2-2) سیاست­های ارزیابی عملکرد

2-2-1)مقدمه

در سال­های اخیر سازمان­ها توجه بیشتری به کارکنان و اعضای خود را آغاز نموده اند. و روش­های بهسازی محیط کار و تشویش کارکنان را جستجو می نمایند. به باور توماس استوارت[[1]](#footnote-1) (1997) این توجه از آنجا ناشی می شود که " انسان ارزنده ترین سرمایه هوشمند" سازمان به شمار می­آید. سازمان­هایی که این سرمایه را از دست می دهند مانند این است که خون بدنشان را از دست داده­اند. برای ارج نهادن به این سرمایه عظیم به مدیریت عملکرد و به ویژه سیاست­های ارزیابی عملکرد نیاز داریم (جزئی،130:1388) که در این فصل به مفاهیم مرتبط با سیاست­های ارزیابی عملکرد پرداخته شده است.

2-2-2) تعاریف و مفاهیم سیاست­های ارزیابی عملکرد

عملکرد سازمانی (OP)[[2]](#footnote-2) را می­توان شاخصی برای اندازه گیری میزان دستیابی خوب و موثر یک اقدام به اهداف تعیین شده تعریف کرد که می­تواند بوسیله کارایی و اثر بخشی سازمان در دستیابی به اهداف، برآورد شود. سیاست­های ارزیابی عملکرد تابع عملکرد منابع انسانی و تعامل آنها با منابع و امکانات و تکنولوژی موجود در سازمان می­باشد (هو[[3]](#footnote-3)، 2008). از سوی دیگر عملکرد منابع انسانی هم تابع انگیزشی و توانایی آنها است. توانایی منابع انسانی خود تابع دانش شغلی و مهارت کاربد دانش مذکور در انجام وظایف و فعالیت های شغلی است. انگیزش منابع هم خود، تابع نگرش آن­ها و شرایط و موقعیتی است که در آن کار می­کنند با توجه به این مفاهیم سیاست­های ارزیابی عملکرد را می توان به شکل زیر مفهوم سازی کرد.

سیاست­های ارزیابی عملکرد = تابع (عملکرد منابع انسانی ×امکانات و تجهیزات ×تکنولوژی )

عملکرد منابع انسانی = تابع ( توانایی × انگیزش)

توانایی= تابع ( دانش و مهارت)

انگیزش = تابع (نگرش ×موقعیت) (بزاز جزایری؛17:1387) .

بطور خلاصه، می­توان گفت سازمان­ها می­توانند با بهبود نگرش و موقعیت کاری موجب انگیزش کارکنان و افزایش دانش و مهارت انجام کار در آن­ها و از طریق بکارگیری امکانات و تکنولوژی مناسب عملکرد سازمانی را بهبود ببخشد و سیاست­های ارزیابی عملکرد را در راستای نظرات کارکنان و بهبود عملکرد در نظر بگیرند.

سازمانها برای حفظ حیات خود و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد نیاز دارند(بزاز جزایری؛17:1387). عملکرد هم به چگونگی انجام وظایف، فعالیت­ها و نتایج حاصله از آن­ها اطلاق می شود (عالم تبریز و همکاران؛187:1388). به اعتقاد اسکرمرهورن و همکارانش[[4]](#footnote-4) عملکرد به کیفیت و مقدار موفقیت­های کار فردی یا گروهی اشاره دارد (هو، 2008). آرمسترانگ [[5]](#footnote-5) عملکرد را یک استراتژی می­داند که مبتنی بر تجزیه و تحلیل عوامل اساسی موفقیت و سطوح عملکرد حاصله بر پایه آن عوامل است (بزاز جزایری؛17:1387) .

همچنین هو (2008) بیان می­کند که سیاست­های ارزیابی عملکرد تمامی روش­های ارزیابی کیفی و کمی کارها است.

سیاست­های ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و فعالیت­هایی اطلاق می­گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف­ها و شیوه­های اقتصادی توام با کارایی و اثربخشی صورت می­گیرد (اشنایدر و همکاران[[6]](#footnote-6)، 2012).

سیاست­های ارزیابی عملکرد یک جریان بازخورد فعالیت­ها و مقایسه آنها با معیارهای تعیین شده است که طی آن واحدها و عوامل انسانی از چگونگی عملکرد خود و تاثیر آن در کارایی سازمان و نظرات مسئولان در مورد نتایج بدست آمده بر اساس شاخص­های معرفی شده اطلاع کسب می­کنند. دلیل دیگری که می­توان بیان داشت این است که ارزیابی و اندازه گیری سه امتیاز کلیدی را برای سازمان به ارمغان می­آورد که عبارتند از :

1. تسهیل در تعیین استراتژی و اهداف بلند مدت مشتری مدار
2. تهیه اطلاعات برای پاسخ گویی به ذی نفعان
3. تأکید بر مشارکت عمومی کارکنان که هر کدام خود کلیدی برای پیشرفت و توسعه سازمانی هستند و می توانند بستر تغییرات سازمانی به سوی بهینگی باشند.

امروزه ما اطلاعات کمی در ارتباط با عملکرد سازمانی بویژه بخش عمومی و دولتی داریم و باید توجه داشت که ارزیابی عملکرد یک پدیده بسیار پیچیده است . دلیل اصلی آن است که بکارگیری آن هم برای مدیران و هم برای بخش های مورد ارزیابی یک معمای بزرگ خواهد بود. بویژه زمانی که پژوهش های اساسی در برنامه ها و نقش های استراتژیک سازمان دیده نمی شود (گومز و همکاران[[7]](#footnote-7)، 2014).

ارزیابی عملکرد سال­های متمادی است که در بخش دولتی و خصوصی در اغلب کشورهای پیشرفته جهان و تعدادی از کشورها در حال توسعه بکار گرفته شده است . در این کشورها تصویب قوانین خاص ارزیابی عملکرد جزء الزامات محسوب می­گردد. گذشته از پایگاه قانونی ارزیابی عملکرد در کشورها و صرف نظر از حدود مرزی که بابت آن در نظر گرفته می­شود، ضرورت ارزیابی اعمال و تصمیمات مدیران و عملکرد دستگاه­ها در شرایطی که به دلیل محدودیت امکانات، خواسته­ها و تقاضاهای در حال افزایش اقتصادی و اجتماعی از سوی آحاد مختلف جامعه در برابر دولت­ها قرار دارد شرط پاسخگویی به نیازهای مطرح شده و دستیابی به هدف­های پیشرفته و توسعه و برقراری نوعی تبادل بین تقاضا و استفاده از منابع جامعه از طریق ارزیابی و نظارت مستمر و جامع قلمداد می­گردد. ارزیابی به عنوان یکی از عملکردها و وظایف مهم مدیریت نوین و حتی مدیریت کلاسیک مطرح بوده و هست و زمانی برنامه­ریزی و طراحی­های انجام شده در مورد سازمان مثمر ثمر خواهد بود که مبنای یک نظام ارزیابی سنجیده شود و نواقص آن رفع شود. امروزه یکی از بیماری­های جدی مدیریت مخصوصا در کشورهای جهان سوم که به سمت صنعتی شدن و همچنین دنیای اطلاعاتی حرکت می کنند، عدم کنترل و ارزیابی برنامه­ها، افراد و سازمان و برگزیدن سیاست­های ارزیابی عملکرد نامناسب است (چیو و همکاران،2012). قبل از دهه 1980، فرایند ارزیابی عملکرد سازمانی از طریق محاسبه هزینه مشخص می­شد که بر شاخص­های مالی انتخابی مانند سود و بازگشت سرمایه تاکید داشت. به دلیل تمرکز تنها بر شاخص­های مالی، به این روش انتقادات قابل توجهی شد. منتقدان استدلال می­کردند که تاکید بر شاخص­های مالی ممکن است تنها به ترویج تفکر کوتاه مدت منجر شود. جانسون و کاپلان[[8]](#footnote-8) (1987) از نخستین نویسندگانی بودند که در مورد روش سنتی مبتنی بر هزینه برای اندازه­گیری عملکرد سازمانی انتقاد نموده بودند. در این فرایند، آ­ن­ها نیاز به روش اندازه گیری عملکرد یکپارچه را درک کرده­اند. در این زمینه، مک نیر و ماسکونی[[9]](#footnote-9) نیز نیاز به روش اندازه گیری عملکرد یکپارچه را بیان کرده­اند. آن­ها نیاز به هم ترازی معیارهای مالی و غیر مالی را درک کرده­اند. در اواخر دهه 1980، برخی از چارچوب هایی که برای ارائه یک تصویر جامع تر از ارزیابی عملکرد تلاش می­کردند در ادبیات شروع به کار نمودند. در همین حال، انتقاد از روش ارزیابی عملکرد سنتی ادامه داشت. در پاسخ به انتقادات، تعداد زیادی از سیاست­های ارزیابی عملکرد (PMSs) برای گسترش فرآیند اندازه­گیری عملکرد مطرح شدند. این سیاست­ها عبارتند از SMART، ماتریس ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن و سیستم ارزیابی عملکرد پویای جمعی و ... (گومز و همکاران، 2014).

