

تاثیر رهبری سطح پنجم با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان) مطالعه موردی: کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب)

الهام کوردزی^۱ و مبتبی معظمی^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران (نویسنده مسئول)

۲. استادیار، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران m_moazzamiii@yahoo.com

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی تاثیر رهبری سطح پنجم با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب پرداخته است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب هستند که تعداد آنها ۴۴۰ نفر می‌باشند که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۲۰۵ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شده شدند. در این پژوهش، از روش نمونه گیری بصورت هدفمند می‌باشد. همچنین در رابطه با جمع آوری داده های مربوط به جامعه آماری از روش میدانی و کتابخانه ای و با استفاده از پرسشنامه رهبری سطح پنج ۱۵ سوالی سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) و عملکرد کارکنان ۴۰ سوالی هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۵)، هوش فرهنگی ۲۰ سوالی آنگ و همکاران در سال (۲۰۰۴) است. روایی پرسشنامه روایی محتوا و پایایی آن آلفای کرونباخ است. داده‌ها به وسیله نرم افزار SPSS2، در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد در فرضیه اصلی پژوهش رهبری سطح پنج با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. در فرضیه فرعی اول رهبری سطح پنجم بر عملکرد کارکنان و فرضیه فرعی دوم رهبری سطح پنجم بر هوش فرهنگی کارکنان و فرضیه فرعی سوم و چهارم و پنجم رهبری سطح پنجم با همه مولفه های عملکرد کارکنان و فرضیه فرعی ششم هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

کلمات کلیدی: رهبری سطح پنج، هوش فرهنگی، عملکرد کارکنان

مقدمه

رهبری را فرآیند نفوذ بر فعالیت های گروهی در جهت تحقق اهداف تعریف کرده اند. مدیران در اجرای وظایف رهبری می کوشند بر افراد تحت سرپرستی خود اثر گذارند و آنها را در جهت رسیدن به اهداف سازمانی برانگیزانند و هدایت کنند. ایجاد انگیزه در کارکنان به نحوی که با میل و رغبت به انجام دادن کار و فعالیت در سازمان بپردازند و برای رسیدن به اهداف تلاش کنند از دشوارترین وظایف هرمدیر است طی پژوهش صورت گرفته به مدت ۵ سال توسط جیم کالینز و گروه او مشخص گردید شرکت های رهسپار تعالی طی سال های جهش، تحت مدیریت سطح پنجم یعنی بالاترین سطح در سلسله مراتب مدیریتی، که راس دیگران است بوده اند (کالینز، ۲۰۰۱).

سطح پنجم مدیر خلاق یا رهبر: با آمیزه ای از فروتنی فردی و جسارت حرفه ای به دستاورد های عالی و پایدار دست می یابد. در مقایسه با مدیران همتراز رهبران سطح پنجم علاوه بر دارا بودن تمام خصوصیات مدیران چهار رده پایین تر از خود، افرادی متواضع، موقر، ساکت و حتی کم رو هستند و ترکیبی متناقض از تواضع انسانی و جسارت حرفه ای را در کار خود دارند.

اصطلاح هوش رایج ترین اصطلاح روان شناختی بوده و تقریباً همه مردم نسبت به کم و کیف آن درخود و دیگران حساسیت دارند. بهترین تعریفی که از هوش می توان به عمل آورد و به نوعی در برگیرنده مفهوم کلی آن است بدین قرار می باشد: "هوش، مجموعه ای از توانایی های شناختی است که به ما اجازه می دهد تا نسبت به جهان اطراف مان آگاهی پیدا کنیم، یاد بگیریم و مسائل و مشکلات را حل کنیم." (سیاروچی و فورگاس، ۱۳۸۳) فرهنگ ارزش ها، ایده ها، نگرش ها و نمادهای آگاهانه و ناآگاهانه ای است که رفتار انسان را شکل می دهد و از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود (پیتر و اولسون، ۲۰۰۵) مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارایه پاسخ های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند (ارلی وانگ، ۲۰۰۳)

امروزه اکثر سازمان ها و افراد، هوش فرهنگی را یک مزیت رقابتی و قابلیت استراتژیک، می دانند. در محیط جهانی، هوش فرهنگی اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می شود. سازمان ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را درک کنند، می توانند از تفاوت ها و تنوع فرهنگی در جهت ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند. هوش فرهنگی به منزله چسبی است که می تواند در محیط متنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند.

افراد دارای هوش فرهنگی بالا قادرند اثر قابل توجهی بر استراتژی های بازاریابی و توسعه محصول برای گروه های مشتریان در کشورهای مختلف داشته باشند. این افراد جزء دارایی های ارزشمند سازمان هستند و بخصوص در زمان بحران ارزش خود را بیشتر نمایان می سازند. (تن، ۲۰۰۴)

عملکرد بیان دیگری از کارایی و در واقع نوعی معیار کارایی است و می تواند به عنوان مثال زمان استاندارد یا هزینه استاندارد باشد. (کوروساوا، ۱۹۹۱) در متون مربوطه به ارزیابی نیروی انسانی عبارات نیروی انسانی، گزارش پیشرفت، رتبه بندی شایستگی و ارزشیابی عملکرد مترادف هم به کار رفته اند. (بیچ، ۱۹۹۱)

از دیدگاه اتکینسون (۱۹۵۸) عملکرد را می توان تابعی از توان و تمایل دانست و پورتر ولولر (۱۹۶۸) عامل ادراک نقش را به عوامل بالا اضافه کرد.

لورنس و لورش در سال ۱۹۷۲ علاوه بر ویژه گی های فردی، عوامل سازمانی و محیطی را نیز مطرح کردند و معتقد بودند هدایت و پشتیبانی سازمانی و انطباق کار با نیاز های محیطی بر عملکرد موثر هستند و در آخر هرس و گلداشمیت در سال ۱۹۸۰ عوامل بازخورد و اعتبار را به عوامل موثر بر عملکرد اضافه کردند و به طور کلی عملکرد را تابعی از عواملی مثل توان و تمایل، درک نقش، پشتیبانی سازمانی، بازخور، اعتبار و محیط می دانند.

