

## بررسی عملکرد شغلی و نقش آن در سازمان های آموزشی

امین رمشکانیان<sup>۱</sup>، یدالله حمیدیان<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی و آموزگار مدارس شهرستان مهران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> کارشناس علوم تربیتی و آموزگار مدارس شهرستان مهران

### چکیده

امروزه مهم ترین و اساسی ترین مسأله هر سازمانی، عملکرد شغلی نیروی انسانی آن سازمان است. عملکرد به عنوان ارزش کلی مورد انتظار سازمان از بخش های مجزای رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول یک دوره مشخص از زمان انجام می دهد. مدیری موفق است که به تغییرات محیط و ارتقای عملکرد معلمان توجه داشته و در تشخیص به موقع فرصت ها و جهت گیری در راستای بهبود عملکرد شغلی معلمان گام بردارد. و از طرفی، یکی از هدف های عمده ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضای سازمانی است که به صورتی دقیق نقشی را که افراد در سازمان ایفا می کند و باید بر اساس آن وی پاداش یا حقوق داده شود، مشخص می سازد. اگر در فرآیند ارزیابی عملکرد از شاخص هایی نادرست استفاده شود یا این که عملکرد واقعی به صورت نادرست ارزیابی شود، در آن صورت به افراد، حقوقی متناسب با کارشان داده نخواهد شد. یعنی بیش از آنچه حقشان است به آنها پرداخت می شود یا این که آنان به حق خود نمی رسند. از اینرو در تحقیق حاضر، به لحاظ اهمیت عملکرد شغلی، به مفاهیم عملکرد و اهمیت و ضرورت آن در سازمان ها پرداخته است، و در ادامه عوامل موثر بر عملکرد سازمانی و ارزیابی آن را مورد بررسی قرار می دهد.

**واژه های کلیدی:** عملکرد، عملکرد شغلی، سازمان های آموزشی

## تعریف عملکرد

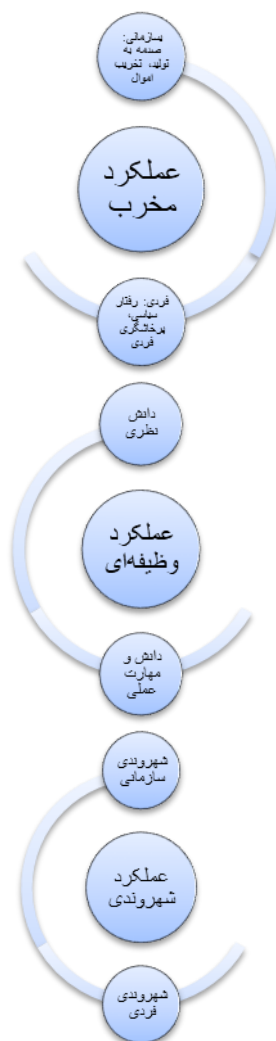
معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است: فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته. مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱- کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید بروندادهای معین می‌باشد. ۲- اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً در قالب مناسب (درجه انطباق بروندادها با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن (جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه‌های اولویت‌دار و فاصله فیزیکی) و کیفیت (درجه تحقق استانداردهای مورد نیاز) تبیین می‌شوند (رهنورد، ۱۳۸۷).

عملکرد را تبدیل تغییرات ناشی از یادگیری به مشکل رفتارهای آشکارشده قابل مشاهده و یا تبدیل رفتار بالقوه به رفتار بالفعل است. در اغلب موارد تغییرات از یادگیری بلافاصله در عملکرد یا رفتار آشکارشده بروز نمی‌کند. عملکرد متأثر از عوامل متعددی مانند انگیزش، گرایش، مقتضیات و موقعیت مختلف محیط است (شعبانی، ۱۳۹۶). همچنین مورهد و گریفتین عملکرد را مجموع رفتارهایی در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند، تعریف می‌کند. وظیف مدیریت سازمان است که رفتارهای مرتبط با کار و ارزش آنها را در تعیین عملکرد کارکنان مشخص کند (تنظیفی، ۱۳۸۷).

عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. عملکرد، نتیجه واقعی و قابل اندازه‌گیری تلاش است. اگرچه تلاش منجر به عملکرد می‌گردد، این دو را نمی‌توان با یکدیگر برابر دانست و میان این دو تفاوت فاحشی وجود دارد (سعادت، ۱۳۹۷).

در ساده‌ترین تعریف، عملکرد شغلی مبین سهم کارکنان در سازمانی است که در آن کار می‌کنند. در شکل (۲-۴) ابعاد اساسی عملکرد نشان داده شده است. در رأس نمودار، عملکرد کلی قرار می‌گیرد که بیانگر سهم کلی فرد در سازمان است. این عامل کلی، اهمیت بسیاری دارد زیرا تمام معیارهای تخصصی عملکرد با آن رابطه دارند، یعنی افرادی که در یک بعد از عملکرد خوب عمل می‌کنند، تلاش می‌کنند در ابعاد دیگر نیز عملکرد مطلوبی داشته باشند. برخی افراد نسبت به دیگران، عملکرد بهتری دارند. ویژگی‌های مثبتی چون هوش و انگیزه در عملکرد بالای این

٣



شکل (۱) ابعاد عملکرد شغلی (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۸)

## 2\_Task performance

### 3\_Citizenship performance

#### 4-Counterproductive performance

عملکرد شهروندی، رفتاری است که به محیط روانشناختی و اجتماعی سازمان مربوط است. کمک به همکار برای تعمیر ماشین‌آلات، حضور داوطلبانه در ساعات غیرکاری برای اتمام کارها و ارائه پیشنهادات سازنده برای بهبود محیط کار، از جمله این رفتارهاست. عملکرد مخرب برخلاف عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد شهروندی، سازنده نیست و مبین رفتارهای ارادی برای صدمه زدن به سازمان است. تخریب اموال و ماشین‌آلات، وقفه غیرمجاز در کار و رفتار خشونت‌بار و توهین‌آمیز با سایر کارکنان نمونه‌هایی از عملکرد مخرب هستند.

### اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. لرد کلونین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید» (رحیمی، ۱۳۸۵).

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می‌کند:

۱- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین‌شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین‌شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا درآمده‌اند یا خیر؛

۲- با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه‌گیری و رضایت کارکنان و مشتری‌ها مشخص می‌شود آیا سیاست‌ها به طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر؛

۳- ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند.

۴- ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود، چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید. هر تلاشی که به منظور دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگهی فرآیندی باشد که «چرخه عملکرد» نامیده می‌شود. هر برنامه بهبود عملکرد سازمانی باید از اندازه‌گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع نماید (سمیعی، ۱۳۹۲).

### عملکرد سازمانی

سازمان: یک نهاد اجتماعی است که مبتنی بر هدف می‌باشد. ساختار آن به صورت آگاهانه طرح‌ریزی شده است و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ است و سرانجام با محیط خارجی ارتباط دارد. این تعریف چهار رکن اساسی دارد که به آن می‌پردازیم: (دفت، ۱۳۸۸)

۵

ارزیابی عملکرد سازمان به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد، به طوری که ارزیابی عملکرد در بعد «نحوه استفاده از منابع» اساساً در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد که عمده‌ترین شاخص آن صرفه اقتصادی یا بهینه بودن فعالیت‌ها می‌باشد. از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد در «بعد سازمانی» معمولاً متعارف اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. به طور کلی، نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرآیند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست (زارعی و همکاران، ۱۳۹۲).

