

## Assessment of effective management skills in managers of teaching hospitals in Qazvin University of Medical Sciences (2013)

MZ. Kiaei\*

MR. Salari\*\*

R. Moradi\*\*\*

\*Instructor of Healthcare Management, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran

\*\*M.Sc. in Public Administration, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran

\*\*\*B.Sc. in Healthcare Management, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran

### \*Abstract

**Background:** The most important element to achieve organizational goals is effective management. Managers at different levels should have characteristics, capabilities, competencies and specific skills to contribute to effectiveness.

**Objective:** The aim of this study was to assess effective management skills in managers of teaching hospitals in Qazvin University of Medical Sciences.

**Methods:** This cross sectional study was conducted in 78 high and middle rank and operational managers in all parts of Qods, Velayat, Shahid Rajaei, Kosar and Buali-Sina teaching hospitals during 2013. The measurement tool was Whetten and Cameron questionnaire with likert scale. Data were analyzed using Pearson's correlation coefficient and regression analysis.

**Findings:** 53.8% of managers in writing, oral communication and listening, 30.8% in stress and time management, 42.3% in unproblematic decision making, and 62.8% in seeking information about strengths and weaknesses had effective management skills. 30.8% of them did not have enough management skills in delegation. There was a significant association between delegation and education level. The association of management experience and the ability to convince higher levels was statistically significant.

**Conclusions:** With regards to the results, it seems that the managers need more attention and education on some effective management skills.

**Keywords:** Time Management, Personnel Management, Communication, Hospitals, Hospital Administration

---

**Corresponding Address:** Mohammad Zakaria Kiaei, Vice Chancellor for Resource and Management Development, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran

**Email:** [kiaei\\_mzsa@yahoo.com](mailto:kiaei_mzsa@yahoo.com)

**Tel:** +98-912-3811517

**Received:** 1 Feb 2014

**Accepted:** 18 May 2014

## ارزیابی مهارت‌های مدیریتی اثربخش در مدیران مراکز آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی قزوین (۱۳۹۲)

محمد زکریا کیایی\*

محمد رضا سالاری\*\*

رضا مرادی\*\*\*

\* مربی و عضو هیأت علمی مدیریت خدمات بهداشتی- درمانی دانشگاه علوم پزشکی قزوین  
 \*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش مالی دانشگاه آزاد قزوین  
 \*\*\* کارشناس مدیریت خدمات بهداشتی- درمانی دانشگاه علوم پزشکی قزوین

آدرس نویسنده مسؤول: قزوین، معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی قزوین، تلفن ۰۹۱۲۳۸۱۱۵۱۷

Email: kiaei\_mzsa@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۳/۲/۲۸

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۱/۱۲

### \* چکیده

**زمینه:** مهم‌ترین رکن رسیدن به اهداف سازمانی، مدیریت اثربخش است. مدیران سطوح مختلف باید ویژگی‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های خاصی داشته باشند تا موجب اثربخشی شوند.

**هدف:** این مطالعه به منظور ارزیابی مهارت‌های مدیریتی اثربخش در مدیران مراکز آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی قزوین انجام شد.

**مواد و روش‌ها:** این مطالعه مقطعی در سال ۱۳۹۲ بر روی تمام مدیران ارشد، میانی و عملیاتی تمام بخش‌های مراکز آموزشی و درمانی قدس، ولایت، شهید رجایی، کوثر و بوعلی قزوین (۷۸ نفر) انجام شد. ابزار پژوهش، پرسش‌نامه کامرون و وتن با طیف لیکرت بود. داده‌ها با آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** ۵۳/۸٪ مدیران در نوشتن، ارتباطات شفاهی و گوش دادن، ۳۰/۸٪ در کنترل تنش و زمان، ۴۲/۳٪ در عدم اتخاذ تصمیم‌های دردسرافرین و ۶۲/۸٪ در تمایل به آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود، مهارت مدیران مؤثر را داشتند. ۳۰/۸٪ مدیران در تفویض وظایف فاقد مهارت مدیران مؤثر بودند. بین میزان تحصیلات با تفویض وظایف و سابقه مدیریتی با توانایی مجاب نمودن افراد سطوح عالی نسبت به انجام کار رابطه معنی‌دار آماری وجود داشت.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌ها، به نظر می‌رسد مدیران مراکز آموزشی و درمانی در برخی از مهارت‌های مدیریتی اثربخش به توجه بیش‌تر و آموزش نیاز دارند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت زمان، مدیریت کارکنان، ارتباطات، بیمارستان‌ها، اداره بیمارستان

