

Investigating Consequences of Effective Listening on the Performance of the Technical and Vocational Coaches

M. Rafiee<sup>1\*</sup>, M. Golzar<sup>2</sup>

1. Associate Professor of public administration, Payam-e-Noor University, Arak, Iran; 2. M.Sc. in Public administration, Payam-e-Noor University.

بررسی تأثیر شنود مؤثر بر عملکرد مربیان آموزشگاههای فنی و حرفه‌ای

مجتبی رفیعی<sup>۱</sup>، مصطفی گلزار<sup>۲</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران؛ ۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to investigate the consequences of effective listening on the performance of technical and vocational coaches.

**Method:** This research is a survey and descriptive study that aims to determine the effect of effective listening of technical and vocational coaches and describing how it improves performance. In this study there was 6 hypothesis (including 2 original hypotheses and 4 secondary hypothesis). There were two samples in this research. The first research sample was choice from technical and vocational coaches and number of them is 143 people. The second sample was choice from trainees in technical and vocational training organization and its number was 403 people.

For collecting data two questionnaires are used that one of them was for data of effective listening and another one was for collecting data about the performance of technical and vocational coaches.

For data analysis, descriptive statistics, T test, structural equation modeling and confirmatory factor analysis was used.

**Findings:** The results showed that the effective listening of technical and vocational coaches are higher than the average level and have a positive impact on the performance of technical and vocational coaches and this effect in some dimensions is more than others.

**Keywords:** Effective Hacking, Performance, Evaluation, Performance Evaluation, Relationship Skills.

چکیده

**هدف:** این پژوهش بررسی تأثیر شنود مؤثر بر عملکرد مربیان آموزشگاههای فنی و حرفه‌ای می‌باشد.

**روش:** این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است که هدف آن تعیین تأثیر شنود مؤثر مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای و شناخت چگونگی این تأثیر بر عملکرد آنها می‌باشد در این تحقیق ۶ فرضیه (شامل ۲ فرضیه اصلی و ۴ فرضیه فرعی) مورد بررسی قرار گرفته و در آن از دو نمونه آماری استفاده شده است. نمونه اول پژوهش از جامعه آماری مربیان فنی و حرفه‌ای به تعداد ۱۴۳ نفر در خصوص تعیین میزان شنود مؤثر و نمونه دوم پژوهش از جامعه آماری کارآموزان به تعداد ۴۰۳ نفر از اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه سنجش شنود مؤثر و پرسشنامه سنجش عملکرد مربیان استفاده گردید که روایی آنها توسط صاحب‌نظران تأیید و پایایی آنها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردید و همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی، روش آزمون t، مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد که میزان شنود مؤثر مربیان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای بالاتر از سطح متوسط بوده و تأثیر مثبتی بر عملکرد مربیان فنی و حرفه‌ای داشته و این تأثیر بر برخی از ابعاد عملکرد مربیان بیشتر بوده است.

**کلید واژه‌ها:** شنود مؤثر، عملکرد، ارزیابی عملکرد، مهارت‌های ارتباطی

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۹/۲۶

پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۲۰

Accepted Date: 2017/07/12

Received Date: 2016/12/05

### مقدمه و بیان مسأله

ارتباطات مؤثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است، چرا که اطلاعات به‌عنوان یک عامل مهم در سایه ارتباطات مؤثر وارد سازمان می‌شود و همین که به سازمان راه یافت باز نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گیرد و مانند خون در رگ‌های سازمان جریان یابد (Mortazavi, 2004).

گوش دادن ابزاری مهم در این ارتباطات شناخته شده است، یکی از دلایلی که گوش دادن را مهم جلوه می‌دهد این است که افراد تقریباً هر روزه با این پدیده سروکار دارند. تحقیقات نشان می‌دهد که گوش دادن ۸۰ درصد ساعات بیداری ما را تشکیل می‌دهد و این امر، این مسأله را ثابت می‌کند که شنیدن کاربردی‌ترین مهارت ارتباطی است. دنیای تجارت نیز مطمئناً از اهمیت گوش دادن آگاه است. سالانه میلیاردها دلار به‌دلیل عدم‌توجه کافی به گوش دادن در فعالیت‌های تجاری آمریکا به هدر می‌رود. مطالعات نشان می‌دهد که شنوندگان خوب، مدیران خوبی نیز هستند و در سازمان‌ها پیشرفت سریع‌تری خواهند داشت (Kohandel, 2011).

حال این امر در کلاس‌های آموزشی نقش پررنگ‌تری به خود می‌گیرد چرا که در آن‌جا اهمیت ارتباطات بسیار پررنگ‌تر و مهم‌تر بروز پیدا می‌کند. معمولاً مراکز آموزشی برای کسب امتیازات بیشتر و بهبود کیفیت عملکرد آموزشی خود همه‌ساله به‌طور مداوم به ارزشیابی عملکرد آموزشی خود می‌پردازند. زیرا به اعتقاد کیمیل وایلز در صورتی که ارزیابی بی‌نتیجه رها شده یا از انجام آن سر باز زده شود، نیاز به آن بیشتر احساس می‌شود. از این رو ارزیابی از عملکرد مربیان به‌منظور اطلاع از نحوه عملکرد آموزشی مربیان امری لازم و ضروری است.

بازخورد ارزیابی‌ها از عملکرد مربیان می‌تواند بر روش تدریس مؤثر باشد زیرا که آنها بسیار علاقمندند که از نظرات دانشجویان خود مطلع شده و روش تدریس خود را اصلاح کرده یا بهبود بخشند. ارزشیابی در آموزش، به‌منظور بررسی رشد کیفی، امری ضروری به‌حساب می‌آید. لذا در این پژوهش سعی بر آن است تا رابطه بین شنود مؤثر و عملکرد مربیان بررسی گردیده و با ارائه راهکارهایی در خصوص افزایش شنود مؤثر مربیان به افزایش عملکرد کمک شود.

مبادله اطلاعات بین دو یا چند نفر از طریق علائم مشترک. سه مهارت بسیار مهم ارتباطی در

جهان امروز عبارتند از:

- گوش دادن مؤثر
- نوشتن مؤثر
- جلسات اجمالی (Moghimi, 1996).

البته باید به این امر هم اشاره داشت که به‌طور کلی شنیدن ۵۳٪، خواندن ۱۷٪، صحبت کردن ۱۶٪ و در نهایت نوشتن ۱۴٪ از ارتباطات افراد را در بر می‌گیرد (Frunza, 2014) که با کمی تأمل به اهمیت بالای شنیدن پی می‌بریم و این اهمیت در خصوص مربیان چندین برابر می‌گردد چرا که آنان بیش از مدیران درگیر فرآیند ارتباطات و گفت‌و شنود می‌باشند.

لذا در این پژوهش سعی شده است که میزان شنود مؤثر مربیان فنی و حرفه‌ای بررسی شده و تأثیر آن بر عملکرد مربیان را به‌صورت کلی و همچنین رابطه شنود مؤثر با عملکرد مربیان در ۴ بعد طرح درس، رفتار حرفه‌ای، رفتار اجتماعی و عملکرد کارگاهی بررسی نماییم.

