



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

رساله‌ی دوره‌ی دکتری مدیریت با گرایش منابع انسانی

موضوع:

مدلی برای بهبود کیفیت خدمات بانک ملت از طریق ارتقای سطح **EI**

استاد راهنما:

دکتر سید مهدی الوانی

اساتید مشاور:

دکتر شمس‌السادات زاهدی - دکتر محمود ساعتچی

اساتید ناظر:

دکتر علی اکبر افجه - دکتر علی دیواندری

نگارش:

مینا دده‌بیگی

سال تحصیلی ۱۳۸۶-۸۷

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

فصل اول کلیات و روش تحقیق

۲	۱-۱) مقدمه
۴	۱-۲) بیان موضوع
۷	۱-۳) ضرورت انجام تحقیق
۱۲	۱-۴) اهداف تحقیق
۱۲	۱-۵) سؤال تحقیق و فرضیه‌ها
۱۴	۱-۶) متغیرهای تحقیق و تعاریف عملیاتی
۱۶	۱-۷) روش تحقیق
۱۷	۱-۸) فازهای انجام تحقیق
۱۸	۱-۹) ابزار گردآوری اطلاعات
۱۹	۱-۱۰) روش‌های آماری مورد استفاده
۱۹	۱-۱۱) قلمرو زمانی و مکانی تحقیق
۱۹	۱-۱۲) جامعه و نمونه‌ی آماری
۱۹	۱-۱۳) تاریخچه‌ی بانک ملت

فصل دوم ادبیات موضوع

بخش اول: Emotional intelligence

۲۴	۲-۱) مقدمه
۲۹	۲-۲) سیر تاریخی EI
۳۰	۲-۲-۱) ادوارد تورن‌دایک
۳۳	۲-۲-۲) دیوید وچسلر
۳۶	۲-۲-۳) هووارد گاردنر
۴۱	۲-۲-۴) پیتر سالوی و جان میر
۴۵	۲-۲-۵) روان بارآن
۴۸	۲-۲-۶) دانیل گلمن (مدل اولیه‌ی سال ۱۹۹۵)
۵۳	۲-۲-۶-۱) خودآگاهی هیجانی
۵۷	۲-۲-۶-۲) خودکنترلی
۶۱	۲-۲-۶-۳) ایجاد انگیزش در خود

۶۴	۲-۲-۶-۴) هم‌دلی
۶۷	۲-۲-۶-۵) مهارت‌های اجتماعی
۷۱	۲-۲-۷) دانیل گل‌من (مدل سال ۱۹۹۸)
۷۷	۲-۳) مدل مورد استفاده در این تحقیق: مدل سال ۲۰۰۱ دانیل گل‌من
۸۱	۲-۳-۱) بعد خودآگاهی
۸۲	۲-۳-۱-۱) خودآگاهی هیجانی
۸۲	۲-۳-۱-۲) ارزیابی صحیح از خود
۸۵	۲-۳-۱-۳) اعتماد به نفس
۸۷	۲-۳-۲) بعد مدیریت بر خود
۸۸	۲-۳-۲-۱) خودکنترلی هیجانی
۹۱	۲-۳-۲-۲) قابلیت اعتماد
۹۱	۲-۳-۲-۳) وظیفه‌شناسی
۹۲	۲-۳-۲-۴) انطباق‌پذیری
۹۴	۲-۳-۲-۵) گرایش به موفقیت
۹۶	۲-۳-۲-۶) ابتکار عمل
۹۸	۲-۳-۳) بعد آگاهی اجتماعی
۹۹	۲-۳-۳-۱) هم‌دلی
۱۰۲	۲-۳-۳-۲) گرایش به ارائه‌ی خدمت
۱۰۴	۲-۳-۳-۳) آگاهی سازمانی
۱۰۶	۲-۳-۴) بعد مدیریت روابط
۱۰۷	۲-۳-۴-۱) کمک به پیشرفت دیگران
۱۱۰	۲-۳-۴-۲) تأثیرگذاری
۱۱۴	۲-۳-۴-۳) ارتباطات
۱۱۵	۲-۳-۴-۴) مدیریت تعارض
۱۱۷	۲-۳-۴-۵) رهبری مبتنی بر چشم‌انداز
۱۲۰	۲-۳-۴-۶) تسهیل تغییر
۱۲۳	۲-۳-۴-۷) تشکیل شبکه
۱۲۵	۲-۳-۴-۸) کار گروهی و همکاری
۱۳۱	۲-۴) ارزیابی Emotional intelligence
۱۳۴	۲-۴-۱) تست EI میرسالوی-کاروسو
۱۳۸	۲-۴-۲) فهرست ضریب هیجانی بارآن
۱۴۰	۲-۴-۳) پرسش‌نامه‌ی شایستگی هیجانی
۱۴۲	۲-۴-۴) تست ارزیابی خود فرد از EI
۱۴۳	۲-۵) شایستگی اجتماعی و هیجانی در محیط کار

۱۴۵	Emotional intelligence آموزش (۲-۶)
۱۴۹	Emotional intelligence و عملکرد کارکنان (۲-۷)
۱۵۴	Emotional intelligence و عملکرد تیم‌ها و گروه‌های کاری (۲-۸)
۱۵۷	Emotional intelligence و عملکرد رهبر (۲-۹)
۱۶۱	Emotional intelligence و عملکرد مدیران (۲-۱۰)
۱۶۲	Emotional intelligence و مدیریت تغییر (۲-۱۱)
۱۶۳	Emotional intelligence تحقیقات انجام شده در مورد (۲-۱۲)