در پژوهش­های متعددی بیان شده است که اولین مطالعات مربوط به ارزیابی عملکرد تحت چهارچوب CAPM توسعه یافت. از میان سیاست­های ارزیابی عملکرد می­توان به آلفای جنسن CAPM، نسبت شارپ و معیار ترینور اشاره نمود. برای مثال روش آلفای جنسن برای ارزیابی عملکرد مدیران است که به مدل­های چند عاملی تعمیم داده می­شود. در واقع، این ایده، یک مدل مرجع ارائه می­دهد که به درستی میانگین بازده دارایی ها را توضیح می­دهد. از این نظر، این روش برای ارزیابی سرمایه گذاری­ها ضروری است. ارزیابی عملکرد مدیران یک مسئله بسیار رایج در ادبیات تجربی مالی است. این موضوع به دلیل پیامدهای آن اهمیت دارد (مورنو و رودریگز[[10]](#footnote-10)، 2012). به منظور انتخاب سیاست­های مناسب ارزیابی عملکرد، باید اول، اهداف ارزیابی، کاملا توسط مدیران پروژه تعریف شود (چیو وهمکاران، 2011).

ایرس (1989) اشاره کرد که می­توان با توجه به پرونده­های حقوقی کارکنان استفاده از ارزیابی عملکرد را عامل تنزل رتبه، عدم ارتقا، فسخ اشتغال، یا اخراج کارکنان در نظر گرفت. در بررسی پیامدهای قانونی مرتبط با استفاده از ارزیابی عملکرد در اقدامات منابع انسانی، مارتین و بارتول (1991) تایید کرده­اند که سازمان­ها باید برای توجیه منطق خود از نحوه استفاده ارزیابی عملکرد جهت شناسایی افرادی که برای کوچک سازی انتخاب شده­اند، آماده شوند (اشنایدر و همکاران،2012).

2-2-3) سیاست­های ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن و اهداف آن­ها

سیاست­های ارزیابی عملکرد دارای سابقه چند ده ساله می­باشند که معمولاً در متون مدیریت، این سیاست­ها را به دو دسته کلی سیاست­های سنتی و مدرن تقسیم می­کنند بطوری که در سیاست­های سنتی تاکید زیادی بر افراد به عنوان موضوع مورد ارزیابی دارند و این در حالی است که در سیاست­های مدرن این تاکید بر روی فرایندها است. با توجه به اینکه ریشه­ی اصلی ارزیابی عملکرد نیز توسط حسابداران حرفه­ای و آکادمیک دارای چالش­های بسیار بوده است. کاپلان و جانسون [[11]](#footnote-11) در سال 1987 نشان دادند که معیارهای سنتی عملکرد سازمانی با توجه به رشد سریع سازمان­های مدرن، در حال منسوخ شدن می­باشند. آن­ها اظهار کردند که معیارهای سنتی عملکرد سازمانی ریشه در انقلاب صنعتی داشته و منعکس کننده یک سیستم کنترل برای بازارها و سازمان­هایی است که در جوامع مدرن ایجاد گردیده­اند و همچنین آن­ها بیان داشتند که استفاده از ابزارهای سنتی سنجش عملکرد موجب کاهش بهره­وری مدیریت گردیده است. زیرا جمع آوری و پردازش اطلاعات مربوط به آن­ها بسیار وقت­گیر بوده و تهیه گزارش دقیق مربوط به هزینه محصول نیز به علت بالا بودن هزینه­های فرایند و هزینه­های سربار مشکل بوده و نهایتاً این ابزار باعث می­گردیدند تا مدیران نگرش کوتاه مدت نسبت به مشاغل سازمانی داشته باشند. در سال 1995 اوکلند[[12]](#footnote-12) مشکلات اساسی اندازه گیری عملکرد را در محتوای TQM[[13]](#footnote-13) مورد بررسی قرار داد. در سال 1992 هاریسون[[14]](#footnote-14) مشکلات اساسی اندازه گیری عملکرد را درJIT، در سال 1993 لوسکومبه[[15]](#footnote-15) در برنامه ریزی منابع ساخت (MRP)[[16]](#footnote-16)، و در سال 1995 استانتون و هامر[[17]](#footnote-17) این مشکلات را در فرایند مهندسی مجدد کسب و کار (BPR) [[18]](#footnote-18)مورد بررسی قرار دادند. هر کدام از پیشرفت­های جدید در معیارهای ارزیابی عملکرد باعث می­گردد تا هرچه بیشتر معیارهای سنتی اندازه گیری عملکرد آشکار شود (یزدانی، 86:1385).

جدول 2-1: تفاوت­های عمده سیستم­های سنتی و مدرن ارزیابی عملکرد (یزدانی، 86:1385)

|  |  |
| --- | --- |
| سیاست­های سنتی ارزیابی عملکرد | سیاست­های مدرن ارزیابی عملکرد |
| **تاکید بر ارزیابی افراد**  **تاکید بر ارزیابی بعد مالی سازمان**  **رویدادگرا(تاکید بر رویدادها به صورت منفرد)**  **شاخص های گذشته نگر**  **ایجاد جوی بی اعتماد**  **کاهش روحیه خلاقیت و نواوری**  **توجه صرف به مشکلات**  **نتیجه گرا (تاکید بر حصول نتیجه)**  **تاکید صرف بر ارزیابی عملکرد**  **ارزیابی گسسته و دوره ای** | **تاکید بر ارزیابی فرایندها**  **تاکید بر ابعاد مختلف فرایندها**  **راهبردگرا(تاکیر بر هم جهتی عملکردها و استراتژیها)**  **شاخص های گذشته نگر و آینده نگر**  **تاکید بر بهبود**  **ایجاد جو همکاری و اعتماد**  **ایجاد و ترویج خلاقیت و نوآوری**  **برقراری روابط علت و معلولی و ریشه یابی مشکلات**  **روندگرا(تاکید بر حصول نتیجه و فرایند رسیدن به آن)**  **تاکید بر تفهیم اهداف و استراتژیها قبل از ارزیابی عملکرد**  **ارزیابی به صورت یک فرایند پیوسته** |

ریمون استون[[19]](#footnote-19) (1998) اهداف ارزیابی عملکرد را به 4 دسته زیر تقسیم کرد:

1. تشخیص تمایزات
2. پاداش دهی
3. توسعه منابع انسانی
4. بازخور دادن

اما به طور کلی اهداف ارزیابی عملکرد را می­توان به شرح زیر دسته­بندی کرد:

* شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان سازمان
* طرح ریزی تمهیداتی برای آموزش و بهسازی منابع انسانی
* برنامه ریزی نیروی انسانی
* اقدامات پرسنلی مانند کارمندیابی، انتخاب، انتصاب
* طبقه بندی عادلانه کارکنان
* شناسایی استعدادهای فردی و رشد شخصیت آنان
* تشویق و تنبیه (بزاز جزایری،8:1387).

2-2-4) انواع سیاست­های ارزیابی عملکرد

با توجه به اهمیت عوامل نیروی انسانی، سرمایه، محصول و مدیریت می­توان سیاست­های ارزیابی را به صورت زیر دسته­بندی نمود (یزدانی،85:1385):

الف ) ارزیابی مالی : این ارزیابی توسط نسبت های مالی و یا گزارشات و روش هایی نظیر سود و زیان ، بودجه بندی ، تطابق بودجه ، هزینه یابی بر مبنای فعالیت و .. صورت می گیرد.

ب) ارزیابی منابع انسانی : این ارزیابی توسط روش هایی نظیر کارسنجی ، انتخاب اجباری ، قیاسی، ثبت وقایع حساس، مقایسه زوجی و ... صورت می گیرد.

ج) ارزیابی فرایندهای تولید: این ارزیابی توسط روش های زیر انجام می­گیرد.

* روش های آدام اسمیت
* کارسنجی تیلور
* کنترل پروژه
* کنترل کیفیت آماری
* مدل های برنامه ریزی کنترا تولید

د) ارزیابی فرایندهای مدیریت : این ارزیابی به روش های زیر صورت می­گیرد.

* ایزو 9000-140000
* مدیریت بر مبنای هدف
* مدیریت کیفیت جامع
* جایزه مالکوم بالدریچ
* نظام مدیریت هوشین
* خودارزیابی
* کارت امتیازی متوازن
* مدل های بلوغ
* بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
* دیدگاه ذی نفعان
* مدل های کمی و ریاضی مانند تحلیل پوششی داده ها و ...(یزدانی،85:1385).

در اینجا برخی از سیاست­های ارزیابی عملکرد توضیح داده شده است.

* روش ارزیابی عملکرد یکپارچه

تاکید محققان بیشتر بر ترویج رویکرد مورد به مورد برای ارزیابی عملکرد سازمانی در مقابل تئوری یکنواخت ناشی از چارچوب­ها بود. بنابراین ادبیات ارزیابی عملکرد، برخی از دستورالعمل­ها و ویژگی­های مربوط به سیستم­های ارزیابی عملکرد یکپارچه را بیان می­کند که به شرح زیر است (گومز و همکاران،2014):

* باید اطلاعات غیر مالی مربوطه، بر اساس عوامل کلیدی موفقیت هر کسب و کار منعکس شود.
* باید به عنوان ابزار تبیین استراتژی و نظارت بر نتایج کسب و کار پیاده شود.
* باید بر اساس اهداف سازمانی، عوامل حیاتی موفقیت، نیازهای مشتری باشد و باید بر هر دو جنبه مالی و غیر مالی نظارت داشته باشد.
* باید اساسا به صورت پویا با توجه به استراتژی تغییر کند .
* باید نیازهای مربوط به شرایط خاص را رفع کند و باید بلند گرا بوده و همچنین به سادگی درک و اجرا شود.
* باید با سیستم ­های پاداش مرتبط باشد. و
* معیارهای مالی و غیر مالی باید در چارچوب استراتژیک هم تراز و متناسب باشند (گومز و همکاران،2014).

