مقدمه

در هر سازماني نيروي انساني از مهمترين منابع آن به شمار مي آيد و سهم زيادي را در موفقيت و اثر بخشي سازمان ايفا مي كند. لذا براي اينكه از اين عامل بطور بهينه و مطلوب در بلند مدت استفاده شود بايستي در ابتدا نيازهاي او مورد توجه قرار گيرد و عواملي كه در نيروي انساني ايجاد انگيزه و رضايت مندي مي كنند شناخته شود. چرا كه نيرويي كه انگيزه نداشته باشد و از شغل و سازمان خود راضي نباشد , طبيعتاً نمي توان از تمام مهارت و توان او استفاده كرد. بطوريكه تحقيقات نشان داده است افراد به طور معمول ۲۰الي ۵۰ درصد توان خود , براي يكه سازمان اخراج ندهند استفاده مي كنند , در حاليكه اگر مديريت بتواند در كاركنان ايجاد انگيزه بكند مي تواند از ۸۰درصد توان افراد استفاده كند (۱) مديران سازمان ها تلاش مي نمايند بتوانند انگيزه در منابع انساني خود ايجاد كنند كه آنان ضمن احساس سربلندي و خشنودي از كار كردن در سازمان , نهايت توان , مهارت و دانش بالقوه خود را براي دستيابي به هدف هاي سازماني بكار بگيرند. يكي از راههاي مؤثر ايجاد انگيزه در كاركنان اعطاي پاداش هاي مادي است كه در قالب روش ها و برنامه هاي مختلف صورت مي پذيرد (۲) امروزه يكي از وظايف عمده مديران نيروي انساني طراحي, ترسيم و اجراي سيستم حقوق و دستمزد و مزايا براي كاركنان است طراحي سيستم هاي پرداخت هاي متعددي را دنبال مي كند , يكي از مهمترين آنها طراحي سيستم براساس پاداش منصفانه و متعادل براي كليه كاركنان است . ضمناً مزايايي بوجود مي آورد كه در بازار رقابتي كار , كاركنان سازمان خود را ترك نكنند (۳) . حقوق و مزايا يك پاداش پيچيده برون است . حقوق و مزايا مي تواند براي جلب و حفظ كاركنان لايق به سازمان كمك نمايد . حقوق و مزايا مي تواند موجب رضايت و انگيزش كاركنان براي سخت كوشي و دستيابي به بازدهي بالا گردند . اما اگر نا خرسندي نسبت به حقوق و مزايا وجود داشته باشد , مسايلي از قبيل اعتصاب , اعتراض , غيبت , جابجايي شغلي و گاهي نيز ناتواني جسمي و روحي به وقوع مي پيوندد(٤). يكي از طرح هايي كه در بعضي مؤسسات بازرگاني و نيز شبيه مؤسسات پزشكي در حال اجرا است , طرح پاره كاري يا كارانه است . براساس اين طرح هرفرد نسبت به كاري كه انجام مي دهد سود مي برد(كساني كه دوست دارند كه سيستم پرداخت بر دريافت براساس عادلانه بودن ابعاد و مطابق با انتظاراتشان باشد. اگر ميزان حقوق و مزايا منصفانه و عادلانه باشد , رضايت شغلي به بار خواهد آورد (٦) . عدم رضايت از پرداخت نه تنها بر كارآيي سازمان اثر منفي دارد , بلكه كيفيت زندگي كاري شاغلان را نيز كاهش مي هد و عملكرد ضعيف , فشارهاي عصبي , غيبت , ترك خدمت مي تواند از ديگر آثار سيستم غيركارآمد حقوق و دستمزد باشد (۳). نتايج تحقيق زرع (۱۳۷۲) نشان داد كه با وجود اينكه طرح كارانه در اصل با هدف ايجاد رضايت شغلي بوجود آمده است . اما اين نتيجه اي را در برنداشته است . همچنين نتايج تحقيق فتحي (۱۳۷۱) نشان داد كه ۷٤درصد كاركنان عقيده دارند پاداش پرداخت به انان كمتر از پاداشي بوده است كه به همكاران هم سطح آنها با كار مساوي پرداخت شده است و ۷۹درصد عقيده داشتند كه مديران در پرداخت پاداش به آنها , ارزيابي صحيح و عادلانه اي از آنها نداشته اند (۷). تحقيق مدرزاده (۱۳۷۰) نيز نشان داد كه اكثريت واحدهاي مورد پژوهش از اجراي طرح كارانه به شيوه فعلي ناراضي بود۸۷/۲ درصد آنان از نحوه