### بخش دوم: کیفیت خدمات

۱۶۹	(۲-۱۳) خدمات
۱۷۰	(۲-۱۳-۱) ماهیت خدمات
۱۷۱	(۲-۱۳-۲) تعریف خدمات
۱۷۱	(۲-۱۳-۳) طبقه‌بندی خدمات
۱۷۵	(۲-۱۴) کیفیت خدمات
۱۸۱	(۲-۱۴-۱) سنجش کیفیت خدمات
۱۸۷	(۲-۱۵) خدمات دولتی
۱۸۸	(۲-۱۵-۱) اهمیت خدمات دولتی
۱۹۰	(۲-۱۵-۲) تعریف خدمات دولتی
۱۹۳	(۲-۱۶) کیفیت خدمات دولتی
۱۹۶	(۲-۱۶-۱) مدیریت کیفیت خدمات دولتی
۱۹۹	(۲-۱۶-۱-۱) رویکردهای مدیریت کیفیت خدمات دولتی
۲۰۵	(۲-۱۶-۱-۲) سیستم‌های مدیریت کیفیت خدمات دولتی
۲۱۲	(۲-۱۷) توسعه‌ی منابع انسانی، EI و کیفیت خدمات

### فصل سوم روش تحقیق

۲۲۰	(۳-۱) تحقیق آزمایشگاهی چیست؟
۲۲۴	(۳-۱-۱) مراحل انجام تحقیق آزمایشگاهی
۲۲۶	(۳-۲) جامعه‌ی آماری تحقیق
۲۲۸	(۳-۳) نمونه‌ی آماری تحقیق
۲۳۱	(۳-۴) روش تحقیق در رساله‌ی حاضر
۲۳۴	(۳-۵) مراحل انجام تحقیق
۲۳۷	(۳-۶) فاز اول: شناخت وضع موجود (مراحل اول تا هفتم)
۲۳۷	(۳-۶-۱) مرحله‌ی اول: انتخاب موضوع، ارائه و تصویب طرح تحقیق

۲۳۸	مرحله‌ی دوم: مطالعه‌ی سوابق تحقیقی موجود (۳-۶-۲)
۲۳۹	مرحله‌ی سوم: آشنایی با فرهنگ سازمانی بانک ملت (۳-۶-۳)
۲۴۲	مرحله‌ی چهارم: انتخاب شعب برای اجرای تحقیق (۳-۶-۴)
۲۴۳	مرحله‌ی پنجم: سنجش کیفیت ارائه‌ی خدمات در شعب منتخب (۳-۶-۵)
۲۴۵	مرحله‌ی ششم: سنجش میزان EI کارکنان شعب (۳-۶-۶)
۲۴۶	مرحله‌ی هفتم: طراحی دوره‌ی آموزشی EI (۳-۶-۷)
۲۴۸	فاز دوم: برگزاری دوره‌ی آموزشی EI برای کارکنان شعب (۳-۷)
۲۵۰	جلسه‌ی اول: آموزش بعد «خودآگاهی» (۳-۷-۱)
۲۵۱	جلسه‌ی دوم: ادامه‌ی آموزش بعد «خودآگاهی هیجانی» (۳-۷-۲)
۲۵۳	جلسه‌ی سوم: آموزش بعد «آگاهی اجتماعی» (۳-۷-۳)
۲۵۳	جلسه‌ی چهارم: ادامه‌ی آموزش بعد «آگاهی اجتماعی» (۳-۷-۴)
۲۵۴	جلسه‌ی پنجم: آموزش بعد «مدیریت بر خود» (۳-۷-۵)
۲۵۵	جلسه‌ی ششم: ادامه‌ی آموزش بعد «مدیریت بر خود» (۳-۷-۶)
۲۵۶	جلسه‌ی هفتم: آموزش بعد «مدیریت روابط» (۳-۷-۷)
۲۵۶	جلسه‌ی هشتم: ادامه‌ی آموزش بعد «مدیریت روابط» (۳-۷-۸)
۲۵۹	فاز سوم: شناخت وضع ثانویه (۳-۸)
۲۵۹	مرحله‌ی نهم: سنجش مجدد میزان EI کارکنان شعب (۳-۸-۱)
۲۶۰	مرحله‌ی دهم: سنجش مجدد کیفیت ارائه‌ی خدمات شعب منتخب (۳-۸-۲)
۲۶۰	مرحله‌ی یازدهم: مقایسه‌ی نتایج به دست آمده (۳-۸-۳)
۲۶۰	مرحله‌ی دوازدهم: مقایسه‌ی کیفیت ارائه‌ی خدمات اولیه و ثانویه (۳-۸-۴)
۲۶۱	مرحله سیزدهم: آزمون فرضیات و تحلیل نتایج به دست آمده (۳-۸-۵)
۲۶۲	مرحله‌ی چهاردهم: مدلی برای بهبود کیفیت (۳-۸-۶)

## فصل چهارم تحلیل داده‌ها

### بخش اول: تحلیل داده‌های مربوط به EI کارکنان شعب ...

۲۶۶	داده‌های جمعیت‌شناختی کارکنان شعب تحت آموزش (۴-۱)
۲۶۷	داده‌های مربوط به سمت سازمانی کارکنان (۴-۱-۱)
۲۶۷	داده‌های توصیفی مربوط به سؤالات پرسش‌نامه‌ی EI (۴-۲)
۲۷۱	بررسی میزان هم‌بستگی EI کارکنان شعب ... (۴-۳)
۲۷۲	مقایسه‌ی میانگین EI کارکنان شعب ... (۴-۴)
۲۷۴	فرضیه‌های آماری (۴-۴-۱)
۲۷۵	مقایسه‌ی میانگین بعد اول EI کارکنان شعب ... (۴-۵)
۲۷۶	فرضیه‌های آماری (۴-۵-۱)

- ۲۷۷ (۴-۶) مقایسه‌ی میانگین بعد دوم EI کارکنان شعب ...
- ۲۷۸ (۴-۶-۱) فرضیه‌های آماری
- ۲۷۹ (۴-۷) مقایسه‌ی میانگین بعد سوم EI کارکنان شعب ...
- ۲۸۰ (۴-۷-۱) فرضیه‌های آماری
- ۲۸۱ (۴-۸) مقایسه‌ی میانگین بعد چهارم EI کارکنان شعب ...
- ۲۸۲ (۴-۸-۱) فرضیه‌های آماری
- ۲۸۴ (۴-۹) بررسی وضعیت اجزای چهارگانه‌ی EI کارکنان ...
- ۲۸۶ (۴-۹-۱) فرضیه‌های آماری
- ۲۸۸ (۴-۱۰) بررسی وضعیت اجزای چهارگانه‌ی EI کارکنان در شعب گوناگون ...
- ۲۹۱ (۴-۱۱) بررسی تأثیر جنسیت کارکنان شعب در وضعیت EI ...