کلمه ارتباطات به معنای عمومی کردن، یا در معرض عموم قرار دادن است. به عبارت دیگر، فراگرد انتقال اطلاعات، احساسات و افکار در میان مردم است. ارتباط اساس هستی اجتماعی است و با آن ابعاد گوناگون حیات جمعی قوام می‌یابد. ارتباط کلامی یکی از ابزارهای اولیه‌ای است که انسان برای اثرگذاری بر محیط و کنترل و درک آن به کار می‌برد و یکی از وسایل مهم افزایش پاداش‌ها و کاهش تنبیهاتی است که از محیط حاصل می‌شوند (Goldar, 20113).

به‌زعم بولتن (۱۹۹۴)، شاید بتوان گفت که ارتباط، یکی از قدیمی‌ترین و در عین حال، عالی‌ترین دستاوردهای بشر بوده است. ارتباط در گذشته و برای انسان اولیه، علاوه بر کارکردهایی که در جهت حفظ حیات و یاری گرفتن از دیگران داشته، زمینه‌ساز فعالیت‌های اجتماعی و سرآغازی بر زندگی اجتماعی نیز بوده است. در هر حال، هیچ نوع ارتباطی جز به‌دلیل احساس نیاز شدید انسان برای برقراری تعامل اجتماعی به وقوع نمی‌پیوندد. انسان برای برقراری رابطه با دیگران روش‌های مختلفی را پروراند است که رشد و تکامل زبان و شیوه‌های غیرکلامی مانند حالت چهره، حالت کلی بدن یا وضعیت اندام‌ها و حرکات بیانگر و .. را شامل می‌شود. هر یک از این شیوه‌ها می‌توانند بخشی از اطلاعات و احساسات فرد موردنظر را در حال صحبت، به فرد دیگر، یا شنونده، انتقال دهند. به اعتقاد استونر و فریمن (۱۳۷۵) ارتباطات عبارت از فرایندی است که به آن وسیله افراد در صدد بر می‌آیند در سایه مبادله پیام‌های نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند. ارتباط در مدیریت، عبارت است از انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی بین افراد و کارکنان که این اطلاعات تنها محدود به وقایع و نظریات نیست، بلکه احساسات و عواطف را نیز شامل می‌شود. همچنین دانشمندان مختلف تعاریف زیادی از ارتباطات ارائه کرده‌اند که ذیلاً به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود.

ارتباطات عبارت است از «فن انتقال اطلاعات و افکار و رفتارهای انسانی از یک شخص به شخص دیگر (Eskandari, 2013: 2).

به اعتقاد جاسبی (۱۳۸۰) ارتباطات، عبارت از انتقال اطلاعات از یک منبع به منبع دیگر و درک آن توسط آن منبع است (Ibid).

### انواع ارتباطات از نظر میزان دریافت پیام:

ارتباط نوع اول: ارتباطی است که گیرنده پیام، مفاهیمی موردنظر یا منظور فرستنده را درک می‌کند.

ارتباط نوع دوم: موقعی است که پیام درک نشده یا ارتباطی برقرار نگردیده است.

ارتباط نوع سوم: ارتباطی است که به‌طور کامل انجام شده ولی به‌خاطر موانع یا مشکلات، گیرنده، از درک کامل ناتوان است.

ارتباط نوع چهارم: ارتباطی است که علاوه بر درک کامل پیام، با تجزیه و تحلیل طرف مقابل (مانند: مشاور، پزشک و مدیر عامل، مشکلات فرد نیز علاوه بر شکل ظاهری و محتویات عادی پیام) درک می‌شود؛ به‌طوری‌که خود مرجع نیز به اطلاعات بیشتری درباره خود و مشکلاتش دست می‌یابد (Khanifar and others, 2009).

### شنود مؤثر

گوش دادن صرفاً یک ترفند یا یک تکنیک نیست، بلکه نوعی طرز تلقی و روشی است که شما از طریق آن با دنیای بیرون در تماس خواهید بود. برای آن که خوب گوش کنید باید فرآیند گوش دادن را بخشی از رویه زندگی خود بدانید (Kohandel, 2012).

سام دیپ در کتاب تجربه ارتباطات در روابط انسانی، گوش دادن مؤثر را چنین تعریف می‌کند: «گوش دادن مؤثر، عبارت است از مشارکت فعال در یک گفت و شنود است.» در تعریفی دیگر گوش دادن مؤثر عبارت است از فرایندی فعال که شامل توجه، درک، ارزیابی، به‌خاطر آوردن و پاسخ‌دهی (واکنش) می‌باشد. گوش دادن مؤثر، اساس اجزای ارتباط است. البته تعاریف دیگری نیز در این خصوص مطرح گردیده است از جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

گوش دادن عبارت است از تعامل میان فردی و فرایند معنایابی گفتار دیگران که در ذهن ماست. به بیانی دقیق‌تر، گوش دادن «فرایند آموخته شده و پیچیده حس کردن، تفسیر، ارزیابی، ذخیره‌سازی و پاسخ‌دهی به پیام‌های شفاهی» می‌باشد. در این‌گونه تعاریف، بین شنیدن و گوش دادن تمایز وجود دارد؛ زیرا شنیدن را فعالیتی جسمی و گوش دادن را فرایندی ذهنی می‌دانند (Khanifar, 2012).

گوش دادن عبارت است از تعامل میان فردی و فرایند معنایابی گفتار دیگران که در ذهن ما است. به بیانی دقیق‌تر، گوش دادن «فرایند آموخته شده و پیچیده حس کردن، تفسیر، ارزیابی، ذخیره‌سازی و پیام‌های شفاهی» می‌باشد (Ibid).

برای شنود مؤثر نیز تعاریف گوناگونی بیان شده است؛ از آن جمله: «فراگرد کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام‌های کلامی به‌طور فعال» را شنود مؤثر گویند. به عبارت دیگر «شنود مؤثر، مشارکت فعال در گفتگو است که کمک می‌کند گوینده درک شود» (Shokraee, 2012).

بسیاری از مردم گمان می‌کنند که مهارت «گوش دادن» دارند درحالی‌که آنها تفاوت بین شنیدن و گوش دادن را نمی‌دانند. تفاوت این دو امر در این است که شنیدن تنها گرفتن ارتعاشات صداست و صرفاً تبدیل جریان مکانیکی به الکترونیکی است؛ ولی گوش دادن یا شنود مؤثر دریافت معنی آن‌چه شنیده می‌شود است؛ یعنی انسان در گوش دادن باید محرک‌های صدا را به یاد آورد، به آنها توجه، و آنها را تفسیر کند. به عبارت دیگر شنیدن تنها بخشی از فرایند گوش کردن است و به منزله مقدمه شنود مؤثر است (Ibid).

به عقیده بسیاری از دانشمندان علم مدیریت، گوش دادن مؤثر، فرایندی است که شامل دریافت، توجه، معناگذاری و پاسخگویی به پیام ارائه شده توسط شنونده است.

