2-1 مقدمه ................................................................................................................................................................................16

2-2 مفاهیم وابعاد عملکرد شغلی ........................................................................................................................................16

2-3 اهمیت ارزشیابی عملکرد شغلی ..................................................................................................................................21

2-4 مزایایی ارزشیابی عملکرد شغلی .................................................................................................................................21

2-5 اهداف ارزشیابی عملکرد شغلی.....................................................................................................................................22

2-6 عوامل عملکرد شغلی .....................................................................................................................................................23

2-6-1 عوامل رفتاری..............................................................................................................................................................23

2-6-2 عوامل فردی ...............................................................................................................................................................24

2-6-3 عوامل فرایندی ..........................................................................................................................................................24

2-6-4 عوامل سازمانی ...........................................................................................................................................................24

2-7 روش های متداول ارزشیابی عملکرد شغلی...............................................................................................................25

2-7-1 روش درجه بندی ترتیبی ........................................................................................................................................25

2-7-2 روش مقایسه فرد به فرد ..........................................................................................................................................25

2-7-3 روش مقیاسی .............................................................................................................................................................25

2-7-4 روش توزیع اجباری...................................................................................................................................................26

2-7-5 روش انتخاب اجباری.................................................................................................................................................26

2-7-6 روش فرم ارزیابی.........................................................................................................................................................26

2-7-7 روش وقایع حساس ...................................................................................................................................................27

2-7-8 روش تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف .................................................................................................27

2-7-9 روش بررسی داخلی....................................................................................................................................................27

2-7-10 روش تشریحی ........................................................................................................................................................28

2-7-11 روش ارزشیابی گروهی............................................................................................................................................28

2-8 هدف نهایی از ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان .........................................................................................................28

**2- 1مقدمه**

صاحب نظران مدیریت منابع انسانی بر این عقیده اند که هر سازمان باید پیش از هر تصمیم مهمی چون ارتقاء افزایش حقوق و مزایا ، جابه جایی ، انتصاب ، عزل و برکناری از خدمت ، عملکرد کارکنان را با توجه به معیار های مناسب مورد ارزشیابی قرار دهد. از طریق این فرایند اطلاعاتی به دست می آید که بر بسیاری از تصمیمات مدیریت تأثیر گذاشته و اجرای صحیح و اصولی آن ، عملکرد کارکنان بهبود می یابد و سازمان نیز در تعیین نیازهای آموزشی ، پرداخـت عادلانه حقوق و مزایا و پرورش کارکنان خود از آن اطلاعات بهره برداری می کند. از سوي ديگر كاركنان با آگاه شدن از وضعيت خود اقدامات لازم را به منظور تسلط بر ضعف ها و بهبود توانايي هاي خود انجام ميدهند تا بتوانند در مسير زندگي شغلي خود موفق گردند. بنابراين منافع فرد و سازمان هر دواقتضا ميكند كه اين فرايند بطور صحيح و مستمر در دوره هاي معين صورت گيرد. در مورد عملکرد شغلی اشخاص در سازمانها میتوان آن را از دو بعد نو آورانه و استاندارد نیز مورد ملاحظه قرار دارد. عملکرد شغلی استاندارد مربوط به درجه ای است که کارمندان وظایف محوله سازمانی را انجام می دهند. سازمانی که فقط به این وظایف از پیش تعیین شده وابسته باشد، یک نظام اجتماعی شکننده محسوب می شود. برای تطابق و مقابله با رقابت و نامطمئنی محیط سازمان ، مدیران آن باید رفتارهای کاری استانداردشان را از خلاقیت، ترقی و درک شرایط و ایده های جدید برای تغییرات سازمانی افزایش دهند. از این رو برای اقدام خلاقانه توسط سازمان ها، عملکرد شغلی نوآورانه موردی حیاتی محسوب می شود.

يكي از متغيرهايي است كه در بسياري از كشورهاي توسعه يافته مورد توجه زيادي قرار گرفته است ،عملکرد شغلی می باشد. روانشناسان عملكرد شغلي را محصول رفتارهاي انساني مي دانند و معتقدنند انگيزه ها و نيازها، در عملكرد افراد و در نهايت رشد و توسعه اقتصادي تأثير دارند (فرس و فاي، 2001 ،به نقل از مومن زاده 1393،ص 6 ). همچنين باور بر اين است كه عملكرد شغلي يك سازه ي تركيبي است كه بر پايه ي آن كاركنان موفق از كاركنان ناموفق از طريق مجموعه اي از ملاك هاي مشخص قابل شناسايي هستند (آستين و ويلائوا، 1992 ؛ استوارت، 1998 ؛ به نقل از شكركن، نيسي، نعامي و مهرابي زاده، ،1380 ).

**2- 2مفاهیم و ابعاد عملکرد شغلی**

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد . بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه ی کلی است که برچگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد .فرهنگ انگلیسی اکسفورد عملکرد را به عنوان تحقیق ، اجرا،انجام واتمام هر کار معین پذیرفته شده تعریف می کند .این تعریف به نتایج ،دستاورد ها (کامیابی )اشاره دارد .همچنین بیان می کند که عملکرد دراره انجام کار ونیز درباره نتایج کسب شده است بنابرین ،عملکرد می تواندبه عنوان رفتار در نظر گرفته شود،روشی است که سازمانها ،تیم های کاری وافراد بر اساس آن کار انجام می دهند .

توجه به کارکنان و در راس آن عملکرد شغلی آنها به عنوان بزرگت ترین ومهم ترین سرمایه سازمان ،پدیده ای است که در طول چند دهه اخیر رشد فراوانی داشته است. بسیاری از تحولات سال های کنونی که در قالب نامتمرکز کردن نظام مدیریت وکارگردانی ،کاهش لایه های سازمانی ،مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری واموری از این دست پدید آمده اند،جماگی به این دلیل است که نگرش سازمان ها نسبت به نیروی کار دگرگون شده وکارکنان سازمان از تعریف کهنه ونارسای دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده وبا تعریف تازه ،"منابع پردازش" شناخته می شود .هم اکنون سازمان ها صنعتی ،بازرگانی وحتی خدماتی بیش از پیش برای بالا بردن درجه بهروری خود به افزایش توان تخصصی،رضایت ودلبستگی منابع انسانی خود روی آورده اند وبهروری را با بهبود را با بهبود بخشیدن به عملکرد شغلی وکیفیت زندگی شغلی آنان مربوط ساخته اند.(طوسی ،1380،ص 38).

حیاتی ترین مسئله در هر سازمانی عملکرد شغلی آن است و یکی از متغیر هایی است که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته مورد توجه زیادی قرار گرفته است. روان شناسان عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می دانند و معتقدند انگیزه ها و نیازها،در عملکرد افراد و در نهایت رشد و توسعه ی اقتصادی تاثیر دارند . همچنین باور بر این است که عملکرد شغلی یک سازه ی ترکیبی است که برپایه ی آن کارکنان موفق از کارکنان ناموفق از طریق مجموعه ای از ملاک های مشخص قابل شناسایی هستند. آموزش کارکنان معنای وسیع و گسترده ای دارد و تنها معنی کارآموزی، کارورزی و یا تمرین عملی در یک زمینه بخصوص را در بر نمی گیرد، بلکه دامنه آن به قدری وسیع می شود که از فراگیری یک حرفه و فن ساده شروع می شود و به احاطه ی کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده ، ورزیدگی در امور سرپرستی و مدیریتی در سازمان های دولتی و صنعتی و بازرگانی و همچنین چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی محیط پایان می یابد. بنابراین ضروری است که آموزش هایی ارائه شود که ضمن تغییر نگرش و بینش فرد در بعد مثبت آن و انطباق فرد با سازمان، توانسته باشد در کارایی و انجام موفق وظایف محوله نیزمفید واقع شود .نتیجه آموزش باید کسب مهارتهای مورد نیاز شغل باشد و رسیدن به این هدف مستلزم تلاش و کوشش در قبل، در حین و بعد از آموزش است. اگر قرار است افراد، توانمند و صاحب اختیار شوند، باید با اطلاع قبلی از اهداف شرکت در کلاس و آنچه قراراست یاد بگیرند، در کلاس ها حاضر شوند. مسئولیت آموزش، یاد دادن و تغییر است. اگر آموزش مختوم به فراگیری و تحول نباشد، هرگز توانمندسازی اتفاق نخواهد افتاد.(قاسمی ،1392،ص 42).

مهمترین و اساسی ترین مسئله هر سازمانی ، عملکرد شغلی نیروهاي انسانی آن سازمان است . عملکرد به عنوان ارزش کلی مورد انتظار سازمان از تکه هاي مجزاي رفتاري تعریف شده است ، که یک فرد در طول یک دوره مشخص از زمان انجام می دهد . صاحب نظران اخیراً عملکرد شغلی را به دو بعد عملکرد وظیفه اي و عملکرد زمینه اي تقسیم کرده اند . عملکرد وظیفه اي مربوط به مسئولیت هایی است که در برگه مسئولیت ها و وظایف کارکنان ثبت شده است و با وظایف محوله کارکنان در ارتباط است . اما عملکرد زمینه اي مربوط به رفتارهایی است که بقاي شبکه سازمانی و اجتماعی و جو روانشناختی که وظایف فنی را احاطه کرده است. دسته بندي دیگري نیز براي عملکرد شغلی وجود دارد که عملکرد را به سه دسته عملکرد شغلی عمومی ، عملکرد شغلی فنی و عملکرد شغلی بین فردي تقسیم می کند.

عملکرد شغلی عمومی نحوه عمل و اقدام یکپارچه در تمامی ابعاد شغل را در بر می گیرد . در مقابل عملکرد شغلی فنی مبتنی بر تواناییها و مهارتهاي فنی مورد نیاز در شغل وعملکرد شغلی بین فردي مبتنی بر ارزیابی تعامل و رابطه همکارانه با دیگر همکاران و کارکنان سازمان است ؛ بسیاري از مدیران براي افزایش عملکرد و راضی نگه داشتن کارکنان از پاداش هاي مالی استفاده می کنند ، با این حال این تنها ترغیب کننده کارکنان براي ارتقا عملکرد نیست. مشکلاتی که سازمانهاي کنونی دارند، این است که مدیران آنها احساس می کنند که همه مشکلات تنها با پول حل می شود . با این حال، کارکنان نیازهاي دیگري نیز دارند که شاید مهم تر نیازهاي مالی باشد.( عسگری ،1392، ص 20).