### \* مقدمه:

تحقق این دو مؤلفه، مهارت مدیریتی اهمیت ویژه‌ای دارد و از ابتدای شکل‌گیری مباحث مدیریتی مطرح بوده که غایت نهایی آن گام برداشتن به سوی اهداف سازمانی است.<sup>(۲)</sup> نقش و جایگاه مدیران در سازمان‌ها به گونه‌ای است که حیات و دوام سازمان‌ها به توانمندی و موفقیت آن‌ها وابسته است.<sup>(۳)</sup> مدیران در سازمان تلاش می‌کنند

اهداف هر سازمان، فلسفه وجودی آن است و تحقق این اهداف به کار گروهی نظام‌مند نیاز دارد که با مدیریت صحیح شکل می‌گیرد. اثربخشی و کارایی دو مؤلفه مهم از این اهداف هستند. مدیریت در اثر وجود سازمان به وجود می‌آید و از طرفی ادامه حیات سازمان در گرو مدیریت است و این دو لازم و ملزوم یکدیگرند.<sup>(۱)</sup> برای

دارند.<sup>(۱۰)</sup> مدیران باید ویژگی‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های خاصی داشته باشند تا بتوانند موجب اثربخشی شوند. لذا مطالعه حاضر با هدف ارزیابی مهارت‌های مدیریتی اثربخش در مدیران مراکز آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی قزوین انجام شد.

### \* مواد و روش‌ها:

این مطالعه مقطعی در سال ۱۳۹۲ در مراکز آموزشی و درمانی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی قزوین (قدس، ولایت، شهید رجایی، کوثر و بوعلی) انجام شد. جامعه آماری شامل تمام مدیران ارشد، میانی و عملیاتی تمام بخش‌های این مراکز آموزشی و درمانی (۸۵ نفر) بود. پرسش‌نامه‌ها بین رییس و مدیر بیمارستان، مدیر پرستاری، مسئول امور اداری، مسئول مدارک پزشکی، مسئول امور مالی، مسئول تأسیسات، ناظر ارشد آموزشی، ناظر ارشد بالینی، ناظر ارشد در گردش، ناظر ارشد کنترل عفونت، سرپرستاران بخش فوریت‌ها، سرپرستاران بخش اتاق عمل، سرپرستاران بخش مراقبت‌های ویژه، سرپرستاران بخش کودکان، سرپرستاران بخش جراحی و سرپرستاران بخش داخلی توزیع شد که ۷۸ نفر به سؤال‌ها پاسخ دادند.

پرسش‌نامه این تحقیق استاندارد و در زمینه مهارت‌های مدیریتی مؤثر بود که توسط کامرون و وتن طراحی شده است. این پرسش‌نامه در مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های مختلف مورد آزمون و سنجش قرار گرفته است و دو بخش دارد: بخش اول مربوط به اطلاعات جمعیتی (جنس، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، سابقه کاری و سابقه مدیریتی) و بخش دوم شامل ۱۰ سؤال اصلی مربوط به سنجش مهارت‌های فعلی مدیران که با مقیاس‌های خیلی زیاد، تا اندازه‌ای، گاهی اوقات، به ندرت و هرگز طبقه‌بندی شده است. به گزینه‌ها به ترتیب نمره ۱ تا ۵ داده می‌شود. امتیاز پایین‌تر نشان‌گر آن است که فرد دارای مهارت‌های مدیران مؤثر است. گزینه‌های ۳ و ۴ بیان‌کننده آن است

