

## امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف (M.B.O)<sup>(۱)</sup>

نوشته: علیرضا شیروانی

مقدمه:

هدف از این تحقیق، بررسی امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف<sup>(۲)</sup> (M.B.O) بوده است. تا معلوم گردد که آیا بنظر مدیران بکارگیری این شیوه مدیریتی موجب همکاری مؤثر کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمان می‌گردد یا خیر؟ بکارگیری این شیوه مدیریتی از طرف مدیران، کمک مهمی در افزایش بهره‌وری سازمان خواهد بود. برای نیل به این هدف مدیران شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان به عنوان جامعه مورد تحقیق در نظر گرفته شد و کار جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه آغاز گردید، سپس تلخیص اطلاعات و کدبندی و تجزیه و تحلیل انجام گرفت و فرضیه‌های تحقیق به بوتۀ آزمایش گذاشته شدند. نتایج حاصل از تحقیق، فرضیه مهم را تأیید کرد. به این معنی که بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف موجب همکاری مؤثر کارکنان در راستای تحقق هدفهای سازمان می‌شود. با بدست آمدن این نتیجه، مدیران می‌توانند با بکارگیری این شیوه مدیریتی در جهت افزایش کارایی کارکنان و بهره‌وری سازمان بکوشند. به ویژه آنکه بکارگیری چنین شیوه مدیریتی بار مالی زیادی بر سازمان تحمیل نمی‌کند و در بسیاری از مؤسسات به آسانی قابل اجرا است، نظر به اهمیت موضوع، بنظر می‌رسد که تحقیق حاضر با توجه به محدودیت‌های زمانی، فقط می‌تواند گام نخستین در این راه باشد، و محققان بعدی را در راه ادامه آن و کشف روابط جدید و راههای افزایش کارایی، یاری نماید.

۱- پایان نامه دوره کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی استاد راهنما آقای دکتر سید مهدی الوانی

## فصل اول

در این فصل پس از ارایهٔ مقدمهٔ کوتاهی در زمینهٔ اهمیت مشورت و مشارکت مجموعهٔ سازمانی در تعیین هدفها و طرق نیل به آنها، به تعریف موضوع تحقیق پرداخته شده است.

### تعریف موضوع

عنوان موضوع انتخابی (امکان بکارگیری شیوهٔ مدیریت بر مبنای هدف (M.B.O) در شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان) می‌باشد. مدیریت بر مبنای هدف را فرایندی قلمداد می‌کنند که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین سازمان مشترکاً، اهداف را مشخص می‌سازند و مسئولیتها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌کنند و تمامی این عوامل برای ادارهٔ واحد و ارزشیابی فعالیت‌های افراد به کار می‌رود. ویژگی این نظام همانگونه که از تعریف فوق مستفاد می‌شود، مشارکت و همکاری همگانی در سازمان است. در این نظام ابتدا هدفهای کل سازمان، هدفهای واحد و اولویت‌های هدفها با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار از آنها مشخص می‌شوند (زمان و هزینه در هدفها قید می‌شود) سپس طرح عملیاتی برای نیل به نتایج مورد انتظار تنظیم شده و در آن تخصیص منابع از نظر نیروی انسانی، وسایل و پول صورت می‌پذیرد. در این نظام ایجاد سازوکار کنترل برای آگاهی از میزان پیشرفت امور و ارزیابی نتایج مورد انتظار در رابطه با اثربخشی، کارآیی و جنبه‌های اقتصادی فعالیتها از اهمیت بسیار برخوردار بوده و مدیران را در انجام اقدامات اصلاحی به موقع برای بهبود یا تغییر هدفها کمک می‌نماید. ارتباطات نیز در تمامی این مراحل نقش عمده‌ای در کارآیی نظام ایفا می‌کند.

### فرضیه‌ها

فرضیه‌های این تحقیق چنین است :

- ۱- بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف (M.B.O) موجب همکاری مؤثر کارکنان در راستای تحقق هدفهای سازمان می شود.
- ۲- عدم بیان روشن و سنجیده‌ای از نقشها و مأموریهایی که مدیر، رؤسا و زیردستان با آن موافقت داشته باشند، باعث ایجاد مشکل در اجرای مدیریت بر مبنای هدف می شود.
- ۳- عدم تعیین اقدامات و نتایج موردانتظار موجب اتلاف وقت، انرژی و استعداد مدیران می شود.
- ۴- عدم تعیین درست شاخصها موجب عدم انتخاب هدفهای صحیح می شود.
- ۵- عدم وجود طرح جامع عملیاتی موجب ایجاد مانع در اجرای مدیریت بر مبنای هدف می شود.
- ۶- بدون داشتن استاندارد در فرایند مدیریت بر مبنای هدف (M.B.O) توفیق در انجام امور حاصل نمی شود.
- ۷- عدم وجود یک سازوکار کنترل واقعی و دائمی موجب اشکال در اجرای مدیریت بر مبنای هدف می شود.