معروف ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (2002)، ارائه شده است: « فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: 1) کارایی که توصیف کننده ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید بروندادهای معین؛ و 2) اثربخشی که توصیف کننده ی درجه ی نیل به اهداف سازمانی است (رهنورد، 1387، ص79). عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت کارمند از لحاظ اجرای وظایف محوله پس از مدت زمان معین. (قربانی و همکاران، 1381،ص 162). عملكرد يعني اندازه گيري نتايج و آيا كار را خوب انجام داده ايم يا نه (رابينز ،1386 ،ص 257). عملكرد واژه اي است كه هم مفهوم فعاليت ، براي انجام كار وه منتيجه كار را يكجا در بردارد (يمني ، 1373،ص 10 ) . علاقه بند در تعريف عملكرد مينويسد : عملكرد عبارت است از حاصل فعاليتهاي كاركنان از لحاظ اجراي وظايف امور محوله پس از مدت زمان معين (علاقه بند 1379 ، ص 94).

درمورد عملكرد ديدگاههاي مختلفي ارائه شده است عملكرد شغلي در واقع به مجموع رفتارهايي كه ارتباط با شغل ، افراد از خودشان بروز ميدهند يا به عبارتي ميزان محصول وبازدهي است كه به موجب اشتغال فرد در شغلش ( اعم از خدماتي ، آوزشي و توليدي ) حاصل ميشود. (رشيد پور، رحیمی کیا ، 1384 ، ص 23 ) .همچنين منظور از عملكرد شغلي نحوه و ميزان انجام وظايف و مسؤليتهاي محوله توسط كارشناس مي باشد (الواني و معمارزاده ، 1995 ، ص 320). مایکل آرمسترانگ (1385)، عملکرد را یک استراتژی می‌داند که مبتنی بر تجزیه و تحلیل عوامل اساسی موفقیت و سطوح عملکرد حاصله بر پایه آن عوامل. از نظر وی آنچه که سبب بهبود عملکرد می‌شود: آموزش، پرورش، سازماندهی، ایجاد و توسعه فرایندهای مدیریت عملکرد، مهندسی مجدد فرایند تجاری یا کاهش هزینه‌های فعالیت‌ها می‌باشد. ( بزاز جزایری، 1387، ص19).

عملكرد شغلي به عنوان ارزش سازماني رفتارهاي شغلي كارمند در زمانها وموقعيتهاي شغلي مختلف تعريف ميشود. منظور از ارزش سازماني برآوردي است كه سازمان از فعاليتها و خدمات كاركنان خود دارد ؛ نظير انجام وظيفه شغلي يا داشتن رابطه كاري مناسب با ديگر كارمندان (موتويلد و[[1]](#footnote-1) ، 1997 ، ص 71).

نكته مهم در اين تعريف اين است كه عملكرد شغلي به عنوان خاصيت يا ويژگي رفتار معين تعريف شده ، به ويژه اينكه عملكرد شغلي به عنوان خصوصيتي يكپارجه از رفتارهاي جداگانه و مجزا كه در گستره اي از زمان رخ ميدهد ، در نظر گرفته شده است. نكته دوم در اين تعريف اين است كه ويژگي رفتاري عملكرد شغلي به ارزش مورد انتظار سازمان بر ميگردد. با اين تعريف ، ميتوان عملكرد، شغلي را به عنوان متغيري كه بين مجموعه اي از رفتارها توسط افراد متفاوتي انجام ميشود و رفتارهايي كه بوسيله افرادي مشابه در زمانهاي متفاوت انجام ميپذيرد به شمارآورد(بورمن[[2]](#footnote-2) ، 2003).

موتويلدو بورمن واشميت[[3]](#footnote-3) ، ( 1997 ، ص 73 ) بيان نمودند كه به عنوان يك ساختار عملكرد رفتاري است داراي يك مؤلفه قابل سنجش ، رفتاري كه ميتوان از بعد مثبت يا منفي بودن بر روي اثر بخشي فردي يا سازماني ارائه نمود. دو نوع يا گونه خاص از عملكرد شغلي ، عملكرد وظايفي (عملكرد سازماني ) و عملكرد موقعيتي (زمينه اي ) ميباشد. عملکرد وظیفه ای مربوط به مسئولیت هایی است که در برگه مسئولیت ها و وظایف کارکنان ثبت شده است و با وظایف محوله کارکنان در ارتباط است. اما عملکرد زمینه ای مربوط به رفتارهایی است که بقای شبکه سازمانی و اجتماعی و جو روانشناختی که وظایف فنی را احاطه کرده است. دسته بندی دیگری نیز برای عملکرد شغلی وجود دارد که عملکرد را به سه دسته عملکرد شغلی عمومی، عملکرد شغلی فنی و عملکرد شغلی بین فردی تقسیم می کند (موتوویدلو و وان اسکاتر[[4]](#footnote-4)،1994، ص 476). عملکرد شغلی عمومی نحوه عمل و اقدام یکپارچه در تمامی ابعاد شغل را در بر می گیرد. در مقابل عملکرد شغلی فنی مبتنی بر تواناییها و مهارتهای فنی مورد نیاز در شغل و عملکرد شغلی بین فردی مبتنی بر ارزیابی تعامل و رابطه همکارانه با دیگر همکاران و کارکنان سازمان است (وکیلی و همکاران، 1388، ص 3).

در ارتباط با عملکرد تعاریف مختلفی عنوان شده است به طوری که مورهد گریفین [[5]](#footnote-5)(2003)، عملکرد را مجموعه ای از رفتارهای در ارتباط با شغل می دانند که افراد از خود نشان می دهند. عملکرد فرد نشان دهنده خروجی فرد است و یا ارزیابی میزان موفقیت رفتار فرد، در مقایسه با انتظارات سازمانی به دست می آید.

عملکرد انسان به عنوان نتیجه ای از مجموعه اعمال که برای نیل به هدفی بر پایه یک استاندارد خاص انجام می شود، تعریف می گردد. اعمال ممکن است شامل رفتار قابل مشاهده(به عنوان مثال حل مسئله، تصمیم گیری، برنامه ریزی و استدلال) باشد.

همچنین در جدول 2-1 تعاریف دیگری از محققان مختلف آمده است (به نقل از حقیقی، احمدی و رامین مهر، 1388).

جدول 2-1. تعاریف مختلف عملکرد شغلی

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نوسنده** | **سال** | **تعریف** |
| براماچ | 1988 | عملکرد عبارتست از رفتار و نتایج |
| رابینز | 1989 | عملکرد عبارتست از کارآیی و اثربخشی در وظایف محوله |
| کمپل | 1990 | فرایندي است که اعم از رفتار است و از نتایج مجزا می باشد |
| آمسترانگ | 1994 | دست یابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آنها تعیین شده است |
| برنادین | 1995 | عملکرد عبارتست از نتایج کاري |
| کنی | 1996 | فرایندي است که فرد به آن توجهی ندارد و در واقع جدا از هدف است |

بورمن وموتويدلو ( 1997 ، ص 102 ) دو عملكرد ذكر شده را حداقل از چهار بعد متمايز از يكديگر مي شمارند:

فعاليتهاي وظايف سازماني : بطور مستقيم يا غير مستقيم با پردازش و تغيير و تحول محصولات سازمانمرتبط باشند. فعاليتهاي وظايف سازماني بسته به شغلهاي متفاوت ، تفاوت محسوسي داشته در حاليكه فعاليتهاي موقعيتي در شغلهاي متفاوت اغلب مشابه مي باشند . فعاليتهاي وظايف سازماني بر خلاف فعاليتهاي موقعيتي بر اساس نقش سازماني تعريف ميگردند.

پيشايندهاي عملكردهاي وظايفي بيشتر قابليتهاي ذهني وادراكي را شامل ميگردند در حاليكه پيشايندهاي عملكردهاي زمينه اي بيشتر متغيرهاي شخصيتي را شامل مي گردند .

**2-**3 **اهمیت ارزش یابی عملکرد شغلی**

ارزشیابی عملکرد کارکنان از مهم ترین و مشکل ترین جنبه های مدیریت منابع انسانی و وظایف یک مدیر و فرمانده است و از جمله ابزار و وسایل مؤثری است که با استفاده صحیح از آن نه تنها تحقق اهداف و مأموریت های سازمانی فراهم میشود. بلکه از طریق شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان وتقویت و بهبود آن بهره وری وکـارایی سازمان را به حداکثر خود رسیده و منافع واقعی کارکنان و سازمان نیز تأمین می گردد.

اجرای فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان گامی است مؤثر جهت سنجش خصوصیات مختلف کارکنان و تخصص های آنان و نحوه انجام وظایف و مشاغل محوله به آنها و مقایسه کارکنان با یکدیگر نیز از بهترین تدابیر در ایجاد روابط جسته و تفاهم بین مدیران وکارمندان ، کارفرمایان و کارگران در تمامی واحدهای کوچک و بزرگ دولتی و خصوصی ، صنعتی ، تولیدی ، خدماتی ، علمی و فرهنگی به شمار می آید.

مدیران سازمانها با ارزشیابی عملکرد کارکنان ، از یک سو با شناسایی نیروهای مازاد میتوانند نسبت به جابه جایی ، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به خدمت آنان تصمیم گیری کنند و از سوی دیگر با شناسایی استعدادهای نهفته کارکنان ، به ارتقاء ، ترفیع ، انتصاب ، و اعطای پست های بالاتر اقدام نمایند (زارعی متین ،1386، ص ).

**2-4 مزایای ارزشیابی عملکرد شغلی**

**ا**رزشیابی عملکرد کارکنان در صورت احرای صحیح و توأم یا حسن نیت بر مبنای آموزه های دینی و شیوه ها و اول عملی و پذیرفته شده نه تنها کارمند در انجام بهتر وظایف خو یاری میدهد بلکه سرپرستان و مدیران سازمان را نیز به وضع کارکنان و نحوه فعالیت آنها آشنا میکند و در نتیجه محیط کاری مطلوب ، مناسب و اکنده از حسن تفاهمی را برای کارکنان و مدیران ، شکل خواهد داد.