به طور کلی می توان گفت مساله ای که در این پژوهش درصدد پیدا کردن راهکار برای آن هستیم عبارت است از اینکه رهبری سطح پنجم با توجه به نقش میانجی هوش فرهنگی چه تاثیری بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب دارد؟ در این تحقیق در صدد این هستیم که به این سوال، پاسخ دهیم.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش گرد آوری داده ها توصیفی است و از نوع پیمایشی می باشد بنابراین با توجه به اینکه هدف پژوهش از نوع کاربردی و از نظر نوع روش میدانی، میدانی بود در این راستا به صورت توصیفی و تحلیلی، داده ها براساس فنون متناسب آماری تجزیه و تحلیل شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب هستند. که تعداد آنها ۴۴۰ نفر است که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۲۰۵ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شده است. روش نمونه گیری در این تحقیق به صورت هدفمند می باشد به دلیل اینکه افراد از قبل شناسایی می شوند که خبره هستند و توانایی پاسخگویی به این سوالات را دارند.

در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات از روش میدانی و کتابخانه ای استفاده شده است.

در این پژوهش برای سنجش عملکرد کارکنان از پرسشنامه ۴۰ سوالی هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۵) استفاده شد که دارای هفت بعد؛ توانایی (۴ سوال)، وضوح (۷ سوال)، کمک (۵ سوال)، مشوق (۶ سوال)، ارزیابی (۸ سوال)، اعتبار (۶ سوال) و محیط (۴ سوال) می باشد.

پرسشنامه هوش فرهنگی توسط آنگ و همکاران در سال (۲۰۰۴) طراحی شده است. این پرسشنامه دارای ۲۰ گویه و ۴ عامل می باشد. هر گویه در طیف پنج قسمتی لیکرت از خیلی کم (نمره ۱) تا خیلی زیاد (نمره ۵) مشخص کنند. این پرسشنامه باسوالاتی مانند (وقتی در تعامل با مردم فرهنگی متفاوت هستم، به دانش فرهنگی آنها آگاهی دارم.) هوش فرهنگی را می سنجد. یکی از عوامل مهم در اجرای تحقیق علمی انتخاب روش تجزیه و تحلیل مناسب است در این بخش اطلاعات و داده هایی که از اجرای پرسشنامه به دست می آید با استفاده از نرم افزار SPSS22 در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته های تحقیق

جدول ۱: شاخص های توصیف داده ها

ابعاد	تعداد	میانگین	انحراف معیار
رهبری سطح پنجم	۲۰۵	۰.۷۱۲۳	۰.۵۲۳۸
هوش فرهنگی	۲۰۵	۳۸۳.۰۳	۰.۶۶۸۷
عملکرد کارکنان	۲۰۵	۲,۹۹۹۷	۰.۶۹۳۲
برنامه ریزی عملکرد کارکنان	۲۰۵	۳,۲۶۸۱	۰.۵۲۴۸
هدایت حین کار و بازخور عملکرد کارکنان	۲۰۵	۲,۹۹۹۸	۰.۶۲۸۷
بازنگری عملکرد کارکنان	۲۰۵	۲۶۶۳.	۰.۸۵۸۵

جدول بالا نکاتی را مشخص می سازد که بر حسب هر یک از موارد میانگین و انحراف معیار متفاوت است. به ترتیب، تحلیل سوالات از نظر میانگین روشن می سازد که کدام ابعاد دارای میانگین بالاتر و کدام کمتر هستند. در میان ابعاد عملکرد کارکنان بعد برنامه ریزی عملکرد کارکنان بالاترین میانگین (با میانگین ۳,۲۶) را نسبت به دیگر مولفه ها داشته و نمرات بالاتری را از نظر پاسخگویان کسب کرده است.

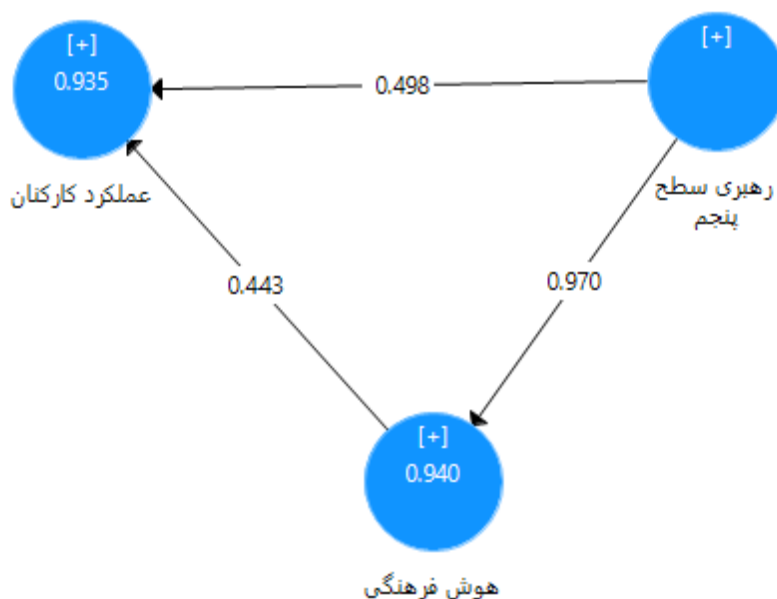
آزمون مدل و فرضیه های پژوهش

جدول ۲: ضرایب همبستگی، روایی همگرایی سازه ها

مولفه	AVE	CR
رهبری سطح پنجم	۰.۵۶۹۵	۰.۸۱۸۲

۰,۸۴۵۹	۰,۵۸۲۲	هوش فرهنگی
۰,۸۱۶۵	۰,۵۳۸۵	عملکرد کارکنان
۰,۸۵۳۹	۰,۵۹۷۶	برنامه ریزی عملکرد کارکنان
۰,۸۱۹۶	۰,۵۳۴۱	هدایت حین کار و بازخور عملکرد کارکنان
۰,۸۱۶۶	۰,۵۳۵۰	بازنگری عملکرد کارکنان