حلقه 1

انتقال به داخل

اقدامات/ عملیات

استراتژی­ها

بازخور

حلقه 2

بازخور

فاز برنامه ریزی

فاز ارزیابی عملکرد

شکل 2-8) سیستم ارزیابی عملکرد یکپارچه (سعد، 2012)

* ارزیابی عملکرد 360 درجه

بررسی نسبتا جدید در عرصه ارزیابی عملکرد، افزایش اتخاذ سیستم­های بازخور چند ارزیاب یا ارزیابی 360 درجه توسط سازمان­ها را نشان می­دهد. یکی از دلایل محبوبیت رو به رشد این روش توانمندی آن در درک ارزیابی هدفمندتر از عملکرد کارکنان است. به ویژه زمانی که با محدودیت­های بازخور یک طرفه (که عملیات سازمانی را شناسایی می­کند) مقایسه می­شود، کاربرد بازخور 360 درجه بیشتر مشخص می­گردد. مونت و جادج ( 1998) سیستم بازخورد 360 درجه را به عنوان سیستم ارزیابی عملکرد فرد توسط چندین ارزیاب از سطوح مختلف در سازمان معرفی کرده­اند. اکثر سیستم های 360 درجه شامل بازخورد از همکاران، زیردستان، سرپرستان و خود فرد است . با این حال، با توجه به ماهیت کسب و کار، ممکن است ارزیاب­هایی از خارج از سازمان مانند مشتریان را نیز شامل شود.

* **خود ارزیابی**: در فرایند ارزیابی 360 درجه به عمل رتبه بندی عملکرد توسط خود فرد اشاره دارد. با توجه به بروتوس و همکاران (1999)، خود ارزیابی به نوعی از بازخورد اشاره دارد که در آن فرد، منبع، ارزیاب و دریافت کننده اطلاعات است (میلمور و همکاران[[20]](#footnote-20)، 2013).
* **ارزیابی همکاران**: مشارکت زیردستان و همکاران در ارزیابی عملکرد 360 درجه ، تسلط سرپرستان را به عنوان معمول ترین منبع ارزیابی عملکرد، به چالش می­کشد. ارزیابی توسط مقامات مافوق در بیشتر طرح ها باقی مانده است و دلیل آن ماهیت از بالا به پایین و سلسله مراتبی آن­ها است. فدر[[21]](#footnote-21) و همکاران (1999) استدلال می­کنند که سازمان­ها با افزایش تاکید بر روی کار تیمی و ساختار تخت­تر، نشان داده­اند که دیگر سرپرستان ارزیاب­های مناسبی برای عملکرد نیستند. همکاران به عنوان منبع مطمئن از بازخور عملکرد مربوط به مدیران هستند زیرا در نزدیکی مدیر کار کرده و فرصت مشاهده و ارزیابی رفتار آن را دارند (میلمور و همکاران، 2013).
* **ارزیابی زیردستان**: ارزیابی زیردستان یا ارزیابی به سمت بالا، با ارزیابی عملکرد سنتی فاصله زیادی دارد. چرا که آن­ها در مقابل جریان سنتی از بالا به پایین بسیاری از سازمان­ها عمل می­کنند. مونت (1984) توضیح می­دهد که اندازه گیری از دیدگاه زیردستان نشان دهنده یک منبع معتبر ارزیابی عملکرد است. زیردستان ممکن است برای ارائه ارزیابی معنادار رفتارهای مدیریتی خاص در موقعیت بهتری نسبت به سایر گروه­های ارزیاب قرار داشته باشند.

هدف مدیر معمولا ارزیابی از ابعاد مختلف رفتاری و یا صلاحیت­ها، به خصوص در رهبری و کار تیمی است. ادواردز (1996) معتقد است که دقت و اعتبار ارزیابی عملکرد 360 درجه با گسترش منابع ارزیابی افزایش می­یابد (میلمور و همکاران، 2013).

* روش ارزیابی عملکرد **PDCA**

روش اتخاذ شده در پی روش سیستم­های مورد استفاده در استانداردهای ISO ، روش " برنامه­ریزی- اجرا- کنترل و بررسی- اقدام" (PDCA) است. شکل زیر مراحل روش ارزیابی عملکرد پیشنهادی و ادغام آن با سیستم­های مدیریت را نشان می­دهد (کوالهو و موی[[22]](#footnote-22)، 2013).

جنبه­های دیگر این روش عبارتند از:

* این برای ارائه مدیریت با اطلاعات قابل اطمینان و اعتماد طراحی شده است و اساسی برای تعیین اینکه آیا مجموعه معیارهای عملکرد سازمانی به کارگرفته شده توسط مدیریت سازمان مناسب می­باشد یا خیر، است.
* این روش می­تواند در هر نوع سازمانی با هر اندازه­ای به کار رود اما به طور خاص برای سازمان­های کوچک و متوسط مناسب­تر است.
* صرف نظر از اینکه آیا سازمان­ها سیستم­های مدیریتی دارند یا ندارند، این روش می­تواند در سازمان­ها به کار رود، زیرا این روش نیز سیستمی است.
* نتایج ارزیابی عملکرد می­تواند به عنوان منبع داده­ها برای گزارش عملکرد سازمانی به افراد مد نظر، استفاده شود (کوالهو و موی، 2013).

استفاده از این روش و استاندارد مدیریت ریسک AS/NZS 4360:1999 (استاندارد استرالیا و استاندارد نیوزلند) اجازه می­دهد تا فعالیت­های شرکت­هایی در موقعیت ریسک بالا و همچنین فعالیت­های روزانه و معمول تجزیه و تحلیل شود. همچنین اجازه می­دهد تا مسائل اجتماعی و فرهنگی از طریق گروهی متشکل از کارفرمایان، کارکنان و عموم مورئ تحلیل و ارزیابی قرار گیرد. برای اثربخشی، این روش به استفاده از شاخص­های مناسب به منظور ارائه اطلاعات در مورد ویژگی­های کلیدی فعالیت­های سازمانی، سیستم­های مدیریت و حوزه نفوذ نیاز دارد. شاخص­هایی ترجیح داده می­شوند که بتواندر جال و آینده از آن­ها استفاده نمود (کوالهو و موی، 2013).

مدل **MS**

**گزارش­های سه لایه زیرین خارجی**

**گزارش های عملیاتی داخلی**

**اقدام و اجرای ارزیابی عملکرد (ACT-A)**

**کنترل و بررسی ارزیابی عملکرد (CHECK- C)**

**اجرای ارزیابی عملکرد (DO-D)**

**\*جمع­آوری داده \*تجزیه و تحلیل داده­ها \* ارزیابی اطلاعات \*گزارش و ارتباطات**

**برنامه ریزی ارزیابی عملکرد** **(برنامه-P)**

روش ارزیابی عملکرد

**برنامه ریزی MS (برنامه-P)**

***بهبود مستمر***

***بهبود مستمر***

**اجرای MS (DO-D) MS**

**کنترل و بررسی MS (CHECK- C)**

**اقدام مدیریت MS (ACT-A)**

شکل 2-9) روش ارزیابی عملکرد و ادغام آن با سیستم­های مدیریت (کوالهو و موی، 2013)

* ارزیابی عملکرد با کارت امتیازی متوازن

مفهوم کارت امتیازی متوازن (BSC) اولین بار توسط کاپلان و نورتون در اوایل دهه 1990 توسعه داده شد و پس از آن به طور گسترده ای برای ایجاد استراتژی های کسب و کار اتخاذ شد. به طور گسترده ­تر BSC اتخاذ شده، سیستم مدیریت عملکرد برای هم­ترازی دیدگاه و ماموریت با نشان دادن چهار چشم­انداز متفاوت است:

(1) مالی؛

(2) مشتری؛

(3) فرایند داخلی؛ و

(4) ظرفیت .

بعضی از تحقیقات نشان می­دهد که می­توان مفهوم BSC را برای برنامه ریزی و ارزیابی پروژه یادگیری به کار برد. مدل BSC می­تواند به مدیران در تصمیم­گیری­های مدیریتی کمک کند، چنین مدلی می­تواند اطلاعات مهمی مانند این که "آیا این پروژه موفق است؟ "و یا" عامل کلیدی موفقیت / شکست چیست؟ " را مشخص کند (چیو و همکاران، 2012).

* ارزیابی عملکرد با مدیریت کیفیت جامع

شیوه مدیریت کیفیت جامع (TQM) به عنوان یک استراتژی بهبود و روشی برای ارزیابی عملکرد است که توسط اکثر سازمان­ها در سراسر جهان پذیرفته شده است. به طوری که کیفیت حکم یک عامل رقابتی را دارد. جایگاه TQM کاملا مشخص است: اگر سازمانی فلسفه مدیریتی بهبود مستمر را توسعه دهد و شیوه­های حمایت سازمانی لازم را ارائه دهد، می­تواند بهبود کیفیت را به دست آورد. با صبر، پشتکار و کار سخت، بسیاری از سازمان­ها با موفقیت این شیوه ­ها را در طول دهه گذشته با نتایج فوق العاده اجرا کرده­اند. موتورولا، فورد، کادیلاک ، ایرباس، نستله ، شل، تویوتا و فیلیپس برخی از دستاوردهای TQM شناخته شده در بازار جهانی هستند. با این حال ، شیوه­های کیفیت آن­ها، زمان و صبر در زمان پیاده سازی، و نظم و انضباط برای رسیدن به بلوغ و بقا است. در حالی که کارشناسان کیفیت مثل دمینگ، جوران و کرازبی بیان می­کنند که سازمان­ها باید بهبود کیفیت از دیدگاه بلند مدت را در نظر بگیرند، آن­ها نیز اشاره می­کنند که دستیابی به برخی از بهبود کیفیت­ها می­تواند خوشنودی ایجاد کند. علاوه بر این، آن­ها توافق دارند که کیفیت می­تواند مانع مشکلات سازمانی جدید و یا حال حاضر شود. کارشناسان کیفیت استدلال می­کنند که مدیریت کیفیت جامع ابزاری است که می­توان بر اساس آن عملکرد سازمان را ارزیابی نمود و با دیگر سازمان­ها مقایسه کرد. بنابراین TQM به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد شناخته می­شود. برخی از کارشناسان کیفیت دیدگاه مشابه­ای از چرخه بهبود کیفیت را به اشتراک می­گذارند یعنی معتقدند که در ابتدا راه­اندازی شده، سپس از طریق مرحله توسعه به بلوغ می­رسد و سازمان TQM به دست می­آید (لونگنیچر و اسکازرو[[23]](#footnote-23)، 2012).