ارزشیابی عملکرد کارکنان پاسخی است عملی به دو مشکل و مسئله اساسی زیر:

1.چگونگی اندازه گیری لیاقت توانایی و عکس العمل آنان در مقابل استانداردهای تعیین شده در کار و مسابقه با سایر کارکنان.

2.چگونگی اعطای پاداش ها و مزایای مادی و معنوی به کارکنان طبق اصول صحیح و عادلانه.

درباره فواید و مزایای ارزشیابی عملکرد کارکنان مطالب فراوانی در مدیریت منابع انسانی ذکر شه است که به برخی از آنها به شرح زیر اشاره میکنیم.

1.شناخت نیازهای آموزشی با ارزشیابی عملکرد کارکنان و کمبودها و نیازر های آموزشی آنها شناخته میشود

و در واقع ارزشیابی کارکنان برای برنامه ریزی آموزشی و و تنظیم برنامه های جدید آموزشی در سازمانها قرار خواهد گرفت.

2.پیشرفت شغلی و تکامل شخصیت کارکنان ارزشیابی میتواند با ایجاد زمینه مناسب گاهی مؤثر باشد و در جهت تعالی و پیشرفت حرفه ای و تکامل شخصیت کارکنان.

3.ایجاد روش صحیح ارائه اختیارات مادی .

4.ایجاد انگیزه از طریق ایجاد نقاط تشویق و شبیه منطقی و انگیزش برای کارکنان

5.کاهش نارضایتی ، وقتی ارزشیابی ملاک تصمیم گیری و نصب و عزل باشد علایق و سلایق شخصی از بین رفته ، نارضایتی به میزان بسیار بالایی کاهش خواهد یافت.

**2-5 اهداف ارزشیابی عملکرد شغلی**

برخی دیگر نیز اهداف فرایند ارزشیابی را به دو دسته کلی تقسیم کرده اند که به اختصار به آن اشاره میشود .(همان منبع).

* اهداف مربوط به پرورش وبهسازی کارکنان.
* تشخیص نیازهای آموزشی.
* ارائه بازخورده به کارکنان و بهبود ارتباطات.
* ایجاد انگیزه در کارکنان.
* ارائه مشاوره های لازم به کارکنان.
* هدایت وراهنمایی کارکنان.
* تشخیص نقاط ضعف و نارسایی های عملکرد کارکنان.
* اهداف اداری و ارجرایی.
* افزایش یا کاهش حقوق و مزایا.
* ترفیعات ونقل وانتقالات.
* اخراج یا خاتمه خدمت.
* تنزل رتبه.
* پیروی از قوانین و مقررات.

**2-6 عوامل عملکرد**

به طور کلی، عوامل و شاخصه های عملکردي عبارتند اند: عوامل رفتاري و عوامل فرایندي (جلالی، 1377، ص 133).

**2-6-1عوامل رفتاري**

-رعایت مقررات و انضباط اداري: حضور به موقع و انجام به موقع کارها

-رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع: برخورد خوب، کوشش در جهت رفع مشکلات و پی گیري آن و روابط صمیمانه با همکاران

-جدیت در کار: اجراي سریع دستورات و پیگیري امور محوله

-کوشش در جهت فراگیري کارها: کوشش در جهت افزاش مهارت هاي شغلی، فراگیري مهارت هاي مختلف و شرکت در کلاس هاي آموزشی

-انعطاف پذیري: پذیرش اشتباهات و اصرار نورزیدن بیش از حد در مورد نظرات خود در پذیرش راهنمایی دیگران

-قابل اعتماد بودن: تسلط در کار و انجام آن بدون نظارت مستمر، توجه به درستی و صحت کار، دلسوزي در انجام کار، احساس مسؤولیت و مراقبت از وسایل

-خودجوشی: تشخیص نیازهاي واحد و ارایه راه حل هاي مناسب براي رفع آنها و داشتن انگیزه براي کار و ایجاد کار سازنده و پیش قدم بودن در اجراي فعالیت هاي شغلی است .

**2-6-2عوامل فردي:**

حمايت اجتماعي به عنوان منبع كمك به افراد براي مقابله با فشار رواني وفرسودگي شغلي محسوب مي شود و تأثير مستقيمي بر عملكرد شغلي كاركنان سازمان ها دارد.

**2-6-3عوامل فرایندي:**

-عوامل مربوط به شرایط کار: تأمین وسایل، تجهیزات مناسب، امنیت شغلی و بیمه مسؤولیت.

-عوامل مربوط به احترام و قدر و منزلت: احترام از سوي مدیران، ایجاد روابط صمیمی، تشویق و دلگرمی درمیان افراد، رفع تبعیض و بی عدالتی.

-عوامل مربوط به رفع نیازهاي آموزشی و فراهم ساختن شرایط ارتقا: برگزاري دوره هاي بازآموزي، فراهم ساختن زمینه تحقیق و پژوهش هاي علمی- کاربردي و تقویت اطلاع رسانی.

-عوامل مربوط به مشارکت: مشارکت در تصمیم گیري و نظرخواهی افراد در مورد موضوعات مرتبط با آنها.

-عوامل مربوط به مدیریت صلاحت دار و شایسته.

**2-6-4عوامل سازماني:**

عوامل سازماني در قالب هاي زير در عملكرد شغلي مؤثرند:

الف- ابهام شغل: به روشن و مشخص نبودن اهداف و مسئولي تها اطلاق مي شود، زماني رخ مي دهد كه انتظار از فرد مشخص نباشد و عدم درک آن مي تواند در عملكرد شغلي و تربيتي فرد تأثير بگذارد.

ب- انتظارات شغل: تعارض انتظارات اوليه شغل با تجارب بصري شغلي.

ج- تعارض نقش: عدم همخواني بين خواسته هاي فردي با محيط تعارض بين ارزش هاي فردي و رويه سازماني.

د- تراكم كاري: درخواست هاي بيش ازحد بدون توجه به زمان انجام آن. به طور كلي از نظر سازمان آشنا نبودن افراد با اهداف سازمان، شيو ههاي مديريتي، غير انعطاف بودن برنام هها، نامناسب بودن شبكه هاي ارتباطي، بي توجهي مديران به امور كاركنان، عدم بهره گيري از توان كاركنان، ناراضي بودن كاركنان از سازمان واگذاري مسئولیت هاي بيش از توان، هماهنگ نبودن ميزان كار با دريافت ها، نامناسب بودن نظامدارزيابي عملكرد، امكانات نامناسب وشرايط سخت كاري از عوامل مؤثر در عملكرد شغلي است.

2-7روش های متداول ارزشیابی عملکرد کارکنان

روش های متداول ارزشیابی در سیر تاریخی خود از روش های ساده ذهنی آغاز و به روش های نسبتاً دقیق تر رسیده است. با این وجود هنوز بشر به ابزاری که بتواند با دقت کافی به چنین امری مبادرت نماید، دست نیافته است و چون سیر حرکت ارزش های معنوی در جوامع انسانی در آینده به نحوی می باشد که به رغم امروز، لزوم دستیابی به چنین ابزاری را بی اهمیت تلقی کند (سماواتی و نجات، 1388،ص 30).

**روش های متداول ارزشیابی عملکرد کارکنان عبارتند از:**

2-7-1 -**روش درجه بندی ترتیبی**: در روش درجه بندی، هریک از سرپرستان، افراد تحت نظارت خودرا از لحاظ نحوه انجام وظایف و علاقمندی به کار مورد سنجش قرار داده و موقعیت نسبی هر یک را نسبت به بقیه کارکنان تعیین می کنند. به طور مثال، در یک دایره اداری که در آن پانزده کارمند به انجام وظایف مشغول اند، رئیس اداره هنگام تعیین شایستگی وضع هر یک را با سایر کارمندان به طور جمعی مقایسه کرده و با سنجش عواملی نظیر: رفتار، ابتکار، همکاری، علاقه به کار، وجدان کاری، اخلاق و نظایر آن، ارزشیابی و درجه یکایک آنان را مشخص می کند. نتیجه ارزشیابی شایستگی به روش درجه بندی ترتیبی معمولاً به صورت لیستی از اسامی که شماره ردیف آن نشانه اولویت است، تنظیم می گردد. با وجود آن که روش درجه بندی یک روش ساده، مقرون به صرفه و قابل اجراست، ولی به علت ذهنی بودن عوامل تعیین شایستگی استفاده از آن به دلایل ذیل محدود می باشد:

-ممکن است رئیس تحت تاثیر احساسات، عواطف واکنش های آنی و روانی قرار بگیرد و یا آنکه نظر اجمالی خود را بدون مطالعه ابراز کند.

-ارزشیابی کننده نمی تواند درجه اختلاف را دقیقاً مشخص کند.

**2-7--2 روش مقایسه فرد با فرد** : اگر تعداد کارکنان زیاد نباشد، می توان از روش مقایسه فرد با فرد استفاده نمود. مثلاً اگر در حدود 15 الی 20 نفر کارمند داشته باشیم، برای تعیین درجه شایستگی آن ها، هر یک از افراد با سایر کارمندان به صورت تک تک مقایسه می شوند. در این مقایسه، عواملی چون هوش، ابتکار، فعالیت و صفات شخصی، مبنای تشخیص شایستگی قرار می گیرد.

2-7-3 **روش مقیاسی**: در این روش ابتدا تعدادی عوامل مانند: ابتکار، درجه همکاری، قدرت مدیریت یا رهبری قابلیت اعتماد، طرز سلوک و غیره را بنا بر مقتضیات سازمان انتخاب و در جدولی درج می کنند. آنگاه جایگاه کارکنان را بر حسب هر یک از عوامل به صورت درجاتی از قبیل: استثنایی، عالی، خوب، متوسط، ضعیف و بد، در ستون های مربوطه تعیین می نمایند.