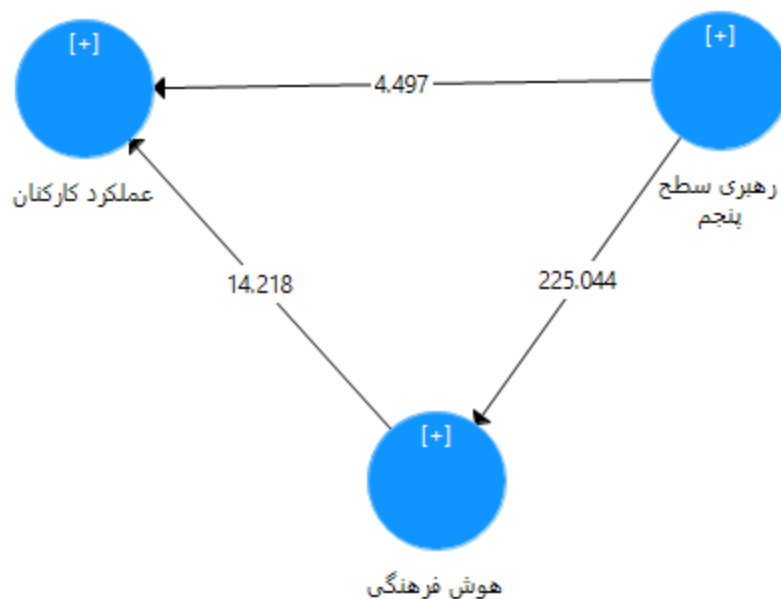
شکل ۲، مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد سازه ها برای فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تاثیر رهبری سطح پنجم با نقش با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب را نشان می دهد.



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد فرضیه اصلی پژوهش

با توجه به ضریب استاندارد می توان گفت که رهبری سطح پنجم با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری دارد و در سطح اطمینان ۹۹ درصد نیز تایید شده است.

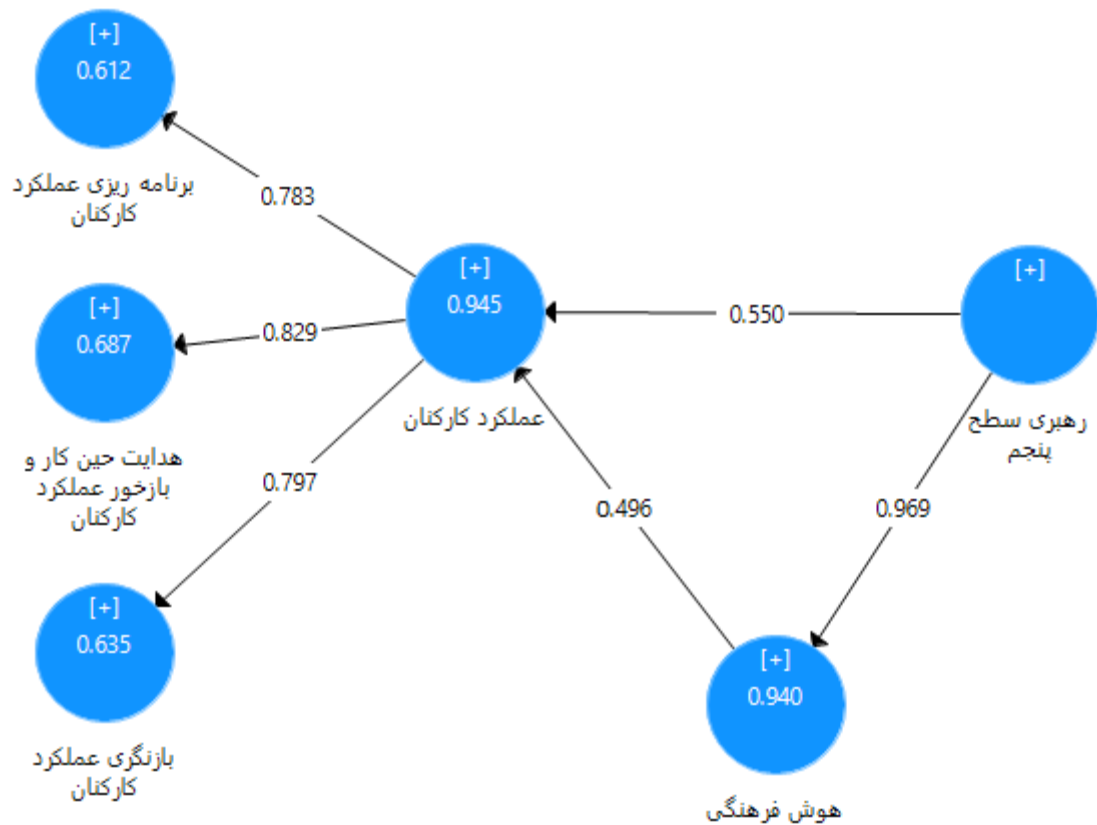
شکل ۳، مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t، آزمون می کند. بر طبق این مدل ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می باشد، اگر مقدار آماره t خارج بازه (-۱/۹۶ تا +۱/۹۶) قرار گیرد و اگر مقدار آماره t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه بار عملی ضریب مسیر، معنادار نیست. ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می باشد اگر مقدار آماره t خارج بازه (-۲/۵۸ تا +۲/۵۸) قرار گیرد.