[Downloaded from mcj.bums.ac.ir on 2026-11-02]

Jaws PDF Creator
EVALUATION
VALUTAZIONE
EVALUACIÓN
EVALUATION

محاسبه كارانه توسط مسئولين ناراضي بودند(۸). يكي از مهمترين ابعاد ايجاد مراكز درماني , تامين نيازهاي بهداشتي و درماني است و مراكز درماني در تلاش هستند با بهره گيري از تكنولوژي , مهارت و منابع انساني و مالي مناسب در حد توان و امكانات , خدمات مطلوبي را براي خدمت گيرندگان فراهم نمايند. لذا ضرورتا بدنبال استفاده از روش هايي هستند كه رضايت خدمت گيرندگان و خدمت دهندگان خود را به حداكثر برسانند. عليرغم گذشت چندين سال از شروع اجراي طرح كارانه در زمينه بررسي نتايج و اثرات آن و بررسي ميزان دستيابي به هدفهاي موثر نظام سلامت مي و دقيقي انجام نشده است مدير اين سوال مطرح بود كه آيا طرح كارانه با وجود هزينه هاي سنگين به سازمان عملا نتوانسته است رضايت شغلي پرستاران را كه به عنوان يكي از اهداف اصلي اجراي طرح كارانه در سازمان مطرح مي شود افزايش دهد؟ در واقع شناخت تاثير اجراي طرح كارانه به شيوه فعلي بر رضايت شغلي پرستاران يك پژوهش علمي كاربردي را ضروري ساخت به همين منظور مطالعه حاضر با اهداف ويژه زير انجام شد: تعيين نظرات پرستاران و مديران پرستاري در مورد تاثير طرح كارانه به شيوه فعلي بر :

۱ـ افزايش علاقه به كار در پرستاران .

۲- تمايل پرستاران به ادامه فعاليت در بيمارستان .

۳- افزايش روحيه در پرستاران

٤ـ وقت شناسي و حضور به موقع بر محل كار

روش بررسي

مطالعه فوق يك مطالعه توصيفي مقطعي با هدف كلي بررسي تاثير طرح كارانه به شيوه فعلي بر رضايت شغلي پرستاران در بيمارستان هاي منتخب شهر تهران كه طرح كارانه در آنها اجرا مي شود انجام گرفت . تعداد ۵۲ مدير پرستاري در سمتهاي مدير خدمات پرستاري , سوپروايزر و سرپرستار با حداقل يك سال سابقه مديريتي در سمت فعلي در مطالعه شركت داشتند . همچنين تعداد ۲۵۵پرستار با استفاده از روش نمونه گيري تصادفي خوشه اي انتخاب شدند كه داراي مدرك تحصيلي فوق ديپلم تا فوق ليسانس با وضعيت استخدامي رسمي و قراردادي و حداقل يك سال سابقه كار باليني در آن مركز بودند. ابزار گردآوري داده ها شامل دو پرسشنامه مجزا جهت پرستاران و مديران پرستاري با مشخصات دموگرافيك و سئوالات مربوط به تاثير طرح كارانه به شيوه فعلي بر رضايت شغلي پرستاران تنظيم شد. اعتبار صوري ابزار با استفاده از اعتبار محتوي و اعتماد آن از روش آزمون مجدد r= بدست آمد . توصيف و تجزيه وتحليل داده ها به كمك نرم افزار آماري SpSS و با استفاده از روش هاي آماري توصيفي و استنباطي انجام شد.