2-7-4- **روش توزیع اجباری**: برای کاهش اعمال نظرهای شخصی و ذهنی روش های فوق، دو روش توزیع و انتخاب اجباری توصیه شده است. روش توزیع اجباری توسط ژزف تی فین پس از یک سری مطالعات آماری به منظور رفع نقایص روش مقیاسی ابداع گردیده است. در این روش توزیع شایستگی کارکنان یک توزیع نرمال در نظر گرفته شده، به صورتی که اکثریت دارای شایستگی متوسط بوده و اقلیتی در دو حد منحنی در سطح برجسته و یا غیر قابل قبول می باشند.

-حداقل شایستگی (10 درصد کارمندان)

-کمتر از متوسط (20 درصد کارمندان)

-متوسط (40 درصد کارمندان)

-خوب (20 درصد کارمندان)

-عالی (10 درصد کارمندان)

بی شک ملزم نمودن ارزشیابی به رعایت توزیع نرمال از آزادی عمل آن ها در اعمال نظر شخصی تا حدودی می کاهد که البته هدف اصلی از به کار بردن این روش نیز همان است. اما باید توجه داشت که شایستگی یا توانایی کارکنان یک موسسه الزاماً تابع توزیع نرمال نیست، بلکه ممکن است برحسب درجه دقتی که در امور کارمندیابی اعمال می شود، منحنی چولگی به راست یا چولگی به چپ داشته و در نتیجه انتخاب درصدهای مساوی برای دامنه های متقارن منحنی مناسب نباشد. به هر صورت اگر این روش همراه با روش های دیگر به عنوان یک مکانیزم کنترل به کار رود، بی نتیجه نخواهد بود.

2-7-5-**روش انتخاب اجباری**: نوع دیگر از انواع ارزشیابی که فلسفه ایجاد آن مانند روش قبل کاهش اعمال نظر شخصی ارزیاب و تا حدی کوتاه کردن است و از اظهار نظرهای افراطی است، روش انتخاب اجباری می باشد. در این روش برحسب صفات و عملکردهایی که مورد ارزشیابی است، فهرستی از مشخصات تهیه می شود و از ارزشیاب خواسته می شود جمله ای را که بیشتر با وضع کارمند هماهنگی دارد و یا این که حدود متصف بودن ارزشیابی شونده به صفاتی که در جملات منظور شده را با علامت گذاشتن در ستون هایی که حدود آن صفات را مشخص کرده، تعیین نماید. چون در این روش ارزشیابی کننده را در جریان ارزش عددی و یا ضرایب در نظر گرفته شده برای صفات و عملکردهای مورد نظر نمی گذارند، در نتیجه ارزشیابی کننده حتی المقدور شخص مورد ارزشیابی را آن طور که هست، معرفی می کند.

2-7-6-**روش فرم ارزیابی:** در این روش، پرسش نامه ای در ارتباط با وظایف پرسنل تنظیم می شود و نحوه کار کارکنان بر اساس هر پرسش مورد ارزشیابی قرار می گیرد. در تنظیم چک لیست سعی می شود که ستون هایی برای ثبت نتیجه ارزشیابی پیش بینی شود. ارزشیابی کننده پس از مقایسه نحوه انجام کار ارزشیابی شونده با شرح وظایف او به پرسش های چک لیست که معمولاً به صورت بله یا خیر تنظیم می شود با علامت گذاشتن پاسخ می دهد. این روش به علت سهولت اجرا، بسیار متداول است.

2-7-7- **روش وقایع حساس** : یکی از جدیدترین شیوه های تعیین شایستگی کارکنان ، روش وقایع حساس می باشد. برقراری این روش مستلزم تشخیص، طبقه بندی و ثبت رویدادهای مهم خدمتی کارکنان است . معمولاً یک واقعه وقتی حساس تلقی می شود که انجام و یا خودداری از انجام آن توسط مسئول مربوطه برای سازمان نتایج ثمر بخش یا زیان بخشی به بار آورد. به عبارت دیگر، وقایع رویدادهای خارجی از حد متعارف و انتظار سرپرست به شمار می آید. استقرار روش وقایع حساس مستلزم استفاده از رویه های زیر است:

-تعلیم سرپرستان به اصول روابط انسانی و ایجاد مهارت در تشخیص رویه ارتقاء و فلسفه این گونه ارزشیابی ها.

-تعلیم و نحوه تشخیص و ثبت وقایع حساس و روش به کار گرفتن آن در ارزشیابی.

-آشنا ساختن سرپرستان به رموز مصاحبه و نحوه انجام مذاکره با متصدیان در زمان حدوث واقعه و بعد از آن.

-روش فوق باعث رهایی کارکنان از تشویش بی اطلاعاتی از وضع خودشان در سازمان گردیده و به آن ها فرصت می دهد تا نتایج کار خودرا در هر مورد به اطلاع رؤسای مربوطه رسانده و با مشاوره با آنان در جهت بهبود و اصلاح نقایص خود بکوشند .

2-7-8-**روش تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف:** در روش تجزیه عملیات که مبتکر آن داگلاس مک گریگور است، ابتدا شرح وظایف توسط کارمندان تهیه، حدود وظایف و مسئولیت ها به کمک سرپرستان تعیین می شود. سپس هدف های عملیاتی که باید مثلاً در یک دوره شش ماهه انجام شود، تعیین می گردد. پس از خاتمه دوره مزبور متصدی مربوطه شخصاً عملیات انجام یافته را با هدف های نرم افزار مقایسه و ارزشیابی می¬کند. در این روش که در واقع یک روش خود ارزشیابی است، اگر از اصول روابط انسانی پیروی شود، نتایج مطلوبی حاصل می شود. در اینجا سرپرست نقش قاضی یا ارزشیاب را ندارد، بلکه در مسیر کار، زیردستان خود را در رسیدن به هدف های تعیین شده یاری می کند. البته حصول نتایج مطلوب در این روش بستگی و ارتباط فوق العاده با خصوصیات محیط داخل وخارج سازمان دارد. این روش را شاید بتوان مبنای اندیشه مدیریت عملکرد تلقی نمود.

2-7-9**روش بررسی داخلی**: این روش معمولا در سازمان های بزرگ انجام می شود. دراین روش یکی از کارشناسان ماهر منابع انسانی که قبلا نیز برای همین منظور آموزش دیده با رؤسای واحد های سازمان مصاحبه می کند و نظر آنان را نسبت به همکاران شان جویا می شود ؛ خصوصاً در زمینه پیشرفت کار و عملکرد آن ها اطلاعاتی کسب و نتیجه را در پرونده استخدامی منعکس می نماید و با اجرای روش فوق، مدیر منابع انسانی می تواند اطلاعات دقیق ومهمی درباره منابع انسانی سازمان جمع آوری و پیشنهادات موثری در جهت استفاده مطلوب از این منبع راهبردی ارائه دهد.

2-7-10-**روش تشریحی**: در این روش بدون داشتن ضابطه یا معیار خاص، سرپرست به صورت انشایی تشخیص خود را از نحوه کار ارزشیابی شونده در مدتی که با وی همکاری نزدیک داشته، می نویسد. این شرح توضیحی با این که ذهنی است با این وجود می تواند نشان دهنده بسیاری از ویژگی های فرد باشد. این روش ارزشیابی به ویژه زمانی که فلسفه ارزشیابی صفات شخصی به کار برده می شود، مفید می باشد.

2-7-11-**روش ارزشیابی گروهی**: برای این ارزشیابی که معمولا درصنعت به کار می رود تیمی مرکب از پنج نفر، از سرپرست مستقیم ارزشیابی شونده و چهار سرپرست دیگر، که به نحوی با کار ارزشیابی شونده در تماس هستند، تشکیل می دهند و کار فرد فرد متصدیان را مورد ارزشیابی قرار می دهند. در واقع می توان آن را کمسیون ارزشیابی نامید. اعمال این روش نسبتاً نتیجه دقیق تری می¬دهد، ولی مستلزم صرف وقت و طبیعتاً هزینه زیاد است .

2-8 هدف نهایی از ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان :

باید توجه داشت که هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان است. به این منظور باید در طی جلسه ارزیابی دقت نمود تا در جهت نتیجه‌گیری از مباحث حرکت شود.

همچنین انتظارات سازمان به وضوح به اطلاع کارکنان رسانده شده و جایگاه فعلی کارکنان را در این مسیر به ایشان نشان داد. همچنین در مواردی که ارزیابی‌شونده اقدامات قابل قبولی انجام داده است مورد تشویق قرار گرفته و کم‌کاریهای وی با تأکید به اطلاع وی رسانده شود. اگر عملکرد نامطلوبی از هر یک از کارکنان وجود دارد نباید صراحت را فراموش کرد. تمامی ضعف‌ها باید بوضوح به اطلاع کارکنان رسیده و از پرهیز باید خودداری کرد. البته ممکن است در زمان جلسه ارزیابی به دلیل کمبود وقت امکان پیدا کردن راه‌هایی جهت اصلاح و جبران رویه‌های نامطلوب گذشته وجود نداشته باشد که در اینصورت باید زمانی را برای انجام این مهم تعیین نمود تا با حضور و توافق هر یک از کارکنان، روش‌های جبران گذشته و حرکت بسوی عملکرد مطلوب تهیه گردد و سهم سازمان نیز در این مورد تعیین و به اطلاع وی رسانده شود و نهایتاً این اهداف جدید را بعنوان جبران‌کننده گذشته نامطلوب جایگزین قلمداد کرد. پوشش دادن سوابق و عبارات ناخوشایند کارکنان بوسیله اهداف و توصیفات خوشایند آینده، برای کارکنان بسیار مطلوب و اثربخش است. خصوصاً اگر همراهی سازمان نیز اثر‌بخشی آن را مضاعف نماید این رویه به کارکنان اعتماد به نفس و انرژی بیشتری برای انجام اهداف آینده می‌دهد. این روش می‌تواند الگو و ملاک مناسبی برای کل جلسه ارزیابی عملکرد قرار گیرد.

شروع جلسه ارزیابی با تعریف از ارزیابی‌شونده و تشویق عملکردهای مطلوب وی در گذشته باعث اعتماد به نفس در وی می‌شود بطوری که وقتی با عبارات نا خوشایند از خطاها و یا عملکرد نامطلوب وی انتقاد می‌گردد وی را وادار به اصلاح رویه غیر استاندارد گذشته می‌نماید.