### بخش دوم: تحلیل داده‌های مربوط به کیفیت خدمات در شعب منتخب

- ۲۹۵ (۴-۱۲) داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق
- ۲۹۷ (۴-۱۳) داده‌های توصیفی مربوط به سؤالات پرسش‌نامه‌ی کیفیت خدمات
- ۳۰۰ (۴-۱۴) سایر داده‌های توصیفی مربوط به پرسش‌نامه‌ی سنجش کیفیت خدمات مشتریان
- ۳۰۶ (۴-۱۵) بررسی میزان هم‌بستگی کیفیت خدمات در مقاطع قبل و بعد ...
- ۳۰۸ (۴-۱۶) مقایسه‌ی میانگین کیفیت خدمات قبل و بعد از برگزاری دوره آموزشی ...
- ۳۱۰ (۴-۱۷) مقایسه‌ی میانگین بعد اول کیفیت خدمات (عوامل محسوس) ...
- ۳۱۲ (۴-۱۸) مقایسه‌ی میانگین بعد دوم کیفیت خدمات (قابلیت اعتماد) ...
- ۳۱۴ (۴-۱۹) مقایسه‌ی میانگین بعد سوم کیفیت خدمات (پاسخ‌گویی) ...
- ۳۱۶ (۴-۲۰) مقایسه‌ی میانگین بعد چهارم کیفیت خدمات (قابلیت اطمینان) ...
- ۳۱۸ (۴-۲۱) مقایسه‌ی میانگین بعد پنجم کیفیت خدمات (همدلی) ...
- ۳۲۰ (۴-۲۲) مقایسه‌ی میانگین کیفیت خدمات اولیه و ثانویه ...
- ۳۲۳ (۴-۲۳) مقایسه‌ی میانگین بعد اول کیفیت خدمات (عوامل محسوس) ...
- ۳۲۵ (۴-۲۴) مقایسه‌ی میانگین بعد سوم کیفیت خدمات (قابلیت اعتماد) ...
- ۳۲۷ (۴-۲۵) مقایسه‌ی میانگین بعد سوم کیفیت خدمات (پاسخ‌گویی) ...
- ۳۲۹ (۴-۲۶) مقایسه‌ی میانگین بعد چهارم کیفیت خدمات (قابلیت اطمینان) ...
- ۳۳۱ (۴-۲۷) مقایسه‌ی میانگین بعد پنجم کیفیت خدمات (همدلی) ...
- ۳۳۳ (۴-۲۸) بررسی وضعیت اجزای پنج‌گانه‌ی کیفیت خدمات در مقاطع ....
- ۳۳۸ (۴-۲۹) بررسی وضعیت عناصر تشکیل‌دهنده‌ی کیفیت خدمات ...
- ۳۴۰ (۴-۳۰) بررسی وضعیت عناصر تشکیل‌دهنده‌ی کیفیت خدمات ...
- ۳۴۲ (۴-۳۱) بررسی وضعیت عناصر تشکیل‌دهنده‌ی کیفیت خدمات ...
- ۳۴۵ (۴-۳۲) بررسی وضعیت عناصر تشکیل‌دهنده‌ی کیفیت خدمات ...
- ۳۴۷ (۴-۳۳) بررسی وضعیت عناصر تشکیل‌دهنده‌ی کیفیت خدمات ...
- ۳۴۹ (۴-۳۴) تحلیل داده‌های کمی شعب

۳۵۸	۴-۳۵) خلاصه‌ی آزمون فرضیات تحقیق
۳۵۸	۴-۳۵-۱) فرضیه‌ی اصلی
۳۵۸	۴-۳۵-۲) نتیجه‌ی آزمون هم‌بستگی پیرسون
۳۵۸	۴-۳۵-۳) نتیجه‌ی آزمون مقایسه‌ی t زوجی
۳۵۹	۴-۳۵-۴) نتیجه‌ی آزمون گرین‌هاوس
۳۵۹	۴-۳۵-۵) فرضیات فرعی
۳۶۱	۴-۳۵-۶) فرضیه‌ی اصلی
۳۶۱	۴-۳۵-۷) نتیجه‌ی آزمون هم‌بستگی پیرسون
۳۶۱	۴-۳۵-۸) نتیجه‌ی آزمون مقایسه‌ی t زوجی
۳۶۲	۴-۳۵-۹) نتایج آزمون فاکتوریل درون‌موردی
۳۶۲	۴-۳۵-۱۰) فرضیات فرعی