يافته ها

٤٦/۷ درصد پرستاران و ۵۲درصد مديران مذكر و ۸۷/۱درصد پرستاران و ۸۲/۷درصد مديران داراي تحصيلات كارشناسي بالاتر مي باشند. ميانگين سني پرستاران ۳۲/۰سال و مديران ۳۷/۶سال بودند. ۵۱/۸ درصد پرستاران داراي وضعيت استخدامي رسمي و ميانگين سنوات خدمتي پرستاران ۸/۳۹سال و مديران ۵/۳۱سال بود . ۶۹/۲ درصد مديران در سمت سرپرستار و ۷۲/۹درصد پرستاران داراي اضافه كاري بودند.فراوانی توزیع فراوانی نسبی نظرات مدیران و تعداد ۵۲ مدير پرستاري در سمتهاي مدير خدمات پرستاري , سوپروايزر و سرپرستار با حداقل يك سال سابقه مديريتي در سمت فعلي در مطالعه شركت داشتند . همچنين تعداد ۲۵۵پرستار با استفاده از روش نمونه گيري تصادفي خوشه اي انتخاب شدند كه داراي مدرك تحصيلي فوق ديپلم تا فوق ليسانس با وضعيت استخدامي رسمي و قراردادي و حداقل يك سال سابقه كار باليني در آن مركز بودند. ابزار گردآوري داده ها شامل دو پرسشنامه مجزا جهت پرستاران و مديران پرستاري با مشخصات دموگرافيك و سئوالات مربوط به تاثير طرح كارانه به شيوه فعلي بر رضايت شغلي پرستاران تنظيم شد. اعتبار صوري ابزار با استفاده از اعتبار محتوي و اعتماد آن از روش آزمون مجدد r= بدست آمد . توصيف و تجزيه وتحليل داده ها به كمك نرم افزار آماري SpSS و با استفاده از روش هاي آماري توصيفي و استنباطي انجام شد.

يافته ها

٤٦/۷ درصد پرستاران و ۵۲درصد مديران مذكر و ۸۷/۱درصد پرستاران و ۸۲/۷درصد مديران داراي تحصيلات كارشناسي بالاتر مي باشند. ميانگين سني پرستاران ۳۲/۰سال و مديران ۳۷/۶سال بودند. ۵۱/۸ درصد پرستاران داراي وضعيت استخدامي رسمي و ميانگين سنوات خدمتي پرستاران ۸/۳۹سال و مديران ۵/۳۱سال بود . ۶۹/۲ درصد مديران در سمت سرپرستار و ۷۲/۹درصد پرستاران داراي اضافه كاري بودند.فراوانی توزیع فراوانی نسبی نظرات مدیران و

[Downloaded from mcj.bums.ac.ir on 2026-11-02]

پرستاران در مورد تاثير طرح كارانه بر روي عوامل مختلف رضايت شغلي را نشان ميدهد كه از ديدگاه پرستاران بيشترين عدم تاثير طرح كارانه بر روي افزايش روحيه در پرستاران با ۵۰/۱درصد و از ديدگاه پرستاران بيشترين عدم تاثير طرح كارانه بر روي تمايل به ادامه فعاليت در بيمارستان با ٦٤/۱ درصد بوده است . نتايج حاصل از آزمون آماري (كاي دو) ارتباط معني داري بين متغير اضافه كاري با تاثير كارانه بر رضايت شغلي (P=0/007)و همچنين متغير جنس با تاثير كارانه بر رضايت شغلي(p=0/00009) را نشان مي دهد به طوريكه پرستاراني كه داراي پسر مساوي ۰۰ساعت اضافه كاري بودند نسبت به افرادي كه كمتر از ۱۰۰ساعت اضافه كاري داشته اند بيشتر معتقد به تاثير كارانه بر روي رضايت شغلي بوده اند و همچنين پرستاران مرد نسبت به پرستاران زن بيشتر به تاثير طرح كارانه روي رضايت شغلي معتقد بودند . جدول شماره (۲) توزيع فراواني نسبي نظرات پرستاران و مديران پرستاري در مورد رضايت از نحوه مصاحبه و پرداخت كارانه را نشان مي دهد. ۸۷/٤ درصد پرستاران و ۱۲/۱درصد مديران پرستاري معتقدند كه پرستاران از ميزان پرداخت كارانه ناراضي هستند و همچنين ۸۵/۱درصد پرستاران و ٦/٤درصد مديران پرستاري به عدم رضايت پرستاران از رعايت انصاف و عدالت در پرداخت, ۷٦/۹درصد پرستاران و ۵۹/٦درصد مديران پرستاري بي عدم رضايت پرستاران از ميزان نظرخواهي آنان در محاسبه و پرداخت كارانه و بالاخره اينكه ۸٤/۷درصد پرستاران و۵۹/٦درصدمديران پرستاري به عدم رضايت پرستاران از نوع معيارهاي موزد محاسبه در پرداخت كارانه معتقد بودند.

بحث ونتيجه گيري

سيستم پاداش و حقوق به رفتار فرد و گروه شكل مي دهد و در اجراي استراتژي سازمان نقش مهمي دارد. اگر برنامه هاي تشويق و پاداش به خوبي طرح ريزي شوند با هدف ها و ساختار سازمان هماهنگ خواهد بود , اين برنامه ها موجب انگيزش كاركنان مي شود و آنها را وادار ميكند تا عملكردهاي خود را در جهت تامين هدفهاي سازمان سوق دهند.(۹).