* ارزیابی عملکرد ایمن

هدف اولیه از ارزیابی ایمن، تعیین علت اساسی و واقعی حوادث است. تجزیه و تحلیل ایمن با مشکل ارزیابی آینده مبهم و کمّی کردن خروجی ایمن رو به رو است. اما به نقل از پیتر و واترمن، کوکس و تایت بیان کرده­اند که "چه می­شود که اندازه­گیری انجام می­شود. برای برخی چیزها معیارهایی قرار داده می­شود تا بتوان آن­ها را ارزیابی نمود. مدیریت به این موضوع توجه می­کند. آگاهی به سادگی پاسخ­های در دسترس و مردمی را ایجاد می­کند." بنابراین چالش­هایی برای تجزیه و تحلیل ایمن وجود دارد. تلاش­هایی در جهت ارزیابی عملکرد برنامه ­های ایمن انجام شده است. به طور کلی مدل توافقی ارائه نشده است (اَدبییایی و همکاران[[24]](#footnote-24)، 2013). این مشکل مربوط به کمّیت خروجی ایمن است. برخی از روش­ها به شرح زیر می­باشد:

* روش آماری : روش­های آماری به ما اجازه می­دهد تا تغییرات ذاتی و عدم قطعیت در پیش بینی ضرر و زیان های ناشی از حوادث را محاسبه کنیم. این برنامه یک ابزار مقایسه­ای هر دوره با دوره دیگر را ارائه می­دهد. روش های آماری همبستگی، رگرسیون، تحلیل واریانس و جداول غیر پارامتری احتمالی به کار می­رود. شاخص­های اندازه گیری شامل فراوانی کارآمدی، شدت کارآمدی و تاخیر روزانه، شدت و فراوانی حوادث است.
* تابع انتظار : این روش ماهیت احتمالی حوادث را در نظر می­گیرد. در این روش تعداد حوادث مورد انتظار با تعداد واقعی حوادث تعیین می­شود.
* رویکرد ارزیابی ریسک : ریسک، از ویژگی­های غیر قابل اجتناب تمام تصمیمات مربوط به آینده است. چهار ابزار تجزیه و تحلیل خطر در حال حاضر محبوب می­باشد. که شامل تجزیه و تحلیل خطر (HA)، حالات شکست و تجزیه و تحلیل اثرات (FMEA)، تجزیه و تحلیل درخت خطا (FTA) و تجزیه و تحلیل ریسک احتمالاتی (PRA) است(اَدبییایی و همکاران، 2013).
* کنترل کیفیت آماری : این روش شامل نمونه گیری تصادفی از فعالیت های کاری، ارزیابی فعالیت در برابر استانداردهای ایمنی برای تشخیص شرایط نا امن است. هنگامی که نمودارهای کنترل انحراف قابل توجه از سطح ایمنی مورد انتظار در کارخانه را نشان می­دهند ، گام های فوری برای از بین بردن تعیین علل آن برداشته می­شود (اَدبییایی و همکاران، 2013).
* پرسشنامه : پرسشنامه برای دریافت اطلاعات از بخش­های مختلف به خصوص در مورد نحوه شکل­گیری حادثه تهیه می­شود. با این حال، ارزش واقعی عددی ممکن است توسط پاسخ دهندگان ارائه نشود (اَدبییایی و همکاران، 2013).

2-2-5) شاخص­های ارزیابی عملکرد

پژوهش­های مختلف شاخص های متفاوتی را برای انزه گیری عملکرد بکار گرفتند به عقیده هنکات[[25]](#footnote-25)، شماری از شاخص ها مثل نرخ رشد سود، نرخ رشد دارایی خالص یا دارایی کل، برگشت از فروش، نرخ بازده سهام، رشد بازار سهام ، رشد سهم بازار، تعداد محصولات جدید ، بازده دارایی خالص و ... از اواسط سال 1900 برای اندازه گیری عملکرد سازمانی بکار گرفته شدند که در سال 1990، دو شاخص بازده دارایی خالص و بازده سرمایه به شاخص های اندازه گیری عملکرد اضافه شدند (اسچوما و لرو[[26]](#footnote-26)، 2008). استیر[[27]](#footnote-27) در سال 1975، معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی را از مطالعات مختلف جمع آوری کرد و آن­ها را در بعد کلی قرار داد: عملکرد مالی، عملکرد تجاری، اثربخشی سازمانی (استیر، 2010). علاوه بر آن دلانی و هاسلد[[28]](#footnote-28) در سال 1996 دو روش را برای اندازه گیری عملکرد پیشنهاد کردند: عملکرد سازمانی و عملکرد بازار، که عملکرد سازمانی شامل کیفیت کالا یا خدمات، نوآوری کالا و خدمات، جذب کارکنان، حفظ کارکنان، رضایت مشتری، ارتباط مدیریت/ کارکنان بود و عملکرد بازار شامل توانایی بازاریابی سازمانی، رشد کلی فروش و سود آوری بود (هو،2008). در جدول2-2 شاخص­های مختلفی از دیدگاه تنی چند از صاحب نظران ارائه شده است.

جدول2-2:شاخص­های ارزیابی عملکرد دیدگاه صاحب­نظران (عالم­تبریزی و همکاران، 74:1388).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| لین 1998 | درخت تقسیم ارزش روس | ناظر دارایی ها ی نامشهود اسویبی 1997 | طرح ارزش اسکاندیا ادوینسون و مالون 1997 | بروکینگ 1996 | بونتیس1998 |  |  |
| هوش |  |  |  |  | هوش | **1** | **توانمندیهای درونی افراد**  **(شایستگی­ها )** |
|  |  |  | استعداد | توانایی یادگیری |  | **2** |  |
|  | دانش فنی |  | دانش | دانش فنی | دانش ضمنی | **3** | **توانایی های بدست آمده در طول کاری** |
| مهارت | مهارت |  | مهارت |  | مهارت | **4** |  |
|  |  | یادگیری از کارکنان دیگر |  |  |  | **5** |  |
|  |  | یادگیری از طریق آموزش |  |  |  | **6** |  |
| تخصص |  |  | توانایی | تخصص |  | **7** |  |
|  |  | تجربه |  |  |  | **8** |  |
|  | ویژگیهای رهبری مدیران ارشد |  |  | رهبری |  | **9** | **ویژگی ها و مهارتهای خاص رهبرب** |
|  |  |  |  | مهارت مدیریتی |  | **10** |  |
| نوآوری | نوآوری |  | نوآوری |  |  | **11** | **وجود انگیزاننده ها** |
| خلاقیت |  |  |  | خلاقیت |  | **12** |  |
|  | انگیزش ( مالی – غیر مالی) |  |  |  |  | **13** |  |
|  |  |  | ارزش ها |  |  | **14** | **توجه به ارزش های کارکنان** |
|  |  |  |  | حل مشکلات |  |  | **توانایی حل مسایل** |
| تغییر پذیری | سازگاری |  |  |  |  |  |  |

همچنین با توجه به گریگرسن و همکاران (1996) و داولینگ و همکاران (1999)، سه جنبه اصلی باید در انتخاب سیاست­های ارزیابی عملکرد مد نظر قرار گیرد (شن[[29]](#footnote-29)، 2012):

(1) اهداف سخت، عینی و قابل اندازه گیری بوده، و می­توانند به طور مستقیم از طریق بازگشت سرمایه (ROI)، سهم بازار، و غیره اندازه گیری شوند.

(2) اهداف نرم، مبتنی بر صفت یا رابطه می­باشند، مانند سبک رهبری و یا مهارت­های فردی.

(3) اهداف زمینه­ای، تلاشی برای دستیابی به عوامل مدّ نظر است که از موقعیتی که عملکرد در آن رخ می­دهد، ناشی می­شود.