یکی از توانایی‌های یک مدیر خوب، تاثیرگذاری بر کارکنان، برای تغییر رفتار و موضع آنهاست به‌طوری‌که ضمن حفظ رابطه با آنها، از آسیب رساندن به شخصیت آنان نیز جلوگیری می‌کند. مدیر برای انجام این کار می‌تواند از مهارت گوش دادن مؤثر بهره‌گیرد. تأیید احساس کارمند پس از گوش دادن گفته‌های او، بازتاب گفتاری و رفتاری مدیر که نشان‌دهنده فهمیدن درد دل‌ها و درک احساسات اوست، گوش دادن مؤثر تلقی می‌شود. بنابراین گوش دادن مؤثر عبارت است از مشارکت فعال در یک گفت‌وگوشنود، فعالیتی که گوینده را در انتقال خواست‌های درونی، یاری می‌کند.

گوش دادن مؤثر گرچه مهارتی اکتسابی است؛ اما مستلزم تلاش فراوان می‌باشد و در عوض، اطلاعات بیشتر، تفاهم متقابل و نتایج ارزنده‌ای را در پی دارد و مانند بسیاری از مهارت‌های ارتباطی، یک فرایند دو طرفه است؛ یعنی کافی نیست که شنونده فقط سرا پا گوش باشد و تمام حواس خود را به سخنان گوینده معطوف دارد؛ بلکه برای اطمینان از درک مطلب، باید استنباط خود را نیز به او منتقل کند (Shah vali, 2002).

همچنین گفته می‌شود که یکی از عوامل مؤثر در درک رو در رو، گوش دادن است. با فراگیری چگونه گوش دادن، می‌توان درک خود را از مطالب گوینده بهبود بخشید، و از سوءتفاهم‌ها جلوگیری کرد و توانمندی‌های خود را در مذاکره افزایش داد. حرف زدن، راحت‌تر و فراگیری و کنترل آن نیز ساده‌تر است؛ ولی گوش دادن سخت و غیرملموس است به‌طوری‌که انسان معمولی،

یک شنونده ضعیف است و گوش دادن یک عمل پیچیده می‌باشد و در اغلب موارد، حداکثر بازده آن ۲۵ درصد می‌باشد.

بنابراین توجه کردن، گوش دادن و گسترش فرهنگ صراحت و مبادله اطلاعات صحیح، از جمله مؤثرترین راه‌های مقابله با سوء تفاهم است. در زندگی محیط کاری، هنر گوش دادن مؤثر، کیفیت ارتباطات را در سازمان بالا می‌برد و افراد را قادر می‌سازد تا بتوانند با همکاری، همدلی و هم‌فکری در کنار یکدیگر به کار بپردازند و سازمان را در رسیدن به اهداف فردی و سازمانی یاری کنند (Ibid). همان‌گونه که مطرح شد مربیان باید مهارت گوش دادن را به‌خوبی بیاموزند چرا که شنیدن با گوش دادن متفاوت است. مربی باید گوش شنوایی داشته باشد تا بتواند درخواست‌های کارآموزان خود را به‌خوبی درک کند و متقابلاً پاسخ مناسبی نیز برای آنها داشته باشد.

### عملکرد

عملکرد هر سازمانی تابع عملکرد منابع انسانی آن سازمان و تعامل آنها با منابع و امکانات و تکنولوژی موجود در سازمان می‌باشد. از سوی دیگر عملکرد منابع انسانی تابع انگیزش و توانایی آنهاست. توانایی منابع انسانی خود تابع دانش شغلی و مهارت در کاربرد دانش مذکور در انجام وظایف و فعالیت‌های شغلی است. انگیزش منابع انسانی نیز خود، تابع نگرش آنها و شرایط و موقعیتی است که در آن کار می‌کنند.

تعریف عملکرد را با استفاده از توابع زیر می‌توان مفهوم سازی کرد:

عملکرد سازمان = تابع (عملکرد منابع انسانی \* امکانات و تجهیزات \* تکنولوژی)

عملکرد منابع انسانی = تابع (توانایی \* انگیزش)

توانایی = تابع (دانش \* مهارت)

انگیزش = تابع (نگرش \* موقعیت)

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها توجه بیشتری به کارکنان و اعضای خود را آغاز نموده‌اند و روش‌های به‌سازی محیط کار و تشویق کارکنان را جستجو می‌نمایند. این توجه از آن‌جا ناشی می‌شود که «انسان ارزنده‌ترین سرمایه هوشمند» سازمان به‌شمار می‌رود. سازمان‌هایی که این سرمایه هوشمند را از دست می‌دهند مانند این است که خون ارزشمند از تن انسان‌ها بیرون می‌رود. برای ارج نهادن به این سرمایه عظیم به مدیریت عملکرد و به‌ویژه نظام ارزیابی عملکرد که بخش یا یکی از اجزای مهم مدیریت عملکرد است، نیاز داریم (Nur Zahira Samsu Zaman, 2012)

آرمسترانگ عملکرد را یک استراتژی می‌داند که مبتنی است بر تجزیه و تحلیل عوامل اساسی موفقیت و سطوح عملکرد حاصله بر پایه آن عوامل. از نظر وی آن‌چه که سبب بهبود عملکرد

می‌شود: آموزش، پرورش، سازماندهی، ایجاد و توسعه فرایندهای مدیریت عملکرد، مهندسی مجدد فرایند تجاری یا کاهش هزینه‌های فعالیت‌ها می‌باشد (Bazaz jazayeri, 2007, 18).

### مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد فرایند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و همسو کردن آن با اهداف استراتژیک سازمان است. بنابراین مستلزم هدف‌گذاری، مشاهده عملکرد، مربی‌گری و ارائه بازخور به‌طور مستمر است تا عملکرد افراد در راستای اهداف سازمان قرار گیرد. توجه نمایید که ارزیابی عملکرد بخشی از مدیریت عملکرد است و نقاط قوت و ضعف هر فرد را مشخص می‌کند ولی مفهوم مدیریت عملکرد، وسیع‌تر از ارزیابی عملکرد است (Seyedjavadin, 2016, 803).

مدیریت عملکرد رفتار فردی و سازمانی را سامان داده و عملکرد را از سطوح پایین تا بالا بهبود می‌بخشد. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که از مدیریت عملکرد برخوردارند دارای سود بیشتر، گردش مالی بهتر، بازاریابی قوی‌تر، بهره‌وری بیشتر، فروش بیشتر و عملکرد مالی بهتر و درآمد بیشتر هستند (Bazaz jazayeri, 2010, 18).

مدیریت عملکرد به‌عنوان راهی که می‌تواند بین اهداف سازمانی و فردی همسویی ایجاد کند و سبب بهبود، رشد، توسعه و تعالی سازمان شود. به عبارت دیگر مدیریت عملکرد عبارت است از یکسری ابزار و رویکردهایی است سازمان را در رسیدن به هدف‌های خود یاری می‌کند (Hossein pour, 2015).

مدیریت عملکرد یک پیوند استراتژیک را از طریق ارزیابی و ممیزی کارکنان سازمان به‌منظور آگاهی از مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش و رفتارشان فراهم می‌سازد. مدیریت در مورد چگونگی تأمین نیازهای فعلی و آتی سازمان آگاهی می‌یابد و نسبت به همسویی رفتار کارکنان در راستای تحقق اهداف بازخورد می‌گیرد - آیا افراد آن‌چه را که برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد نیاز است را انجام می‌دهند؟ (Khosravi, 2016).

### ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد نیروی انسانی جزء ارکان اصلی حفظ و بقای هر سازمانی محسوب می‌شود. فنی و حرفه‌ای‌ها نیز به‌عنوان سازمان‌هایی که هدف تربیت نیروی انسانی متخصص را به عهده دارند، بیش از هر سازمانی نیازمند ارزیابی از عملکرد مربیان خود هستند. ارزیابی عملکرد مربیان باعث آشکار شدن نقاط ضعف و قوت آنان گشته و مقدمه توسعه علمی و رسیدن به اهداف محسوب می‌شود.

کالر و کازمیتز (۱۹۸۶) هدف از ارزشیابی کیفیت تدریس مربیان را تشخیص و رفع نارسایی‌های ممکن و بهسازی آموزش می‌دانند. ارزشیابی از کیفیت تدریس مربیان از اهمیت بالایی برخوردار است. زیرا تربیت نیروی متخصص برای نسل آینده مستلزم وجود کادر قوی و توانمند مربیان در سازمان‌های فنی و حرفه‌ای است که هم در امر آموزش و هم در امر پژوهش دارای دانش، بینش و تبحر لازم باشند. اعتبار و شهرت سازمان‌های فنی و حرفه‌ای به اعتبار و کارآیی مربیان آنها بستگی دارد. بنابراین یکی از معیارهای مهم در ارزشیابی آموزشی، کیفیت تدریس مربیان است.

گالاجینی و نوبل (۱۹۹۶) بیان کردند که در دو دهه گذشته، رقابت جهانی به دلیل تغییرات سریع تکنولوژیکی و ازدیاد تنوع محصولات، افزایش سریعی پیدا کرده که این امر باعث تأکید بر نقش بهبود مستمر عملکرد به عنوان یک نیاز رقابتی استراتژیک در بسیاری از سازمان‌ها در سراسر دنیا شده است. امروزه سازمان‌ها برای نگهداری و تقویت مزیت رقابتی خود به میزان وسیعی از سنج‌های عملکرد، جهت ارزیابی، کنترل و بهبود فرایندهای کسب و کارشان استفاده می‌کنند (Haghighi kaffash, 2010, 108).

ورد و دیوس معتقدند ارزیابی عملکرد فرایندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهند شد (Beik zadeh, 2009, 51).

ارزیابی عملکرد فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (Shafiezhadeh, 2015: 40).

کاسیو ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند (Beik zadeh, 2009: 51).

سینگر در تعریف ارزیابی می‌گوید: ارزیابی فرایند رسمی فراهم آوردن بازخور تشخیصی مثبت یا منفی از نتایج عملکرد کارکنان می‌باشد (Tabarsa, 2008, 201).

### تأثیر شنود مؤثر بر عملکرد

در خصوص تأثیر شنود مؤثر بر عملکرد تحقیقات زیادی انجام گرفته است در یکی از این تحقیقات رابطه مهارت‌های ارتباطی اساتید و تدریس آنان از مورد بررسی قرار گرفته است نتایج این تحقیق نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی (کلامی، شنود و بازخورد) اساتید و مهارت تدریس آنان از دیدگاه دانشجویان رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که



تمامی هر سه مهارت ارتباطی اساتید، دارای توان پیش بینی معنادار برای مؤلفه مهارت تدریس آنان می‌باشند (Aharizadeh, Salimi, Salehi zadeh, 2011).

همچنین در تحقیق دیگری نقش ارتباطی شنود مؤثر در تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته که یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که گوش دادن مؤثر دارای اهمیت ویژه بوده و مدیران، با گوش دادن مؤثر می‌توانند به نتایج مطلوب از جمله تعهد سازمانی دست یابند. نتایج این تحقیق همچنین حاکی از آن است که بین مؤلفه مهارت شنود مؤثر و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. هم چنین، بین مهارت شنود مؤثر و تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری رابطه ای معنادار و مثبت وجود دارد. براساس آزمون‌های انجام شده بر روی داده‌ها، از نظر رابطه مهارت شنود مؤثر با تعهد، مؤلفه‌های تعهد مستمر و تعهد عاطفی در رتبه اول و تعهد هنجاری در رتبه دوم قرار گرفت (Khanifar, Jandagh, Shariati, Zarvandi, 2009).

در پژوهشی با عنوان «بررسی نظریه مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش درباره عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد آنان در شهرستان رفسنجان» در دانشگاه کرمان یافته‌های پژوهش حاکی از این است که: ۱- از نظر مدیران، توانایی شغلی آنان بر بهبود عملکردشان مؤثر است. ۲- از نظر مدیران، شناخت آنها از شغل خود، بر بهبود عملکردشان مؤثر است. ۳- از نظر مدیران، پاداش‌ها و انگیزه‌های بر بهبود عملکرد شغلی‌شان مؤثر است. ۵- از نظر مدیران پشتیبانی‌های محیطی بر بهبود عملکردشان مؤثر است (Pourkhalooei, 2009).

این پژوهش دارای دو فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی به شرح زیر است:

### فرضیه‌های اصلی

۱. میزان شنود مؤثر مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای بالاتر از متوسط است.
۲. شنود مؤثر بر عملکرد مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱. شنود مؤثر بر طراحی طرح درس مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.
۲. شنود مؤثر بر رفتار حرفه‌ای مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.
۳. شنود مؤثر بر رفتار اجتماعی مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.
۴. شنود مؤثر بر طراحی عملکرد کارگاهی مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

نمونه آماری اول این تحقیق ۱۴۹ نفر از مربیان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان قم بود که با روش تصادفی از میان ۲۶۰ نفر به‌طور تصادفی انتخاب گردید. همچنین نمونه دوم آماری نیز شامل ۴۰۹ نفر از کارآموزان آموزشگاه فنی و حرفه‌ای بودند که از میان جامعه آماری ۳۰۰۰ نفری کارآموزان انتخاب گردید.

این تحقیق از نظر ماهیت و روش از جمله تحقیقات توصیفی پیمایشی محسوب می‌شود چرا که در آن محقق در صدد شناخت متغیرهای تحقیق و تجزیه و تحلیل و توصیف وضعیت متغیر در یک جامعه مورد مطالعه است و از آنجایی که محقق در تلاش است با استفاده از ابزار پرسشنامه به جمع آوری داده‌ها در خصوص وضعیت جامعه آماری پرداخته است از نوع پیمایشی می‌باشد. همچنین با توجه به این‌که در این تحقیق نظریات و مدل‌های علمی ارائه شده در یک سازمان خاص، مورد استفاده قرار می‌گیرد این تحقیق جزء تحقیقات کاربردی به شمار می‌آید.

در این پژوهش از دو پرسشنامه ذیل برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است.

