اعتماد و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	Reliability = Ghabeliate Etemad
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۲۵۲**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۷
	N	۱۱۲	۱۱۲
Reliability = Ghabeliate Etemad	Pearson Correlation	.۲۵۲**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۷	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the .۰۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۱۵. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین انطباق پذیری و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	Associable = Entebagh paziri
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۲۵۵**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۷
	N	۱۱۲	۱۱۲
Associable = Entebagh paziri	Pearson Correlation	.۲۵۵**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۷	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۱۶. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین وظیفه شناسی و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	Loyalty = Vazifeshenasi
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۳۱۰**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۱
	N	۱۱۲	۱۱۲
Loyalty = Vazifeshenasi	Pearson Correlation	.۳۱۰**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۱	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۱۷. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین ابتکار عمل و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	Initative = Ebtokare Amal
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۳۵۰**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
Initative = Ebtokare Amal	Pearson Correlation	.۳۵۰**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۱۸. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین گرایش به موفقیت و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	TendencyToSucc ess = Gerayesh Be Movafaghiat
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۳۳۹**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
TendencyToSucc ess = Gerayesh Be Movafaghiat	Pearson Correlation	.۳۳۹**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۱۹. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین گرایش به ارائه خدمت و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	OrientationToServiceDelivery = Gerayesh Be Erae Khedmat
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۳۳۳**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
OrientationToServiceDelivery = Gerayesh Be Erae Khedmat	Pearson Correlation	.۳۳۳**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۲۰. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین همدلی و عملکرد نیروی فروش

		Performance Mark	Empathy = Hamdeli
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۳۹۸**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
Empathy = Hamdeli	Pearson Correlation	.۳۹۸**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۲۱. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین مدیریت تعارض و عملکرد نیروی فروش

Correlations

		Performance Mark	ConflictManagement = Moderate Taaroz
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۳۷۳**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
ConflictManagement = Moderate Taaroz	Pearson Correlation	.۳۷۳**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۲۲. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین مدیریت تاثیرگذاری و عملکرد نیروی فروش

Correlations

		Performance Mark	Influence = Tasirgozari
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۳۱۷**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۱
	N	۱۱۲	۱۱۲
Influence = Tasirgozari	Pearson Correlation	.۳۱۷**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۱	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۲۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد وجود ارتباط معنی دار بین مدیریت تشکیل شبکه و عملکرد نیروی فروش

Correlations

		Performance Mark	Networking = Tashkil Shabakeh
Performance Mark	Pearson Correlation	۱	.۳۲۸**
	Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰
	N	۱۱۲	۱۱۲
Networking = Tashkil Shabakeh	Pearson Correlation	.۳۲۸**	۱
	Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰	
	N	۱۱۲	۱۱۲

** . Correlation is significant at the ۰.۰۱ level (۲-tailed).

پیوست ۵: پرسشنامه برادبری و گریوز هوش هیجانی

به نام یزدان پاک هستی بخش

با سلام و احترام

چنانچه استحضار دارید در عصر حاضر تحقیقات و مطالعات دانشگاهی از ارکان اساسی پیشرفت هر کشوری محسوب می گردد که در توسعه همه جانبه و پایدار جوامع نقش بسزایی ایفا می کند. بنابراین تحقق بخشی رسالت‌های نوین و پیشرفت و توسعه جهت پاسخگویی به نیازهای گوناگون جامعه در سطوح ملی، منطقه ای و حتی بین المللی مستلزم انجام تحقیقات درست و حقیقی می باشد.

با عنایت به موارد فوق خواهشمند است با صرف زمانی از اوقات گرانبهایتان برای پاسخگویی به پرسشنامه هوش هیجانی پیوست که تعیین کننده میزان هوش هیجانی شما می باشد، اینجانب را در رسیدن به نتایج تحقیق یاری فرمایید.

اطلاعات مندرج در این پرسشنامه صرفاً جهت انجام تحقیق مورد استفاده قرار می گیرد و نزد

پژوهشگر بطور کاملاً محرمانه باقی خواهد ماند.