در ۱۵ سال گذشته محققان زیادی در زمینه‌های مختلف اندازه‌گیری عملکرد مشغول به فعالیت بوده‌اند. به نظر می‌رسد که اواسط دهه ۹۰، اوج این درگیری باشد، به طوری که بین سال‌های ۱۹۹۴ و ۱۹۹۶ حدود ۳۶۱۵ مقاله در زمینه اندازه‌گیری عملکرد چاپ شده است و آمار نشان می‌دهد که در سال ۱۹۹۶ هر دو هفته یک بار یک کتاب در

این زمینه چاپ شده است (نیلی، ۲۰۱۲). یک چارچوب اندازه‌گیری عملکرد به فرآیند ایجاد سیستم اندازه‌گیری عملکرد از طریق مشخص نمودن محدوده‌ها، تعیین ابعاد اندازه‌گیری یا دیدگاه‌ها و همچنین ایجاد بینش اولیه در روابط میان ابعاد کمک می‌کند. براساس تعاریف، هر سیستم شامل سه بعد هدف، اجزاء و روابط بین اجزاء می‌باشد. مطابق تحقیقات انجام شده، چارچوب‌های اندازه‌گیری را به دو دسته چارچوب‌های ساختاری و رویه‌ای می‌توان تقسیم نمود (رز و پاتریل، ۲۰۱۱). تفاوت بین چارچوب‌های ساختاری و رویه‌ای مربوط به تعریف و نحوه پیاده‌سازی سیستم اندازه‌گیری عملکرد می‌باشد. چارچوب‌های اندازه‌گیری عملکرد رویه‌ای سعی در طراحی یک رویه گام به گام برای ایجاد و پیاده‌سازی سیستم اندازه‌گیری دارند و بیشتر به بعد سوم سیستم توجه دارند و به دلیل نداشتن بعد ساختاری (بعد دوم) اجازه انتخاب و مدیریت معیارهای عملکرد منحصر به فرد را نمی‌دهند و به طور مشابه چارچوب‌های ساختاری بر بعد دوم سیستم اندازه‌گیری توجه داشته و دارای نقص بعد رویه‌ای می‌باشند و صرفاً ابعاد اندازه‌گیری را ارائه می‌نمایند.

### عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی

عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی عبارتند از: (مینتزبرگ، ۱۳۸۸).

#### ✓ ساختار سازمانی

ساختار سازمانی در نمودار سازمان نمایان است. نمودار سازمانی یک نهاد قابل رؤیت، از کل فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی است. در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اساسی اشاره می‌شود (مینتزبرگ، ۱۳۸۸).

✓ ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی در سازمان است که نشان دهنده سطوحی است که در سلسله

مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطه کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌نماید.

✓ ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می‌کنند و گروه‌بندی یا

دسته‌بندی دوایر است که در کل سازمان وجود دارد.

<sup>۱</sup> Neely

<sup>۲</sup> Rouse, p; putterill

✓ ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌ها می‌شود که به وسیله آنها فعالیت‌های همه دوایر هماهنگ و یکپارچه می‌گردد و در نتیجه سیستم ارتباط مؤثر (در سازمان) تضمین خواهد شد.

مینتزرگ ساختار سازمانی را این گونه بیان می‌کند، ساختار یک سازمان را می‌توان مجموعه راه‌هایی دانست که طی آنها فعالیت‌های سازمانی به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی تأمین می‌شود (مینتزرگ، ۱۳۸۸).

ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تصمیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوتند، زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم تفاوت دارند. با توجه به تعاریف فوق‌الذکر ساختار سازمان بایستی منعکس کننده اهداف و برنامه‌ها باشند و اجزای ساختار باید به گونه‌ای برگزیده شود که ضمن حفظ سازگاری داخلی یا هماهنگی با وضع سازمان یعنی اندازه و پیشینه محیط فعالیت و نظام مورد بهره‌گیری نیز سازگار باشد.

بدیهی است که ساختار محدودیت‌هایی را برای کارکنان اعمال می‌کند و کارهایی را که انجام می‌دهند تحت کنترل قرار می‌دهد. به طور کلی عوامل استراتژیکی، اندازه سازمان، تکنولوژی و محیط از جمله عواملی هستند که نوع ساختار سازمان را تعیین می‌کنند (عظیمی، ۱۳۹۴).