## فصل پنجم نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۳۶۷	۵-۱) اطلاعات کلی تحقیق و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی
۳۶۷	۵-۱-۱) سؤالات تحقیق
۳۶۸	۵-۱-۲) اهداف تحقیق
۳۷۱	۵-۲) نتایج مربوط به تحلیل داده‌های EI کارکنان
۳۷۱	۵-۲-۱) نتایج آمار توصیفی مربوط به EI کارکنان
۳۷۱	۵-۲-۱-۱) نتایج آمار توصیفی سنجش EI کارکنان شعب ...
۳۷۲	۵-۲-۱-۲) نتایج آمار توصیفی سنجش EI کارکنان شعب ...
۳۷۲	۵-۲-۱-۳) بررسی تفاوت میانگین ابعاد EI پس از برگزاری ...
۳۷۳	۵-۲-۲) نتایج به‌دست آمده از انجام آزمون هم‌بستگی ...
۳۷۵	۵-۳) نتایج مربوط به تحلیل داده‌های بخش کیفیت خدمات
۳۷۵	۵-۳-۱) نتایج آمار توصیفی مربوط به کیفیت خدمات
۳۷۵	۵-۳-۱-۱) نتایج آمار توصیفی نوبت اول سنجش کیفیت خدمات
۳۷۷	۵-۳-۱-۲) نتایج آمار توصیفی نوبت دوم سنجش کیفیت خدمات
۳۷۷	۵-۳-۱-۳) مقایسه‌ی میانگین ابعاد کیفیت خدمات ...
۳۸۰	۵-۳-۲) نتایج به‌دست آمده از انجام آزمون همبستگی ...
۳۸۲	۵-۳-۲-۱) نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های کمی شعب
۳۸۳	۵-۴) پیشنهادهای محقق برای سازمان
۳۸۵	۵-۴-۱) پیشنهادهای جانبی محقق برای سازمان
۳۹۶	۵-۶) پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده
۳۹۹	۵-۷) موانع و محدودیت‌های تحقیق



٤٠١

منابع

٤١١

ضمیمه

فصل اول

کلیات تحقیق

## ۱-۱) مقدمه

مطالعه‌ی تاریخ نشان می‌دهد پس از پیدایش جوامع بشری بانک‌ها به عنوان نهادهای اقتصادی-اجتماعی به منظور تسهیل مبادلات اقتصادی و تنظیم روابط اجتماعی پا به عرصه‌ی وجود گذاشتند.

قدیمی‌ترین بنای بانکی شناخته‌شده معبد سرخ اوروک<sup>۱</sup> در بابل است که تأسیس آن به ۳۲۰۰ تا ۳۴۰۰ سال پیش از میلاد مسیح برمی‌گردد. در این معبد هدایای مستمر و پیش‌کش‌ها دریافت می‌شد و منابع معبد از طریق اعطای وام فزون‌تر می‌شد.

عملیات اخذ هدایا و اعطای وام به صورت کالا به کالا انجام می‌گرفت و اطلاعات آن در جداول حساب‌داری به صورت خطوط تصویری و با استفاده از تصاویر قلمی اشیا نگه‌داری می‌شد. قدیمی‌ترین آیین ودیعه‌گذاری کالاهای تجاری و اعطای وام در قانون حمورابی (از ۱۳۵۵ تا ۱۹۱۳ پیش از میلاد مسیح) نیز ملاحظه می‌شود.

تاریخ نشان می‌دهد که در آغاز قرن چهارم میلادی در یونان باستان بازار خرده‌وام‌دهنده‌گان رونق گرفت. در همین سال‌ها دولت‌ها بانک‌های عمومی شهری را بنیاد گذاردند.

امروزه حالت تکامل‌یافته و مدرن صنعت بانک‌داری دنیا بر پایه‌ی اعتبار تاریخی آن، ممزوج بودن با زندگی روزانه‌ی افراد و پیشرفت‌های حاصل‌شده در اقتصاد سرمایه‌داری جدید شکل گرفته است. اکنون بانک‌های دولتی نه تنها در بازار اعطای وام‌ها، دریافت و پرداخت‌های روزانه و خدمات متداول بانک‌داری در زندگی روزانه‌ی مردم مؤثر هستند، بلکه سهم بزرگی از تسهیل تبادلات انسانی بین مردم و دولت را بر عهده دارند.

بانک‌ها در حال حاضر علاوه بر نقش اقتصادی در بازار پول مانند مهار تورم و نقدینگی، مشارکت در سرمایه‌گذاری و توسعه‌ی اقتصادی کشور در بخش اجتماعی نیز سهم به‌سزایی در تسهیل اخذ خدمات عمومی از واحدهای مختلف دولتی دارند.

دولت ایران یک سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۸ به منظور حفظ حقوق سپرده‌گذاران، حمایت از سرمایه‌های ملی و تقویت بخش‌های مختلف اقتصادی، بانک‌های کشور را ملی اعلام کرد. به دنبال این تصمیم مجموع ۳۷ بانک کشور به ۶ بانک تجاری و ۳ بانک تخصصی دولتی تبدیل شدند. این اقدام دولت در ایران سرآغاز فصل جدیدی از کار بانک‌های کشور در افزایش میزان ارائه‌ی خدمات عمومی محسوب می‌شود. در

<sup>۱</sup> . Temple Rouge D'ourouk

حال حاضر بانک‌های دولتی کشور با داشتن حدود صد و هشتاد هزار نفر نیروی انسانی شاغل در هفده هزار شعبه‌ی بانکی علاوه بر انجام وظایف تخصصی خود به عنوان یک بنگاه اقتصادی، حجم زیادی از ارتباطات مردم با سازمان‌ها و مؤسسات دولتی را تسهیل می‌کنند. شاید بتوان گفت بانک‌ها مرکز تسویه‌ی مالی اغلب سازمان‌های دولتی کشور محسوب می‌شوند. ارائه‌ی خدماتی مانند دریافت حقوق و عوارض گمرکی، عوارض شهری، مالیات وجوه قبوض آب، برق، گاز، تلفن و جرایم رانندگی و هم‌چنین مواردی مانند وصول درآمدهای ناشی از ارائه‌ی خدمات دولتی و پاسخ‌گویی به خدمت‌گیرنده‌گان از سایر دستگاه‌های دولتی بیان‌گر نقش مؤثر بانک‌های کشور در ایفای مسئولیت‌های اجتماعی است.

مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد روزانه یازده میلیون تراکنش بانکی در مجموع شعب بانک‌های کشور صورت می‌گیرد. این عدد بیان‌گر حجم وسیعی از مراجعات فیزیکی به شعب بانک‌های کشور است. تحقیقات صورت‌گرفته و مشاهدات موجود حاکی از وجود مشکلاتی در حوزه‌ی تعاملات اجتماعی بین شعب بانک‌ها و مردم است. به دلیل فراهم نبودن امکانات اولیه، فقدان آموزش‌های حرفه‌ای و مشکلات مدیریتی، خدمات بانکی فعلی با کیفیت مورد انتظار مردم فاصله دارد. به عبارت دیگر خدمات دریافتی با کیفیت مناسبی که بتواند منجر به رضایت خاطر مراجعین گردد، ارائه نمی‌شود.

چنان‌چه بخواهیم در زمینه‌ی افزایش رضایت اجتماعی از دولت گام برداریم، یکی از زمینه‌های آن تقویت سطح دانش و مهارت‌های انسانی-اجتماعی در واحدهای ارائه‌دهنده‌ی خدمات عمومی است. در این میان بانک‌ها به دلیل حجم تبادلات بالا و تأثیر روزانه‌ای که در زندگی مردم دارند از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند، زیرا شعب بانک‌ها مرکز تلاقی بخش مهمی از چرخه‌ی ارائه‌ی خدمت در دستگاه‌های مختلف دولتی هستند. علی‌رغم تلاش‌های صورت‌گرفته در دولت به منظور تکریم ارباب‌رجوع و گسترش فرهنگ احترام و توجه به مشتریان، هنوز مشکلاتی در زمینه‌ی برقراری ارتباط صحیح بین کارکنان شعب بانک‌ها و مراجعان وجود دارد.

نیاز به اخذ خدمات باکیفیت و افزایش توقع مراجعان از یک طرف، فشارهای روانی و فقدان دانش و مهارت‌های کافی در برقراری ارتباط انسانی مؤثر در کارکنان بانک‌ها از طرف دیگر شرایطی را به وجود آورده است که شعب بانک‌ها به محیط‌های کاری پرفشار، خشک و بی‌روح تبدیل شوند. این امر موجب شده است بخش زیادی از مردم از خدمات دریافتی اظهار نارضایتی کنند.

به نظر می‌رسد که ادامه‌ی این وضعیت به طور فزاینده هزینه‌ی اجتماعی دولت را در بخش خدمات عمومی افزایش خواهد داد. برای رهایی از این مشکل ضرورت دارد راه‌های مناسب برای تغییر نگرش و رفتار کارکنان شعب بانک‌ها مورد تحقیق و جست‌وجو قرار گیرد. انجام این تحقیق تلاشی است در جهت ارتقای سطح دانش و مهارت‌های انسانی کارکنان شعب بانک‌ها که در صورت موفقیت در اجرا، تجارب مفیدی در اختیار برنامه‌ریزان توسعه‌ی منابع انسانی بانک‌های دولتی کشور قرار می‌دهد.

## ۲-۱) بیان موضوع

«سازمان‌ها به طور مستمر در پی یافتن رهیافت‌های مبتکرانه‌ای (ایده‌هایی که توسط بهره‌گیری از استعداد‌های افراد مشخص می‌شود) هستند که بتوانند از طریق آن‌ها مزیت رقابتی به دست آورند. به گفته‌ی آپل‌بی و ماوین<sup>۱</sup> جایگاه منحصر به فرد هر سازمان نشان‌دهنده‌ی تفاوت فرهنگ و منابع انسانی آن است. قابلیت و تعهد انسانی مواردی هستند که سازمان‌های موفق را از سایرین متمایز می‌سازند. آن‌ها اظهار می‌دارند که افراد و شیوه‌ی مدیریت و بهره‌گیری از آن‌ها تنها منبع کسب مزیت رقابتی پایدار یک سازمان محسوب می‌شود. رقبا می‌توانند از مزیت‌های دیگری مانند تکنولوژی، دست‌رسی جهانی یا سیستم‌های فناوری اطلاعات کپی‌برداری کنند و در آن‌ها از ما پیشی بگیرند؛ راه ایجاد تمایز در این دوران ایده‌پردازی و نوآوری از طریق منابع انسانی سازمان است. در نهایت آپل‌بی و ماوین این حقیقت را بیان می‌کنند که در حال حاضر ایده‌ها نقش دی‌ان‌ای<sup>۲</sup> سازمان را ایفا می‌کنند و در نتیجه یادگیری و توسعه‌ی افراد لازمه‌ی بقای اقتصادی محسوب است. چنین بیانیه‌هایی اهمیت توسعه‌ی منابع انسانی را برای نوآوری استراتژیک سازمان نشان می‌دهند.

عصر ما اگرچه به طور کلی عصر دانش است، شواهد نشان می‌دهد که دوران ما اکنون دوران ایده‌ها یا نوآوری است. در عصر ایده‌ها یا نوآوری، افراد و سازمان‌هایی که ظرفیت خلق و بازآفرینی خود و داده‌های خود را دارند، رشد می‌کنند و به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند. در عصر حاضر سازمان‌ها برای توسعه‌ی فردی به سیستم توسعه‌ی منابع انسانی متوسل می‌شوند. علاوه بر این همان‌طور که سیستم ریوی تحت تأثیر تنفس انسان است، جو سازمانی نیز نسبت به احساساتی که در محل کار وجود دارند، عکس‌العمل نشان می‌دهد.

<sup>۱</sup>. Appleby and Mavin

<sup>۲</sup>. DNA

سازمان‌ها نمود سیستم‌های حلقه‌ی باز هستند؛ یعنی برای حفظ خود به منابع بیرونی متکی هستند.