## اهداف تحقیق

- هدف اصلی از انتخاب موضوع بررسی امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف در شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان می باشد. اهداف دیگر این تحقیق عبارتند از:
- ۱- دستیابی به شیوه‌ای که بتواند مدیریت شرکت را در جهت بهبود عملکرد کارکنان راهنمایی کند.
  - ۲- دستیابی به شیوه‌ای که بتواند موجبات تلفیق اهداف فردی و سازمانی را فراهم سازد.
  - ۳- دستیابی به شیوه‌ای که بتواند موجبات انگیزش کارکنان را در راه تحقق هدفهای سازمانی فراهم آورد.
  - ۴- دستیابی به معیاری عادلانه و قابل سنجش برای ارزیابی عملکرد کارکنان

## روش تحقیق

پس از تعیین هدفهای تحقیق و انتخاب واحد تجزیه و تحلیل، محقق روشهای مختلفی را در پیشرو دارد که باید مناسبترین آنها را با توجه به هدفها و فرضیه‌های خود انتخاب کند. با مطالعه روشهای مختلف تحقیق، روش توصیفی - پیمایشی را با اهداف و فرضیه‌های تحقیق متناسب تشخیص داده و دقیقاً روش تحقیق براساس مراحل آنها تنظیم گردید. بطور خلاصه روش پیمایشی به ما این امکان را می‌دهد که عقاید و نگرشهای عمومی را مطالعه کنیم، همچنین می‌توان از روشهای پیمایشی برای کسب اطلاعات واقعی استفاده کرد. پیمایش علمی بر تشریح نگرشها تأکید دارد. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از روش پرسشنامه استفاده شده است. آزمودنیهای این تحقیق مدیران سطوح بالا تا پایین شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان می‌باشند. براساس نمودار سازمانی مدیریت شرکت سهامی ذوب آهن از یک حوزه مدیریت عامل و هشت حوزه معاونت تشکیل شده که این حوزه‌های معاونت از زیرمجموعه‌های مدیریتی تشکیل شده است. توزیع پرسشنامه براساس سرشماری انجام گردید، بطوریکه از ۸۰ عدد پرسشنامه توزیعی پس از دو ماه پیگیری مداوم و مستمر و گهگاه توزیع مجدد پرسشنامه‌ها در بین بعضی از مدیران، پژوهشگر موفق به جمع‌آوری ۵۳ عدد از پرسشنامه‌های توزیعی گردید.

## سابقه تحقیق در ایران

پیرامون موضوع فوق تاکنون در ایران تحقیقی انجام نگرفته است. ولی تحقیقاتی که تاحدودی در ارتباط با این موضوع باشد، انجام گرفته است. در سال ۱۳۷۱ تحقیقی تحت عنوان «بررسی ارتباط میان آگاهی کارکنان از اهداف مؤسسه و کارایی آنان» توسط آقای محمد نجف‌لوی ترکمانی جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت از دانشگاه تهران صورت گرفته است. محقق مزبور با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه چندین شرکت دارویی را برای تحقیق فوق در نظر گرفته که از میان آنها سه شرکت (داروپخش، تولید دارو، جابرابن حیان) برای بررسی این رابطه انتخاب گردیدند. نتایج حاصل از تحقیق فرضیه مهم را تأیید کرد. به این معنی که «در صورت آگاهی کارکنان

از اهداف مؤسسه، کارآیی آنان بالا خواهد رفت» محقق مزبور با توجه به جامعه مورد پژوهش به بررسی و مقایسه پرداخته و چنین نتیجه گیری و پیشنهاد نموده است:

۱- با توجه به نتایج تحقیق مشخص شده است که بین آگاهی کارکنان از اهداف مؤسسه و کارآیی آنان ارتباط مستقیمی وجود دارد.

۲- مدیران می توانند با شرکت دادن کارکنان در تنظیم اهداف و یا حداقل با نظرخواهی از کارکنان درباره اهداف مؤسسه، کارآیی کارکنان را افزایش دهند، و به کار و فعالیت آنها هدف و جهت ببخشند.