#### ✓ محیط سازمانی

معنی واژه محیط، نامحدود است و آن شامل همه چیزهایی می‌شود که در خارج از سازمان دارند. وی تجزیه و تحلیلی که در آنجا صورت می‌گیرد، تنها جنبه‌هایی از محیط مورد توجه است که سازمان نسبت به آنها حساسیت دارد و برای بقا و ادامه فعالیت خود باید در برابر آنها از خود واکنش نشان دهد. از این رو محیط سازمان را به این صورت تعریف می‌کنیم. تمام عواملی که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان بالقوه می‌گذارند (دفت، ۱۳۸۸). هم‌ترازی عناصر سازمان با محیط سازمانی عاملی مؤثر در ارتقاء عملکرد سازمانی است (رهنورد، ۱۳۸۷).

محیط خارجی به شیوه کارکرد سازمان و پدیده عدم اطمینان که مدیریت با آن روبرو می‌شود، اثرات شدید دارد. معمولاً سازمان‌ها به صورت سیستم‌های باز اجتماعی می‌باشند. بیشتر آنها با صدها عامل خارجی سر و کار دارند. تغییر و پیچیدگی محیط نقش بسیار مهمی در طرح‌ریزی و عمل سازمان‌ها دارند. محیط‌های سازمانی از نظر

عدم اطمینان و وابستگی به منابع متفاوتند. عدم اطمینان نتیجه دو بعد پایدار، ناپایدار ساده، پیچیده بودن محیط است و کمبود مواد و منابع مالی باعث وابستگی سازمان به منابع خارجی می‌شود. زمانی که محیط مورد توجه قرار می‌گیرد، طرح‌ریزی سازمان بر مبنای اصل منطقی صورت می‌گیرد. از طرفی همان گونه که بیان شد، محیط سازمان از نیروها یا نهادهایی تشکیل می‌شود که خارج از آن قرار دارند و به صورت بالقوه بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند. محیط می‌تواند بر ساختار اثرات شدیدی بگذارد (عظیمی، ۱۳۹۴).

#### ۷ فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، جو حاکم بر محیط سازمان است که افراد در آن فعالیت می‌کنند و رفتار آنها شکل می‌گیرد که این موضوع خود در عملکرد کارکنان سازمان نقش بسزایی دارد. از آنجایی که نیروی انسانی، کمیاب‌ترین و گران‌ترین سرمایه‌های هر نوع سازمان محسوب می‌شوند؛ معمولاً پایین بودن عملکرد کارکنان یکی از مشکلات سازمانی می‌باشد.

یکی از اهداف اصلی هر سازمان، دستیابی به عملکرد است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک طرف و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی، از طرف دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌شود.

با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم و وجود خلاقیت افراد، ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزش‌ها و هنجارها احساس مسئولیت و تعهد از کار احساس رضایت می‌کنند که این امر در کنار مدیریت قوی، موجب بهبود روحیه، انگیزش، افزایش عملکرد سازمان و بهره‌وری کارکنان می‌گردد (مامی‌زاده، ۱۳۸۰).

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از معانی مشترک است با ویژگی‌هایی که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می‌دهد و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می‌شود؛ در واقع همان عاملی است که شیوه انجام امور را تعیین



می‌کند. این فرهنگ، آنقدر قوی است که ناخودآگاه در وجود فرد، رخنه کرده و تفکر و رفتار سازمانی وی را تشکیل می‌دهد (علی احمدی، ۱۳۹۳).