شکل ۳: ضرایب معناداری فرضیه‌ها در مدل جهت فرضیه اصلی پژوهش

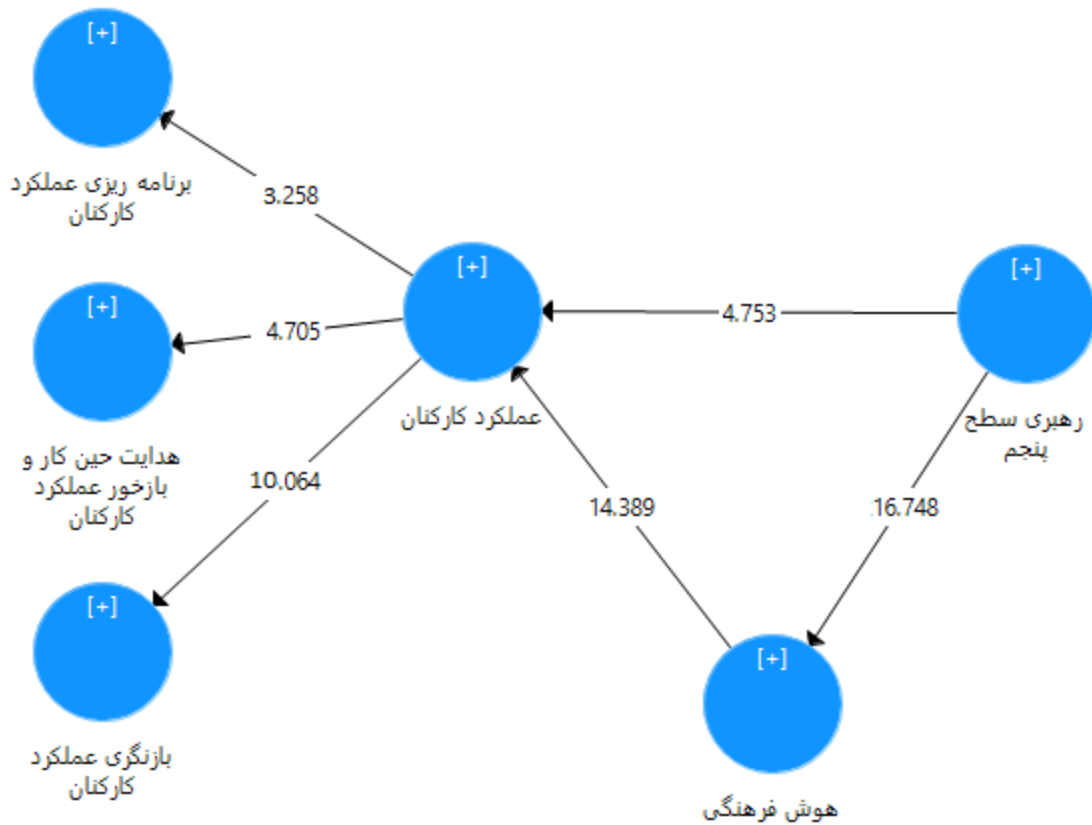
بر طبق نتایج به دست آمده از آزمون t تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار شده‌اند و در اندازه‌گیری سازه‌های خود سهم معناداری را ایفا کرده‌اند، و فرضیه اصلی تایید می‌شود.

شکل ۴ حالت تخمین ضرایب استاندارد و شکل ۴-۸ معناداری مسیر را برای فرضیات فرعی پژوهش مبنی بر تاثیر رهبری سطح پنجم بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب؛ تاثیر رهبری سطح پنجم بر هوش فرهنگی کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب؛ تاثیر رهبری سطح پنجم بر هدایت حین کار و بازخور عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب؛ تاثیر رهبری سطح پنجم بر بازنگری عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب و تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب را نشان می‌دهد.



شکل ۴- حالت تخمین ضرایب استاندارد برای فرضیات فرعی پژوهش

با توجه شکل ۴ و ضرایب استاندارد می توان گفت که رهبری سطح پنجم برهوش فرهنگی کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غربیا بالاترین میزان (۰,۹۶۹) تاثیر معناداری دارد و به ترتیب رهبری سطح پنجم بر هدایت حین کار و بازخور عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب به میزان (۰,۸۲۹) تاثیر معناداری دارد. رهبری سطح پنجم بر بازنگری عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب به میزان (۰,۷۹۷) تاثیر معناداری دارد. رهبری سطح پنجم بر برنامه ریزی عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرببه میزان (۰,۷۸۳) تاثیر معناداری دارد. رهبری سطح پنجم بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب به میزان (۰,۵۵۰) تاثیر معناداری دارد و هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب به میزان (۰,۴۹۶) تاثیر معناداری دارد .



شکل ۵: ضرایب معناداری فرضیات فرعی پژوهش

بر طبق نتایج به دست آمده از آزمون t ، می توان گفت که رهبری سطح پنجم برهوش فرهنگی کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب به میزان (۱۶,۷۴۸) تاثیر معنا داری دارد و به ترتیب رهبری سطح پنجم بر هدایت حین کار و بازخور عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب به میزان (۴,۷۰۵) تاثیر معنا داری دارد. رهبری سطح پنجم بر بازنگری عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب به میزان (۱۰,۰۶۴) تاثیر معنا داری دارد. رهبری سطح پنجم بر برنامه ریزی عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب به میزان (۳,۲۵۸) تاثیر معنا داری دارد. رهبری سطح پنجم بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب به میزان (۴,۷۵۳) تاثیر معنا داری دارد و هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب به میزان (۱۴,۳۸۹) تاثیر معنا داری دارد فلذا فرضیات فرعی پژوهش نیز تایید شدند.

جدول ۳: اثرات مستقیم، آماره t و نتیجه فرضیه های پژوهش

فرضیه های تحقیق	ضریب مسیر (β)	آماره t	معنی داری	نتیجه فرضیه
فرضیه فرعی اول	۰,۵۵۰	۴,۷۵۳	<۰/۰۱	تایید می شود
فرضیه فرعی دوم	۰,۹۶۹	۱۶,۷۴۸	<۰/۰۱	تایید می شود
فرضیه فرعی سوم	۰,۷۸۳	۳,۲۵۸	<۰/۰۱	تایید می شود
فرضیه فرعی چهارم	۰,۸۲۹	۴,۷۰۵	<۰/۰۱	تایید می شود
فرضیه فرعی پنجم	۰,۷۹۷	۱۰,۰۶۴	<۰/۰۱	تایید می شود
فرضیه فرعی ششم	۰,۴۹۶	۱۴,۳۸۹	<۰/۰۱	تایید می شود
فرضیه اصلی				تایید می شود

** معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. * معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد.

فرضیه اصلی: نتایج آزمون تعیین تاثیر رهبری سطح پنجم با نقش با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب

H0: رهبری سطح پنجم با نقش با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر ندارد.

H1: رهبری سطح پنجم با نقش با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر دارد.

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

طبق نتایج به دست آمده در شکل های ۲ و ۳ و جدول ۳، رهبری سطح پنجم با نقش با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر دارد. می توان گفت تاثیر رهبری سطح پنجم با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان مثبت و معنادار می باشد.

- نتایج آزمون تعیین تاثیر رهبری سطح پنجم بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب .
 H0 : رهبری سطح پنجم بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری ندارد .
 H1: رهبری سطح پنجم بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری دارد .

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t که در شکل های ۴ و ۵ و جدول ۳، مشخص شده است رهبری سطح پنجم در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر مثبت و معناداری دارد (به میزان ۰,۵۵۰+).