## محدودیت‌های تحقیق

از جمله محدودیت‌های این تحقیق می توان به مشکلات اداری و مشکلات مربوط به توزیع پرسشنامه، جمع آوری آنها و عدم پاسخگویی بعضی از مدیران به پرسشنامه اشاره کرد. کمبود منابع نظری و کارهای مشابه در این زمینه از یک طرف و تازگی مطلب که مشکلات مربوط به نو بودن موضوع را با خود به همراه دارد از طرف دیگر، از محدودیت‌های این تحقیق به شمار می روند.

## فصل دوم کلیات و مبانی نظری موضوع تحقیق

این فصل از شش قسمت تشکیل گردید. که قسمت اول به سازمان و مدیریت و سوابق تاریخی آن اختصاص یافته. در قسمت دوم، مکاتب مختلف مدیریت تشریح و ارتباط مکتب مدیریت علمی و مدیریت بر مبنای هدف و ارتباط نهضت روابط انسانی با مدیریت بر مبنای هدف مورد بررسی قرار گرفته است. قسمت سوم به مسئله انگیزش کارکنان پرداخته و در همین قسمت به روش هدفگذاری در سازمان توجهی خاص مبذول شده است. قسمت چهارم به بررسی اهداف فردی و اهداف سازمانی پرداخته و توجه خود را به چگونگی تلفیق اهداف فردی و سازمانی مبذول داشته. قسمت پنجم به مسئله مشارکت در مدیریت پرداخته و در همین فصل راههای عملی مشارکت کارکنان در مدیریت، مزایا و معایب مشارکت مورد بررسی قرار گرفته است. در قسمت ششم، شیوه مدیریت بر مبنای هدف، مراحل ششگانه آن و مزایا و معایب آن مورد تجزیه و تحقیق قرار گرفته است.

## فصل سوم: روش تحقیق و جمع آوری اطلاعات

فصل سوم، تحت عنوان روش تحقیق، ارایه گردیده است، در این بخش روش جمع آوری اطلاعات تشریح شده که ابزار اصلی جمع آوری اطلاعات استفاده از پرسشنامه بوده و آزمودنیهای این تحقیق را مدیران سطوح بالا تا پایین شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان تشکیل داده‌اند. که نحوه گزینش آنها از طریق سرشماری انجام گرفته است. روشهای آماری که برای تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزار رایانه‌ای «SPSS» مورد استفاده قرار گرفته عبارتند از: آمار توصیفی و آمار استنباطی. برای اثبات یا رد فرضیه‌ها از آزمون کی دو ( $X^2$ ) استفاده شده است و ضریب پایانی پرسشنامه این تحقیق ۰/۷۳ برآورد گردیده است.

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع آوری شده و نتایج حاصل از تحقیق

در این فصل ابتدا سئوالات عمومی پرسشنامه از قبیل توزیع سنی مدیران، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت در شرکت براساس فراوانی و درصد آنها توصیف گردیده است. و سپس تک تک سئوالات با توجه به فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار آنها توصیف گردیده، که به منظور جلوگیری از افزایش جداول و طولانی شدن بحث و در پی آن اتلاف وقت خوانندگان سعی گردیده سئوالات مربوط به هر فرضیه در جداولی تحت عنوان «خلاصه اطلاعات پرسشهای شماره... تا...» تهیه گردد، (البته به منظور مطالعه بیشتر، تک تک سئوالات در قسمت ضمائم تحقیق آورده شده است).

بعد از آن جداول توزیع نمراتی که مدیران از سئوالات مربوط به هر فرضیه کسب کرده‌اند، همراه با فراوانی، درصد، درصد تجمعی، میانگین، میانه، مُد، واریانس و انحراف معیار توصیف گردیده و سپس جداول توزیع طبقه‌بندی شده نمرات نشان داده شده و در پایان برای اثبات یا رد فرضیه‌ها با استفاده از آزمون کی دو ( $X^2$ ) سئوالات مورد تجزیه و تحقیق قرار گرفته‌اند.

آزمون فرضیه شماره یک ۱:

برای اثبات فرضیه فوق از آزمون کی دو ( $X^2$ ) استفاده شده است، ابتدا نمراتی را که مدیران از سئوالات مربوط به این فرضیه گرفته‌اند برحسب فراوانی درصد، درصد تجمعی بدست می‌آوریم. سپس توزیع نمرات بدست آمده را طبقه‌بندی می‌کنیم. توزیع نمرات در سه طبقه قرار گرفته است. جوابهای کم و بسیار کم در طبقه اول، متوسط در طبقه دوم، زیاد و بسیار زیاد در طبقه سوم.