### ارزیابی عملکرد

یکی از هدف‌های عمده ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضای سازمانی است که به صورتی دقیق نقشی را که افراد در سازمان ایفا می‌کند و باید بر اساس آن وی پاداش یا حقوق داده شود، مشخص می‌سازد. اگر در فرآیند ارزیابی عملکرد از شاخص‌هایی نادرست استفاده شود یا این که عملکرد واقعی به صورت نادرست ارزیابی شود، در آن صورت به افراد، حقوقی متناسب با کارشان داده نخواهد شد. یعنی بیش از آنچه حقشان است به آنها پرداخت می‌شود یا این که آنان به حق خود نمی‌رسند. با توجه به نظریه حقوقی و دستمزد برابر، این کار می‌تواند باعث شود که آنان واکنش منفی از خود نشان دهند و در نتیجه از میزان تلاش خود بکاهند، بیشتر غیبت کنند یا در پی شغل تازه برآیند (رابینز، ۱۳۸۷).

### منابع

بخیت، معصومه، عباسی، همایون، عیدی، حسین، عیدی‌پور، کامران (۱۳۹۴). پیش‌بینی بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه از طریق هوش راهبردی مدیران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. سال سوم، شماره نهم. صص ۷۱-۸۱.

سلیمانی، آذر (۱۳۹۲). بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و ارتقاء شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان مقطع ابتدایی در مدارس استثنایی آموزش و پرورش شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

شمالی، محمداسماعیل، اسمعیل‌نیا شیروانی، کامبیز (۱۴۰۰). بررسی رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با رشد مهارت حرفه‌ای معلمان مدارس ابتدایی شهر بندرترکمن. ششمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی، اقتصاد و حسابداری.

طاهری، مرتضی، عارفی، محبوبه، پرداختچی، محمدحسن، قهرمانی، محمد (۱۳۹۲). کاوش فرآیند توسعه معلمان در مراکز تربیت معلم: نظریه داده بنیاد. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی. سال دوازدهم. شماره ۴۵. صص ۱۷۶-۱۴۹.

کاشف، مجید (۱۳۹۶). بررسی نقطه نظرات شرکت‌کنندگان در مرحله نهایی مسابقه علمی، فرهنگی و ورزشی در خصوص چگونگی اجرای مسابقه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران واحد پژوهش و تحقیق اداره کل تربیت بدنی. کرمی، زهره، سراجی، فرهاد، معروفی، یحیی (۱۳۹۶). برنامه درسی روایت‌پژوهی و توسعه حرفه‌ای دانشجویان دانشگاه فرهنگیان: طراحی الگوی برنامه درسی. دوفصلنامه نظریه و عمل در برنامه درسی. سال پنجم. شماره نهم. صص ۶۹-۱۰۴.

کفاش‌پور، آذر، شکوری، ندا (۱۳۹۴). شناخت وضعیت موجود منابع انسانی با تأکید بر الزامات توانمندسازی روانشناختی و شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خراسان). رسالت مدیریت دولتی. دوره ششم. شماره ۱۷. صص ۳۱-۱۷.

لغزبان، سمیه (۱۳۸۷). ارتباط بین رضایت شغلی و رضایت مشتری در مشاغل خدماتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد و مرکز انجمن‌های تخصصی گنجینه دانش.

مورکانی، غلامرضا، مشایخی، منصوره، سلیمانی، سعید (۱۳۹۶). تبیین نقش هوش سازمانی در ارتقای عملکرد سازمانی: مطالعه موردی مدیران دبیرستان‌های شهر تهران. فصلنامه روانشناسی تربیتی. شماره ۳۱. صص ۸۶-۷۵.

Johnson, S. Cooper, C. Cartwright, S. Donald, I. Taylor, P. & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. Journal of managerial psychology. leaders: an empirical examination. International Journal of Manpower, 27(1), pp. 37-51.

Keizouri, Amir Hossein; Sadeghi Samarjani, Amir (2017) The Impact of Knowledge Sharing on Team Innovation of Faculty Members: The Case of Ferdowsi University of Mashhad. Journal of Innovation and Value Creation; 5 (10): 45-56, [Persian].

Richter, D., Kunter, M., Klusmann, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2011). Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities. Teaching and Teacher Education, 27(1), 116-126.