دستورالعمل:

- ۱- جمله ها را دقیق بخوانید و گزینه ای که به بهترین شکل، روحیات شما را توصیف می کند انتخاب نمایید.
- ۲- پاسخ درست یا غلط، خوب یا بد وجود ندارد. توجه داشته باشید به جمله ای پاسخ دهید که واقعاً بیانگر حال شماست نه آن چیزی که دوست دارید باشید.
- ۳- لطفاً به تمام سوالات پاسخ دهید.
- ۴- هر سوال دارای شش جواب است :

- " هرگز " ، به معنی " هرگز در مورد من صادق نیست."
- " به ندرت " ، به معنی " به ندرت در مورد من صادق است."
- " گاهی " ، به معنی " گاهی در مورد من صادق است."
- " معمولاً " ، به معنی " معمولاً در مورد من صادق است."
- " تقریباً همیشه " ، به معنی " تقریباً همیشه در مورد من صادق است."
- " همیشه " ، به معنی " همیشه در مورد من صادق است."

با تشکر از توجه شما در پاسخ به سوالها

زهره علیپور

دانشجوی کارشناسی ارشد MBA

دانشگاه صنعتی شاهرود

سوالات آزمون هوش هیجانی

برای هر یک از سوالات زیر، بر اساس تعداد دفعاتی که برایتان پیش می آید، در خانه مربوط به آن علامت ضربدر بگذارید.

سوالات	هرگز	به ندرت	گاهی	معمولاً	تقریباً همیشه	همیشه
۱. به تواناییهای خود اعتماد دارید.						
۲. ناتوانیها و نارسایی های خود را می پذیرید.						
۳. هیجانهای خود را، هنگامی که پیش می آیند، درک می کنید.						
۴. تاثیر رفتار خود در دیگران را متوجه می شوید.						
۵. تاثیر دیگران در حالت هیجانی خود را درک می کنید.						
۶. در شرایط سختی که با آنها روبرو می شوید، خودتان نقش دارید.						

سوالات	هرگز	به ندرت	گاهی	معمولاً	تقریباً همیشه	همیشه
۷. می توان روی شما حساب کرد.						
۸. با استرس، خوب کنار می آید.						
۹. تغییر را زود می پذیرید.						
۱۰. دلسردی را بدون ناراحتی تحمل می کنید.						
۱۱. قبل از تصمیم گیری راه حلهای مختلف را در نظر می گیرید.						
۱۲. سعی می کنید از هر وضعیتی (چه خوب و چه بد)، حداکثر بهره را ببرید.						
۱۳. در برابر رفتارتان (میل به حرف زدن یا عمل کردن)، هنگامی که باعث بدتر شدن اوضاع می شود، مقاومت می کنید.						
۱۴. وقتی ناراحت می شوید، کارهایی را انجام می دهید که بعداً پشیمانی می آورند.						
۱۵. وقتی از چیزی ناراحت هستید، دیگران را از خود می رنجانید.						

سوالات	هرگز	به ندرت	گاهی	معمولاً	تقریباً همیشه	همیشه
۱۶. انتقاد را می پذیرید.						
۱۷. احساسات دیگران را درک می کنید.						
۱۸. به سرعت جو حاکم بر اتاق را متوجه می شوید.						
۱۹. منظور طرف مقابل را واقعاً متوجه می شوید.						
۲۰. در بین جمع و در کارهای اجتماعی گوشه نشین و ساکت هستید.						

سوالات	هرگز	به ندرت	گاهی	معمولاً	تقریباً همیشه	همیشه
۲۱. در وضعیتهای دشوار مستقیماً با دیگران رو در رو می شوید.						
۲۲. با دیگران به خوبی کنار می آید.						
۲۳. به طور واضح و موثر با دیگران ارتباط برقرار می کنید.						
۲۴. به دیگران نشان می دهید که آنچه احساس می کنید برایتان مهم است.						
۲۵. به طور موثر تعارض و مشکل را حل می کنید.						
۲۶. برای کنترل موثر تعاملها، به احساسات طرف مقابل توجه نشان می دهید.						
۲۷. برای بهتر کنار آمدن با دیگران، درباره آنان اطلاع بیشتری به دست می آورید.						
۲۸. منظور یا احساس خود را به دیگران توضیح می دهید.						