- نتایج آزمون تعیین تاثیر رهبری سطح پنجم بر هوش فرهنگی کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب
 H0 : رهبری سطح پنجم بر هوش فرهنگی کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری ندارد .
 H1: رهبری سطح پنجم بر هوش فرهنگی کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری دارد .

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t که در شکل های ۴ و ۵ و جدول ۳، مشخص شده است رهبری سطح پنجم در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر هوش فرهنگی تأثیر مثبت و معناداری دارد. (۰,۹۶۹+)

- نتایج آزمون تعیین تاثیر رهبری سطح پنجم بر برنامه ریزی عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب.
 H0 : رهبری سطح پنجم بر برنامه ریزی عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری ندارد .
 H1: رهبری سطح پنجم بر برنامه ریزی عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری دارد .

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t که در شکل های ۴ و ۵ و جدول ۳، مشخص شده است رهبری سطح پنجم در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر برنامه ریزی عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارد. (۰,۷۸۳+)

نتایج آزمون تعیین تاثیر رهبری سطح پنجم بر هدایت حین کار و بازخور عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب.

H0 : رهبری سطح پنجم بر هدایت حین کار و بازخور عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری ندارد.

H1: رهبری سطح پنجم بر هدایت حین کار و بازخور عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری دارد .

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t که در شکل های ۴ و ۵ و جدول ۳، مشخص شده است رهبری سطح پنجم در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر هدایت حین کار و بازخور عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تأثیر مثبت و معناداری دارد (به میزان ۰,۸۲۹+).

- نتایج آزمون تعیین تاثیر رهبری سطح پنجم بر بازنگری عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب
 H0 : رهبری سطح پنجم بر بازنگری عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری ندارد .
 H1: رهبری سطح پنجم بر بازنگری عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری دارد .

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t که در شکل های ۴ و ۵ و جدول ۳، مشخص شده است رهبری سطح پنجم در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر بازنگری عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تأثیر مثبت و معناداری دارد (به میزان ۰,۷۹۷+).

-نتایج آزمون تعیین تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب
 H_0 : هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تأثیر معناداری ندارد.
 H_1 : هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تأثیر معناداری دارد.

$$\begin{cases} H_0 = \beta = 0 \\ H_1 = \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t که در شکل های ۴ و ۵ و جدول ۳، مشخص شده است هوش فرهنگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد (به میزان ۰,۴۹۶+).

برازش مدل مفهومی پژوهش

جدول ۴: مقادیر اشتراکات و R برای بررسی برازش مدل

مقادیر R Square	اشتراکات	مولفه
۰,۴۳۵۶	۰,۵۶۹۵	رهبری سطح پنجم
۰,۳۹۰۶	۰,۵۳۸۵	هوش فرهنگی
۰,۴۳۹۸	۰,۵۹۷۶	عملکرد کارکنان
۰,۴۱۵۷	۰,۵۳۴۱	برنامه ریزی عملکرد کارکنان
۰,۳۹۳۲	۰,۵۳۵۰	هدایت حین کار و بازخور عملکرد کارکنان
۰,۲۰۵۳	۰,۵۴۷۹	بازنگری عملکرد کارکنان
۰,۳۸۰۰	۰,۵۵۳۷	میانگین

$$۰,۴۵۸ = Gof = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0.553 * 0.380}$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF بزرگتر از ۰,۴۵۸ بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد، همچنین کلیه ضرایب مسیرها معنادار بوده و واریانس تبیین شده قابل قبول و همسانی درونی سازه ها بالای ۰,۰۵ می باشد.

بحث و نتیجه گیری

فرضیه اصلی

رهبری سطح پنجم با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تأثیر دارد. تحلیل نتایج در زمینه تأثیر رهبری سطح پنجم با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان نشان داد که رهبری سطح پنجم با نقش میانجی هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد؛ بطور خلاصه اگر توانمندی های یک مدیر را به ۵ طبقه تقسیم کنیم، بالاترین درجه ی توانمندی ها برای رهبری سطح پنجم است. رهبری سطح پنجم با آمیزه ای از فروتنی فردی و جسارت حرفه ای به دستاوردهای عالی و پایدار دست می یابد. در میان مهارتهای مورد نیاز قرن ۲۱، توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگهای مختلف و توانایی اداره ارتباطات بین فرهنگی حائز اهمیت است. محیط کار جهانی، نیاز به افرادی دارد که به فرهنگهای مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگها ارتباط مناسب برقرار کنند. برای این منظور، افراد نیاز به هوش فرهنگی دارند. توانایی فرد برای تطبیق با ارزشها، سنتها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه به آنها عادت کرده است و کار کردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است. هوش فرهنگی، منبع بالقوه ای برای

ایجاد مزیت رقابتی است. هوش فرهنگی می تواند نقش میانجی گری را بین رهبری سطح پنجم و عملکرد کارکنان داشته باشد. به طوری که رهبری سطح پنجم با بالا بردن هوش فرهنگی خود می تواند توانمندی های خود را افزایش دهد که این خود سبب می شود عملکرد کارکنان در سازمان افزایش یابد. در نتیجه رهبری سطح پنجم با نقش میانجی هوش فرهنگی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان می گذارد.

یافته های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش های صادقی، مهدی (۱۳۹۹)، هفو لیو و همکاران (۲۰۱۸) همسومی باشد.

فرضیه های فرعی

۱- رهبری سطح پنجم بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری دارد .
تحلیل نتایج در زمینه تاثیر رهبری سطح پنجم بر عملکرد کارکنان نشان داد که رهبری سطح پنجم بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد؛ و مویدان است که در صورت ارتقای سطح سبک رهبری، عملکرد سازمانی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت. امواج جهانی شدن و دیگر گونیهای شتابنده و پیشبینی ناپذیر، سازمانهای را با چالشهای فراوانی روبرو کرده است . در چنین شرایطی سازمانها برای آنکه بتوانند با این تهدیدها مقابله کنند باید رهبری توانمند داشته باشند . رهبری سطح پنج یکی از الگوهای رهبری سازمانی است که از سوی بسیاری صاحب نظران به عنوان رمز موفقیت سازمانها ذکر شده است. هرچه سطح رهبری بالاتر باشد توانمندی و اخلاق کاری در رهبران بالاتر رفته و این امر موجب می شود که کارکنان سازمان با توجه به رهبری توانمند خلاق و با اخلاق و سطح بالا تشویق شده و عملکرد کاری بهتری را داشته باشند. پس در نتیجه در می یابیم که رهبری سطح پنجم تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.
یافته های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش های فرهادی نژاد، محسن و همکاران (۱۳۹۹)، راغب، مهدی (۱۳۹۹) همسو می باشد.