کارکنان باید بدانند که سازمان در جهت اصلاح رویه نامطلوب گذشته با ایشان همراه و همگام است. همانطور که گفته شد هیچگاه نباید کارکنان را با یکدیگر مقایسه کرد و بالعکس باید مراقب بود تا به هیچوجه خطای هر یک از کارکنان به گردن دیگری انداخته نشود.

2-21 تحقیقات داخلی

\*پژوهش محمد حیدری ثانی وهمکاران ( 1392)،بررسی و اولویت بندي عوامل استرس زاي مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان ستادي دانشگاه علوم پزشکی ارومیه نتايج اين پژوهش نشان مي دهد که عامل عدم حمايت اجتماعي بيشترين تأثير را بر عملکرد شغل ي کارکنان ستاد ي دانشگاه علوم پزشکي اروميه داشت؛

\*پژوهش عسکر اوغلی (1392) ،تأثير شخصيت كارآفرينانه بر عملكرد شغلي كاركنان با ميانجيگري توانمندسازي يافتههاي تحليلي تحقيق نشان داد كه شخصيت كارآفرين و ابعاد آن كه عبارتند از : توفيقطلبي، استقلال طلبي، خلاقيت، مخاطره پذيري و كنترل دروني ، به صورت مستقيم بر عملكرد شغلي تأثيرگذار است و همچنين به صورت غيرمستقيم از طريق ابعاد توانمدسازي روان شناختي كه عبارتنداز : احساس خود اثربخشي، احساس خودمختاري، احساس اثرگذار بودن، احساس معني دار بودن و احساس اعتماد بر عملكرد شغلي اثرمی گذارد.

\* معنوی پور (1391) نتایج این پژوهش نشان داد که بین ابعاد باورهاي معرفت شناختی و خودکارآمدي تحصیلی با رویکردهاي یادگیري و همچنین بین ابعاد باورهاي معرفت شناختی و خودکارآمدي تحصیلی رابطه وجود دارد.

\*قربانیان و همکاران (1391) میان سبک رهبری تحول گرا ورضایت شغلی رابطه وجود دارد وبا بالا رفتن نمره سبک رهبری تبادلی ،میزان رضایت شغلی بالاتر خواهد بود،اما بین سبک رهبری عدم مداخله گر با رضایت شغلی رابطه معنی داری وجود نداشت.

\*فخر زاده وباقری شاهزاده علی اکبری (1391) رابطه معکوسی بین سبک رهبری ورضایت شغلی کارکنان شهرداری یزد وجود داشت

\*حجازي و همکاران ( 1390 ) معتقدند از آنجا که رویکرد سطحی بر یادگیري گذار از تکلیف پایه ریزي شده است، نمیتواند به پیشرفت تحصیلی بالا منجر شود. علاوه بر این، در پژوهش حاضر نشان داده شد که رویکرد عمیق به یادگیري عملکرد تحصیلی کمی را پیشبینی نمیکند. این یافته میتواند ناشی از تفاوت در جامعه و نمونه پژوهش باشد. از سوي دیگر، اگرچه غالب پژوهشها عملکرد تحصیلی بالا را با رویکرد عمیق و عملکرد تحصیلی ضعیف را با رویکرد سطحی همبسته میدانند.

\* حسینیان، مجیدی و مختاررضایی (1388) عوامل تاثیر گذار بر عملکرد شغلی کارکنان مبارزه با قاچاق کالای فرماندهی انتظامی استان هرمزگان مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان یکی از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معناداری بر آن دارد.

\*حسین پور وهمکاران (1388) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش رهبری تحول گرا در توانمد سازی کارکنان به این نتیجه دست یافته اند که:رهبران نقش مهمی در شکل گیری ادراکات از کارکنان از محیط کاری خود ایفا می کنند .این رهبران با ایجاد چشم انداز تلاش می کنند تا پیروان خود را ورای نفع شخصی ودر راستای منافع گروهی وسازمانی عمل کنند. بعلاوه رهبران تحول آفرین پیروان خود را به تبدیل می کنند به کار انها معنا می بخشند واستقلال کاری ایجاد می کنند.

\*جوانمرد و همکاران ( 1388 ) صورت گرفت مطابقت دارد، ایشان طی بررسی یکی از فرضیات پژوهش خود اذعان کردند که یادگیري سازمانی بر نوآوري اثر مستقیم ندارد.

\*گرجی و رئیسی (1387) ،در مقاله ای تحت عنوان بررسی رابطه توانمند سازی وبهبود عملکرد سازمان ،پرداخته اند که در آن توانمند سازی کارکنان را یکی از ضرورت های سازمانها ی امروزی دانسته اند .در این تحقیق مطالعه در مورد محاکم دادگستری شهرستان گرگان می باشد که در نهایت تحقیق با ضریب اطمینان 99. درصد رابطه معنی دار بین توانمند سازی کارکنان وبهبود عملکرد را مورد تایید قرار داده است .

\*خانجاني ( 1387 ) در مطالعه ي خود نشان داده است كه تفاوت معني داري در ويژگي هاي شخصيتي كارآفريني دانشجويان با استعداد و عملكرد بالاي كارآفريني و دانشجويان استعداد و عملكرد پايين وجود دارد .

\* دلپسند ( 1387 ) د ر مور د عملکرد پرستاران نزديك است كه در آن عملكرد پرستاران در بيمارستانهاي مورد مطالعه مستقل از وضعيت گردش شغلي آنها گزارش شده و گردش شغلي به شيوه موجود را موجب. بهبود عملكرد پرستاران ندانسته است.

\*سلطاني زرندي( 1387 ) نشان داد كه ارتباط معني داري بين سبك رهبري تحول گرا و بيخاصيت با جنسيت وجود دارد و زنان تمايل كمتري به استفاده از سبك رهبري بي خاصيت در مقايسه با سبك رهبري تحول گرا داشتند. همچنين ارتباط مثبت و ضعيفي بين سن و سبك رهبري بي خاصيت و ارتباط منفي و ضعيفي بين سن و سبك رهبري عمل گرا مشاهده شد. از طرف ديگر دبيران هيات از سبك رهبري بي خاصيت اغلب بيشتر از رئيسان و نواب رئيس استفاده مي كردند.

\*موغلي(1386) در تحقيقي، بر عوامل موثر در ايجاد رهبري تحول آفرين وسنجش ابعاد آن در سازمانها، تاکيد کرده و نيز نتايج سازماني متاثر از اين نوع رهبري مثل رضايتمندي شغلي، تلاش و تعهد کارکنان مورد بررسي قرار داده است. در اين تحقيق بيان شده است که در صورت تغيير در نگرش و طرز تلقي رهبران و پيروان، اين احتمال وجود دارد که الگوي رهبري سازمانهاي اداري ايران نيز تغيير نمايد.

\*قهرمان تبريزي(1386) در تحقيقي نشان داد، بين فرهنگ سازماني با ميزان خلاقيت و سبک رهبري با ميزان خلاقيت، همبستگي مثبت معني دار وجود دارد

\* بهادري و رادويلسكي (1385 )، اگرچه گردش شغلي سبب ارتقاي سطح رضايت شغلي شده ليكن منجر به بهبود عملكرد نشده است.

\* *شکري* و همکاران، ( 1385 ) که رویکرد یادگیري عمیق اثر مثبت و رویکرد یادگیري سطحی اثر منفی بر پیشرفت ریاضی دارد.

\*اختری شجاعی وهمکاران(1384) بین میانگین نمره رهبری ومیزان رضایت شغلی کارکنان پرستاری با ضریب همبستگی 56/. ارتباط معنی داری وجود داشت

\* يافته هاي پژوهشي افتخاري( 1384 ) نشان داد كه ميزان رضايت شغلي استادان و كاركنان مديران تحول گرا متفاوتاز ميزان رضايت شغلي استادان و كاركنان مراوده اي نيست، ميزان رضايت شغلي استادان و كاركنان زن و مرد با هم تفاوت ندارد، ميزان رضايت شغلي استادان و كاركنان با سنوات مختلف متفاوت نيست، و ميزان رضايت شغلي كاركنان ليسانس و كمتر از ليسانس متفاوت از كاركنان داراي مدرك بالاي ليسانس است. همچنين نوع مديريت بر رضايت شغلي استادان و كاركنان اثربخشي متفاوتي ندارد و رضايت شغلي استادان و كاركنان با سنوات مختلف متفاوت نيست

\*مصداق راد (1383) بین رضایت شغلی کارکنان وبعد رابطه مداری سبک مدیریت رابطه معنی داری مشاهده شد.همچنین بین رضایت شغلی کارکنان وبعد وظیفه مداری سبک مدیریت رابطه معنی داری مشاهده شد.

\*عبادي جعفری و مرادي(1382) به بررسی رابطۀ هوش عاطفی و رهبري تحو ل گرا در میان مدیران شرکت هاي تولیدي ایران پرداختند. نتایج این پژوهش ، رابطۀ قوي میان دو متغیر هوش عاطفی و رهبري تحول گرا را نشان داد .

\*مهاجران(1382)، در تحقيق خود به اين نتيجه رسيده است که ميان سبک رهبري و اثربخشي رفتاري مديران، رابطه معني داري وجود دارد؛ همچنين بين سن و سابقه مديريت مديران با اثربخشي رفتاري مديران نيز رابطه مثبت وجود دارد.

\*جاوداني(1382) در تحقيق خود، به اين نتيجه رسيده است که بين ميزان تحول آفريني مديران با تعهد سازماني، رابطه مثبت و معنیدار وجود دارد ولی بين ميزان تعامل گرايي مديران و تعهد معلمان رابطه معنی دار وجود ندارد

\*موغلی ( 1381 ) در خصوص الگوي رهبري تحول آفرین در سازم ان ها ي اداري ایر ان، دریافت که بین

رضایت مندي، تلاش و تعهد کارکنان و الگوي رهبري تحول گرا در سازمان هاي موفق اداري ایران رابطۀ

معنی داري وجود دارد . اما، بررسی رابطۀ رهبري تحو ل گرا با افزایش پیامدهاي رهبري تاکنون در میان

مؤسسات آموزش عالی ایران صورت نگرفته است.