پرسشنامه اول با عنوان سنجش شنود مؤثر که منبع آن کتاب سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی تألیف سید محمد مقیمی بود، در ۵ سوال توصیفی و ۱۵ گزاره سنجش شنود مؤثر و با استفاده از طیف لیکرت تنظیم گردید و در بین ۱۴۹ مربی توزیع گردید، که ۶ پرسشنامه به‌طور ناقص تکمیل و ۱۴۳ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

پرسشنامه دوم نیز با عنوان سنجش عملکرد که به‌صورت محقق ساخته و در قالب ۲۵ سؤال تنظیم گردید که سؤال‌های ۱-۵ بعد طرح درس، ۶-۱۷ بعد رفتار حرفه‌ای، ۱۸-۲۰ رفتار اجتماعی و ۲۱-۲۵ عملکرد کارگاهی مربیان را براساس طیف لیکرت اندازه‌گیری می‌کردند، و به‌ازاء هر مربی بین تعدادی کارآموز در خصوص عملکرد مربی مربوطه اعلام نظر نمودند و مجموعاً ۴۰۹ نفر کارآموز بودند، توزیع گردید و از این تعداد ۶ پرسشنامه به‌طور ناقص تکمیل گردید و نهایتاً ۴۰۳ پرسشنامه در تحلیل عملکرد مورد استفاده قرار گرفت.

همچنین روایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از نظرات صاحب‌نظران و خبرگان وپایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق پیش‌آزمون و با استفاده از ۴۰ پرسشنامه مخصوص شنود مؤثر مربیان که شامل ۱۵ سؤال بود با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS و آزمون آلفای کرونباخ، اعتبار کل پرسشنامه و مؤلفه‌های آن تعیین گردیده که میانگین آن ۰,۷۶۵ می‌باشد. همچنین ۵۰ پرسشنامه مخصوص عملکرد مربیان توسط کارآموزان مربوطه تکمیل شده که مقدار آلفای کرونباخ آن به‌صورت جداگانه در ۴ بعد که با میانگین ۰,۹۶۳ محاسبه گردید.

در این تحقیق تلاش گردیده تا با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و محاسبه ضرایب استاندارد  $t$  میزان تأثیر شنود مؤثر بر عملکرد تعیین گردد و با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری این تأثیر

در ۴ بعد مشخص و سنجیده شده و به تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش پرداخته شود و سپس داده‌ها با نرم‌افزار SPSS و LISREL مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

### یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها داده‌های پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و همچنین محاسبه ضرایب T برای گروه‌های مختلف سنی و جنسی و همچنین براساس میزان تصیلات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نتایج حاصله نشان داد که میزان شنود مؤثر مربیان فنی حرفه‌ای از حد متوسط بالاتر است. همچنین شنود مؤثر بر عملکرد و ابعاد چهارگانه آن تأثیر داشته و از بین ابعاد مذکور نیز شنود مؤثر بر رفتار اجتماعی و عملکرد کارگاهی تأثیر بیشتری داشته است دو بعد طراحی طرح درس و رفتار حرفه‌ای به ترتیب در مرتبه‌های بعد قرار گرفته‌اند.

همچنین یافته‌های فرعی حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از آماره T نشان داد که در نمونه مورد تحقیق، میانگین مؤلفه‌های شنود مؤثر در زنان اندکی بیشتری از مردان می‌باشد و در مورد مؤلفه عملکرد مربیان نیز، میانگین زنان بیشتر از مردان می‌باشد.

در نمونه مورد تحقیق میزان شنود مؤثر، به ترتیب در رشته علوم انسانی در بالاترین مقدار و بعد از آن رشته‌های فنی، ریاضی و تجربی و در مرتبه آخر سایر رشته قرار گرفت.

همچنین در قسمت عملکرد مربیان، در کلیه ابعاد (طرح درس، رفتار حرفه‌ای، رفتار اجتماعی و عملکرد کارگاهی)، به ترتیب در رشته علوم انسانی در بالاترین مقدار و بعد از آن رشته‌های فنی، ریاضی و تجربی و در مرتبه آخر سایر رشته قرار گرفت.

علی‌رغم این‌که مربیان با مقطع تحصیلی فوق‌دیپلم داری بالاترین میزان شنود مؤثر و میزان عملکرد نسبت به مربیان با مقاطع تحصیلی دیگر بوده‌اند، لیکن رابطه معناداری با تغییر مقطع تحصیلی مربیان در میزان شنود مؤثر و میزان عملکرد مشاهده نگردید.

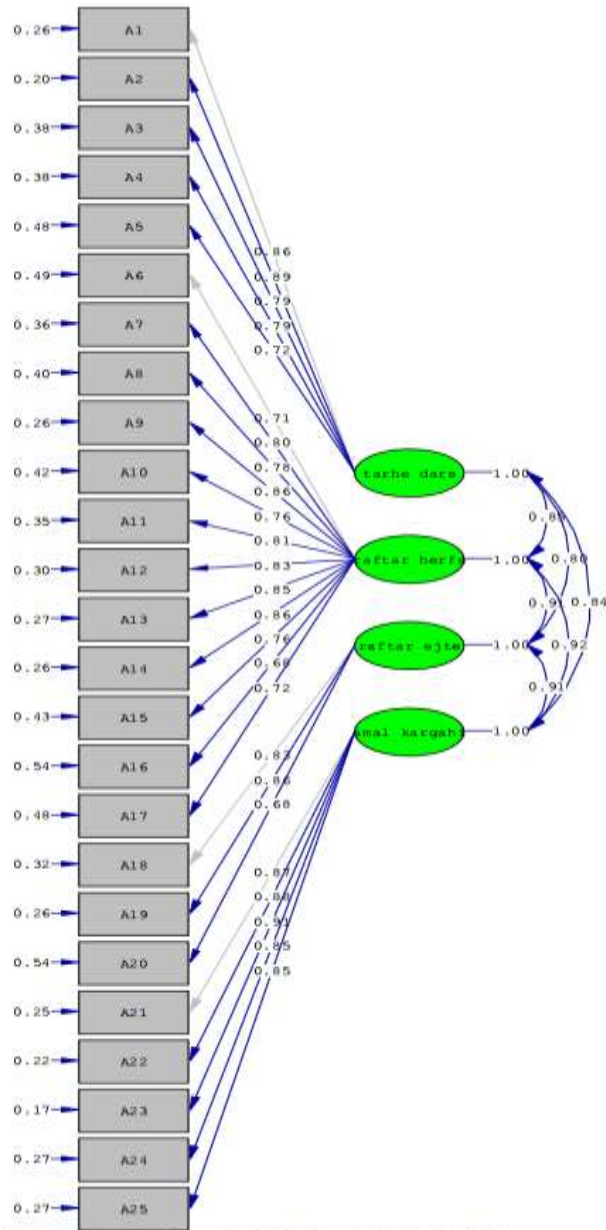
همچنین جدول ۱ شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول مشخص است مدل پژوهش از برازش بالایی برخوردار است.