۲- رهبری سطح پنجم بر هوش فرهنگی کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری دارد .
تحلیل نتایج در زمینه تاثیر رهبری سطح پنجم بر هوش فرهنگی کارکنان نشان داد که رهبری سطح پنجم بر هوش فرهنگی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد؛ رهبر سطح پنج در بالاترین سلسله مراتب تواناییهای اجرایی قرار دارد و از تمامی شرایط هرم صلاحیت برخوردار است و با آمیختن فروتنی و اراده حرفه ای، عظمت پایدار خلق میکند . در پرتو چنین سبک رهبری است که تعالی سازمان در بلند مدت دوام می یابد و با رفتن رهبر سازمان از هم نمی پاشد. بنابراین رهبری سطح پنجم بتواند راهکار جدیدی برای روبرو شدن رهبران سازمان با چالشهای عصر نوین باشد. چنین رهبری در بحث فرهنگ نیز از سطح بالایی برخوردار است و در تعاملات با سایر سازمان ها و افراد مراجعه کننده به شهرداری با سبک و فرهنگی متفاوت نیز به درستی برخورد کرده و هوش فرهنگی بالایی دارد . پس نتیجه می گیریم که رهبری سطح پنجم تاثیر مثبت و معناداری بر هوش فرهنگی دارد. یافته های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش های ملانیا لورنز و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی لازم را دارد.

۳- رهبری سطح پنجم بر برنامه ریزی عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری دارد .
تحلیل نتایج در زمینه تاثیر رهبری سطح پنجم بر برنامه ریزی عملکرد کارکنان نشان داد که رهبری سطح پنجم بر برنامه ریزس عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد؛ در سازمان کارآمد، کارها باید از پیش برنامه ریزی شود. برنامه ریزی یعنی تعیین انتظارات عملکردی و اهداف، تا گروهها و افراد بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمانی، به تلاشهایشان جهت بدهند. درگیر کردن کارکنان در فرایند برنامه ریزی، به آنها کمک می کند تا اهداف سازمان، آنچه باید انجام شود، دلیل انجام آن و اینکه آن کار باید چقدر خوب انجام شود را درک کنند. الزامات برنامه ریزی عملکرد کارکنان، شامل ایجاد عناصر و استانداردهای برنامه های ارزیابی عملکرد آنهاست. عناصر و استانداردهای عملکرد، باید قابل سنجش، قابل فهم، قابل اثبات، منصفانه و دست یافتنی باشند. از طریق عناصر کلیدی و مهم، می توان کارکنان را برای کارها یا مسئولیت های واگذار شده به آنها پاسخگو دانست. برنامه های عملکرد کارکنان باید انعطاف پذیر باشد، به صورتی که بتوان این برنامه ها را بسته به اهداف برنامه و الزامات کاری متغیر، تغییر داد. در صورت استفاده موثر، این برنامه ها به جای آنکه به کاغذبازی اداری و اسنادی مبدل شوند که در کشویی بایگانی می شوند فقط در زمان رتبه بندی سوابق، به آنها رجوع می شود، اسناد کاری مفیدی خواهند بود که

اغلب مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌گیرند. همه این‌ها با وجود رهبری سطح پنجم موثرتر و کارا تر می‌شود. یعنی در سازمانی که رهبری سطح پنجم دارد برنامه ریزی عملکرد کارکنان بهتر و بیشتر می‌شود. در نتیجه رهبری سطح پنجم تاثیر مثبت و معناداری بر برنامه ریزی عملکرد کارکنان دارد. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های سلیمی، نسرین (۱۳۹۸) و همخوانی لازم را دارد.

۴- رهبری سطح پنجم بر هدایت حین کار و بازخورد عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری دارد.

تحلیل نتایج در زمینه تاثیر رهبری سطح پنجم بر هدایت حین کار و بازخورد عملکرد کارکنان نشان داد که رهبری سطح پنجم بر هدایت حین کار و بازخورد عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد؛

رهبری سطح پنجم از طریق بهبود جو سازمانی و ایجاد همدلی بین کارکنان و همسوئی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان میکوشد تا با هدایت کارکنان حین کار در دستیابی به اهداف سازمانی از طریق تقویت عملکرد مطلوب و حذف عملکرد نامطلوب با استفاده از شیوه‌های پرداخت تشویقی، بهره‌وری نیروی انسانی و به طبع آن بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد. بازخورد اطلاعات معتبری است که ما دریافت میکنیم تا میزان تطابق و هم‌راستایی رفتارها و اقدامات خود را با هدف، برنامه‌ها، هنجارها، استانداردها و انتظارات، کنترل کرده و بر مبنای این کنترل و مقایسه، تعدیلات و اصلاحات لازم را در رفتارها، اقدامات و عملکرد خود به عمل آوریم بازخورد جلسه که بین مدیر و کارمند تشکیل میشود یک ارتباط دوسویه است و مانند هر ارتباط مؤثر دیگری نیازه فضای حمایتی و همدلی از سوی هردو طرف دارد. از سوی دیگر همه انسانها به شدت تمایل دارد مورد تمجید و تأیید قرار بگیرند. به همین دلیل، دادن بازخوردهای انتقادی کار دشواری است که به ظرافت و هنرمندی نیاز دارد. در نتیجه رهبری سطح پنجم تاثیر مثبت و معناداری بر هدایت حین کار و بازخورد عملکرد کارکنان دارد. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های شریعت‌نژاد، علی و همکاران (۱۳۹۷) و یوجن وو و همکارانش (۲۰۱۷) همخوانی لازم را دارد.

۵- رهبری سطح پنجم بر بازنگری عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری دارد.