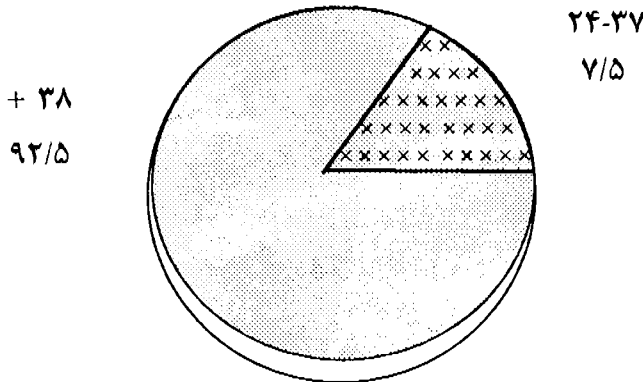
« جدول شماره یک: توزیع داده‌ها براساس آزمون کی دو ( $X^2$ ) »

جوابها	فاصله طبقاتی نمرات	فراوانی مشاهده شده $f_b(j)$	فراوانی مورد انتظار باقیمانده (انحراف) $f_c(j)$
کم - بسیار کم	-	-	-
متوسط	۲۴-۳۷	۴	۲۶/۵
زیاد - بسیار زیاد	۳۸-۵۰	۴۹	۲۲/۵
جمع		۵۳	۵۳
$D.F=1$			$X^2=38/207$

براساس اطلاعات جدول شماره ۱ برای جوابهای «کم و بسیار کم» فراوانی مشاهده نشده است. فراوانی مشاهده شده برای جوابهای «متوسط» ۴ نفر می‌باشند که ۷/۵ درصد از کل پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌دهند و فراوانی مشاهده شده برای جوابهای زیاد و بسیار زیاد ۴۹ نفر می‌باشند که ۹۲/۵ درصد از کل پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌دهند.

براساس نتایج جدول شماره ۱ کی دو ( $X^2$ ) محاسبه شده برابر است با ۳۸/۲۰۷ که از مقدار بحرانی جدول با درجه آزادی ۱ در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $\alpha > 0.05$ ) ( $d.f=1$ ) بزرگتر می‌باشد و نشان می‌دهد که تفاوت مشاهده شده بین فراوانی پاسخها از لحاظ آماری معنی دار می‌باشد. بنابراین فرضیه شماره ۱ «بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف M.B.O موجب همکاری مؤثر کارکنان در راستای تحقق هدفهای سازمان می‌شود» اثبات می‌گردد.

«نمودار شماره ۱ یک درصد پاسخهای مربوط به فرضیه اصلی»



اثبات فرضیه دوم: برای اثبات فرضیه فوق از آزمون کی دو ( $\chi^2$ ) استفاده شده است.

«جدول شماره ۲ توزیع داده‌ها براساس آزمون کی دو ( $\chi^2$ )»

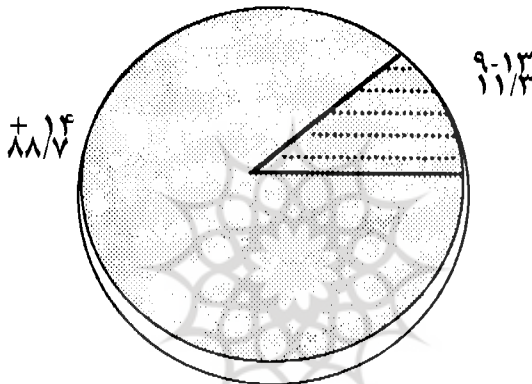
باقیمانده (انحراف)	فراوانی موردانتظار fc(j)	فراوانی مشاهده شده fb(j)	فاصله طبقاتی نمرات	جوابها
—	—	—	—	کم - بسیار کم
-۲۰/۵	۲۶/۵	۶	۹-۱۳	متوسط
۲۰/۵	۲۶/۵	۴۷	۱۴-۲۰	زیاد - بسیار زیاد
۰	۵۳	۵۳		جمع
$\chi^2 = ۳۱/۷۱۷$				D.F=۱

براساس اطلاعات جدول شماره ۲ برای جوابهای «کم و بسیار کم» فراوانی مشاهده نشده است. فراوانی مشاهده شده برای جوابهای «متوسط» ۶ نفر می باشند که ۱۱/۳ درصد از کل پاسخ دهندگان را تشکیل می دهند و فراوانی مشاهده شده برای جوابهای «زیاد و بسیار زیاد» ۴۷ نفر می باشند که ۸۸/۷ درصد از کل پاسخ دهندگان را تشکیل می دهند.