تا با ایجاد هماهنگی، در جهت نیل به اثربخشی گام بردارند و سازمان تحت رهبری خود را به موفقیت برسانند.<sup>(۴)</sup> چنانچه در رأس سازمان مدیرانی شایسته، ماهر، با تجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، کامیابی سازمان در رسیدن به این اهداف سازمانی تضمین خواهد شد.<sup>(۶و۵)</sup>

نیروی انسانی کلید موفقیت در ابعاد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و ... هر کشور است. در اصل، منابع انسانی را می‌توان به عنوان سرمایه هر سازمان و کشوری دانست. با رشد اقتصادی، مشاغل ایجاد می‌شوند ولی لازمه دستیابی به اهداف سازمانی در این مشاغل، احراز مشاغل مدیریتی به وسیله افراد ماهر است که سازمان را در رسیدن به اهداف یاری رسانند. بنابراین همان‌طور که وجود مدیران مؤثر و ماهر به عنوان مزیت رقابتی محسوب می‌شود، فقدان آن نیز محدودیت ایجاد می‌کند.<sup>(۷)</sup> هرسی و بلانچارد اظهار می‌دارند که سازمان موفق مشخصه‌ای دارد که به وسیله آن از سازمان ناموفق متمایز می‌شود و آن چیزی نیست جز "مدیریت پویا، اثربخش و ماهر".<sup>(۸)</sup> مدیران مؤثر قادر به تغییر وضع موجود هستند، آن‌ها قادرند مشکلات را شناسایی و به طور مؤثر تجزیه و تحلیل کنند و اقدام به حل مسأله نمایند. آن‌ها با افراد گروه به خوبی کار می‌کنند و می‌توانند به بهبود دیگران در درون گروه‌های اثربخش کمک کنند.<sup>(۹)</sup>

از سوی دیگر، بیمارستان به عنوان بزرگ‌ترین سازمان ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی و درمانی، ویژگی‌هایی دارد که آن را از سایر حوزه‌های مدیریتی و دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. این ویژگی‌ها به طور عمده مربوط به برنامه‌ها و فعالیت‌های بهداشتی و درمانی هستند و از گسترش وسیع در جامعه و پیچیدگی اجرایی خاص برخوردارند. امروزه مدیریت بیمارستان نیز پیچیده‌تر شده است و به انواع جدیدی از شایستگی‌ها و مهارت‌ها در حوزه مدیریت بیمارستانی نیاز دارد. مدیران بیمارستان نقش حساس و حیاتی در پیشبرد اهداف نظام سلامت

## جدول ۲- فراوانی مهارت‌های مدیریتی اثربخش مدیران مورد مطالعه (۷۸ نفر)

مهارت‌های مدیریتی اثربخش	دارد (درصد)	تا اندازه‌ای دارد (درصد)	ندارد (درصد)
نوشتن، ارتباطات شفاهی و گوش دادن	۵۳/۸	۴۶/۲	۰
کنترل تنش و مدیریت زمان	۳۰/۸	۲۶/۴	۱۲/۸
عدم اخذ تصمیم‌های دردسرافزین	۴۲/۳	۲۸/۲	۲۹/۵
مشکل‌یابی و تجزیه و تحلیل آن	۴۴/۹	۴۸/۷	۶/۴
مجاب نمودن افراد سطوح عالی به انجام کارها	۲۶/۹	۵۵/۱	۱۸
تفویض وظایف و اختیارات	۲۵/۶	۴۳/۶	۳۰/۸
هدف‌گذاری و تعیین چشم‌انداز بلندمدت	۲۴/۴	۵۱/۳	۲۴/۳
تمایل به آگاهی از نقاط ضعف و قوت	۶۲/۸	۳۳/۳	۳/۹
کار گروهی	۴۸/۷	۴۷/۴	۳/۹
کنترل تعارض	۴۴/۹	۴۶/۲	۸/۹

توانایی مجاب کردن افراد سطوح عالی به انجام کارها و شرکت در کار گروهی در بانوان بیش‌تر بود. همچنین افراد با تحصیلات بالاتر بیش‌تر وظایف را تفویض می‌کردند و افراد با سابقه کاری بالاتر، توانایی بیش‌تری برای مجاب کردن مدیران سطوح عالی برای انجام کارها داشتند (جدول شماره ۳).