2-22 تحقیقات خارجی

\*چن و هو ( 2013 ) نشان میدهد رویکرد عمیق به یادگیري در طراحی محیط مبتنی بر یادگیري مسأله محور با عملکرد تحصیلی همبسته است ولی در طراحی درس میتنی بر سخنرانی این همبستگی وجود ندارد

\* چیانگ (2012) با انجام تحقیقی با عنوان تاثیر حمایت سازمانی ادراك شده و توانمندسازي روانشناختی بر عملکرد شغلی گزارش کردند.

. \* وات و هرگیس[[6]](#footnote-6) (2010) با انجام مطالعه ای در زمینه ارتباط بین احتمال بی حوصلگی با بیکاری ذهنی، حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد شغلی نشان داد که ضریب همبستگی بین حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد شغلی در سطح معناداری 01/0P≤ برابر 46/0 است.

\* ریگل و همکاران (2009) رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و پیامدهای ناشی از آن را طی یک فراتحلیل مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه پژوهش های 20 ساله حمایت سازمانی را مد نظر قرار داده و تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد وظیفه ای، عملکرد زمینه ای و تمایل به ترک خدمت را به عنوان پیامدهای ناشی از آن مورد بررسی قرار داده است. ضرایب همبستگی حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد وظیفه ای و عملکرد زمینه ای به ترتیب از 29/0- تا 64/0 و 11/0- تا 52/0 متغیر بود.

\* بکتون، متیوس، هارتلی و ویتاکر[[7]](#footnote-7) (2009) طی تحقیقی در رابطه با تعیین ارتباط بین تمایل به ترک خدمت، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در 627 کارمند بیمارستان گزراش کردند که ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی برابر 24/0 است.

. \*استوکر(2008) ،رابطه مثبتی سبک رهبری پرستاران ارشد ورضایت شغلی پرستاران وجود دارد.

\*هو ( 2008 )، عنوان می کند فرهنگ یادگیري سازمانی به دریافت و تفسیر اطلاعات و خلق دانش سازمانی وابسته است از سوي دیگر فرهنگیادگیري سازمانی می تواند، توان نوآوري را در صنایع بزرگ افزایش دهد. در فرضیه هاي سوم و چهارم تأثیر مستقیم و معنادار نتیجه فرایند یادگیري سازمانی یعنی متغییر تغییرات رفتاري و شناختی بر فرهنگ نوآورانه و نوآوري فنی تأیید شد. لازم به یادآوري است که این متغییر به طور غیر مستقیم هم بر نوآوري فنی تأثیر گذار است.

\*چنگ ( 2008 )، نوآوري سازمانی به طور معناداري معلول فرهنگ یادگیري سازمانی است و به طور مثبتی متاثر از تعامل مابین یادگیري سازمانی و عدم اطمینان محیطی است، نتایج پژوهش هاي محققین عنوان شده به نوعی با نتایج چهار فرضیه اول پژوهش حاضر مطابقت دارد، لازم به ذکر است چون در این پژوهش فرضیات به صورت ریز و با توجه به فرایند هاي دو متغیر اصلی پژوهش ارائه و تست گردیده اند، مقدور نشد که مصداق کاملاً مشابهی از پژوهشهاي گذشته براي مقایسه با نتایج فرضیات این پژوهش آورده شود.

\* های، وانگ و جوسولد[[8]](#footnote-8) (2007) طی تحقیقی با عنوان تمایل به ترک خدمت و عملکرد شغلی: نقش عواطف مثبت، ارزش های چینی، حمایت سازمانی ادراک شده و اختلاف نظر سازنده که در بین 153 کارمند کارخانجات اسباب بازی سازی در کشور چین انجام گرفت، گزارش کردند که ضریب همبستگی بین حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد شغلی برابر 18/0 است.

\* گومز ( 2006 ) بررسی سبک هاي رهبري تحول گرا و عمل گرا را رویکردي مفید براي مطالعه رهبري مربیان عنوان کرد و مطالعات انجام شده در این زمینه و به خصوص در ارتباط با متغییر هایی مانند انگیزش، تلاش، رضایتمندي، تعهد و عملکرد تیم را بسیار کم ارزیابی کرد. از سوي دیگر در تحقیقات انجام شده، مدیران سازمان مورد توجه بوده اند، در حالی که نباید نقش مربی را به عنوان رهبر تیم در استفاده از این سبک نادیده گرفت. مربی در نقش یک رهبر باید به عنوان یک برانگیزاننده، راه ها و روش هاي مطمئن و مؤثري را براي پیشرفت کارکنان ایجاد کند

\**کانو*( 2005 ) در پژوهشی بر روي دانش آموزان دبیرستانی اسپانیایی رابطۀ باورهاي معرفت شناختی رویکردهاي یادگیري را با پیشرفت تحصیلی در قالب یک مدل مورد بررسی قرار داده است.

\*دی ژن(2005) نشان داد كه بين فرهنگ يادگيري سازماني و انگيزه براي يادگيري با كيفيت خدمات داخلي رابطة معناداري وجود دارد و فرهنگ يادگيري سازماني 5 درصد از واريانس كيفيت خدمات داخلي را تبيين مي كند

\*مرسی(2004) به مطالعۀ سبک هاي رهبري در مؤسسات آموزش عالی مالاوي پرداخت . یافته هاي او نشان داد که اساتید سبک رهبري مدیران خود را تا حدودي تحو ل گرا و مقداري مراوده اي شناسایی کرده اند.

\*بومر و بالدوین(2004 )دریافتند که رهبرانی که گروه رهبران همگنان آن ها از رفتار رهبري تحول گراي بیشتري برخوردارندتمایل بیشتري به رفتار رهبري تحول گرا نشان می دهند

\*تحقيق لي پين و همكاران ( 2004 ) نشان داد كه انگيزة يادگيري به طور مثبت با عملكرد يادگيري مرتبط است.

\* البرت(2003) به آزمون نظریۀ رهبري تحو لگرا در محیط هاي کاري کشو ر جامائیکا پرداخت . بر اساس نتایج این پژوهش ، بین بعد ملاحظۀ فردي و پیامد رضایت رابطه همبستگی مشاهده شد .

\*نیکولینا(2003) به بررسی میزان مناسب بودن سبک رهبري تحو ل گرا در محیط ها و سازمان هاي آموزشی – علمی پرداخت . نتایج این پژوهش نشان داد که سبک رهبري تحول گرا با پیامد اثربخشی همبستگی مثبت دارد .

\*وب (2003)میزان همراهی رفتارهاي ر هبري رؤساي دانشگاه را با رضایت شغلی پیروان و انگیزش به سمت تلاش بالاتر از حد انتظار و اثربخشی رهبري در کال ج ها و دانشگاه هاي ایوانجلیکال مورد بررسی قرار داد. یافته هاي این پژوهش نشان داد که ترکیب رفتارهاي تحو ل گرا و مراوده اي پیش بینی کنندة بهتري براي رضایت شغلی و اثربخشی رهبري، در مقایسه با رفتارهاي تحو ل گرا به تنهایی می باشد.

\*هيس و هيل(2001) نيز نشان دادند كه انگيزش كارمند و يادگيري سازماني به طور مثبت با كيفيت خدمات درك شده مرتبط است. آنها نتيجه گرفتند كه كارمندان برانگيخته و توانايي يادگيري سازماني براي نشان دادند كه سازمان در رسيدن به كيفيت خدمات عالي ضروري است.

\*فیلیپس و همکاران( 1991 ) اعتقاد دارند که سبک رهبري وظیفه گرا بازدهی و اثربخشی بیشتري رادر ساختارهاي آموزشی ایجاد می کند. اینگونه تناقضات نظري وهمچنین ابهامات عمده در زمینه کسب مسأله، موجبات شکل گیري وایجاد مساله پژوهش در زمینه نحوه ارتباط بین سبک هاي رهبري و اثربخشی مدیران کرده است روشن است این مسئله خود از ضرورت بالایی برخورد است چرا که در محدوده مدیریت آموزشی کاربردهاي بسزایی را رقم می زند بدین ترتیب سبک رهبري می تواند اثرات قابل توجهی را براي کارآیی مدیریت آموزشی بر جاي

\*انتویستل و رامسدن ( 1989)خاطرنشان میسازند رابطه بین رویکردهاي یادگیري و عملکرد تحصیلی در موقعیتهاي مختلف تغییر میکند. بنابراین با وجود یافته هاي موجود باید به عوامل دیگري همچون الزامات محیط یادگیري و شیوه هاي سنجش توجه کرد. گذارد

\* پژوهش آنتوان ( 1988 ) در زمینه سبک هاي رهبري واثربخشی مدیران آموزشی مشخص گردیده است که سبک رهبري انسان گرا در مقایسه با سبک رهبري وظیفه گرا بازدهی بالاتري را در اثربخشی مدیران ایجاد کرده است.

\*کاتز وهنری (1988) بر آنند که پژوهش در این خط تحقیقاتی می تواند منجر به شکل گیری و رشد و تحول رویکردهای منسجم تر و نظام دارتری در امر تدریس گردد

**منابع فارسی**

احمدي، علیرضا (1383)،" شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن"، تهران :انتشارات تولیددانش، چاپ اول.

آرمسترانگ، مایکل، ترجمه: قلیچ لی، بهروز و غلام زاده، داریوش، 1385، مدیریت عملکرد، تهران: مرکز آموزش تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.

اسدی،حسین؛ قنبرپور نصرتی،امیر؛ قربانی،محمدحسین؛ دوستی،مرتضی؛ (1388).«رابطه بین یادگیری وعملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران».نشریه علمی-پژوهشی مدیریت ورزشی حرکت،شماره 1 ،ص238.

الوانی ، سید مهدي (1383)،" مدیریت عموم ي". تهران : نشر نی، چاپ بیست و د وم.

ایران نژاد پایزی ،مهدی ؛ساسان گوهر،پرویز(1371).سازمان ومدیریت از تئوری تاعمل ،چاپ اول ،تهران ،انتشارات موسسه علوم بانکداری جمهوری اسلامی ایران.

بزاز جزایری، سیداحمد، 1387، ارزیابی عملکرد منابع انسانی، تهران: انتشارات آییژ، چاپ دوم.