در حالی که در گذشته احساسات انسانی عنصری مخرب، سازمان‌نیافته و نشانه‌ی عدم انطباق‌پذیری در نظر گرفته می‌شدند، نظریه‌های جدید معتقدند که احساسات نقش مهمی در سازمان‌دهی، انگیزش و هدایت فعالیت‌های انسانی ایفا می‌کنند. طی ۱۵ سال گذشته، تکنولوژی جدید منجر به پیشرفت تحقیقات مغز شده و درک ما را از تعامل متقابل بین عواطف و شناخت افزایش داده است. تعریف، ماهیت و اهمیت رابطه‌ی متقابل بین تفکر و احساسات کانون توجه تحقیقاتی است که در مورد EI انجام می‌گیرد. متخصصان توسعه‌ی منابع انسانی به طور مستمر به مسائل مربوط به سازمان‌دهی، انگیزش، ارتقا و ارزش‌یابی فعالیت‌های انسانی می‌پردازند. تحقیقات مربوط به EI می‌توانند به فعالیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان‌ها کمک کند. به زعم فاین‌من<sup>۱</sup> عواطف، تبادلات اجتماعی را شکل می‌دهند و تسهیل می‌کنند. بنابراین EI به عنوان ابزار توسعه‌ی سازمانی که می‌تواند راه‌گشای مسائل و ارتقادهنده‌ی سرمایه‌ی اجتماعی باشد، از جانب بسیاری از مدیران و مشاوران پذیرفته شده است» (بروکس و نافوکهو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

«مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی از فعالیت‌ها و فرایندهای متنوعی تشکیل شده است. مک‌لگان و سوهادولینک<sup>۳</sup> کانون اصلی تمرکز توسعه‌ی منابع انسانی را توسعه‌ی سازمان، آموزش و توسعه‌ی مسیر شغلی می‌دانند. سوانسون و هولتون<sup>۴</sup> توسعه‌ی منابع انسانی را فرایند ارتقا و برانگیختن تخصص انسانی از طریق توسعه‌ی سازمانی و آموزش و رشد کارکنان در جهت ارتقای سطح عملکرد تعریف می‌کنند. مک‌لین و مک‌لین<sup>۵</sup> نیز تلاش کرده‌اند توسعه‌ی منابع انسانی را از جنبه‌ی بین‌المللی به این صورت تعریف کنند:

توسعه‌ی منابع انسانی فرایند یا فعالیتی است که از ابتدا ظرفیت توسعه‌ی دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت مبتنی بر کار افراد را دارد یا در بلندمدت این ظرفیت را به دست می‌آورد. این توسعه می‌تواند برای فرد، گروه، تیم یا در جهت منافع سازمان، جامعه، ملت و در نهایت بشریت صورت گیرد.

1. Fineman

2. Brooks and Nafukho

3. McLegan and Suhadolink

4. Swanson and Holton

5. McLean and McLean

گیلی و مایکانیچ<sup>۱</sup> تعریف جامع‌تری از توسعه‌ی منابع انسانی ارائه می‌دهند که عبارت است از فرایند تسهیل یادگیری سازمانی، عملکرد و تغییر از طریق ابتکار عمل سازمان‌دهی شده و فعالیت‌های مدیریتی برای ارتقای ظرفیت عملکردی، قابلیت، آمادگی رقابتی و نوسازی یک سازمان» (دیمیتریادیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷:۲۲۶). می‌توان گفت یادگیری، عملکرد و تغییر سه عنصر عمده‌ی مشترک در همه‌ی تعاریف توسعه‌ی منابع انسانی هستند.

توسعه‌ی منابع انسانی به عنوان یک حوزه‌ی میان‌رشته‌ای از نظریه‌های اقتصادی، روان‌شناختی و سیستمی قوت می‌گیرد. جنبه‌ی اقتصادی توسعه‌ی منابع انسانی به بهره‌وری سازمانی توجه می‌کند، در حالی که پایه‌ی روان‌شناختی آن از اهمیت توجه به نیازهای عاطفی افراد در سازمان‌ها به عنوان تبیین‌کنندگان بالقوه‌ی عملکرد حمایت می‌کند. نظریه‌ی سیستمی نیز بر نیاز به نگرش به سازمان از یک منظر کلی و درک روابط بین عملکرد سازمانی، سود اقتصادی، شبکه‌های اجتماعی و نیازهای اجتماعی افراد در سازمان‌ها تأکید می‌کند.

بانک‌های دولتی نیز برای ادامه‌ی حیات اجتماعی و اقتصادی خود و با توجه به حجم زیاد منابع انسانی‌شان ناگزیرند توسعه‌ی منابع انسانی را سرلوحه‌ی فعالیت‌های خود قرار دهند. ظهور بانک‌های خصوصی در ایران و هم‌چنین عضویت احتمالی ایران در سازمان تجارت جهانی بر اهمیت این مسئله می‌افزاید. شعب این بانک‌ها کانون ارتباط با اقشار مختلف جامعه هستند و از این رو انتظار می‌رود توسعه‌ی شایستگی‌های کارکنان شعب تأثیر به‌سزایی بر کیفیت خدماتی که ارائه می‌کنند داشته باشد.

همان‌طور که اشاره شد یکی از جنبه‌های اصلی توسعه‌ی منابع انسانی توجه به نیازهای هیجانی افراد است. ارتقای سطح EI کارکنان شعب به عنوان یکی از ابزارهای توسعه‌ی سازمانی می‌تواند بخشی از خلاءهای هیجانی موجود در شعب را پر کند و موجبات ارائه‌ی خدمات کیفی‌تر را فراهم آورد. این تحقیق بر آن است که با بررسی آزمایشگاهی تأثیر افزایش سطح EI کارکنان بر کیفیت خدمات بانکی، افقی کاربردی را در پیش روی بانک‌های دولتی کشور قرار دهد.