اطلاعات شخصی :

۱- نام و نام خانوادگی :

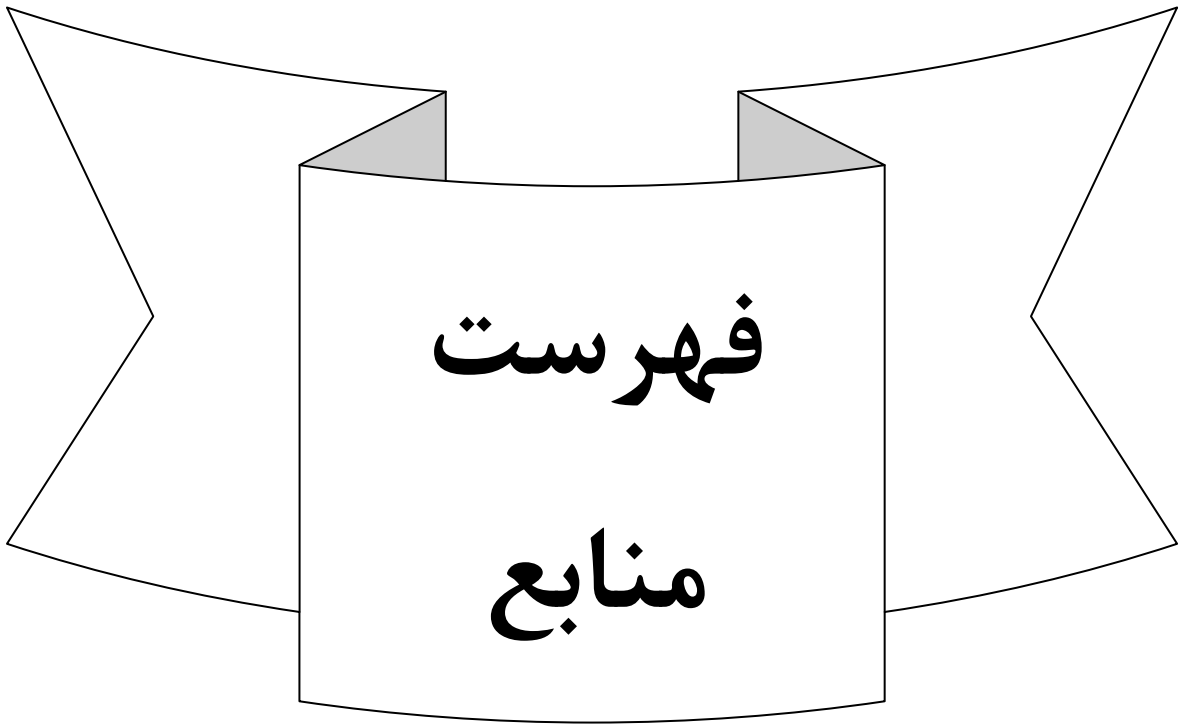
۲- شهر :

۳- سن : کمتر از ۲۰ سال ۲۰-۲۵ سال ۲۶-۳۰ سال ۳۱-۴۰ سال بیش از ۴۰ سال

۴- تحصیلات : سبک و کمتر دیپلم فوق دیپلم کارشناسی کارشناسی ارشد و بالاتر

۵- جنسیت : مرد زن ۶- وضعیت تاهل : مجرد متاهل

۷- سابقه فروشنده گی : کمتر از ۱ سال ۱-۲ سال ۳-۵ سال ۶-۱۰ سال بیش از ۱۰ سال



۱- منابع فارسی

الف- کتابها :

- ۱- آذر ع. و مومنی م، (۱۳۷۹)، "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، ویرایش سوم، انتشارات سمت، تهران.
- ۲- آقاپار س. و شریفی درآمدی پ، (۱۳۸۶)، "هوش احساسی سازمانی"، نشر سپاهان، اصفهان.
- ۳- الوانی م، (۱۳۷۰)، "تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی"، چاپ دوم، چاپ نشر علامه طباطبایی، تهران.
- ۴- الوانی م، (۱۳۷۶)، "مدیریت عمومی"، چاپ دهم، نشر نی، تهران.
- ۵- اوماسکاران، (۱۳۸۵)، "روشهای تحقیق در مدیریت"، مترجمان: صائبی م. و شیرازی م، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
- ۶- بار-آن ر، (۱۳۸۲)، "آزمون هوش هیجانی"، مترجمان: سموعی ر. و همکاران، روان تجهیز سینا.
- ۷- برادبری ت. و گریوز ج، (۱۳۸۴)، "هوش هیجانی، مهارتها و آزمونها"، ترجمه گنجی، نشر ساوالان، تهران
- ۸- بلوریان تهرانی م، (۱۳۸۲)، "طراحی استراتژی، برنامه ریزی و مهارتهای فروش و فروشندگی حرفه ای"، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران.
- ۹- خرازی ع. و دولتی ر، (۱۳۷۵)، "راهنمای روانشناسی شناختی و علم شناخت"، نشر نی، تهران.
- ۱۰- دانایی فرد ح، الوانی م. و آذر ع، (۱۳۸۳)، "روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع"، انتشارات صفار، تهران.