## جدول ۳- رابطه بین متغیرهای جمعیتی با مهارت‌های مدیریتی اثربخش

شرح رابطه بین متغیرها	سطح معنی‌داری
جنسیت- توانایی مجاب نمودن افراد سطوح عالی	۰/۰۱۸
جنسیت- کار گروهی	۰/۰۳۳
جنسیت با سایر متغیرهای اصلی	غیر معنی‌دار
تحصیلات- تفویض وظایف و اختیارات	۰/۰۰۶
تحصیلات با سایر متغیرهای اصلی	غیر معنی‌دار
سابقه کار- توانایی مجاب کردن افراد سطوح عالی	۰/۰۳۷
سابقه کار با سایر متغیرهای اصلی	غیر معنی‌دار
سابقه مدیریتی- توانایی مجاب کردن افراد سطوح عالی	۰/۰۰۴
سابقه مدیریتی با سایر متغیرهای اصلی	غیر معنی‌دار

## \* بحث و نتیجه‌گیری:

این پژوهش نشان داد که اغلب مدیران مورد مطالعه در مراکز آموزشی و درمانی قزوین از مهارت‌های مدیریتی اثربخش در سطح مناسبی برخوردار بودند.

که مهارت مورد نظر به بهبود نیاز دارد و امتیاز ۵ یعنی فرد فاقد مهارت‌های لازم مدیران مؤثر است.<sup>(۸)</sup>

برای تعیین روایی پرسش‌نامه، از روش ضریب سنجش روایی (Content Validity Ratio CVR) استفاده شد. بدین ترتیب که ۲۰ نفر از خبرگان در خصوص مناسب بودن یا نبودن هر یک از سؤال‌های پرسش‌نامه نظر دادند و CVR هر سؤال محاسبه و سؤال‌ها مناسب تشخیص داده شدند. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین صورت که پرسش‌نامه در یک مطالعه آزمایشی تکمیل و آلفای کرونباخ آن ۰/۸۵ محاسبه شد. داده‌ها با نرم‌افزار SPSS ۱۶ و آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون تحلیل شدند.

## \* یافته‌ها:

از بین ۷۸ مدیر مورد مطالعه، ۷۰/۵ درصد زن و ۹۱ درصد متأهل بودند و اگر افراد سابقه مدیریتی بالای ۵ سال داشتند (جدول شماره ۱).

## جدول ۱- اطلاعات جمعیتی پژوهش

جنسیت	مرد (۲۹/۵٪)	زن (۷۰/۵٪)		
سن (سال)	۳۰ تا ۴۰ (۱/۵٪)	۴۰ تا ۵۰ (۳۹/۷٪)	۵۰ تا ۶۰ (۶/۲٪)	۶۰ تا ۷۰ (۰٪)
وضعیت تأهل	متاهل (۹۱٪)	مجرد (۹٪)		
تحصیلات	کارشناسی (۸۲/۱٪)	دکترای (۱/۳٪)	کارشناسی ارشد (۱۲/۷٪)	سایر مقاطع (۳/۹٪)
سابقه کار (سال)	۱ تا ۵ (۲/۶٪)	۶ تا ۱۵ (۲۶/۳٪)	۱۶ تا ۲۰ (۳۹/۷٪)	۲۱ تا ۳۰ (۲۱/۴٪)
سابقه مدیریتی (سال)	بالاتر از ۵ (۵۹٪)	۵ (۱/۳٪)	کم‌تر از ۵ (۳۹/۷٪)	

بیش‌ترین مهارت مدیران مورد مطالعه در تمایل به آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود و بیش‌ترین نقص آن‌ها در تفویض اختیارات و وظایف بود (جدول شماره ۲).