<sup>۱</sup> . Gilley and Maycunich

<sup>۲</sup> . Dimitriades

## ۳-۱) ضرورت انجام تحقیق

«تحقیقاتی که توسعه‌ی منابع انسانی و بهبود عملکرد را به یکدیگر پیوند می‌دهند، در ادبیات موجود تازگی دارند. در این زمینه تلاش شده است که نظریه‌های اقتصادی، روان‌شناسی و مدل‌های تفکر سیستمی با یکدیگر تلفیق شوند» (بروکس و نافوکهو، ۲۰۰۶).

«احساسات و معنویت اغلب «جعبه‌های 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 آن را به دیگران منتقل کند دچار مشکل می‌شویم. از ادبیات موجود EI به وضوح بر می‌آید افرادی که EI بیشتری دارند، از زندگی سالم‌تر، شادتر و موفق‌تری برخوردارند و در محیط کار نیز بهره‌وری بیشتر دارند» (تیشلر<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۲).

با وجود این که در حال حاضر به نقش EI برای ایجاد مزیت رقابتی برای یک سازمان توجه فراوانی شده است، یکی از محدودیت‌های موجود این است که این مسئله هنوز در مرحله‌ی مفهومی است و در نتیجه داده‌های تجربی زیادی در مورد آن وجود ندارد. بنابراین برای توسعه‌ی ایده‌های مفهومی و عملیاتی کردن ساخت‌های آن به داده‌های مبتنی بر تحقیقات تجربی نیاز است» (وولا<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۴).

«تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد که یکی از ویژگی‌های مشترک همه‌ی سازمان‌های موفق، توانایی ایجاد جوّی مساعد برای ارائه‌ی خدمات است. این مسئله به حسی که سازمان در مورد آنچه برایش اهمیت دارد و آن را بین کارکنان ایجاد کرده است، برمی‌گردد. این حس در برخورد با سیاست‌های سازمان، در فعالیت‌هایی که از کارکنان سازمان انتظار می‌رود و فعالیت‌هایی که از آن‌ها تقدیر می‌شود و در نحوه‌ی نگرش و سطح وفاداری کارکنان منعکس می‌شود و از طریق آن‌ها به وجود می‌آید. فرض بر این است که اگر رفتار کارکنان بر رفع نیازها و خواسته‌های مشتریان متمرکز باشد و در سازمان نیز جوّی مثبت و مساعد برای ارائه‌ی خدمات ایجاد شود، میزان رضایت مراجعان افزایش پیدا می‌کند.

منظور از جوّ مساعد برای ارائه‌ی خدمات در سطح کارکنان فردی، توجه به مراجعه‌کنندگان و آگاهی از نیازهای مشتریان و اعمال و رفتارهایی است که مدیران از کارکنان

<sup>۱</sup> . Tischler

<sup>۲</sup> . Voala



انتظار دارند. این خصوصیات ممکن است به صورت شایستگی‌های بین‌فردی از قبیل مهارت‌های ارتباطی، هم‌دلی و تلاش هیجانی ابراز شوند. در سطح سازمانی نیز جوّ مساعد برای ارائه‌ی خدمت نیازمند حمایت و تقویت کارکنان برای نشان دادن رفتارهای مناسب و مبتنی بر ویژگی‌های خاصِ خدمات باکیفیت است. علاوه بر این، در سطح سازمانی ایجاد جوّی مساعد برای ارائه‌ی خدمت مستلزم توجه به کارکنان سازمان به عنوان «مشتریان داخلی» نیز هست. این مسئله از طریق توانمندسازی کارکنان که با از بین بردن موانع و بازدارنده‌ها مانند سیاست‌های نامناسب منابع انسانی، سبک مدیریتی محدودکننده، سطوح بالای استرس و غیره- امکان‌پذیر است.

بسیاری از جنبه‌های رفتاری در یک جوّ مساعد برای ارائه‌ی خدمت محتوای هیجانی کاملاً بارزی دارند مانند هم‌دلی، توجه و خودتنظیمی احساسی در مواقع روبرو شدن با مراجعان در شرایط مختلف» (وارکا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

«اگرچه تحقیقات موجود راجع به EI هنوز در مراحل اولیه‌ی خود هستند، انتظار می‌رود که با انجام تحقیقات بیشتر و حمایت از نقش EI به عنوان یکی از عوامل مهم در کسب مزیت رقابتی، این مفهوم در کانون توجه قرار بگیرد.

شواهد نشان داده است که همه‌ی سازمان‌های معاصر، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی ناگزیرند با حجم قابل توجهی از تغییرات سریع به صورت اثربخش برخورد کنند. اگرچه ممکن است این جمله به یک کلیشه تبدیل شده باشد، تغییر جوهره‌ی رشد در کسب‌وکار است و برای کسب مزیت رقابتی ناگزیر از روبرو شدن با آن هستیم. به همین دلیل راه‌حل‌های قدیمی راه‌گشای مشکلات امروز و فردا نیستند» (کونل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

مرور تحقیقات سازمانی انجام‌شده در زمینه‌ی EI نشان می‌دهد که ارتقای سطح این هوش می‌تواند به صورت همه‌جانبه بر چگونگی مدیریت سازمان، اثربخشی گروه‌های فعال در سازمان، عملکرد کارکنان به صورت فردی، پذیرش تغییر و کیفیت ارائه‌ی خدمت تأثیر بگذارد. در این تحقیق تأثیر ارتقای سطح EI کارکنان شعب بانک ملت بر کیفیت خدمات آن مورد بررسی قرار گرفته است. برای ارتقای سطح EI کارکنان از مدل گلمن (۲۰۰۱) که در ادامه آمده است و شرح آن در صفحات ۱۳۰-۷۶ رساله آمده استفاده شده است.