تحلیل نتایج در زمینه تاثیر رهبری سطح پنجم بر بازنگری عملکرد کارکنان نشان داد که رهبری سطح پنجم بر بازنگری عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد؛ آخرین مرحله از فرآیند مدیریت عملکرد که کامل کننده این فرآیند است و به این فرآیند ماهیت مدیریتی میدهد آن است که عملکرد رفتار کارکنان را با همراهی خودشان مرور، تحلیل و بازنگری کنیم و اقدامات اصلاحی لازم برای بهبود عملکرد در دوره‌های بعدی را برنامه ریزی نماییم. یکی از دستاوردهای مهم مدیریت عملکرد، بازنگری عملکرد کارکنان، سیاستگذاری مشترک، اجرا و بازنگری برنامه‌ها، و تصمیمات توسط سازمان، مشتریان و تأمین کنندگان می‌باشد. رهبری سطح پنجم با توانمندی و کارایی بالایی که دارد می‌تواند بازنگری بهتر و دقیق‌تر و کارآمدتری از عملکرد کارکنان خود داشته باشد. پس رهبری سطح پنجم تاثیر مثبت و معناداری بر بازنگری عملکرد کارکنان دارد. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های جعفری، حمید رضا و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی لازم را دارد.

۶- هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان و اساتید دانشگاه پیام نور تهران غرب تاثیر معناداری دارد.

تحلیل نتایج در زمینه تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان نشان داد که هوش فرهنگی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد؛ از آنجاییکه هوش فرهنگی به عنوان یک قابلیت در برقراری ارتباط موثر با افراد از فرهنگها و خرده فرهنگها مختلف شناخته میشود و بنا بر ماهیت کار دانشگاه که کارکنان آن به طور مستمر در حال تعامل و ارتباط با دانشجویان مختلف از صنایع مختلف مانند تجار و کسبه، فرهنگیان، نظامیان، و سایر اقشار مردم با تنوع فرهنگی بسیار هستند؛ بر خورداری و تقویت این نوع از هوش از طریق مؤلفه‌های آن حائز اهمیت است. به عبارتی دیگر، مدیران و کارکنان امروزی، باید قابلیت انعطاف کافی برای سازش آگاهانه با هر موقعیت فرهنگی جدید را که با آن روبرو میشوند؛ داشته باشند. در نتیجه داشتن هوش فرهنگی باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. پس هوش فرهنگی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.

یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های قهرمانی، داود (۱۳۹۵) و اسین صادکوغلو و همکارانش (۲۰۱۶) همخوانی لازم را دارد.

پیشنهاد به سایر پژوهشگران

۱- پژوهش‌هایی در رابطه با سایر متغیرهای موثر بر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گیرند.
۲- مطالعاتی با در نظر گرفتن متغیری میانجی در ارتباط با متغیرهای پیشین و هوش فرهنگی طراحی و اجرا گردند. تا از این طریق بتوان مدلی جامع و کامل به دست آورد.

۳- پیشنهاد می‌شود بررسی تاثیر رهبری سطح پنج بر عملکرد کارکنان در سایر سازمان‌ها نیز بررسی شود همچنین محققان بعدی چنین بررسی را در سایر شهرها انجام دهند تا با مقایسه، نتایج حاصل از تحقیقات مختلف در این زمینه اطمینان و اعتماد بیشتر در به کارگیری نتایج حاصل گردد.

منابع

- احمدی، غلامعلی و ابراهیمی، اکرم (۱۳۹۱) شناسایی رابطه میان سبک رهبری رؤسای آموزشکده‌های فنی استان تهران و رضایت شغلی کارکنان براساس الگوی رهبری تراز پنج کالینز، رهبری و مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره اول، صفحات ۴۰-۲۷.
- بهرامی، الف. بهرامی، ب. تاشک، الف. ۱۳۸۳. ابعاد رابطه‌ی میان جهت‌گیری مذهبی و سلامت روانی و ارزیابی مقیاس جهت‌گیری مذهبی. مجله‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی ۳۴: ۴۷-۴۱.
- جعفری، حمید رضا و عیدی، نسرین و حاجی شریفی، ناصر و ساداتی، اعظم، ۱۳۹۶، بررسی تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی سازگاری میان فرهنگی، سومین کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار، تهران حکاک، محمد؛ شریعت نژاد، علی و ساعدی، عبدالله (۱۳۹۵). تحلیل اثر رهبری تحول‌گرا در رفتار نوآوران‌ها توسعه کارآفرینی به منظور ایجاد شایستگی‌های سازمانی پایدار، مطالعات منابع انسانی، سال ششم، شماره نوزدهم، صفحات ۱۴۶-۱۲۱.
- حیدری، ب. ۱۳۸۰. تجزیه و تحلیل آ‌ل به منظور برآورد پارامترهای ژنتیکی در گندم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد اصلاح نباتات، دانشکده کشاورزی، دانشگاه صنعتی اصفهان. ۱۳۲ صفحه.
- راغب، مهدی، ۱۳۹۹، مدیریت دانش و نظام ارزیابی در عملکرد کارکنان و تاثیر آن در بهره‌وری سازمان شهرداری‌ها (مورد مطالعه: شهرداری شهرستان خوی)، سومین کنفرانس بین‌المللی ترفندهای مدرن مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری با رویکرد رشد کسب و کارها، تهران
- سلیمی، اکبر و عباس نژاد، محمدحسین (۱۳۹۴). تدوین الگوی رهبری منابع انسانی بر اساس رهبری سطح پنج، نظارت و بازرسی، سال دهم، شماره ۳۵، صفحات ۱۵۹-۱۲۶.
- سلیمی، نسرین، ۱۳۹۸، بررسی رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی و ارتقای عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهرستان سلماس، کنفرانس بین‌المللی علوم تربیتی، روانشناسی، مشاوره، آموزش و پژوهش، تهران
- سید نقوی، میر علی قلی پور، آرین؛ قربانی، وجهاله و نصیری، محمدحسین (۱۳۸۹). رابطه رهبری سطح پنج و رفتار خدش‌پروندی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، پردیس غیر حضوری.
- شریعت نژاد، علی و سپهوند، رضا و اسماعیلی، محمودرضا و موسوی، سید نجم‌الدین، ۱۳۹۷، شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج با استفاده از تکنیک Delphi Fuzzy
- صالح صدقپور، بهرام؛ ساکی، رضا و رضایی، امیر (۱۳۹۰). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی با رهبری سطح پنج، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید رجایی، دانشکده علوم انسانی.
- فرهادی نژاد، محسن و عین‌علی، محسن و باقری قره‌بلاغ، هوشمند، ۱۳۹۹، تاملی بر خاموشی هوشیارانه: واکاوی نقش فرهنگ بر عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر سمنان)
- قهرمانی، داود، ۱۳۹۵، بررسی تاثیر هوش فرهنگی و هوش هیجانی بر عملکرد وظیفه‌ای کارکنان نیروی انتظامی شهر اردبیل، دومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران

کالینز، جیم (۱۳۸۰). رهبری سطح پنجم، پیروزی فروتنی و عزم راسخ، ترجمه شهیندخت خوارزمی، گزیده کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. ۱۳۸۵. آشنایی با کتابخانه ملی ایران. کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. <http://www.nlai.ir/nli.asp> (دسترسی در ۱۳۸۵/۷/۳).

مکسول، جان (۱۳۸۴). رهبری در سطح پنجم، ترجمه فضل اله امینی، انتشارات فرا، تهران: چاپ دوم.

ملایی نژاد، اعظم (۱۳۹۵). مدرسه و رهبری کوانتومی، مدیریت مدرسه، دوره چهاردهم، شماره سوم، صفحات ۵۵-۵۰. منابع به صورت اینترنتی (on line)

موحدیان عطار، ح. ابراهیمی، ا. بهرامی، الف. ۱۳۸۲. ارزیابی کارآیی ژئولیت طبیعی و رزین‌های مصنوعی در حذف یون‌های نیکل، روی و مس از فاضلاب‌های صنعتی. مجله پژوهش در علوم پزشکی سال هشتم: دو ماهنامه مهر و آبان، صفحه ۷۵ تا ۸۰.

- Aerker, P. R. 2003. Raising Drug- free poultry what are the Alter natives. Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/02779536>
- Bashiri, H., & Farhangi, N. (2009). Performance evaluation of managers and supervisors in the electric power distribution companies and uniform standard, [translated in Persian].
- Beer, M. (1981). Performance appraisal: dilemmas and possibilities, *Organizational Dynamics*, 9, 24-
- Calabrese, E. J. Baldwin, L. A. 1999. Reevaluation of the fundamental dose- response relationship. *Bio Science* 49: 752-32.
- Calabrese, E. J. Baldwin, L. A. Baldwin, L. A. 1999. Reevaluation of the fundamental dose-response relationship. *Bio Science* 49: 752-32.
- Cascio, W. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*, (4th ed.), Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Chamberlain, Loaur (2006). The Lost art of leadership. *Woman Today Magazines*, 12, (2): 48-5,
- Dehnooyeh, R. & Noori, Hekmat & Ali Daie, N. S. (2006). The EFQM Excellence Model Self-Organization of Iran, Hashemi Nejad Hospital.
- DeLucca, D. (2008). Performance appraisal for at-will employees, *Personal Interviews*, July 8-9.
- Esin Sadikoglu , Cemal Zehir Gebze Institute of Technology, School of Business Administration, Istanbul Cad.No. 101, 41400 Gebze-Kocaeli, Turkey
- Eyes, E. (1993). Realignment ties pay to performance, *Personnel Journal (USA)*, 72 (1),74-80. 9-
- Fitz-enz, J. (2001). *The ROI of human capital*. New York: American Management Association, 298.
- Grint, K. (1993). What's wrong with performance assessment? *Human Resource Management Journal*, 3, 61-78.
- H. Liu, S. Hu, J. Gu, What role does self-efficacy play in developing cultural intelligence from social media usage?, *Electronic Commerce Research and Applications* (2018), doi: <https://doi.org/10.1016/j.eierap.2018.01.009>
- Hadavand, S. (2005), Evaluation of quality management in educational organizations (with an analytical approach to assess progress using indicators of educational performance in Sa Iran).
- Harrison, R. J. Weir, B. J. 1977. Structure of the mammalian ovary. In: Zuckerman S, Weit BJ (eds), *The Ovary*, vol 1, 2nd ed., New York: Academic Press, pp: 113-217.
- <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.11.004> Received 14 December 2016; Received in revised form 22 November 2017; Accepted 23 November 2017 □ Corresponding author. E-mail addresses: melanie.lorenz@utoledo.edu (M.P. Lorenz), ramseyjr@slu.edu (J.R. Ramsey),

- richey@auburn.edu (R.G. Richey). Journal of World Business 1090-9516/ © 2017 Elsevier Inc. All rights reserved.
- Ivancevich, J.M. (2004). Human Resource Management. (9th edition), McGrawHill/Irwin Companies, New York, 255-287.
- Madhooshi, M., Namdar, A., & Kiyani, N. (2009). Evaluation of staff performance indicators based on fuzzy qualitative approach (TOPSIS technique), [translated in Persian].
- Muhammad, S. Munawar, E. 2003. Nanocrystalline Zeolite Y: Synthesis and heavy metal removal. Journal of Animal Science 6: 55-62
- Newton, L., & Schmidt, D. (2004). Wake-Up Call, Thomson South-Western, Mason, OH.
- Scholtes, P. (1993). Total quality or performance appraisal? Choose one, National Productivity Review (USA), 12 (3), 349-64.
- Schwarz, G. J. 2000. Multiwavelength analyses of classical carbon-oxygen novae (outbursts, binary stars). PhD thesis. Arizona State Univ. USA.
- Spicer, D.P., & Rusli, A. (2006). Cognitive processing models in performance appraisal: evidence from the Malaysian education system, Human Resource Management Journal, 16 (2), 214-300.
- Walker, J. R. Taylor, T. 1998. The Columbia guide to online style. New York: Columbia Univ. Press.
- Weiss, J.W. (2003). Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach, Thomson/Southwestern, Mason, OH.
- Winstanley, N.B. (1996). Personal performance: the ethics of performance management, Personnel Review, 25 (6), 66.
- Zandi, F., Seyf Barghi, M. & Jalaliyan, Z. (2009). Decision support system for evaluating employee performance; Case Study on Export Development Bank of Iran, [translated in Persian].