بودند. بیش‌تر مدیران مورد مطالعه تمایل داشتند از نقاط قوت و ضعف خود آگاهی یابند و بیش‌تر آن‌ها در کار گروهی و کنترل تعارض مهارت مدیریتی مؤثر داشتند که این یافته‌ها با نتایج تحقیق‌های روغنی و خداداد مطابقت داشت.<sup>(۱۶و۱۵)</sup>

اگرچه در این مطالعه تعداد اندکی از مدیران دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر بودند، ولی بین میزان تحصیلات و تفویض وظایف (به عنوان یکی از مهارت‌های مدیران) ارتباط معنی‌داری وجود داشت که با نتایج تحقیق روغنی با عنوان "بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی آنان در سازمان‌های دولتی بجنورد" مطابقت داشت. لذا بهتر است از افراد با تحصیلات بالاتر در پست‌های مدیریتی استفاده شود.<sup>(۱۵)</sup>

اغلب مدیران سطوح مختلف مراکز آموزشی و درمانی قزوین بیش از ۵ سال سابقه کار مدیریتی داشتند که این موضوع یکی از نقاط قوت این مراکز بود. به عقیده بولتر بدون داشتن شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم، نباید از مدیران انتظار انجام کارهای خارق‌العاده و خلاقیت داشت.<sup>(۱۷)</sup>

کامرون ووتن در سال ۲۰۰۱ بیش از ۵۰۰ مهارت مدیران را در ۴ دسته ارزیابی کردند. به عقیده آن‌ها مؤثر بودن مدیران چند وجهی است و برای اثربخش بودن در هر سازمان باید مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها را مد نظر داشت. انگیزش درونی مدیر در این زمینه می‌تواند با اهمیت باشد و این موضوع می‌تواند به تفویض وظایف بیش‌تر به کارکنان منجر شود که با نتایج پژوهش حاضر در مورد تفویض وظایف و رابطه آن با سایر مؤلفه‌ها به طور کامل مطابقت دارد.<sup>(۱۸)</sup>

بین سابقه مدیریتی و توانایی مجاب کردن مدیران عالی به انجام کار (به عنوان یکی از مهارت‌های مدیریتی) رابطه معنی‌داری وجود داشت و مدیران با سابقه مدیریتی بالاتر، توانایی بیش‌تری برای مجاب کردن افراد سطوح عالی به انجام کار داشتند که با نتایج مطالعه‌های شارعی و

در مطالعه حاضر اغلب مدیران در امر نوشتن، ارتباطات شفاهی، گوش دادن، کنترل تنش و مدیریت زمان مهارت‌های مدیران مؤثر را داشتند. هایللی و همکاران معتقدند مدیران باید مهارت‌های لازم را جهت اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی، تعامل با کارکنان و پاسخ‌دهی مؤثر به آن‌ها در اختیار داشته باشند. یکی از این مهارت‌های حیاتی برقراری ارتباط مؤثر است و کارآمدی مدیر نیز به توانایی او در برقراری ارتباط با کارمندان بستگی دارد<sup>(۱۲و۱۱)</sup> که با نتایج تحقیق حاضر در خصوص مهارت‌های ارتباطی، نوشتن و گوش دادن مدیران مطابقت داشت.

در این مطالعه جنسیت با سایر مهارت‌های مدیریتی رابطه معنی‌داری نداشت که با نتایج تحقیق کشتکاران و همکاران در مطالعه مهارت‌های ارتباطی مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز مطابقت داشت. وی نشان داد بین مهارت کلامی، گوش دادن مؤثر و بازخورد مدیران با جنسیت و سطح مدیریتی آنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد.<sup>(۱۳)</sup> مطالعه دیگری نشان داد که مدیران برای موفقیت و اثربخشی در انجام وظایف خود به مهارت‌های زیر نیاز دارند: توانایی و مهارت در سخنرانی‌های عمومی، دانش و اطلاعات، مهارت نوشتن، توانایی تحقیق در زمینه‌های مختلف، مدیریت زمان و ارتباط انسانی.<sup>(۱۴)</sup>