1. Varca

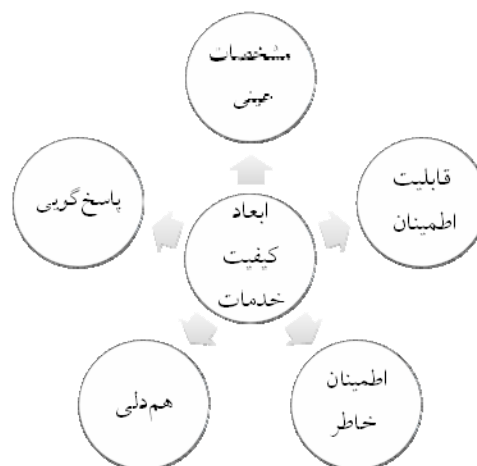
2. Connell



شکل ۱-۱. مدل گلمن (۲۰۰۱) مورد استفاده در تحقیق حاضر

Goleman, D. (2001), "An EI-based Theory of Performance", Cherniss, C. and Goleman, D. (Eds), *Emotionally Intelligent Workplace*. Jossey-Bass, California, CA, pp.27-44.

برای سنجش کیفیت خدمات نیز از مدل پاراسورامان و دیگران (۱۹۸۸) استفاده شده که در زیر آمده است.

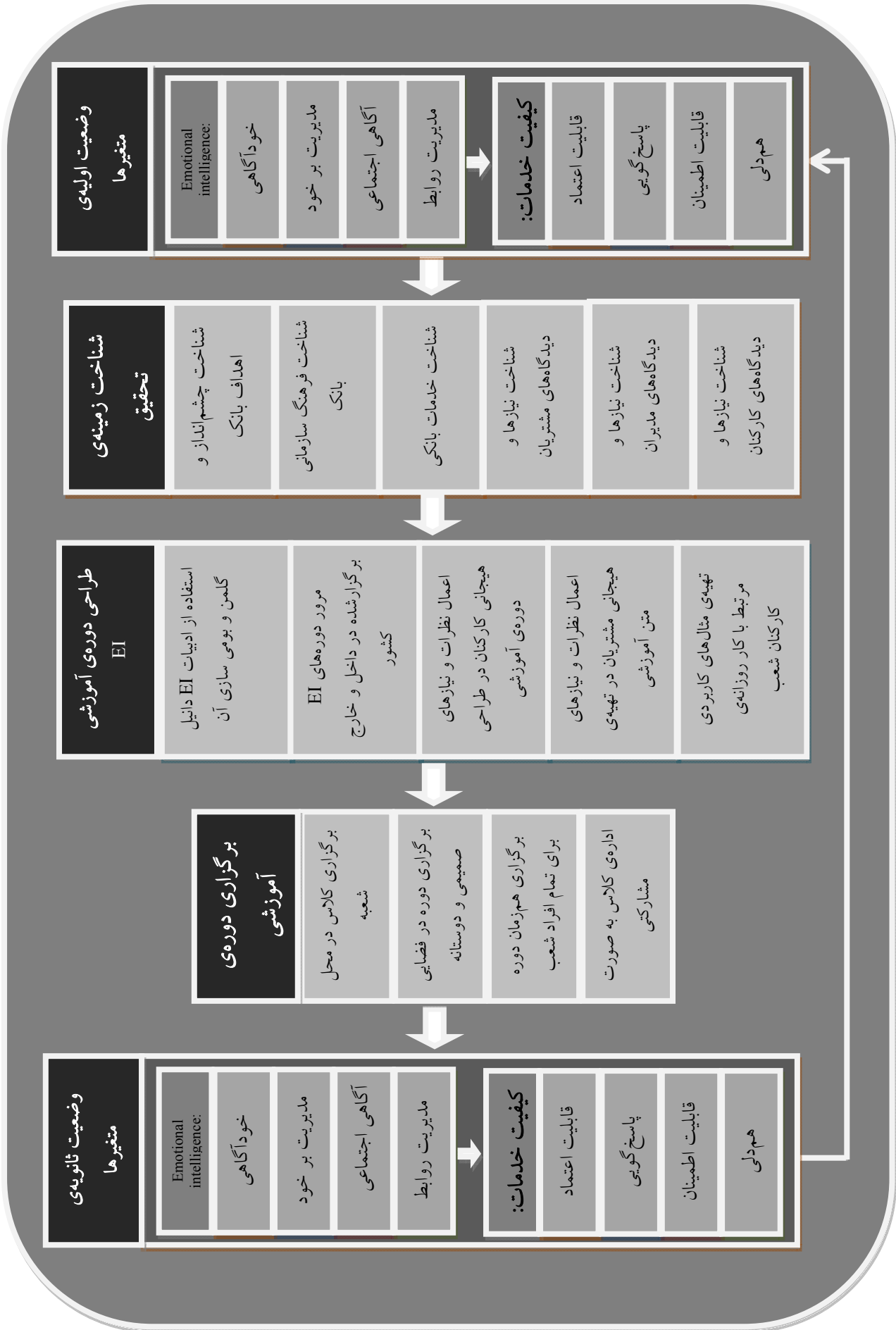


شکل ۱-۲. مدل پاراسورامان و دیگران از ابعاد کیفیت خدمات مورد استفاده در تحقیق حاضر

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry L. L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12-40.

مدل کاربردی تحقیق که کلیه مراحل انجام آن را در بر می‌گیرد نیز در شکل ۳-۱ آورده شده است.

با توجه به این که تحقیقات تجربی بسیار اندکی در مورد کاربرد و نمود این مفهوم در بخش عمومی انجام گرفته است، این تحقیق سعی دارد با شناسایی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی این مدل و کاربرد همه‌جانبه‌ی آن در شعب بانک‌های دولتی آغازی برای شناسایی و بهره‌گیری وسیع‌تر از کاربردهای این مفهوم در بانک‌ها و سایر بخش‌های دولتی باشد.



شکل ۳-۱. مدل ارتقای کیفیت خدمات بانک ملت از طریق ارتقای سطح EI کارکنان