بیگی نیا ،عبدارضا؛کلانتری،فاطمه(1387)."رابطه بین سبک های مدیران وتنیدگی روانی ناشی از شغل کارکنان با تاکید بر گونه های شخصیتی ".دو ماهنامه علمی –پژوهشی دانشور رفتار،دانشگاه شاهد،سال 15،دوره جدید ،شماره 29،صفحه یک.

پالانت، جولی (1389). تحلیل داده های علوم رفتاری با برنامه SPSS (چاپ اول). ترجمه: اکبر رضایی. تبریز: نشر فروزش، ویرایش سوم.

پور آتشی ،مهتاب ؛موحد محمدی ،حمید ؛رضوانفر،احمد ؛حسینی ،سید محمود،(1393).« بررسی تاثیر باور های هوشی وانگیزه پیشرفت بر رویکردهای یادگیری وعملکردتحصیلی دانشجویان رشته کشاورزی » تحقیقات اقتصاد وتوسعه کشاورزی ایران ،دوره 45،شماره 2 ،ص 364).تابستان

جاسبی ،عبدالله (1371).اصول ومبانی مدیریت،چاپ نهم انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ،تهران .235

جعفری ، فاطمه؛گل تاجی ، مرضیه (1391) ."مطالعه وضعیت علمی دانشگاه علوم انسانی،هنر و علوم دانشگاهی دولتی کشور".فصل نامه علمی پژوهشی ،پژوهشکده علوم وفناوری .اطلاعات ایران ،دوره 27 ،شماره 3،ص 562.

جلالی، محمدعلی (1377). بررسی تأثیرات نگرش هاي شغلی بر عملکرد کارکنان عملیاتی بیمارستان هاي شبکه بهداشت و درمان و علوم پزشکی شهرستان شاهرود. تهران: دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد.

حجازی ،الهه ؛لواسانی،مسعود ؛بابایی،ابولفضل (1390). «رابطه ادراک از ساختار هدفی کلاس ،سبک های تفکر،رویکردهای یادگیری وپیشرفت تحصیلی دانشجویان ».پژوهش در برنامه ریزی درسی .دوره 8 ،شماره 30،ص 30).پاییز

حیدری تفرشی ، غلامحسین (1390) ." بررسی رابطه بین رضایت شغلی تعهد سازمانی ورفتار شهروندی سازمانی در کارکنان یک شرکت نیمه خصوصی در استان هرمزگان "تحقیقات مدیریت اموزشی ،سال سوم ، شماره یکم پیاپی

خداپناهی،محمد کریم ؛فتحی آشتیانی ،علی؛ثابتی ،آزاده ؛قنبری ،سعید ؛سید موسوی ،پریسا سادات (1388).«تعامل بین شخصیت وسبک های فرد انگیزشی در عملکرد شغلی».مجله علوم رفتاری،شماره 4،ص302.

دلوی ، محمد رضا ، (1389) ، "مدیریت کیفیت در نظام آموزش عالی ونقش آن در تولید دانش". فصل نامه علمی وترویجی مدیریت توسعه ، دوره 11، شماره 44 ، ص2 .

رابینز ، ب ، 1386 ، «مبانی رفتاری سازمانی ، » ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی چاپ هفدهم ، انتشارات دفتر های پژوهش فرهنگی ، تهران ، 264 -252.

رابینز ،استیفن پی(1377).مبانی رفتار سازمانی،ترجمه پارسایان ،اعرابی .تهران ،انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی ،چاپ اول.

رابینز واستیفن پی (1998).مبانی رفتار سازمانی ،ترجمه دکتر قاسم کبیری ،چاپ دوم،1373،ناشر مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

رابینز، استیفن(1374) مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه سید علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران : موسسه مطالعات وپژوهش هاي بازرگانی.

رابینز،استیفن پی (1386).مبانی رفتار سازمانی،ترجمه علی پارساییان وسید محمد اعرابی،چاپ 16،تهران ،انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی..

رشید پور ، علی ، رحیمی کیا ، امین ( 1384 )، «پاسخگویی و دولت پاسخگو » مجله تدبیر ، شهریور ، شماره 16 ، صص 22 -25.

رضایی دولت آبادی ،حسین؛بهارستان ،امید؛محمدی صدر،محمد،(1390)،" تحلیل ارتباط فرهنگ یادگیري سازمانی، فرهنگ نوآورانه و ابداع درصنایع غذایی کرمان (مورد مطالعه: شرکتهاي زمزم، روغن و پگاه کرمان)"،مجله ابتکار وخلاقیت در علوم انسانی ،دوره دوم ،شماره 3 ،ص 4.

رضاییان ،علی (1378).مدیریت رفتار سازمانی ،چاپ دوم ،تهران ،لنتشارات سمت .

رضاییان ،علی (1380).مدیریت رفتار سازمانی ،چاپ دوم ،تهران،انتشارات سمت.

رضاییان ،علی (1384)،مبانی مدیریت رفتار سازمانی ،تهران ،انتشارات سمت.

رضائيان، علي. 1390 . "مباني سازمان و مديريت"، تهران: انتشارات سمت، چاپ چهاردهم.

رهنورد، فرج اله، 1387، عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان های بخش دولتی ایران، پژوهشنامه مدیریت، شماره 4، صص 85-70.

زارع متین ،حسن (1386)."بررسی رابطه بین آموزشهای ضمن خدمت وتوانمند سازی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی استان قم )"،مجله علمی ترویجی فرهنگ مدیریت،شماره 16 .

زاهدي، شمس السادات و ديگران( 1378)، فرهنگ جامع مديريت ، تهران : انتشارات دانشگاه علامه طباطبايي، چاپ اول،

زمردیان،اصغر (1385).مدیریت تحول .سازمان مدیریت صنعتی ،تهران.

زندوندیان نایینی،احمد ؛رحیمی مهدی وفروغ پور طاهر(1393) ، بررسی رابطه رویکرد های یادگیری با عملکرد تحصیلی کیفی وکمی دانشجویان "، پژوهش در یادگیری آموزشگاهی ،سال اول ،شماره چهارم،ص31 .پاییز

ساعتچی ،محمود (1375)،روان شناسی کاربردی برای مدیران ،انتشارات ویرایش ،تهران .

سعیدیان،نرگس(1388)،"رابطه سبک های رهبری باس با وجدان کاری وتعهد کاری مدیران مدارس متوسط پسرانه شهراصفهان".دانش وپژوهش در علوم تربیتی-برنامه ریزی درسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)شماره 21،ص 119-140.تابستان

سماواتی، حسن؛ نجات، امیر رضا (1388). بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا (تعرفه ن پ 2) از دیدگاه مدیران. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره 22 ، ص 49-19.

سنگه،پیتر(1384)."پنجمین فرمان ،ترجمه حافظ کمال هدایت ومحمد روشن،تهران:انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ،چاپ 5.

شكركن، حسین .، نيسي،عبدالکاظم ، نعامي، عبدالزهرا .، و مهراب يزاده، مهناز . ( 1380 )."بررسي رابطة خشنودي شغلي با رفتار مدني سازماني و عملكرد شغلي در كاركنان برخي از كارخانه هاي اهواز". مجلة علوم تربيتي و روا نشناسي،8(3و4)،ص 5

شوقی ، بهزاد (1392).«اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه سبک رهبری مدیرانوخلاقیت کارکنان بیمارستان ساوه ».مجله مدیریت بهره وری ،سال هفتم ،شماره 26، 93-124.پاییز

طوسی ، محمد علی ؛ صائبی ،محمد .(1380)،مدیریت امور کارکنان ومنابع انسانی .چاپ دوم ،تهران :انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ؛1380.

طوسی ،محمد علی(1381).فرهنگ یادگیری سازمانی ،مرکز انتشارات مرکز آموزش ومدیریت دولتی ،تهران.

عباسی ،عنایت ؛کابلی،نرگس وفرهادیان ،همایون(1392).«بررسی فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان حفاظت محیط زیست :کاربرد مدل سازمان یادگیرنده ».تحقیقات اقتصاد وتوسعه کشاورزی ایران،دوره 44،شماره 2،ص318 تابستان .

عبداللهی ،بیژن؛حیدری،سربه (1388)."عوامل مرتبط با توانمد سازی اعضای هیات علمی دانشگاه :مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران ".فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران ،سال دوم ،شماره یک ،113.

عسگری ، بهمن (1392)،"ارتباط حمایت سازمانی ادراك شده با عملکرد شغلی کارکنان ادارات کل

عطافر،علی؛بهرامی سامانی،مژگان ؛(1388).«میزان استفاده از مولفه های سازمان یادگیرنده در دانشگاه های دولتی وآزاد شهر کرد ».آنجمن آموزش عالی ایران،سال اول،شماره یک ،ص7.

علاقه بند ، علی (1379) . مقدمات مدیریت آموزشی ، چاپ 18،تهران ، نشر روان.

علاقه بند،علی(1383).مدیریت فتار سازمانی کاربرد منابع انسانی ،چاپ 23،تهران ،نشر امیر کبیر،ص 134.

علاقه بند،علی(1383).مدیریت فتار سازمانی کاربرد منابع انسانی ،چاپ 23،تهران ،نشر امیر کبیر،ص128.

علامه،سید محمد حسن؛مقدمی ،مهدی،(1389)،"بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی وعملکرد سازمانی "پژوهشنامه مدیریت اجرایی"،سال دهم ،شماره یک پیا پی 38،ص80.

علوی،سید امین الله (1376)،روان شناسی مدیریت وسازمان (رفتار سازمانی)،انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی،تهران.

قاسمی ، فاطمه (1392)، "بررسی تاثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی بانک سپه تهران".بانک سپه ،شماره 146،ص 42.

قربانی زاده،وجه اله؛خالقی نیا،شیرین (1387)."نقش انتقال دانش ضمنی در توانمند سازی کارکنان".فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)،سال اول شماره 2،ص 86.

قربانی، محمود، کرامتی، محمدرضا و جعفریان راد، جعفر، 1381، ارزشیابی عملکرد کارکنان، مشهد: انتشارات پژوهش توس، چاپ اول.