- ۱۱- دولان ش. و شولر ر، (۱۳۷۷)، "مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی"، مترجمان: طولی م. و صائبی م، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- ۱۲- رابینز ا، (۱۳۸۵)، "رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربردها"، جلد اول، مترجمان: پارسایان ع. و اعرابی م، چاپ هشتم، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- ۱۳- رابینز ا، (۱۳۸۵)، "رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربردها"، جلد دوم، مترجمان: پارسایان ع. و اعرابی م، چاپ هشتم، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- ۱۴- رابینز ا، (۱۳۸۵)، "رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربردها"، جلد سوم، مترجمان: پارسایان ع. و اعرابی م، چاپ هشتم، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- ۱۵- رضاییان ع، (۱۳۷۲)، "مدیریت رفتار سازمانی"، چاپ اول، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران.
- ۱۶- روی ای چیت وود، (۱۳۸۰)، "فروش حرفه ای: علم فروشنده‌گی و فرایند کامل فروش"، ترجمه گوهریان م، انتشارات امیرکبیر، تهران، ص ۳۳۲.
- ۱۷- سیاروچی ج، فورگاس ج. و مایر ج، (۱۳۸۳)، "هوش عاطفی در زندگی روزمره"، مترجمان: نوری امامزاده ا. و نصیری ح، انتشارات نوشته، اصفهان.
- ۱۸- فاطمی م، (۱۳۸۵)، "هوش احساسی"، نشر سارگل، تهران.
- ۱۹- گلمن د، (۱۳۸۰)، "هوش هیجانی، توانایی صحبت کردن و محبت دیدن"، ترجمه پارس ن، انتشارات رشد، تهران.
- ۲۰- گلمن د، (۱۳۸۳)، "هوش هیجانی در محیط کار"، مترجمان: ابراهیمی ب. و جوینده م، نشر بهین دانش، تهران.
- ۲۱- گلمن د، بویاتزیس ر. و مکی آ، (۱۳۸۵)، "هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی"، ترجمه ابراهیمی ب، سازمان مدیریت صنعتی، تهران.

- ۲۲- گلمن د، (۱۳۸۶)، "هوش احساسی"، ترجمه پارسا ن، ویرایش چهارم، نشر رشد، تهران.
- ۲۳- محمدزاده ع و مهر وژان آ، (۱۳۷۵)، "رفتار سازمانی و نگرش اقتضایی"، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- ۲۴- مکرری آ، (۱۳۷۸)، "تاثیر عاطفه و هیجان در اختلال‌های شناخت چهره و شناسایی اشخاص"، مجموعه مقالات، نشر فرهنگان، تهران.
- ۲۵- میر سپاسی ن، (۱۳۷۶)، "مدیریت منابع انسانی و روابط کار"، انتشارات شروین، تهران.
- ۲۶- مینتزرگ ه، (۱۳۷۱)، "سازماندهی پنج‌الگوی کارساز"، مترجمان: فقیهی ا. و وزیر سابعی ح، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

ب- پایان نامه ها

- ۱- ارسطو ا، (۱۳۸۵)، پایان نامه کارشناسی ارشد: "رابطه هوش هیجانی با رهبری تحول‌آفرین در مدیران ارشد صنعت بیمه ایران"، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۲- اسکندری ب، (۱۳۸۷)، پایان نامه کارشناسی ارشد: "بررسی سیستم ارزشیابی کارکنان در شرکت فروشگاه‌های زنجیره ای رفاه از دیدگاه مدیران و کارکنان"، موسسه آموزش عالی و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۳- اکباتانی م، (۱۳۸۷)، پایان نامه کارشناسی ارشد: "بررسی رابطه هوش هیجانی با عملکرد کارکنان نهاد ریاست جمهوری"، موسسه آموزش عالی و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۴- تابان ف، (۱۳۸۷)، پایان نامه کارشناسی ارشد: "بررسی رابطه هوش هیجانی با اثربخشی مدیران ستادی شرکت ملی صنایع پتروشیمی"، موسسه آموزش عالی و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