جدول (۱): شاخص‌های برازش مدل

ردیف	شاخص	مقدار مناسب	مقدار برآورد شده	نتیجه
۱	RMSEA	کوچک‌تر از ۰,۰۹	۰,۰۶۰	برازش خوب
۲	NFI	نزدیک به صفر	۰,۹۷	برازش خوب
۳	NNFI <sup>۱</sup>	بزرگ‌تر از ۰,۹	۰,۹۷	برازش خوب
۵	PNFI <sup>۱</sup>	بزرگ‌تر از ۰,۹	۰,۸۷	برازش خوب
۶	CFI	بزرگ‌تر از ۰,۹	۰,۹۷	برازش خوب
۷	IFI <sup>۱</sup>	بزرگ‌تر از ۰,۹	۰,۹۷	برازش خوب
۸	RFI <sup>۱</sup>	بزرگ‌تر از ۰,۹	۰,۹۶	برازش خوب

#### تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول عملکرد مریبان

شکل ۱ مدل اندازه‌گیری شاخص عملکرد مریبان در حالت استاندارد را نشان می‌دهد. با توجه به شکل می‌توان بارهای عاملی شاخص تحقیق را مشاهده نمود. شاخص‌های برازش نشانگر برازندگی مدل اندازه‌گیری نهایی می‌باشد.

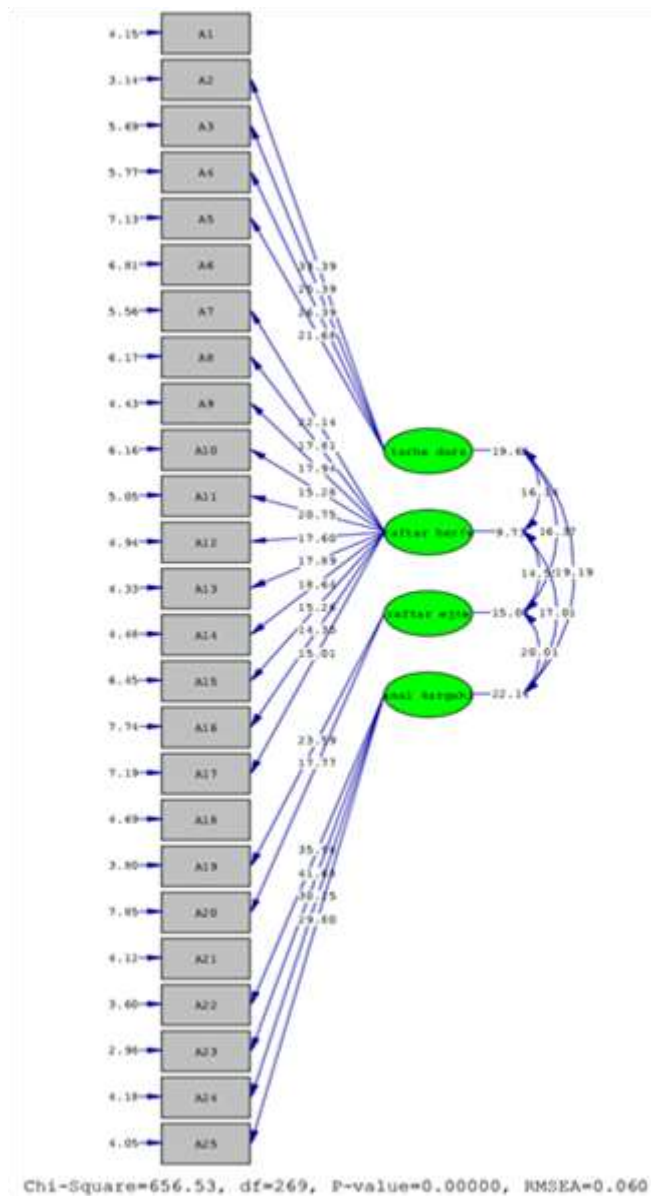


Chi-Square=656.53, df=269, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

شکل (۱): ضریب استاندارد عملکرد مربیان مرتبه اول

شکل ۲ مدل اندازه‌گیری شاخص عملکرد مریبان را در حالت ضریب معناداری (t-value) نشان

می‌دهد.



شکل (۲): ضریب معناداری عملکرد مریبان مرتبه اول

نتایج تخمین (قسمت زیرین شکل) حاکی از مناسب بودن نسبی مدل دارد. با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده برابر با ۶۵۶/۵۳ می‌باشد که نسبت به درجه آزادی ۲۶۹ کمتر از عدد ۳ می‌باشد. مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۶۰ می‌باشد که کمتر از حد قابل قبول یعنی ۰/۰۸ است.

### فرضیه اصلی اول تحقیق

میزان شنود مؤثر مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای بالاتر از متوسط است. بر طبق نظر خبرگان و با توجه به تحقیقات مشابه، میانگین بالاتر از ۳ برای هر شاخص، بیانگر بالاتر از متوسط بودن میانگین آن شاخص معرفی می‌گردد (رکنی جو، ۱۳۹۲). به منظور بررسی وضعیت میانگین شاخص شنود مؤثر در جامعه مورد بررسی، اقدام به استفاده از آزمون T یک نمونه‌ای (One-Sample T-Test) نسبت به عدد ۳ (میانگین طیف لیکرت مورد استفاده در پرسشنامه) در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌کنیم تا مشخص شود که آیا این عدد به‌عنوان میانگین متغیرهای تحقیق قابل پذیرش است و یا مقادیر بالاتر یا پایین‌تر از ۳ مورد پذیرش قرار می‌گیرند.

جدول (۲): آماره میانگین شنود مؤثر مربیان

نتیجه آزمون	استنباط از جامعه	حد پایین	حد بالا	عدد معناداری (Sig)	میانگین نمونه
نتیجه آزمون HI تأیید شد	بیشتر از متوسط $\mu < 3$	۰/۰۱	۰/۲۲	۰/۰۲۴	۳/۱۱

با توجه به جدول شماره ۲، می‌توان گفت میانگین شاخص شنود مؤثر بیشتر از ۳ بوده است به عبارت دیگر شنود مؤثر مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای بالاتر از متوسط (بیشتر از ۳) می‌باشد. نتیجه می‌گیریم  $H_0$  رد شده و  $H_1$  مبنی بر بالاتر از حد متوسط بودن شنود مؤثر مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای تأیید می‌شود.

### بررسی فرضیه اصلی دوم تحقیق

شنود مؤثر بر عملکرد مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.

جدول (۳): آماره t فرضیه اصلی پژوهش

نتیجه آزمون	متغیر وابسته	متغیر مستقل	T-value	ضریب استاندارد
نتیجه آزمون HI تأیید شد	عملکرد مربیان	شنود مؤثر	۶/۶۴	۰/۸۵

H1 مدعی این است که شنود مؤثر بر عملکرد مربیان تأثیر معناداری دارد. براساس جدول شماره ۳، ضریب استاندارد بین دو متغیر برابر با ۰/۸۵ است، و با توجه به t به دست آمده ۶/۶۴ که بزرگ‌تر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا H0 رد و H1 تأیید می‌گردد. پس می‌توان نتیجه گرفت که شنود مؤثر بر عملکرد مربیان دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری است. از این‌رو فرضیه اصلی دوم پژوهش مورد تأیید است.

### بررسی فرضیه فرعی اول:

شنود مؤثر بر طراحی طرح درس مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.