ارزش پول به عنوان يك وسيله مبادله بسيار روشن است . امكان دارد افراد آنها به خاطر پول كار كنند ولي اگر پول حذف شود چه تعداد از افراد سركار حاضر خواهند شد , از نظر اكثريت قاطع نيروي كار چك حقوقي از ضروريات قطعي است . آنان به وسيله آن مي توانند نيازهاي نيزيولوژيكي و سنيتي خود را تامين كنند در نظريه برابري علاوه بر اين كه پول وسيله مبادله است به آن يك ارزش نمادين هم داده مي شود. فرد براي قضاوت در اين باره كه آيا با وي رفتاري عادلانه مي شود يا خير؟ چك حقوقش را با مقدار كوشش يا آنچه كه براي تحصيل آن صرف كرده است مقايسه مي كند . علاوه بر نظريه برابري , در نظريه تقويت و نظريه انتظار هم مسأله ارزش پول به عنوان يك عامل انگيزش مورد تاييد قرار مي گيرد . در نظريه تقويت اگر چه چك حقوقي كارمند با عملكرد وي همخواني داشته باشد , وي تشويق مي شود تا تلاش بيشتري انجام دهد . در نظريه انتظار نقش پول به عنوان يك عامل انگيزش بدين گونه تفسير مي شود كه پول مي تواند نيازهاي شخصي فرد را تامين كرد و اين مساله به معيار عملكرد مورد وابسته است(٦). طراحي سيستم هاي پرداخت به منظور دستيابي به چند هدف است كه مهمترين آنها عبارت است از ارائه حقوق و پاداش منصفانه و مناسب به تلاش كاركنان مي باشد . افزودن بر اين ضمن ايجاد درآمد براي كاركنان جهت گذراندن زندگي خود و خانواده شان بايد شرايطي فراهم

[Downloaded from mcj.bums.ac.ir on 2026-11-02]

Jaws PDF Creator EVALUATION VALUTAZIONE EVALUACIÓN EVALUATION

آورد تا سازمان به طور رقابتي در بازار فعاليت كند(۳). بدون يك سيستم پرداخت مناسب كاركنان فعلي احتمالا سازمان را ترك مي كنند و جايگزين آنها به راحتي امكان پذير نخواهند بود . آثار منفي يك سيستم پرداخت كه موجب نارضايتي در سازمان ميشوند عبارتند از : ۱ـ كناره گيري رواني ۲ـ غيبت ۳ـ ترك خدمت ٤ـ نارضايتي شغلي ٥ـ اعتصاب ٦ـ شكايت ها ۷ـ جستجوي شغل با درآمد بيشتر ۸ـ جذابيت كمتر شغل (۳).ارتباط نظام پرداخت با ارزشيابي عملكرد براي افراد شايد بيش از هر چيز ديگر اهميت داشته باشد . بويژه در سازمان هايي كه حقوق بر پايه عملكرد تعيين مي شود بايد عملكرد به شيوه معتبر و اطمينان بخش سنجيم اگر نتوانيد بادش مبلغ پرداخت را با نتايج پيوند دهيم به كاهش انگيزة و افت عملكرد خواهد انجاميد (۱۰). افراد دوست دارند كه سيستم پرداخت ارتقاء عادلانه , بدون ابهام و متناسب با انتظاراتشان باشد. اگر ميزان حقوق و مزايا منطقي و عادلانه باشد رضايت شغلي به بار خواهد آورد(٦).با توجه به نظريه برابري آدامز كه معتقد است كه كاركنان به طور مستقيم در پي انجام دو مقايسه اند . مقايسه اول بين آنچه خود به سازمان آورده اند (توانايي ها و استاندارد ها ...) و مقايسه دوم , مقايسه خود با ديگران است . يعني فرد تصور مي كند كه نسبت به نتايج دريافتي از سازمان در مقابل آنچه با خود به سازمان آورده با ديگران متناسب است , احساس رضايت خواهد نمود(۱۱). بنابراين با توجه به مطالب گفته شده در بالا و همچنين با توجه به نتايج اين مطالعه كه نشان مي دهد از نظر پرستاران مديران اجراي طرح كارانه به شيوه فعلي بر رضايت شغلي پرستاران تأثير قابل توجهي نداشته است و در نگاه خوشبختانه فقط باعث ابقاء آنان در سازمان مي گردد, به نظر مي رسد ادامه اجراي طرح كارانه به شيوه فعلي در بيمارستان ها چيزي جز تحميل هزينه به سازمان نباشد همچنين نتايج اين مطالعه با نتايج پژوهش جبار زارع (۱۲). صدرزاده (۸) و فتحي (۷) همخواني دارد. بنابراين براي جذب كارجويان توانمند برانگيختن كاركنان نگهداري كاركنان شايسته و ساده كردن هدف هاي استراتژيك بايد كاري كرد كه كاركنان به طور كلي از دريافتهاي خود خشنود باشند , يعني بايستي سطح پرداخت در سازمان بسيار رقابتي باشد .