براساس نتایج جدول شماره ۲ کی دو ( $X^2$ ) محاسبه شده برابر است با  $31/717$  که از مقدار بحرانی جدول با درجه آزادی ۱ در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $a > 0/05$  و  $d.f=1$ ) بزرگتر می باشد و نشان می دهد که تفاوت مشاهده شده بین فراوانی پاسخها از لحاظ آماری معنی دار می باشد. بنابراین فرضیه شماره ۲ «عدم بیان روشن و سنجیده ای از نقشها و مأموریتها که مدیر، رؤسا و زیردستان با آن موافقت داشته باشند باعث ایجاد مشکل در اجرای مدیریت بر مبنای هدف می شود»، اثبات می گردد.

« نمودار شماره ۲ درصدهای پاسخهای مربوط به فرضیه دوم »



فرضیه سوم: برای اثبات فرضیه سوم از آزمون کی دو ( $X^2$ ) استفاده شده است.

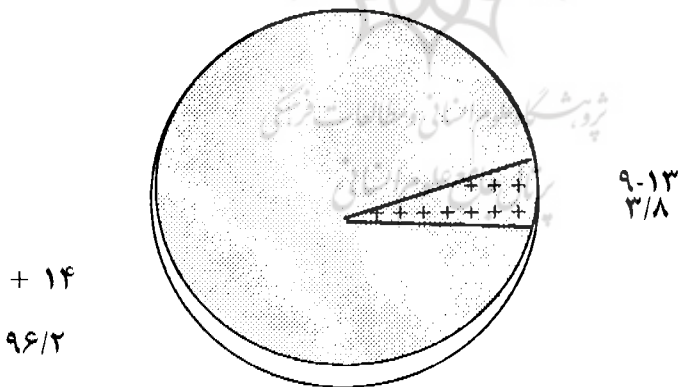
جوابها	فاصله طبقاتی نمرات	فراوانی مشاهده شده $fb(j)$	فراوانی مورد انتظار $fe(j)$	باقیمانده (انحراف)
کم - بسیار کم	—	—	—	—
متوسط	۹-۱۳	۲	۲۶/۵	-۲۴/۵
زیاد - بسیار زیاد	۱۴-۲۰	۵۱	۲۶/۵	۲۴
جمع		۵۳	۵۳	۰
				$X^2 = 45/302$
				D.F=1

جدول شماره ۳ توزیع دادهها براساس آزمون کی دو ( $X^2$ )

براساس اطلاعات جدول شماره ۳ برای جوابهای «کم و بسیار کم» فراوانی مشاهده نشده است. فراوانی مشاهده شده برای جوابهای «متوسط» ۲ نفر می باشند که  $\frac{3}{8}$  درصد از کل پاسخ دهندگان را تشکیل می دهند و فراوانی مشاهده شده برای جوابهای «زیاد و بسیار زیاد» ۵۱ نفر می باشند که  $\frac{96}{2}$  درصد از کل پاسخ دهندگان را تشکیل می دهند.

براساس نتایج جدول شماره ۳ کی دو ( $X^2$ ) محاسبه شده برابر است با  $\frac{45}{3.02}$  که از مقدار بحرانی جدول با درجه آزادی ۱ در سطح اطمینان ۹۵٪ ( $\alpha > 0.05$  و  $d.f=1$ ) بزرگتر می باشد و نشان می دهد که تفاوت مشاهده شده بین فراوانی پاسخها از لحاظ آماری معنی دار می باشد. بنابراین فرضیه شماره ۳ «عدم تعیین اقدامات و نتایج مورد انتظار موجب اتلاف وقت، انرژی و استعداد مدیران می شود»، اثبات می گردد.

« نمودار شماره ۳ درصدهای پاسخهای مربوط به فرضیه سوم »



بقیه فرضیه ها نیز همانند روش فوق مورد آزمون قرار گرفته و اثبات گردیده است.

## فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهادها

براساس نتایج تحقیق مشخص گردیده ۹۲/۵ درصد از مدیران بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را تا اندازه «زیاد و بسیار زیاد» موجب همکاری مؤثر کارکنان در راستای تحقق هدفهای سازمان می‌دانند، پیشنهادهایی به شرح ذیل جهت بکارگیری این شیوه مدیریتی ارائه می‌گردد.