جدول (۴): آماره t فرضیه فرعی اول

نتیجه آزمون	متغیر وابسته	متغیر مستقل	T-value	ضریب استاندارد
H1 تأیید شد	طراحی درس	شنود مؤثر	۸/۹۵	۰/۸۷

H1 مدعی این است که شنود مؤثر بر طراحی درس تأثیر دارد. بر اساس جدول شماره ۴، ضریب استاندارد بین دو متغیر برابر با ۰/۸۷ است، و با توجه به t به دست آمده ۶/۶۴ که بزرگ‌تر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا H0 رد و H1 تأیید می‌گردد. پس می‌توان نتیجه گرفت که شنود مؤثر بر طراحی طرح درس مربیان دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری است. از این‌رو فرضیه اول فرعی پژوهش مورد تأیید است.

### بررسی فرضیه فرعی دوم:

شنود مؤثر بر رفتار حرفه‌ای مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.

جدول (۵): آماره t فرضیه فرعی دوم

نتیجه آزمون	متغیر وابسته	متغیر مستقل	T-value	ضریب استاندارد
H1 تأیید شد	رفتار حرفه‌ای	شنود مؤثر	۸/۴۲	۰/۹۶

H1 مدعی این است که شنود مؤثر بر رفتار حرفه‌ای تأثیر معناداری دارد. براساس جدول شماره ۵، ضریب استاندارد بین دو متغیر برابر با ۰/۹۶ است، و با توجه به t به دست آمده ۸/۴۲ که بزرگ‌تر از ۱,۹۶ می‌باشد، لذا H0 رد و H1 تأیید می‌گردد. پس می‌توان نتیجه گرفت که شنود مؤثر بر رفتار حرفه‌ای مربیان دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری است. از این‌رو فرضیه فرعی دوم پژوهش مورد تأیید است.



**بررسی فرضیه فرعی سوم:**

شنود مؤثر بر رفتار اجتماعی مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.

جدول (۶): آماره  $t$  فرضیه فرعی سوم

نتیجه آزمون	متغیر وابسته	متغیر مستقل	T-value	ضریب استاندارد
HI تأیید شد	رفتار اجتماعی	شنود مؤثر	۹/۰۲	۰/۹۵

HI مدعی این است که شنود مؤثر بر رفتار اجتماعی تأثیر معناداری دارد. براساس جدول شماره ۶، ضریب استاندارد بین دو متغیر برابر با ۰/۹۵ است، و با توجه به  $t$  به دست آمده ۹/۰۲ که بزرگ‌تر از ۱،۹۶ می‌باشد، لذا  $H_0$  رد و  $H_1$  تأیید می‌گردد. پس می‌توان نتیجه گرفت که شنود مؤثر بر رفتار اجتماعی مربیان دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری است. از این رو فرضیه فرعی سوم پژوهش مورد تأیید است.

**بررسی فرضیه فرعی چهارم:**

شنود مؤثر بر عملکرد کارگاهی مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای تأثیر دارد.

جدول (۷): آماره  $t$  فرضیه فرعی چهارم

نتیجه آزمون	متغیر وابسته	متغیر مستقل	T-value	ضریب استاندارد
HI تأیید شد	عملکرد کارگاهی	شنود مؤثر	۹/۰۰	۰/۹۵

HI مدعی این است که شنود مؤثر بر طراحی عملکرد تأثیر معناداری دارد. براساس جدول شماره ۷، ضریب استاندارد بین دو متغیر برابر با ۰/۹۵ است، و با توجه به  $t$  به دست آمده ۹/۰۰ که بزرگ‌تر از ۱،۹۶ می‌باشد، لذا  $H_0$  رد و  $H_1$  تأیید می‌گردد. پس می‌توان نتیجه گرفت که شنود مؤثر بر طراحی عملکرد کارگاهی در مربیان دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری است. از این رو فرضیه فرعی چهارم پژوهش مورد تأیید است.

**بحث و نتیجه‌گیری**

براساس فرضیه اول با توجه به نتایج آماری میانگین شنود مؤثر مربیان را ۳،۱۱۵۲ به دست می‌آید و عدد به دست آمده بالاتر از میانگین (۳) می‌باشد که نشان می‌دهد شنود مؤثر مربیان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای بالاتر از سطح متوسط بود و فرضیه اول تأیید گردید. پس از بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های فرضیه اصلی دوم این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. بدین معنی که شنود مؤثر مربیان بر عملکرد آنها تأثیر داشته و این نتیجه با تحقیقات پینکاس (۱۹۸۶) همخوانی داشته است. براساس فرضیه فرعی اول شنود مؤثر بر طرح درس مربیان تأثیر مثبت دارد. پس از بررسی و تجزیه

و تحلیل داده‌ها این فرضیه مورد نیز تأیید قرار گرفت و فرض  $H_0$  مبنی بر عدم تأثیر متغیر «شنود مؤثر» بر «طرح درس مربیان» رد گردید؛ که نشانگر تأثیر مثبت شنود مؤثر بر طراحی طرح درس مربیان است. براساس فرضیه فرعی دوم شنود مؤثر بر رفتار حرفه‌ای مربیان تأثیر مثبت دارد. پس از بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها این فرضیه نیز مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر عدم تأثیر متغیر «شنود مؤثر» بر «رفتار حرفه‌ای مربیان» رد می‌شود؛ که نشانگر تأثیر مثبت شنود مؤثر بر رفتار حرفه‌ای مربیان بود. براساس فرضیه فرعی سوم شنود مؤثر بر رفتار اجتماعی مربیان تأثیر مثبت دارد. پس از بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر عدم تأثیر متغیر «شنود مؤثر» بر «رفتار اجتماعی مربیان» رد می‌شود؛ که نشانگر تأثیر مثبت شنود مؤثر بر رفتار اجتماعی مربیان است و این فرضیه پس از بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت؛ که نشانگر تأثیر مثبت شنود مؤثر بر عملکرد کارگاهی مربیان است که این نتیجه با تحقیقات پور خالویی در آموزش و پرورش رفسنجان همخوانی داشته است.

### پیشنهادها

۱. با عنایت به موارد گفته شده در بالا، با توجه به تأیید فرضیه‌های پژوهش، شنود مؤثر عاملی تأثیر گذار بر عملکرد مربیان فنی و حرفه‌ای می‌باشد، لذا به سازمان پیشنهاد می‌گردد تا در فرایند جذب و استخدام نیروی انسانی جدید، از آزمون‌های موجود برای سنجش شنود مؤثر استفاده نموده و اولویت استخدامی را در شرایط یکسان، برای داوطلبینی که از سطح بالاتری از شنود مؤثر برخوردارند، در نظر بگیرد. توجه به این نکته موجب آن می‌شود که آن‌هایی که آرزوی ورود به سازمان را در سر می‌پرورانند، حتی قبل از ورود به سازمان به اهمیت این مسأله واقف شده و در جهت افزایش این قابلیت‌ها تلاش نمایند و پس از ورود به سازمان نیز توجه لازم را به این مقوله مهم داشته باشند.