لوگر و وینک (1995) معیارهای دقیق­تری از ارزیابی را پیشنهاد نموده­اند و بیان کرده­اند که ممکن است با توجه به شرح شغل کارکنان، ترکیبی از معیارها مورد استفاده قرار گیرد. و معیارهای دقیق گاهی اوقات با شدت کمتری استفاده می­شوند. در حالی که ارزیابی عملکرد از کارکنان بیرونی که برای پروژه­های فنی ویژه و کوتاه مدت استفاده می­شوند بر وظیفه و عملیات متمرکز است، ارزیابی از مدیران بیرونی بیشتر به استراتژی تمایل داشته و بیشتر مربوط به بهره برداری از واحد کل و موقعیت های دیگر است. پائو و دئو نشان داده­اند که معیارهای ارزیابی باید صرف نظر از ملیت و زمینه های فرهنگی، در دسترس، قابل درک، عادلانه و برای هر مدیر برانگیزاننده باشد،. حسین و داویس (1989) نگاه کنید به توانایی­های فنی، مهارت مدیریت، همدلی فرهنگی، سازگاری و انعطاف پذیری، مهارت­های دیپلماتیک و استعداد زبان را به عنوان معیار ارزیابی در مورد مهاجران در نظر گرفته­ اند (شن، 2012).

**بخش سوم**

**پیشینه تحقیق**

2-3) پیشینه تحقیق

**2-3-1) پیشینه مطالعاتی در داخل کشور**

* **قمری زارع و همکاران** (1390) تحقیقی با عنوان بررسی همبستگی کیفیت ارزشیابی عملکرد و رضایت شغلی پرستاران انجام دادند. هدف از این مطالعه، تعیین همبستگی کیفیت ارزشیابی عملکرد و رضایت شغلی پرستاران شاغل در بیمارستان­های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اراک بوده است. این پژوهش یک مطالعه توصیفی- همبستگی است. جامعه پژوهش را کلیه پرستاران شاغل در بیمارستانهای آموزشی اراک در سال 1390 تشکیل میداد. واحدهای پژوهش از طریق تمام شماری، جمعا 133 پرستار تعیین گردید. جمع آوری اطلاعات از طریق 2 پرسشنامه محقق ساخته روایی شده و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت .پرسشنامه تعیین کیفیت ارزشیابی عملکرد شامل 44 عبارت و رضایت شغلی پرستاران شامل 20 عبارت بوه است. تجزیه و تحلیل داده­ها نیز با استفاده از آمار توصیفی و ضریب همبستگی اسپیرمن و نرم افزار SPSS 13 انجام گرفت. نتایج مطالعه نشان داد که 5/80/0 پرستاران معتقدند سرپرسرتاران صلاحیت متوسطی جهت اجرای نقش ارزیابی عملکرد دارند. همچنین کیفیت فرآیند و برآیند ارزشیابی عملکرد به ترتیب توسط 4/50% و 9/60% پرستاران، متوسط ارزیابی شد.اکثریت پرستاران (2/72%) رضایتمندی متوسطی از شغل ابراز کرده بودند. همچنین ارتباط معناداری بین سطح صلاحیت سرپرستار، کیفیت فرآیند و برآیند ارزشیابی عملکرد با احساس رضایت شغلی آنها وجود داشت.
* **گلپرور و همکاران** (1392) در تحقیقی تحت عنوان الگوي ساختاري رابطۀ تناسب فرد شغل، با فرسودگي هيجاني و نگرش­هاي شغلي به موضوعاتی از قبیل تناسب فرد شغل، فرسودگي هيجاني، رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرداختند. اين پژوهش با هدف بررسي الگوي ساختاري تناسب فرد شغل با فرسودگي هيجاني، رضاي شغلي و تعهد سازمانی اجرا شد. روش پژوهش همبستگي و جامعه آماری پژوهش كاركنان شرك لاستيك دنا (800 نفر) بودند كه از میان با استفاده از نمونه گيري در دسترس 300 نفر انتخاب شدند. ابزارهاي سنجش شامل پرسشنامه تناسب فرد- شغل و پرسشنامه فرسودگي هيجاني (مولكي و همکاران؛2006)، پرسشنامه رضايت شغلي (اسپكتور،1985)و پرسشنامۀ تعهد سازمانی (اسپير و ون کاتش؛2002) بودند. تحلیل داده­ها از طریق ضريب همبستگي پيرسون، الگوسازي معادله ساختاريی(SEM) و تحليل واسطه­اي انجام شد. يافته­ها نشان داد تناسب فرد شغل با فرسودگي هيجاني رابطه منفی و معنادار دارد. فرسودگی هیجانی نیز با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد. همچنین نتایج الگوسازی معادله ساختاری همراه با تحلیل واسطه ای نشان داد؛ فرسودگی هیجانی نقش متغیر واسطه­ای پاره­ای را در رابطه تناسب فرد– شغل با رضایت شغلی و همچنین رضایت شغلی نیز نقش متغیر واسطه ای کامل را در رابطه فرسودگی هیجانی با تعهد سازمانی ایفا میکند.
* **بحرینی­زاده و همکاران** (1391) تحقیقی با عنوان بررسي تاثير بازار محوري بر نگرش­هاي شغلي را انجام دادند. اين تحقيق از نوع توصيفي- پيمايشي است. براي بررسي فرضيه­هاي تحقيق و سنجش بازارمحوري از مقياس نارور و اسلیتر و براي سنجش نگرشهاي شغلي از مقياسهاي استاندارد شده استفاده شده است. جامعه آماري تحقيق كليه بانكهاي تجاري در شهر بوشهر است كه بر اساس فرمول تعيين اندازه نمونه تصادفي، نمونه اي 234 تايي انتخاب شده است. پايايي پرسشنامه بر اساس روش سازگاري داخلي با ضرايب اطمينان نسبتا بالا مورد تاييد قرارگرفته است. اگرچه مقياسهاي استفاده شده استاندارد بوده اما براي بررسي بيشتر اعتبار پرسشنامه از نظر متخصصان استفاده شده است. آزمون فرضيه­هاي تحقيق بر اساس آمار استنباطي و آماره­هاي ضرايب همبستگي پيرسون و همچنين ضرايب رگرسيوني مورد سنجش قرار گرفته است. نتايج حاصل از تحليل داده­ها حاكي از تاييد فرضيه اصلي تحقيق يعني رابطه بين بازارمحوري و نگرش­هاي شغلي است. همچنين فرضيه­هاي فرعي يعني رابطه مولفه­هاي بازارمحوري بر تعهد سازماني و رضايت شغلي و همچنين رابطه مشتري­محوري و هماهنگي بين بخشي با تمايل به ترك خدمت مورد تاييد قرار گرفت و هيج يك از اجزا بازارمحوري تاثيري روي تضاد نقش نداشته و ميان رقيب محوري با تمايل به ترك خدمت رابطه معنادار نيست.
* **طالقانی و همکاران** (1391) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین شهرت سازمانی با نگرش­هاي شغلی کارکنان شرکت ایران خودرو را انجام دادند. در این مقاله تلاش شد تا رابطه بین شهرت سازمانی با نگرش­هاي شغلی کارکنان شرکت ایران خودرو تبیین شود. جامعه آماري شامل کارکنان و مشتریان شرکت ایران خودرو می­باشد. روش انجام تحقیق به صورت پیمایشی و از نوع همبستگی مبتنی بر تحلیل رگرسیون است. یافته­هاي مقاله حاکی از آن است که بین شهرت سازمانی با تعهد سازمانی و عجین شدن با کار رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد.
* **رسولی و همکاران** (1391) تحقیقی با عنوان عوامل مؤثر بر نيت ترك خدمت كاركنان در سازمان مركزي دانشگاه پيام نور انجام دادند. نتايج اين تحقيق ميداني در نمونه 187 نفري از كاركنان سازمان مركزي دانشگاه پيام نور گوياي آن بود كه حمايت سازماني ادراك شده، نقض قرارداد روان شناختي ، عدالت توزيعي، رضايت شغلي، و تعهد احساسي بر نيت ترك خدمت تأثير معناداري دارند؛ هرچند تأثيرعدالت رويه اي معنادار نبود. طبق نتايج، ميتوان 54 درصد از واريانس نيت ترك خدمت افراد را به عوامل مذكور نسبت داد. از طرفي، مشخص گرديد كه تعهد احساسي و رضايت شغلي، دو متغير ميانجي در روابط ساير متغيرها با نيت ترك خدمت هستند.
* **رحیم نیا و هوشیار** (1391) تحقیقی با عنوان تاثیر عدالت سازمانی بر تمایل به ترك شغل از طریق رضایت شغلی را انجام دادند. هدف این تحقیق، شناخت تاثیر عدالت سازمانی بر تمایل به ترك شغل از طریق رضایت شغلی بود. بدین منظور یک نمونه 105 نفري از کارکنان شعبات مختلف یک بانک دولتی انتخاب شدند.با استفاده از روش تحقیق پیمایشی و از طریق پرسشنامه، اطلاعات جمع­آوري گردید و تاثیر عدالت سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترك شغل مورد آزمون قرار گرفت. در تحقیق از نرم افزار PLS استفاده شد و با استفاده از تحلیل آماري یافته هاي تحقیق استخراج شدند. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی بر رضایت شغلی تاثیر مثبت و بر تمایل به ترك شغل تاثیر منفی دارد و رضایت شغلی بر تمایل به ترك شغل تاثیر منفی دارد. همچنین نتایج نشان داد که تاثیر غیر مستقیم عدالت سازمانی بر تمایل به ترك شغل به واسطه رضایت شغلی بیشتر از تاثیر مستقیم عدالت سازمانی بر تمایل به ترك شغل می­باشد.
* **دعایی و همکاران** (1390) تحقیقی با عنوان اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک شغل کارکنان انجام دادند.هدف اين پژوهش كشف پيش بيني پذيري تمايل به ترك خدمت كاركنان توسط توانمندسازي آنان از طريق متغيرهاي واسطه ي اعتماد به مديران مافوق، هويت يابي سازماني، عجين شدن شغلي و تحليل رفتگي است. براي سنجش متغيرها، از پرسش نامه هاي استاندارد استفاده شد. براي جمع آوري داده ها، نمونه گيري به صورت تصادفي طبقه­اي از جامعه­ي كاركنان سازمان مركزي جهاد كشاورزي خراسان رضوي انجام شد. نتايج همبستگي پيرسون بيانگر همبستگي قابل قبول ميان كليه­ي متغيرها بوده و يافته هاي به دست آمده به روش تحليل مسير با نرم افزار ليزرل نشان مي­دهد كه توانمندسازي مي تواند از طريق اعتماد به مديران مافوق، هويت يابي سازماني، عجين شدن شغلي و تحليل رفتگي، تمايل به ترك خدمت كاركنان را پيش بيني كند و از اين ميان، تحليل رفتگي، متغير واسطه ي قدرتمندتري براي پيش بيني اثر توانمندسازي بر تمايل به ترك خدمت كاركنان است.
* **حجازی و همکاران** (1390) در تحقیقی با عنوان رابطه تعهد شغلی، احساس کارآمدی، کارآمدی جمعی با نگرش شغلی به موضوعاتی از قبیل نگرش شغلی، احساس کارآمدی، کارآمدی جمعی و تعهد شغلی پرداختند. هدف پژوهش حاضر شناسایی رابطه میان تعهد شغلی، احساس کارآمدی، کارآمدی جمعی و نگرش شغلی است. بدین منظور 220 معلم مقطع راهنمایی از منطقه کهریزک(120 زن و 100 مرد) به روش نمونه گیری طبقه ­ای با انتساب متناسب انتخاب شدند. جهت سنجش متغیرها از پرسشنامه احساس کارآمدی موران و وولفولک، پرسشنامه کارآمدی جمعی و تعهد شغلی هوی و وولفولک، پرسشنامه نگرش شغلی خاکی استفاده شد. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که بین تعهد شغلی، احساس کارآمدی، کارآمدی شغلی و نگرش شغلی در سطح 95% اطمینان رابطه وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که در این ارتباط بین مردان و زنان با هم متفاوت بوده و شدت ارتباط در بین مردان بیشتر از زنان است.
* **رحیم نیا و هوشیار** (1389) تحقیقی با عنوان تاثیر عدالت سازمانی بر تمایل به ترك شغل از طریق رضایت شغلی را انجام دادند. هدف این تحقیق، شناخت تاثیر عدالت سازمانی بر تمایل به ترك شغل از طریق رضایت شغلی بود. بدین منظور یک نمونه 105 نفري از کارکنان شعبات مختلف یک بانک دولتی انتخاب شدند.با استفاده از روش تحقیق پیمایشی و از طریق پرسشنامه، اطلاعات جمع­آوري گردید و تاثیر عدالت سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترك شغل مورد آزمون قرار گرفت. در تحقیق از نرم افزار PLS استفاده شد و با استفاده از تحلیل آماري یافته هاي تحقیق استخراج شدند. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی بر رضایت شغلی تاثیر مثبت و بر تمایل به ترك شغل تاثیر منفی دارد و رضایت شغلی بر تمایل به ترك شغل تاثیر منفی دارد. همچنین نتایج نشان داد که تاثیر غیر مستقیم عدالت سازمانی بر تمایل به ترك شغل به واسطه رضایت شغلی بیشتر از تاثیر مستقیم عدالت سازمانی بر تمایل به ترك شغل می­باشد.
* **طالب­پور و غلامیان** (1389) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه جو سازمانی و نگرش شغلی دانشکده­های تربیت بدنی کشور انجام دادند. هدف از این پژوهش، بررسی الگوی رگرسیونی نگرش­های شغلی از روی جو سازمانی دانشکده­های تربیت بدنی کشور است. این تحقیق از نوع پیمایشی و همبستگی است. جامعه تحقیق شامل تمام افراد شاغل در این دانشکده است. در مجموع تعداد 231 نفر از طریق روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند و به 5 پرسشنامه اطلاعات فردی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی و جو سازمانی پاسخ دادند. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش­های آمار توصیفی و آمار استنباطی و برای برآورد پایایی پرسشنامه ها از ضریب آلفای کرانباخ استفاده شد. نتایج آزمونهای همبستگی روابط معنی داری را در بین متغیرهای رضایت شغلی و جو سازمانی، تعهد سازمانی و جو سازمانی و دلبستگی شغلی و جو سازمانی در جامعه مورد بررسی نشان داد.