برداشت كاركنان مبتني بر پرداخت تا حد تساوات در سازمان باشد و اداره حقوق و دستمزد به طور كارگر اثر خود (۰) شايد بتوان سه عامل تعيين كننده در ايجاد رضايت حقوقي را تساوات در پرداخت , سطح پرداخت و شيوه هاي اداره حقوق و دستمزده ناميد. مساوات در پرداخت عبارت است از آنچه افراد از ديد خود استحقاق دريافتش را دارد و مقايسه با دريافت استحقاق ديگران دارند. اگر آنان نتيجه مقايسه را نامنصفانه بدانند ناراضي خواهند بود و در نتيجه كمتر تلاش خواهند كرد و اگر نتيجه را منصفانه بدانند به احتمال قوي خوشنود مي شوند. در مورد سطح حقوقي اگر سطح حقوق كه بايد پرداخت شود با سطح پرداخت واقعي برابر باشد , اين مقايسه به خشنودي مي انجامد و اگر سطح پرداخت واقعي كمتر از آنچه بايد پرداخت شود باشد نارضايتي پديد مي آيد. فروض بر اين نظام هاي پرداخت مبتني بر عملكرد بايد به روشني همراه باشد كه عملكرد را به دقت ارزيابي كند و به اندازه كافي باز باشد تا كاركنان به روشني ارتباط ميان عملكرد و پرداخت را مشاهده كنند (۱۰). بنابراين با توجه به اين مطالعه كه نشان داد اجراي كارانه تأثير قابل توجهي روي رضايت شغلي پرستاران نداشته

[Downloaded from mcj.bums.ac.ir on 2026-11-02]

است و همچنين با توجه به اينكه اكثريت واحدهاي مورد پژوهش معتقد به عدم رضايت پرستاران از مؤلفه هايي همچون ميزان پرداخت , رعايت انصاف و عدالت در پرداخت , فواصل پرداختي كارانه و نوع معيارهاي مورد محاسبه در پرداخت كارانه بوده اند , لذا پيشنهاد مي گردد تا مسئولان طراحي كارانه تجديد نظري در اين طرح با استفاده از نظرات خود پرستاران داشته باشند تا بتوان اين نيروي عظيم بهداشت و درمان را راضي نگه داشته و آنها را به بهبود كيفيت و كميت خدمات ترغيب نمايند.

جدول شماره ۱: توزيع فراواني نظرات مديران و پرستاران در موردتأثيركارانه بر عوامل مختلف رضايت شغلي

عوامل مختلف رضايت شغلي	ايجاد علاقه به كار		تمايل به ادامه فعاليت در بيمارستان		افزايش روحيه پرستاران		وقت شناسي و حضور بموقع	
ديدگاه پرسنل	تاثيردارد	تاثيرندارد	تاثيردارد	تاثيرندارد	تاثيردارد	تاثيرندارد	تاثيردارد	تاثيرندارد
مديران	۵۰/۸	۴۹/۲	[illegible]	۳[illegible]	[illegible]/۲	۵۵/۸	۴۹/۹	۵۰/۱
پرستاري پرستاران	۴[illegible]/۹	[illegible]	۳۶/۹	۶[illegible]	۴[illegible]	۵[illegible]/۶	۴۹/۲	۵۰/۸

جدول شماره ۲. توزيع فراواني نسبي نظرات پرستاران و مديران پرستاري در مورد رضايت از نحوه محاسبه و پرداخت كارانه