۱- مدیران تصمیم‌گیرنده و رده اول باید اعتماد و تعهد کامل نسبت به این سیستم داشته باشند، سخنانی از قبیل «بگذارید آنرا تجربه نموده و ببینیم آیا کاربرد و فایده‌ای دارد یا نه»؟ تقریباً تمام کوششها را در این زمینه محکوم به شکست می‌کند. اعتماد و تعهد مدیران رده اول باید مداوم و مشهود باشد تا موجبات دلسردی و عدم اعتماد سایر مدیران سطوح پایین‌تر را فراهم نیاورد.

۲- به منظور استفاده از اصول و روشهای کار باید طرحی برای آموزش مدیران تنظیم نمود و این طرح را جزء مهمی از ارایه و اجرای سیستم در هر واحد دانست. این برنامه آموزشی می‌تواند به وسیله مدیران آینده‌نگر با تجربه و علاقه‌مند به آموزش، یا افراد متخصص از سایر سازمانهایی که در اجرای سیستم تجربه دارند، انجام پذیرد.

۳- استفاده از مشاوران داخلی برای اجرای سیستم می‌تواند در بکارگیری این روش مؤثر باشد. این وظیفه اغلب بعداً افرادی در واحدهای آموزش، کارگزینی، برنامه‌ریزی و بهبود سازمانی محول می‌شود. اما قبول وظیفه مشاورت از طرف مدیران صف و مدیران سطوح بالا نیز می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

۴- مدت زمان منطقی برای آنکه بتوان سیستم مدیریت بر مبنای هدف را در یک سازمان تقریباً بزرگ اجرا نمود، بین ۲ تا ۵ سال می‌باشد. زمانی که منظور و هدف، اجرای (M.B.O) از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین می‌باشد، توصیه می‌شود مدت زمان شش ماهه‌ای برای تطبیق و توجیه سیستم در هر سطح در نظر گرفته شود و پس از گذشتن این ششماه اجرای سیستم در سطح بعدی آغاز گردد.

۵- پیشنهاد می‌شود با توجه به شرایط و موقعیتهای کاری یکی از طرق زیر یا تلفیقی از آنها را

برای آرایه مدیریت بر مبنای هدف در سازمان بکار گیرد :

ا - آرایه سیستم از سطوح بالای سازمان به پایین؛

ب - آرایه سیستم از سطوح پایین مدیریت به سطوح بالا؛

ج - آرایه مدیریت بر مبنای هدف در واحد؛

د - برنامه مشارکت آزاد؛

ه - خودآموزی؛

در پایان، اینکه یک روش نظاممند که به دقت طراحی شده و مورد توافق کلیه افراد با نفوذ سازمان قرار گرفته باشد گامی اساسی برای آغاز و اجرای این سیستم در سازمان است .

### فهرست منابع فارسی

- ۱- اتسلندر، پتر (۱۳۷۱)، روشهای تجربی تحقیق اجتماعی. برگردان؛ بیژن کاظمزاده (چاپ اول) تهران؛ انتشارات آستان قدس رضوی؛
- ۲- اسماعیلی، غلامرضا (۱۳۷۱). مدیریت تعیین هدف. ماهنامه تدبیر شماره ۲۸، تهران؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی؛
- ۳- اقتداری، علی محمد (۱۳۷۲). سازمان و مدیریت سیستم و رفتار سازمانی. (چاپ بیست و ششم). تهران انتشارات مولوی؛
- ۴- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۳). مدیریت عمومی. (چاپ هفتم). تهران؛ انتشارات نشر نی؛
- ۵- اودانل، سیریل و کنتز، هرولد و ویهریخ، هاینز (۱۳۷۰)، اصول مدیریت، برگردان؛ محمد علی طوسی، سید امین اله علوی، علی اکبر فرهنگی، اکبر مهدویان (چاپ اول). تهران؛ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی؛
- ۶- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز (۱۳۷۳). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. (چاپ دوم). تهران؛ انتشارات مؤسسه بانکداری ایران؛
- ۷- بلانچارد، کنت و هرسی، پال (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی. برگردان؛ علی علاقه بند (چاپ دهم). تهران انتشارات امیرکبیر؛
- ۸- بنی اسدی، محمدحسین (۱۳۶۹)، مهندسی مشارکت در سازمانها. ماهنامه تدبیر، شماره ۵۴، تهران انتشارات سازمان مدیریت صنعتی؛