**2-3-2) پیشینه مطالعاتی در خارج از کشور**

* **پوون** (2013) در تحقیقی با عنوان تاثیر سیاست­های ارزیابی عملکرد روی رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل به موضوعاتی از قبیل ارزیابی عملکرد، ترک شغل کارکنان، سیاستهای سازمانی و رضایت شغلی پرداخت. هدف از انجام این تحقیق بررسی تاثیر ادراک کارکنان از انگیزه های سیاسی در ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی آنان و نیت ترک شغل است. جامعه آماری این تحقیق شامل 127 نفر از کارکنان یقه سفید در سازمانهای مختلف کشور مالزی بودند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. داده­ها از طریق روش رگرسیون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد که سیاستهای ارزیابی عملکرد درک شده با رضایت شغلی رابطه منفی و با نیت ترک شغل رابطه مثبت دارد. همچنین رضایت شغلی رابطه بین سیاستهای ارزیابی عملکرد و نیت ترک شغل را میانجی گری می­کند.
* **میزلر** (2013) تحقیقی با عنوان بررسی اکتشافی رابطه بین هوش هیجانی، عدالت سازمانی درک­شده و نیت ترک شغل را انجام داده است. هدف این مقاله بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عدالت سازمانی درک شده و رابطه متقابل بین آنها با تاثیرگذاری تمایل به ترک شغل است. نمونه آماری شامل 368 کارمند از سازمان مالی بود. برای جمع­آوری داده­ها از پرسشنامه استفاده شد. و نتایج حاصل از آزمون همبستگی نشان داد که هوش هیجانی با عدالت سازمانی رابطه مثبت دارد و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد. علاوه براین عدالت سازمانی درک شده کاملا رابطه بین هوش هیجانی و تمایل به ترک شغل را میانجی­گری می­کند.
* **الاناین**(2014)تحقیقی با عنوان تبادل رهبر – عضو و نیت ترک شغل : آزمون مدل تاثیر میانجی در محیط کاری با ترک شغل بالا در امارات متحده عربی را انجام دادند. این مطالعه دارای 2 هدف است؛ 1- بررسی تاثیر تبادل رهبر- عضو بر نیت ترک شغل کارکنان در امارات متحده عربی 2- بررسی تاثیر میانجی گری نعارض نقش، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر رابطه نیت ترک شغل و LMX . داده ها از 241 کارمند مشغول در 15 سازمان خدماتی و تولیدی مختلف فعال در دبی جمع­اوری شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد و ساختاریافته بود. پایایی و روایی مقیاسهای آزمون از طریق ضریب آلفای کرانباخ و روایی محتوا مورد تایید قرار گرفت. داده ها از طریق روش رگرسیون سلسله مراتبی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد که LMX تاثیر معناداری بر نیت ترک شغل کارکنان دارد. علاوه بر این تعارض نقش تاثیر LMX بر نیت ترک شغل را میانجی گری میکند. همچنین رضایت شغلی و تعهد سازمانی تاحدی ارتباط بین LMX و نیت ترک شغل را میانجی گری میکند.
* **فلینت و همکاران** (2013)در مقاله­ای با عنوان تعیین عوامل فردی و سازمانی قصد ترک شغل به موضوعاتی از قبیل رفتار کارکنان، نیت ترک شغل کارکنان، عدالت تعاملی، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی ، عدالت رویه­ای و تعهد نظارتی پرداختند. هدف از این تحقیق بکارگیری تئوری مبادله اجتماعی بر روی پیش بینی تاثیر عدالت رویه­ای و تعاملی بر نیت ترک شغل است. نمونه آماری شامل 212 نفر از کارکنان مرکز مخابرات در کانادا بوده است که به روش نمونه گیری احتمالی تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که پایایی آن از طریق آلفای کرانباخ مورد تایید قرار گرفت. داده­ها از طریق روش بارون و کنی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که تعهد سازمانی تاثیر عدالت رویه­ای بر نیت ترک شغل را میانجی گری میکند و همچنین تعهد نظارتی تاثیر عدالت تعاملی بر نیت ترک شغل را میانجی گری میکند.
* **چنگ و والدنبرگر**(2013) در تحقیقی با عنوان آیا آموزش نیت ترک شغل کارکنان را تحت تاثیر قرار میدهد؟ شواهدی از چین ، به موضوعاتی از قبیل نیت ترک شغل کارکنان، نتایج درون سازمانی، نتایج بین سازمانی و آموزش و انتظارات آموزشی پرداختند. هدف از انجام این تحقیق بررسی چگونگی تاثیر برآوردن انتظارات آموزشی کارکنان چینی بر نیت ترک شغل است. پاسخ دهندگان شامل 292 کارمند از 8 سازمان چینی هستند که به روش نمونه برداری طبقه ای انتخاب شده اند. روش تجزیه و تحلیل داده ها مدل سازی مسیر حداقل مربعات میباشد. یافته ها نشان داد که کارکنان چینی با توجه به محتوا، سازمان و نتایج آموزش انتظارات متفاوتی را نشان داده اند. همچنین رابطه بین انتظارات و نیت ترک شغل از طریق رضایت شغلی، تعهد عاطفی و تعهد مستمر میانجی گری میشود.
* **رحمان و ناس**(2013) تحقیقی با عنوان توسعه کارکنان و نیت ترک شغل: تئوری اعتبار انجام دادند. این مطالعه با هدف بررسی الگوی رفتار نیت ترک شغل در کشورهای در حال توسعه در مقابل کشورهای پیشرفته از طریق داده های تجربی از دانشگاههای دولتی در پاکستان انجام شد. جامعه آماری شامل 900 نفر از کارکنان 16 دانشگاه دولتی پاکستان است که از این میان تعداد 329 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. پرسشنامه ها از طریق پست برای هر یک ارسال شد. داده ها از طریق روش تجزیه و تحلیل مسیر و با استفاده از نرم افزار AMOS 18 بررسی شدند. یافته ها نشان داد که نیت ترک شغل کارکنان از طریق ادراک های توسعه ای کارکنان پیش بینی میشود.
* **لونگو و مورا** در سال 2011 تحقیقی با عنوان" تاثير سرمایه فکری بر رضایت و حفظ کارکنان" را انجام دادند.داده­ها از بررسی1117 کارمند مشغول در یک شرکت بزرگ مواد غذایی در ایتالیا به دست آمد. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که به طور کلی سرمایه فکری تاثیر مثبتی بر نگرش­های شغلی مورد مطالعه دارد. اگرچه تفاوت­هایی در میزان تاثیر هر کدام از ابعاد سرمایه فکری بر نگرش­های شغلی نیز وجود دارد. به ویژه، سرمایه انسانی و سرمایه رابطه ای به طور مستقیم رضایت شغلی کارکنان را تحت تاثیر قرار نمی دادند.
* **دیسویک و کواس**(2010) تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر نسبی و ترکیبی اهداف و انگیزش درونی کار بر نیت ترک شغل کارکنان را انجام دادند. هدف از این تحقیق بررسی تاثیر نسبی و ترکیبی بر نیت ترک شغل در قالب یک مدل مستقیم و یک مدل تعدیل شده است. این تحقیق در بین کارکنان بیش از 400 سازمان از طیف گسترده ای از بخشهای صنعتی نروژ انجام گرفت. ابزار جمع اوری داده ها مصاحبه است. یافته ها نشان داد که انگیزش درونی قوی ترین پیش بینی کننده نیت ترک شغل است و اهداف رابطه مثبتی با نیت ترک شغل دارد. اما این رابطه از طریق انگیزش درونی میانجی گری میشود.