- ۵- ترابی م، (۱۳۸۲)، پایان نامه کارشناسی ارشد: "بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران میانی گروه هتل های هما"، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۶- جویبار م، (۱۳۸۴)، پایان نامه کارشناسی ارشد: "مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیران (عالی- میانه- پایه) سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و سازمانهای تابعه"، موسسه آموزش عالی و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۷- حبیبیان ط، (۱۳۸۵)، پایان نامه کارشناسی ارشد: "بررسی رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی کارکنان شرکت قطارهای مسافری رجا"، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۸- دده بیگی م، (۱۳۸۷)، رساله دکتری: "مدلی برای بهبود کیفیت خدمات بانک ملت از طریق ارتقای سطح EI"، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۹- رستمی نیا ط، (۱۳۷۹)، پایان نامه کارشناسی ارشد: "بررسی عوامل موجد فشارهای عصبی و نقش آن بر عملکرد کارکنان دانشگاه تربیت مدرس"، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۱۰- رفیع جهاندیده م، (۱۳۸۷)، پایان نامه کارشناسی ارشد: "بررسی رابطه میان هوش احساسی و اثربخشی مدیران عالی شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران هما"، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۱- سبزی علی آبادی س، (۱۳۸۸)، پایان نامه ارشد: "اولویت بندی عوامل موثر بر ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در صنایع کوچک"، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۲- سرایداریان ح، (۱۳۷۵)، پایان نامه ارشد: "بررسی تاثیر فشارهای روانی (استرس) بر نحوه عملکرد مدیران بخش صنعت نساجی استان اصفهان"، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- ۱۳- فولاد صنوبری ف، (۱۳۷۹)، پایان نامه کارشناسی ارشد: "بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان شاغل در فروشگاههای زنجیره ای رفاه"، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۴- کریمی ه، (۱۳۸۵)، رساله دکتری: "بررسی رابطه هوش هیجانی با عوامل انگیزش مدیریتی مدیران ارشد سازمان های بخش دولتی و غیردولتی"، موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

ج- مجلات و مقالات

۱- بابایی م. و مومنی ن، (۱۳۸۶)، "تاثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۶، ص ۳۶-۴۰.

۲- خائف الهی ا. و دوستار م، (۱۳۸۱). "رابطه بین هوش عاطفی و کارایی در مدیریت"، نشریه آموزه، شماره ۱۴.

۱- گلمن د، بویاتزیس ر. و مکی آ، (۱۳۸۱)، "رهبری اصیل: محرک پنهان عملکرد برتر"، احمدپور، مجله مدیریت، شماره ۲، دوره ۳.

۴- مختاری پور م. و سیادت ع، (۱۳۸۴)، "مدیریت و رهبری با هوش هیجانی"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۵، ص ۱۸-۲۰.

٢- منابع لاتین

- ١- Bar-On, R. (٢٠٠٢), "**Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I)**", Technical Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- ٢- Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B.D. and Thom, E. P. (٢٠٠٠), "**Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the emotional quotient inventory**", Vol. ٢٨, Personality and Individual Differences, pp. ١١٠٧-١١١٨.
- ٣- Baron, J. and Kreps, D. M. (١٩٩٠), "**Strategic Human Resource: Frameworks for General Managers**", John Wiley and Sons, Inc. New York.
- ٤- Cherniss, C. and Adler, M. (٢٠٠٠), "**Promoting emotional intelligence in organizations: making training in emotional intelligence effective**". Alexandria, VA: ASTD.
- ٥- Engel berg, E. and Sjoberg, L. (٢٠٠٤), "**Emotional intelligence, affect intensity, and social adjustment**", Vol. ٣٧, No. ٣, Personality and Individual Differences, pp. ٥٣٣-٥٤٢.
- ٦- Gardner, H. (١٩٨٣), "**Frames of Mind**", Basic Books, New York, NY.
- ٧- Goleman, D. (١٩٩٥), "**Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ**", Bantam Booka, USA.
- ٨- Goleman, D. (١٩٩٨), "**Working with Emotional Intelligence**", Bloomsbury, London, UK.
- ٩- Goleman, D. (٢٠٠١), "**Emotional Intelligence: Issues in Paradigm building**", Cherniss, C. and Goleman, D. (Eds), Emotionally Intelligent Workplace. Jossey-Bass, California, CA, pp. ١٣-٢٦.
- ١٠- Goleman, D. (٢٠٠١), "**An EI-based Theory of performance**", Cherniss, C. and Goleman, D. (Eds), Emotionally Intelligent Workplace. Jossey-Bass, California, CA, pp. ٢٧-٤٤.