طبق نتایج تحقیق حاضر در ارتباط با مشکل‌یابی و تجزیه و تحلیل آن، اغلب مدیران عملکرد متوسط داشتند. با توجه به این که ۲۹/۵ درصد مدیران در اخذ تصمیم‌های در دسر آفرین فاقد مهارت اثربخش بودند، لذا برنامه‌ریزی برای آموزش مدیران در زمینه شیوه‌های تصمیم‌گیری بهینه براساس موقعیت، ضروری به نظر می‌رسد. در این مطالعه ۳۰/۸ درصد مدیران مورد مطالعه فاقد مهارت‌های مدیریتی مؤثر در تفویض وظایف بودند که یکی از نقاط ضعف مراکز آموزشی و درمانی قزوین بود و همچنین ۲۴/۳ درصد مدیران فاقد مهارت‌های مدیریتی مؤثر در زمینه هدف‌گذاری و تعیین چشم‌انداز بلند مدت

9. Moghimi M. Management and organization. 4th ed. Tehran: Termeh Publications; 2009. 57 [In Persian]
10. Groene O, Jorgensen SJ. Health promotion in hospitals-a strategy to improve quality in health care. Eur J Public Health 2005 Feb; 15 (1): 6-8
11. Truss C, Gratton L, Hope-Hailey V, et al. Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles. Hum Resource Manage 2002 Apr; 12(2): 39-63
12. Dowling PJ, Fisher C. The Australian Human Research professional. Asian Pacific Journal of Human Resources 1995; 12 (6): 12-5
13. Keshtkaran A, Heidar A, Bastani P. Communication skills in the areas of personnel perspective head quarters. J Shiraz University Med Sci 2010; 14(8): 21-5 [In Persian]
14. Ricky GW. Management. 5th ed. USA: Houghton Mifflin Company; 2010. 25
15. Roghani M. The relationship between the level management skills and effectiveness. 1st ed. Bojnoord, Iran: Nashre Danesh; 2011. 45-59 [In Persian]
16. Khodadadi F. The relationship between managers' skills and effectiveness. 2nd ed. Tehran: Andishe; 2004. 78-92 [In Persian]
17. Bulter F. The concept of competence: an operational definition. Educational Technology 2008; 18 (5): 7-18
18. Vatten D, Kameron K. Solving the creative management. Developing Management Skills 2010; 7 (4): 81-9
19. Babaei zakliki M. Challenges for the promotions in public organizations. 6th ed. Tehran: Peike Noor; 2007. 16-9 [In Persian]

بریح مطابقت داشت.<sup>(۱۶)</sup>

در این مطالعه بانوان در دو مهارت کار گروهی و توانایی مجاب کردن افراد سطوح عالی سازمان از توانایی بالاتری برخوردار بودند که با نتایج تحقیق بابایی زکلیکی هم‌هنگی داشت.<sup>(۱۹)</sup>

با توجه به این که در این مطالعه مدیران در خصوص مهارت‌های خود به پرسش‌ها پاسخ دادند و این موضوع ممکن بود به محدودیت در نتیجه‌گیری منجر شود، با افزایش تعداد پرسش نامه‌های توزیعی تأثیر آن به حداقل رسانده شد.

#### \* مراجع:

1. Javadian R, Amirkabiri A. Management theory and organizations. Neghahe Danesh 2007; 11 (10): 25 [In Persian]
2. Katz R. Skills of successful manager. 1st ed. Tehran: Public Management Training Center; 1974. 25
3. Pardakhtchi M. Management training as a professional realm. management Education 2007; 8: 12-4 [In Persian]
4. Ghadami M, Niazmand M. Modern theories of management and organization. 1st ed. Tehran: Payame Farda; 2006. 123 [In Persian]
5. Rabbins S. Organizational behavior. 3rd ed. Tehran: Pazhoohesh Farhang; 2009. 25-9 [In Persian]
6. Hersi P, Belanchard K. Organizational behavior management. Translated by: Alagheband A. 2nd ed. Tehran: Amirkabir; 2013. 5-6 [In Persian]
7. Saadat E. Human resource management. 2nd ed. Tehran: Foroozesh Publications; 2011. 226-7 [In Persian]
8. Rezaeian A. Principles of management. 3rd ed. Tehran: Sazmane Samt; 2009. 121-2 [In Persian]