منابع فارسی

1. آذر، عادل و مومنی، منصور، 1383، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران، انتشارات سمت، جلد دوم
2. آفاق ویسی، مریم و آگهی، حسن، 1389، ارزشیابی و مقایسه KASA (دانش، نگرش، مهارت حرفه­ای و سطح آرزوهای شغلی) کشاورزان تحت پوشش طرح کارشناسان ناظر ذرت با سایر کشاورزان خارج از این طرح شهرستان روانسر، نشریه جهاد، شماره 275، ص­ص 143-126.
3. ازکمپ، استوارت، 1389، روان­شناسی اجتماعی کاربردی، ماهر، فرهاد، مشهد، آستان قدس رضوی
4. اوتس، دیوید، 1389، افول وفاداری و تعلق سازمانی، الوانی، مهدی، مجله مدیریت امروز، شماره 10، ص­ص 38-37
5. **بحرینی­زاده، منیجه، و همکاران، 1391، بررسی تاثیر بازار محوری بر نگرش­های شغلی(مطالعه: بانک­های تجاری شهر بوشهر)، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، دوره 2، شماره 4، ص­ص166-149**
6. بزاز جزایری، سید احمد،1387، ارزیابی عملکرد منابع انسانی: الگویی برای پیاده­سازی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان­ها، چاپ دوم، تهران: آییژ
7. جزئی، نسرین، 1388، مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم، تهران: غزال
8. حافظ­نیا، محمدرضا، 1383، مقدمه­ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت
9. حجازی، الهه و همکاران،1391، رابطه نگرش شغلی، احساس کارآمدی و کارآمدی جمعی با تعهد شغلی معلمان، فصلنامه نوآوری­های آموزشی، دوره 11، شماره 42 ص­ص 29-8
10. خاکی، غلام­رضا، 1388، روش تحقیق در مدیریت، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی
11. خلیل­زاده، نورالله، 1386، بررسی عوامل مؤثر در رضایت و عدم رضایت شغلی دانشجویان معلم دانشگاه پیام نور ارومیه، پایان نامه کارشناسی­ارشد دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، ص­ص 81-73
12. **دعایی، حبیب­اله و همکاران،1389، اثر توانمندسازي بر تمايل به ترك خدمت كاركنان، فصلنامه ي پژوهش هاي مديريت منابع انساني دانشگاه جامع امام حسين(ع)، دوره 2، شماره 4 و3 ، ص­ص 147-121.**
13. **رحیم­نیا، فریبرز، هوشیار، وجیهه، 1389، تاثیر عدالت سازمانی بر تمایل به ترک شغل از طریق رضایت شغلی، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، دوره9، شماره 24، ص­ص42-23.**
14. رحیم نیا، فریبرز؛ نیکخواه فرخانی، زهرا، 1390، تاثیر جو اخلاقی سازمان بر هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت فروشندگان، فصلنامه اخلاقدر علوم و فناوری، دوره 6، شماره 4، ص­ص 11-1
15. ساعدی، مریم، 1391، بررسی عوامل مرتبط با رضایت شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان گلستان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد علی­آباد کتول، ص­ص 52-48
16. سروش، مجتبي، 1391 ، مقايسه رضايت شغلي، تعهد سازماني و همبستگي آنها با منتخبي از ويژگي­هاي فردي بين مسئولا ن تربيت بدني آموزشگاه ها، مديران ادارات سازمان تربيت بدني خراسان، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشگاه تربيت معلم تهران، ص­ص 41-42
17. سکاران، اوما، 1389، روش­های تحقیق در مدیریت، ترجمه، صائبی، محمد و شیرازی، محمود، تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه­ریزی
18. شفیع­آبادی، عبدالله، 1390،راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه­ای و نظریه­های انتخاب شغل، تهران، انتشارات رشد
19. شعاری‌نژاد، علی‌اکبر، 1382، روان‌شناسی عمومی، تهران، توس
20. **طالب­پور، مهدی، غلامیان، جواد، 1389، بررسی الگوی رگرسیونی نگرش­های شغلی و جو سازمانی دانشکده­های تربیت بدنی کشور، نشریه مدیریت ورزشی، شماره 4، ص­ص 63-43.**
21. عالم تبریز و همکاران، سرمایه فکری (اندازه، افشا، مدیریت)، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، جلد اول، چاپ اول،1388
22. عرب‏دراسله، عباسعلی،1391، بررسی مقایسه‏ای­رضایت شغلی‏ بین واحدهای مختلف شغلی زندان‏های‏ استان گلستان و عوامل موثر بر آن، مجله اصلاح و تربیت، شماره 82 ، ص­ص 15-11
23. عظیمی، حسین و همکاران، 1390، طراحی پرسشنامه سنجش نگرش شغلی و سازمانی کارکنان دولت؛ مطالعه موردی: 80 سازمان دولتی در مرکز استان زنجان، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره 5، شماره 1، ص­ص 200-169
24. [**قراباغی،علی رضا**](http://www.noormags.com/view/fa/creator/24891)**، 1390،** [**تأثیر نگرش و رفتارها بر بهره وری، کیفیت زندگی شغلی و همکار در مدیریت کار**](http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/125750) **،** [**توسعه مدیریت**](http://www.noormags.com/view/fa/magazine/243)**، شماره 167، ص­ص 32-17**
25. **قنبری، سیروس و اسکندری، اصغر، 1391، بررسي رابطه بين رهبري دانش با مديريت سرمايه فكري، نشریه مدیریت دولتی، شماره 4، دوره 4، ص­ص 112-89.**
26. **کرامتی، محمدرضا، 1391، رابطه نگرش کارکنان نسبت به اعضای هیئت علمی با رضایت شغلی آنان، علوم انسانی، دوره 16، شماره 70، ص­ص 25-9**
27. کریمی، یوسف،1388، روانشناسی اجتماعی، تهران، انتشارات ویرایش،چاپ دوازدهم.
28. کوهستانی، حسین­علی و شجاعی­فر، حبیب­الله، 1388، رابطه رضایت شغلی مدیران دانشکده­ها با تعهد سازمانی آنان در دانشگاه فردوسی مشهد، مجله دانش و توسعه، دوره 14، شماره 4، ص­ص 14-13
29. گلپرور، محسن؛ عریضی، حمیدرضا، 1390، فراتحلیلی بر رابطه بین ابعاد تعهد سازمانی با جایگزین­های شغلی، میل به ماندن و تمایل به ترک خدمت، دانشور رفتار، دوره 15، شماره 33، ص­ص 100-85
30. محمدزاده، عباس و مهروژان، آرمن، 1385، رفتار سازمانی؛ نگرش اقتضایی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه
31. **مجدد حسینجانی، مهدی،1390، عوامل موثر در ايجاد رضایت شغلی، بازار کار،دوره 3، شماره5،صص 88-84.**
32. مشبكي، اصغر، 1389، مديريت رفتار سازماني، تحليل كاربردي، ارزشي از رفتار سازماني، تهران، چاپ هفتم، انتشارات ترمه.
33. مقیمی، محمد، 1389، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه
34. **مقیمی، محمد؛ رمضان، مجید، 1390، پژوهشنامه مدیریت 5: مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات راه­دان**
35. ممی­زاده، جعفر، 1391، ترک خدمت در سازمان بررسی علل، عوارض و عواقب آن، توسعه مدیریت، شماره 44، ص­ص 38-32
36. مقیمی، عالیه، 1385، بررسی وتجزیه تحلیل رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی در سازمان­های راه­ و ترابری، پایان­نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور واحد تهران مرکزی، ص­ص 36-30
37. میردریکوندی، رحیم، 1389، رضایت شغلی و روش­های ارزیابی آن، مجله علوم انسانی معرفت، شماره 50، ص­ص 77-64
38. **نیکومرام، هاشم، اسحقی، فاطمه، 1389، رابطه بین تاثیر سرمایه فکری بر عملکرد شرکت­های ارزشی و رشدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، مجله مطالعات مالی، شماره 6، صص 163-133.**
39. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت، 1383، مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی، کبیری، قاسم، تهران، جهاد دانشگاهی
40. یزدانی، حمیدرضا، 1385، بررسی روابط متقابل میان اجای سرمایه فکری و تأثیر آن بر عملکرد شعب بانک ملت تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی،دانشگاه تربیت مدرس