11- Hedlund, J. and Stenberg, R. J. (2000), “**Too many intelligences? Integrating social, emotional, and practical intelligence**”, Bar-On, R. and Parker, J. D. A. (Eds), Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 136-168.

12- Higgs, M. (2004), “A study of the relationship between Emotional Intelligent and Performance in UK call centers”, **J. of .Managerial Psychology**, 19, 4, pp. 442-454.

13- Kunnanatt, J. T. (2004), “**Emotional Intelligent: the new science of interpersonal effectiveness**”, Vol. 10, No. 4, Human Resource Development Quarterly, pp. 489-490.

14- Langhorn, S. (2004), “How emotional intelligent can improve management performance”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13, 5, pp. 220-230.

15- Lyons, J., and Schneider, T. (2005), “The influence of emotional intelligence on performance”, **J. of . Personality and Individual Differences**, 39, pp. 693-703. , [available at]: www.elsevier.com

16- MacCanna, C., Roberts, R., Matthews, G. and Zeidner, M. (2004), “Consensus scoring and empirical option weighting of performance-based Emotional Intelligence (EI) tests”, **J. of . Personality and Individual Differences**, 36, pp. 640-662. , [available at]: www.elsevier.com

17- Mayer, J. D., and Salovey, P. (1997). “**Educational Development and Emotional Intelligence**” Basic Books, NY, pp. 180-211.

18- Poon, J. M. L. (2004), “**Career commitment and career success: moderating role of emotion perception**”, Vol. 9, No. 4, Career Development International, pp. 374-390.

19- Rubin, R. S., Bommer, W. H. and Baldwin, T. T. (2002), “**Using extracurricular activity as an indicator of interpersonal skill: prudent evolution or recruiting malpractice?**”, Vol. 41, No. 4, Human Resource Management, pp. 441-454.

20- Schuler, R. and Jackson, S. (2001). “HR Issues and Activities”, **Mergers and Acquisitions. European Management Journal**, pp. 239-253.

- ٢١- Styse, Y. and Brown, S. L. (٢٠٠٤), “**A review of Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections**”, [available at]: http://www.cscscc.ca/text/rsrch/reports/r١٥٠/r١٥٠_e.shtml/
- ٢٢- Sy, T., Tram, S. and O’Hara, L. A. (٢٠٠٦), “Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance”, **J. of .Vocational Behavior**, ٦٨, pp ٤٦١-٤٧٣. , [available at]: www.elsevier.com
- ٢٣- Thorndike, E. L. (١٩٢٠), “Intelligence and its uses”, **Harper’s Magazine**, ١٤٠, pp. ٢٢٧-٢٣٥.
- ٢٤- Tischler, L., Biberman, J. and MCKeage, R. (٢٠٠٢), “Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance”, **J. of . Managerial Psychology**, ١٧, ٣, pp. ٢٠٣-٢١٨.
- ٢٥- Van Rooy, D. L. and Viswesvaran, C. (٢٠٠٤), “Emotional Intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and homological net”, **J. of .Vocational Behavior**, pp. ٧١-٩٥.
- ٢٦- Warwick, J. and Nettelbeck, T. (٢٠٠٤), “Emotional intelligence is. . .?”, **J. of .Personality and Individual Differences**, ٣٧, pp. ١٠٩١-١١٠٠. , [available at]: www.elsevier.com
- ٢٧- Wechsler, D. (١٩٤٠), “**Non intellectual factors in general intelligence**”, Vol. ٣٧, Psychological Bulletin, pp. ٤٤٤-٤٤٥.
- ٢٨-Williams, C., Daley, D., Burnside, E. and Hammond-Rowley, S. (٢٠٠٩), “Measuring Emotional Intelligence in preadolescence”, **J. of . Personality and Individual Differences**, ٤٧, pp. ٣١٦-٣٢٠. , [available at]: www.elsevier.com