- ۹- پرهیزکار، کمال (۱۳۷۲)، *تنویریهای مدیریت*. (چاپ چهارم). تهران انتشارات آگاه
- ۱۰- پرهیزکار، کمال (۱۳۷۳). *مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدای*. (چاپ اول). تهران : انتشارات آگاه؛
- ۱۱- پسران قادر، مجید (۱۳۷۴). *مدیریت و سازمان (از دیوانسالاری تا ویژه‌سالاری)*. (چاپ دوم)؛ تهران، انتشارات ارغنون؛
- ۱۲- پورتر، لیمان دبلیو و ستیز، ریچارد.ام (۱۳۷۲). *انگیزش و رفتار در کار*. برگردان؛ سیدامین‌اله علوی (چاپ اول)؛ تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی؛
- ۱۳- تروا، رابرت و نیوپورت، جین (۱۳۶۹). *اصول مدیریت و رفتار سازمانی*. برگردان؛ عین... علا (چاپ اول)؛ تهران، انتشارات زوار؛
- ۱۴- تسلیمی، محمدسعید (۱۳۷۱). *نگرشی بر مدیریت برای نتایج*. فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت شماره ۱۹، تهران، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی؛
- ۱۵- تهرانی، سیروس (۱۳۶۹). *مروری بر نظریه‌های کهن مدیریت*. فصلنامه علمی کاربردی مدیریت دولتی شماره ۵۴، تهران؛ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی؛
- ۱۶- تیلور، فردریک وینسلو (۱۳۷۰). *اصول مدیریت علمی*. برگردان؛ محمدعلی طوسی (چاپ دوم) تهران؛ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی؛
- ۱۷- جاسبی، عبدالله (۱۳۷۳). *اصول و مبانی مدیریت*. (چاپ ششم)؛ تهران؛ انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی؛
- ۱۸- دسلر، گری (۱۳۷۳). *مبانی مدیریت*. برگردان؛ داود مدنی (چاپ ششم). تهران، انتشارات پیشبرد؛
- ۱۹- رضائیان، علی (۱۳۷۴). *اصول مدیریت*. (چاپ ششم). تهران؛ انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها؛
- ۲۰- رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۷۲). *کندو کاوها و پنداشته‌ها*. (چاپ پنجم) تهران؛ انتشارات شرکت سهامی انتشار؛
- ۲۱- ریز، جیمز وکلینر، برایان (۱۳۷۳). *چگونگی ایجاد اهداف سازمانی*. برگردان؛ صدرا... البرزی؛ ماهنامه اقتصادی؛ علمی و اجتماعی، زمینه شماره ۴۰-۳۹.
- ۲۲- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۳). *روابط صنعتی*. (چاپ سوم) تهران؛ انتشارات مرکز نشر دانشگاهی؛
- ۲۳- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۲). *فرآیند تصمیمگیری در سازمان*. (چاپ اول) تهران؛ انتشارات دانشگاه تهران؛

- ۲۴- سلطانی تیرانی، فلورا و میرزائی اهرنجانی، حسین (۱۳۷۴). سازمانها: سیستمهای عقلانی، طبیعی و باز. جلد اول. (چاپ اول)، تهران: انتشارات دانشگاه تهران؛
- ۲۵- فیضی، طاهره (۱۳۷۲). مبانی مدیریت دولتی، (چاپ چهارم). تهران انتشارات دانشگاه پیام نور؛
- ۲۶- گریفین / مورهد (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. برگردان: سیدمهدی الوانی، غلامرضا معمار زاده (چاپ اول) تهران: انتشارات مروارید؛
- ۲۷- لوتانز، فرد، (۱۳۷۲). رفتار سازمانی. برگردان: غلامعلی سرمد (چاپ اول). تهران: انتشارات مؤسسه بانکداری ایران؛
- ۲۸- مجدفر، مرتضی (۱۳۷۲). موانع اجرای مدیریت مشارکتی در ایران. ماهنامه تدبیر شماره ۴۰، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی؛
- ۲۹- منصورفر، کریم (۱۳۶۹). روشهای آماری. (چاپ اول)، تهران: انتشارات دانشگاه تهران؛
- ۳۰- منصورکیا، منصور (۱۳۷۴). تجزیه و تحلیل نظامها و روشها در مدیریت امور اداری، صنعتی و بازرگانی. (چاپ چهارم). تهران: انتشارات مروارید؛
- ۳۱- میچل، ترنس آر، (۱۳۷۳). مردم در سازمانها زمینه رفتار سازمانی. برگردان: حسین شکرکن (چاپ اول). تهران، انتشارات رشد؛
- ۳۲- موریسی، جورج (۱۳۶۹). مدیریت بزمبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی. ترجمه: سیدمهدی الوانی، فریده معتمدی. (چاپ دوم)، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی؛
- ۳۳- میرسپاسی، ناصر (۱۳۶۹). مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرش نظام‌گرا). چاپ هشتم؛ تهران: انتشارات نقش جهان؛
- ۳۴- نادری، عزت ا... و سیف نراقی، مریم (۱۳۶۸). روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی. (چاپ اول). تهران: انتشارات بدر؛
- ۳۵- نائلی، محمدعلی (۱۳۷۲). اهمیت هدفگذاری در عملکرد اعضاء سازمان. فصلنامه پژوهشی برنامه‌ریزی در آموزش عالی شماره ۲؛
- ۳۶- نائلی، محمدعلی (۱۳۷۳). انگیزش در سازمانها. (چاپ اول). اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران؛
- ۳۷- وایزبرگ، هریب ف و براون، بروس د (۱۳۶۲). درآمدبه تحقیق پیمایشی و تحلیل داده‌ها. برگردان: جمال عابدی (چاپ اول). تهران: انتشارات مرکز نشر دانشگاهی؛
- ۳۸- نوفرستی، محمد (۱۳۷۳). آمار در اقتصاد و بازرگانی جلد دوم. (چاپ اول)؛ تهران انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا؛