۲. همچنین با توجه به تأثیرگذاری شنود مؤثر بر عملکرد مربیان، پیشنهاد می‌گردد، در فرایندهای رشد، ارتقاء و انتصاب نسبت به سنجش توانایی شنود مؤثر مربیان اقدام و نیز مربیانی که از سطح شنود مؤثر بیشتری برخوردار هستند، (در ازای کسب سایر شرایط لازم برای ارتقاء و انتصاب) در اولویت قرار گیرند.

۳. به‌علاوه، با توجه به اکتسابی بودن شنود مؤثر (و تبلور آن) به سازمان‌های فنی و حرفه‌ای پیشنهاد می‌گردد عوامل ایجادکننده شنود مؤثر همچون استقرار مشاورین و مربیان با شنود مؤثر بالا در مراکز فنی و حرفه‌ای برای کمک به افزایش شنود مؤثر مربیان را در سازمان انجام پذیرد.

۴. مدیران باید تلاش کنند که فرهنگ نقد و انتقادپذیری را در سازمان در جهت بهبود کیفیت زندگی کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی ارتقاء دهند و از آن جاکه یکی از شاخص‌های برجسته ارتباطات، مهارت شنود مؤثر می‌باشد پیشنهاد می‌گردد برای مدیران نیز دوره‌های آموزشی در راستای افزایش شنود مؤثر برگزار گردد.
۵. با توجه به اینکه شنود مؤثر بر طرح درس مربیان تأثیر دارد و همچنین در این تحقیق میانگین به دست آمده در این بعد نسبت به بقیه ابعاد عملکرد، دارای مقدار کمتر ( $t=8.95$ ) بوده است لذا پیشنهاد می‌گردد در طراحی و تدوین طرح درس اهتمام بیشتری از طرف مربی صورت گرفته و مدیران نیز در مراحل طراحی و اجرای آن نظارت بیشتری داشته باشند.
۶. با توجه به این که شنود مؤثر بر عملکرد کارگاهی و رفتار اجتماعی مربیان تأثیر بیشتری دارد لذا پیشنهاد می‌گردد اقداماتی که که بر شنود مؤثر مرتبط با این دو بعد عملکرد تأثیرگذار هستند همچون افزایش مهارت‌های ارتباطی و اجرای دوره‌های آموزشی ارتباط اثربخش در این دو بعد و عوامل آن توجه بیشتری از طرف مربی و مدیران صورت پذیرد.

**References:**

- Ala-Kortesmaa, S., Isotalus, P. (2015). "Relational Tensions and Professionally Optimal Listening in the Legal Communication Context: Finnish Judges' perceptions of their own Listening". *Studies in Communication Sciences*, 15: 133-142
- Bazaz jazaieri, A. (2008) ,Human resource performance appraisal (a practical model of implementation in organization),second Edition,Tehran, Aeich.
- Beik zadeh, J., Alizadeh, J. (2009). Performance appraisal by EFQM model of organization ;Journal of work and society, No 112.
- Bilican, S., Kutlu, O., Yildirim, O. (2012). "The Factors that Predict the Frequency of Activities Developing Students Listening Comprehension Skills". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46: 5219- 5224.
- Frunz, V. (2014). "The Listening Behavior in the Didactic Activity". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 127: 347 -352.
- Frunza, V. (2014). "The Listening Behavior in the Didactic Activity". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 127, 347 - 352.
- Gulec, S., Durmus, N. (2015). "A Study Aiming To Develop Listening Skills of Elementary Second Grade Students". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191:103 -109.
- Hossein pour, R., Arasteh H.R. (2015). ; Review and choice of basic model in performance appraisal in deffense research centers,Journal of research and programming in high education, No 57, Haghghi kaffash, Mehdi ;Sadeghi, Foad ;Performance appraisal in Tehran Sabway Company by BSC, Management study journal.
- Khanifar, Hossein,Jandaghi, Gholamreza ;Shariati, Fatemeh ;Zarvandi Nafiseh,(2009) ;Review of effective lissening and organizational comitment ,Emam Hossein Human resource Management journal.
- Khanifar Hossein, Zarvandi Nafiseh, Zarvandi Javad, (2011) ;Review of Relationship between Effective Lissening and emotional social harms in family,No 27,
- Khosravi Hassan, Khosravi Amir, (2016),,How have Effective leadership?, Management Development Journal, No 72, pp 16-21.
- Kohandel Hamed, (2010). Effactive lissening the base of communications skills, Journal of industry and entreapreunship, No 60,
- Kutla, O. & Aslanoglu, A. E. (2009). "Factors Affecting the Listening Skill". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2013–2022.
- Lynch, T. (2011). "Academic Listening in the 21st Century: Reviewing a Decade of Research". *Journal of English for Academic Purposes*, 10, 79– 88.
- MacMath, Sh. & Salingre, B. (2015). "Evaluating Intake Variables for a Teacher Education Programme: Improving Student Success and Process Efficiency". *Studies in Educational Evaluation*, 47, 76–82.
- Mortazavi Saeed, Mehraban Hamid, , Review of relationship between Managers Communications skills and teachers organizational comitmt(2004).ent, Humanity Research journal, No 16,
- Moghimi M,(1997), Effective Lissening skills, Tadbir Journal, No 76, PP 42-45
- Nordin, N. A., Sharif, N. M., Fong, N. S., Mansor, W. F. A. W. & Zakaria, M. H. (2012). "Fulfilling the Tasks of Reading, Writing, Speaking and Listening through Drama Workshop". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 66: 196- 202.
- Norwich, B., Ylonen, A. (2013). "Design Based Research to Develop the Teaching of Pupils with Moderate Learning Difficulties (MLD): Evaluating Lesson Study in Terms of Pupil, Teacher and School Outcomes". *Teaching and Teacher Education*, 34, 162 e17 3.
- Nur Zahira Samsu Zaman (2012). "Listening Styles and Challenges of ESL Instructional Leaders in Institutions of Higher Learning". *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 90: 558 -565.
- Seyedjavadin Seyedreza, J. H. (2016). Management Theories,Negah Danesh, Tehran.

- Shahvali Mansoor, (2003). Reviw of Nonverbal communications and effective lissening in applying human resources duties and human relations in organizations, Humanity science journal of Shiraz university, Issue 20, No 1,
- Shafizadeh, R. (2015). Employee Performance appraisal, Management Journal, No 115 and 116
- Shokrani Reza, Allameh Seyed Mohsen, Anjomi Somayeh, Comparative study about effective lissening in Quran and Hadith and Management knowledge, Journal of slamic management, No 20, (2012).
- Tabarsa, Gh., Ghafoori, D. (2008). Review and analysis oftiveness in new performance appraisal system in Iranian Government, journal of Modarres Oloom Ensani, No 59,
- Taherizadeh Zeinab, Salimi Ghorban Ali, Salehizadeh Saeed, (2011), Relationship between communication skills and teaching skills in university proffessors from viewpoint of students, Journal of education management, No 16: 95-116.
- Valiandes, S. (2015). "Evaluating the Impact of Differentiated Instruction on Literacy and Reading in Mixed Ability Classrooms: Quality and Equity Dimensions of Education Effectiveness". *Studies in Educational Evaluation*, 45: 17-26.