ديدگاه پرسنل	مديران		پرستاران	
مؤلفه هاي رضايت از كارانه	راضي	ناراضي	راضي	ناراضي
ميزان پرداخت كارانه	۲۶/۹	[illegible]/۳/۱	۱۲/[illegible]	۸۷/۴
رعايت انصاف و عدالت در پرداخت كارانه	۳۵/۶	۴/۴	۱۴/[illegible]	۸۵/۱
فواصل پرداختي كارانه	۴۰/۴	۵۹/۶	۲۳/۱	۷۶/۹
ميزان نظرخواهي از پرستاران در محاسبه پرداخت كارانه	۲[illegible]/۱	۷۶/۹	[illegible]/۸	۸۸/۲
نوع معيارهاي مورد محاسبه در پرداخت كارانه	۴۰/۴	۵۹/۶	۱۵/۳	۸۴/۷

Jaws PDF Creator
EVALUATION
VALUTAZIONE
EVALUACIÓN
EVALUATION
EVALUATION

[Downloaded from mcj.bums.ac.ir on 2026-11-02]

منابع

۱ـ مولوي , ذبيح الله . افزايش بهره وري در تشكيلات دولتي ايران . مجله تدبير سازمان مديريت صنعتي ١٣٧٤,ماره ٥٢مفحه ١٤.
۲ـ مظفري , گشتاسب . بررسي اثرات طرح كارانه بر روي رضايت شغلي و عملكرد پزشكان. پايان نامه كارشناسي ارشد ، تهران، دانشگاه تربيت درس ، ١٣٧٥، صفحه ٤-٣.
۳ـ كاظمي، حميد . نظام هاي حقوق و دستمزد. چاپ اول، تهران، انتشارات مديريت دولتي ، ١٣٨٠ ، صفحات ٤٢ -٤١ -٢
٤ـ جان آر، شرمرهون، جيمزجي، هانت , ريچارد آن، ازبورن مديريت رفتار سازماني . مترجمين : مهدي ايران نژاد پاريزي ، محمدعلي بابايي زكليكي ، محمدعلي سبحان الهي ، چاپ اول ، تهران مؤسسه تحقيقات و آموزش مديريت وابسته به وزارت نيرو ، ١٣٧٨ ، صفحه ١٣
٥ـ جمعي از اساتيد مديريت ، روانشناسي سازماني و انگيزش ، چاپ اول ، تهران انتشارات مركز آموزش مديريت دولتي ، مجموعه دوازدهم ١٣٧٩ ، صفحه ٥١.
٦ـ استيفن پي رابينز، رفتارسازماني ، مترجمين : علي پارسائيان , محمد اعرابي، چاپ دوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهاي فرهنگي ١٣٧٨ ، صفحات ٣٦٩ ، ٢٤.
۷ـ فتحي بيورز ارزيابي و بررسي نتايج اجراي طرح پاداش بهره وري توليد در شركت لاستيك سازي سهند، پايان نامه كارشناسي ارشد، تهران- دانشگاه آزاد اسلامي , ١٣٧١، صفحه ٢٠.
۸ـ صدرزاده , محبوبه , بررسي ميزان رضايت پرسنل درماني از اجراي طرح كارانه، , پايان نامه كارشناسي ارشد، , تهران، دانشگاه علوم پزشكي شهيد بهشتي ،١٣٧٨ ، صفحه ٣-٢.
۹ـ سيد محمد اعرابي، علي پارسائيان، مديريت برنامه ريزي و سازماندهي , چاپ اول انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش هاي بازرگاني، ١٣٧٥ ، جلد دوم، صفحه ٥٠٥.
۱۰- شيمون , ال , دولان , رالف اس , شلر، مديريت امور كاركنان و منابع انساني ، مترجم : محمد علي طوسي , چاپ دوم ، تهران ، انتشارات مركز آموزش مديريت دولتي ٣٧٨ ، صفحات ٤٠١, ٤٤٩, ٤٢٦.
۱۱- فرد, لوتانز, مديريت رفتار سازماني ، مترجم : غلامعلي سرمد، چاپ اول ، انتشارات مؤسسه بانكداري ، ١٣٧٤، جلد اول، صفحات ٨٠.
۱۲ـ جبار زارع ، عباداتقي ، رضي، علي، ارزشيابي طرح كارانه در نيل به اهداف مورد نظر، يزد ، اداره كل ورزش و پرورش استان يزد،

Jaws PDF Creator
EVALUATION
VALUTAZIONE
EVALUACIÓN
EVALUATION
EVALUATION

[Downloaded from mcj.bums.ac.ir on 2026-11-02]