منابع لاتین

1. Adebiyi, K et al, 2013, Safety performance evaluation models: a review, *Disaster Prevention and Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 178-187.
2. Abdulla J et al, 2011, Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police- *Personnel Review*, Vol.40, No 1,126 – 146
3. Almeida L, 2012, an organizational model of attitude change, university nova de Lisboan, Vol.15, No. 6, pp. 26-29.
4. Altman M, 2001- Worker Satisfaction and Economic Performance- *Journal of Management*, Vol. 1, No. 1,444-465
5. Awadh A. & Saad A, 2013, Impact of organizational culture on employee performance, *International Review of Management and Business Research,* Vol. 2, No.1, pp. 168-175.
6. Bakan I & Buyukbese, T, 2013, the relationship between employees income level and employee job satisfaction: An empirical study, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4, No.7, pp.18- 25.
7. Carrier J & Bourque C, 2009, The effects of organizational communication on job satisfaction And organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction, *Career development international*, Vol. 14,No 1, pp. 29-49
8. Cheng Y & Waldenberger F, 2013, does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China, *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 4, No, 1, pp.16 – 38
9. Chiu, H et al, 2012, Modeling agent-based performance evaluation for e-learning systems, *The Electronic Library*, Vol. 26, No. 3, pp. 345-362.
10. Coelho, F & Moy, D, 2013, The new performance evaluation methodology and its integration with management systems, *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 3, pp. 25-29.
11. Conway N & Briner R, 2012, Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes, Journal of Vocational Behavior, Vol.61, No. pp.279-301.
12. Demichele D, 2011, Dimensions of job satisfaction associated with midlevel collegiate campus recreation program administrators, *Journal of research quarterly* Vol.73, No.1, pp.110-118
13. Dowler K, 2013, Job satisfaction, burnout, and perception of unfair treatment: The relationship between race and police work*- Police Quarterly*, Vol.8, No 4, pp. 476–489
14. Dinham S & Scott C, 2012, Moving into the Third, Outer Domain of Teacher Satisfaction- *Journal of Educational Administration*, Vol. 38, No 4, pp. 379–396
15. Elanain H, 2014, Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment", *Management Research Review*, Vol. 37 No.2, pp.110 – 129
16. Flint D et al, 2013, Individual and organizational determinants of turnover intent, *Personnel Review,* Vol. 42, No.5, pp.552 – 572
17. Gomes, C et al, 2014, an examination of manufacturing organizations’ performance evaluation: Analysis, implications and a framework for future research, *International Journal of Operations & Production Managemen*t, Vol. 24, No. 5, pp. 488-513.
18. Ho L, 2008, what affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management, *Industrial management & data systems* , Vol. 108 , No 9 , pp. 1234-1254
19. Hong, W et al, 2013, a comparative test of two employee turnover prediction models, *International Journal of Management*, Vol.24, No.4, pp. 808-824
20. Howard T & Dong D, 2006, Emotional intelligence Trust and Job satisfaction- *Competition forum*, Vol. 4, No 2, pp. 381-401
21. Jenkeins M & Thomlinson R, 2012, Organizational commitment and job satisfaction as predictor of employee turnover intention*- Manage Res*, Vol. 15,No 10, pp. 18-22
22. Lambert G et al, 2010, the Relationship among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout, and Turnover Intent: An Exploratory Study, *Journal of Criminal Justice*, Vol. 38, pp. 7–16
23. Longenecker, C & Scazzero, J, 2012, The ongoing challenge of total quality management, *The TQM Magazine*, Vol. 8, No. 2, pp. 55–60.
24. Longo M & Mura m, 2011, The effect of intellectual capital on employees satisfaction and retention, *information & management*, Vol.48, pp. 278-287.
25. Martins H & Proenca T, 2012, Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers, FEP Working papers, Vol. 28, pp. 1- 20.
26. Meisler G ,2013, Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions, *Employee Relations*, Vol. 35, No. 4, pp. 441-445.
27. Mediene L et al, 2013, Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organizational, *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No.2, pp.196-212.
28. Millmore, M et al, 2013, Gender differences within 360-degree managerial performance appraisals, *Women in Management Review*, Vol. 22, No. 7, pp. 536-551.
29. Moreno, R & Rodrı´guez, R, 2012, Performance evaluation considering the coskewness: A stochastic discount factor framework, *Managerial Finance*, Vol. 32, No. 4, pp. 375-392.
30. Poon J, 2013, Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention, *Personnel Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 322-334
31. Price W & Kiekbusch R, 2007, Causes of employee turnover in sheriff operated jails, *Public Personnel Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 51-64
32. Rahman W & Nas Z, 2013, Employee development and turnover intention: theory validation, *European Journal of Training and Development*, Vol. 37 No.6, pp.564 – 579
33. Rosseau, D. M, 2011, Psychological Contracts in Workplace: Understanding the Ties the Motivate*, Academy of Management Executives*, Vol.18, pp. 120-127
34. Saad, G, 2012, strategic performance evaluation: descriptive and prescriptive analysis, *industrial management & data systems*, Vol. 101, No. 8, pp. 390-399.
35. Sarminah S, 2011, The Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Job Performance Relationship: A Case of Managers in Malaysia’s Manufacturing Companies, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 18, No 4, pp. 228-239
36. Sawitri H & Laksmi Riani A ,2012, Creativity And Dimensions of emotional intelligence , *journal of business and psychology*, Vol.17 , No.2, pp. 1-13
37. Schiuma G & Lerro A, 2008, Intellectual capital and company performance Improvement, *Measuring business Excellence*,Vol. 12 , No 2 , pp. 3-9
38. Schneider B & Alderfer C, 2009- Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations*- Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No 4, pp. 489–505
39. Schraeder, M et al, 2012, Performance appraisals as a selection criterion in downsizing: A comparison of rank-order and banding approaches*, Managerial Law*, Vol. 48, No. 5, pp. 479-494.
40. Shen, J, 2012, International performance Appraisals: Policies, practices and determinants in the case of Chinese multinational companies*, International Journal of Manpower*, Vol. 25, No. 6, pp. 547-563.
41. Steer R, 2010, Problems in the measurement of organizational effectiveness, *Administrative science Quartely* , Vol. 20 , No 4 , pp. 546-558
42. Tangirala S & Ramanujam R, 2008, Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. Personnel Psychology, Vol.61, No.1, pp. 37-68.
43. Ying K & Bin A, 2009, The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance- *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No 1, pp. 53 – 86

1. Thomas Stewart [↑](#footnote-ref-1)
2. Organizational Performance [↑](#footnote-ref-2)
3. Ho [↑](#footnote-ref-3)
4. Schermerhorn et al [↑](#footnote-ref-4)
5. Armestrong [↑](#footnote-ref-5)
6. Schraeder et al [↑](#footnote-ref-6)
7. Gomes et al [↑](#footnote-ref-7)
8. Jahnson & kaplan [↑](#footnote-ref-8)
9. Mc nayer & Maskooni [↑](#footnote-ref-9)
10. Moreno & Rodrı´guez [↑](#footnote-ref-10)
11. Kaplan & Johnson [↑](#footnote-ref-11)
12. Oakland [↑](#footnote-ref-12)
13. Total Quality Managment [↑](#footnote-ref-13)
14. Harrison [↑](#footnote-ref-14)
15. Luscombe [↑](#footnote-ref-15)
16. Manufactoring Resource Planing [↑](#footnote-ref-16)
17. Stanton & Hammer [↑](#footnote-ref-17)
18. Busines Procec Reengineeing [↑](#footnote-ref-18)
19. -Rimonstone [↑](#footnote-ref-19)
20. Millmore et al [↑](#footnote-ref-20)
21. Feder [↑](#footnote-ref-21)
22. Coelho & Moy [↑](#footnote-ref-22)
23. Longenecker & Scazzero [↑](#footnote-ref-23)
24. Adebiyi et al [↑](#footnote-ref-24)
25. Hancout [↑](#footnote-ref-25)
26. Schuma & Lerro [↑](#footnote-ref-26)
27. Steer [↑](#footnote-ref-27)
28. Dellany & Hoseld [↑](#footnote-ref-28)
29. Shen [↑](#footnote-ref-29)