قربانیان،عظیمه.(1389).رابطۀ سبک رهبری (تحول آفرین، تبادلی،عدم مداخله گر) مدیران و رضایت شغلی تکنسینهاي فوریتهاي پزشکی در شهرستان اصفهان.

قنبری پور نصرتی،امیر؛ساعت چیان ،وحید ؛پور سلطانی زرندی،حسین(1391).«ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی ،انگیزه یادگیری وکیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب ».مدیریت ورزشی ،شماره 14،ص 93 .پاییز

کارشکی، حسین: 1391، روابط ساختاری خطی در تحقیقات علوم انسانی: مبانی و راهنمای آسان کاربرد نرم افزار لیزرل. چاپ دوم. انتشارات آوای نور، تهران.

کدیور ،پروین ؛همکاران (1391)،"رابطه باور های معرفت شناسی ،رویکردهای یادگیریوتفکر تاملی بر پیشرفت تحصیلی"،مجله روان شناسی 63،سال 16،شماره 3،پاییز.

کوشا،منصور(2006).انگلیسی برای رشته مدیریت وبرنامه ریزی آموزشی ،تالیف دکتر منصور کوشا ،سمت.

کونتز،سی(1986)،ضرورت مدیریت ،ترجمه وحید قنبری ،1390،ص 310.

مجید پور،جعفر(1390)،"بررسی تاثیر سبک رهبری (تحول گرا ومراوده ای )وجنسیت بر اعتماد سازمانی دبیران آ.پ ناحیه یک شهرستان اردبیل در سال 1389-1390". پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی ،ارومیه،دانشکده علوم انسانی،دانشگاه ارومیه ،ص 10.

مرتضوی،مرتضی(1387 ) ."توانمند سازی وتکنیک های آن برای تغیر فرهنگ سازمانی ". مجله مدیریت ،شماره 38،ص 42 .

مردانی حموله ،مرجان ؛ حیدری ،هایده (1388)."بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در سازمانی در کارکنان بیمارستان".مجله ایرانی اخلاق وتاریخ پزشکی ،دوره 2،شماره 2 ،47-54.

مورهد وگریفین .ترجمه سید مهدی الوانی ؛ غلامرضا معمار زاده (1382).تهران .انتشارات مروارید.

موغلی ،علی رضا (1383)،«رهبری تحول افرین وابزار سنجش آن ».فصلنامه مطالعات مدیریت ،شماره 44-43.

مومن زاده ،سمیه(1393)،"بررسی نقش میانجی پاسخگویی در رابطه جو روان شناختی وتوانمند سازی روان شناختی با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه ارومیه در سال1393" .پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی ،ارومیه،دانشکده علوم انسانی،دانشگاه ارومیه ،ص 6.

میر کمالی، سید محمد (1379)،رهبری مدیریت آموزشی .تهران .انتشارات یسطرون.

نجات،نازی وهمکاران (1390).«بررسی تاثیر نقشه مفهومی بر رویکرد های یادگیری دانشجویان پرستاری »مجله دانشکده پرستاری ومامایی .دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات).دوره 17،شماره 2 ، ص 23).

نصری ،صادق ؛خورشید ، علی رضا (1391)؛ "بررسی ارتباط چندگانه ویژگی های شخصیتی و سبک های یادگیری شاگردان "مجله ي روان شناسي مدرسه، دوره یک ، شماره 134.

نکویی مقدم،محمود (1386)،سازمان یادگیرنده ،چاپ اول ،دانشگاه علوم پزشکی تبریز.

هرسی وبلانچارد ،ک .آ (1996)،مدیریت رفتار سازمانی ،استفاده از منابع انسانی ،دکتر قاسم کبیری 1375 ،چاپ پنجم ،انتشارت جهاد دانشگاهی ،تهران .

هومن، حیدر علی: 1390، مدل ابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. چاپ چهارم، انتشارات سمت، تهران.

هوی،میسکل(1382).مدیریت آموزشی (تئوری،تحقیق،عمل)،ترجمه میر محمد سید عباس زاده ،چاپ چهارم ،ارومیه ،انتشارات دانشگاه ارومیه.

وکیلی، نفیسه؛ گل پرور، محسن؛ آتش پور، حمید (1388). نقش ويژگيهاي شغل، رهبري تحولي و دشواري هدف در عملكرد كاركنان شركت احياء فولاد سپاهان. دانش و پژوهش در روان شناسي كاربردي، شماره 39، ص 22-

یعغوبی ،نورمحمد؛مقدمی،مجید (1389)."بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا ورفتار شهروندی سازمانی کارکنان »،پژوهش نامه مدیریت تحول ،سال دوم،شماره 4،ص 70،نیمه دوم.

یمنی ، 1372 «رویکرد سیستمی برای بررسی عملکرد مرکز آموزشی » فصلنامه آموزش بزرگسالان ، شماره 15 ، صص17-1.

یوکل،گری(1382).مدیریت ورهبری در سازمان ها ،چاپ اول،تهران ،انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)

**منابع انگلیسی**

Argeris, C., Schon D.A (1996), Organizational Learning 2 Reading, Mass: Adision Wesley

Bass B, Avolio B, Editors. Multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press; 1995.

Borman WC, Ilgen DR, Klimoski RJ(2003). " Industrail and organizational psychology". Handbook of psychology,New jersey.

Cano, F. (2005). Epistemological belief and approaches to learning: Their change through secondary school and their influence on academic performance. British Journal of Educational Psychology ,75,203-221

Cano,F.(2005).Epistemlogical belief and approaches to learning :their change through secondary school and their in fluence on academic performance british journal of Educational psychology,75,203-221.

*Dominik Froehlich, Mien Segers, Piet Van den Bossche*)2014)” Informal Workplace Learning in Austrian Banks: The Infl uence of Learning Approach, Leadership

Style, and Organizational Learning Culture on Managers’Learning Outcomes”

Dimovski, V. (1994). Organizational learning and competitive advantage. PhD thesis.

Diseth.A.(2003).pesonality and approaches to learing as predictors of academic achivment.European journal of personality.63,295-312.

Dodgson,M (1993), Organizational Learning: A Review of Some Literatares. Organizatin Studies, Vol 14, No 3.

Dubrin,A.J:(2001)leader ship-Research finding,practices and skills,third Edition Mifflin company BOSTON,NEW YOORK.pp.643-668.

Duff, A. (2004). The Revised Approaches to Studying Inventory (RASI) andits use in management education, *Active Learning in Higher Education*, 5(1), 56-72.

Egan, T. M., Yang, B. M., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. Human Resource Development Quarterly, 15(3), pp. 279–301.

Entwistle,N&Tait,H.(1993).Appraches to studying and preferences for teaching in Higher Education :Implication for student rating.paper presented at the anmual meeting of the American educational research Association .Atlanta,GA,April 12-16,1993.

Foil, c & et al (1985), Organizational Learning, Academy of Management Review, Vol 10,No 4

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. Research in Organizational Behavior, 23(1), 133–187.

Lia,J,Chou,Ch.(2008).”A strategic approach of internal service quality employecs job satisfaction in e-business”.Acmdigital library.NY.

Lia,J.Chou, Ch. (2008). “A strategic approach of internal service quality employees job satisfaction in e-business”. ACM digital library. NY.

Lia,j.chou,ch.(2008).”A strategic approach of interal service quality employees job satisfaction in e-business”.Acmdigital library.NY.

Marquaradt, M .(1996), Building the Learning Organization: A system approach to quantum improvement, McGraw-Hill

Min Hee Hahn, Kun Chang Lee, Dae Sung Lee (2014).” Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration” .Computers in Human Behavior 42 (2015) 168–169.

Motowidlo SJ, Borman WC, Schmit MJ(1997)." A theory of individual differences in task and contextual performance Human Performance". 10, pp71-83.

Motowidlo, J.S., van scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of applied psychology, 19(4): 475-480.

Park .S.Implications of leaning strategy research for designing computer –assisted instructon journal of Research on computing in Education .1995jun.27(4).435-456.

Park,J Kim,T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention, Leadership in Health Services,22 , pp. 20-38.

Park,J Kim,T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention, Leadership in Health Services,22 , pp. 20-38.

Parker,M. (2000). Organizational culture and Identity, London, sage publications

Parker,Martin.(2000).organizational culture and Identity,London,sage publictions I NC

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard."Management of Organizational Behavior".Tehran: Islamic Azad University Scientific Publication Center, 2001.

Richard Yu Yuan Hung a , Baiyin Yang b , Bella Ya-Hui Lien c, Gary N. McLean d, Yu-Ming Kuo e(2010)," Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance ."Journal of World Business 45 (2010) 285و286.

Rodriguez, S. Perez, J. delval, M. ( 2003 ). An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning in alliances. Journal of The Learning Organization, 10 ( 3), 138-148.

Senge, P. (1990), The Leader's New Work: Building learning

Senge,M.p(1990).the fifthe discipline:the art and practice of the learning organization.Doubleday,Newyork,NY.

Skerlavaj, M et al.,(2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. Journal of Expert Systems with Applications, 37, pp. 6390–6403

Tang,S.M(2004).student Approaches to studying :identifying the Malaysian constructs and comparing them with those in other contexts,journal of further and Higher Education ,28(4),356-372.

Tempelton, Cary F.,Lewis Brucer R. & Snuder Charles A. (2002). Development of a Measure for the Organization Learning construct . Journal of Management Information Systems, 19(2), pp. 175.218

Terry,R.G.(1960).Principles of Management,3 ed.III:Irwin,p.493.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). Make learning count! Diagnosing the learningculture in organizations. Advances in Developing Human Resources, 5(2), pp. 132-151.

Wetzels, M., De Ruyter, K. & Bloemer, J. (2000). “Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons”, Journal of Retailing and Consumer Services, 7, pp. 65-75

1. Motowido [↑](#footnote-ref-1)
2. Borman [↑](#footnote-ref-2)
3. schmit [↑](#footnote-ref-3)
4. Van scotter [↑](#footnote-ref-4)
5. Moorhead Griffin [↑](#footnote-ref-5)
6. - Watt & Hargis [↑](#footnote-ref-6)
7. - Becton, Matthews, Hartley & Whitaker [↑](#footnote-ref-7)
8. - Hui, Wong & Tjosvold [↑](#footnote-ref-8)