## فهرست منابع خارجی

- 1- Adams g.s, Inequity insocial Exchange inBerkowitz(ed) Advance in.Experiment social psychology N.Y,: Academic.1965.
- 2- Andrewf , sikul .Value and value Systems : Relation ships to personal Goa ,Personel journal ,Apr.,1971.
- 3- Beard , charls . A , The Elements of scientific Administration ; Public and General welfare .
- 4- Blanchard , Kenneth .H and Hersey paul , management of organizational Behavior : utilizing Human Resources ; 2 nd E.d , prentice - Hall InC . Englewood cliff , New jersey 1972 .
- 5- C.Early & R . Kanfer , The Influence of Componets participation and Role Models an Goal Acceptance , Goal satisfaction , and performance Organizational Behavior and Human Decision process , vol . 36(3) . 1985 .
- 6- Ellen. Romano. Property Management ;Trends ; Wages & Salaries Stotistical data ; Employee benefits ; Incentive Plans journal : journal of property management [J P M] ISSN Vol : 59 ISS : 1 Date : jan / feb 1994 .
- 7-GERLOFF , Edwin . A Organizational Theory and design Vol (37).1985
- 8-Goodman .P , Assessing organization change : The Reshton Quality of work Experiment , New York , Wiley , 1979 , in Macy , etal.,...
- 9- Hampton , David .R, Management ( New york : MCGrow - Hill Book . Co . 1987 .
- 10- Kast and Rosenzweig organization and management ( New York : McGrow - Hill , 1970 .

- 11- Kreitner . R, Management : A Problem Solving Process ( Hovghton  
millin Co, 1980 ) .
- 12- Locke , Edwin , A & Latham , Gray . P Good setting a motivational  
Tehchnique that workl. Organizational Dynamics , Vo. 8 Amacom 1979 .
- 13- Locke , Edwin . A & la tham , G.P & Mlrenz The Determinants of Goal  
commitment Acodemy of management Review , Vol . 13 . 1988 .
- 14- Luthans . F , Organizational Behavior 4 th ed . N.Y.:McGrow hill Co .  
1985 .
- 15- Macy , Barry . A , Peterson , Mark . F , and Norton , Larry . W , A test of  
participation and comparison site contrast , Human Relations , Vol , 42 . No  
, 12 . 1989 .
- 16- Mayo , Elton , The Human problems of on Industrial civilization  
macmillan , New York . 1933 .
- 17- Mc . Gregor , Douglos , The Human side of EnterPrise (New York : Mc  
Grow Hill Book Company . 1960 ) See also mcgregor , Leadership and  
motivation . (Boston : Mit Press , 1966 )
- 18- New man , William . H , Warren , E . Kirby , and mcGill , Andrew . R ,  
The process of management , 6 th ed ., Prentice - Hall , 1987 .
- 19- Peter , Crutchley , Management by Objectives . journal 8 Gredit  
management [ CRM ] ISSN : 0265 - 2099 may 1994 .
- 20- Porter . L . W & Lowler .E.E , Managerial Atitudes and performance , Ill:  
Homewood , 1968 .
- 21- Simon . H.A , Smith borg . D . V . and Thompson . V .A , Public  
Administration : New York : Knoff 1950 .