

## پیامدهای ارزشیابی عملکرد و رابطه آن با انگیزش شغلی از دیدگاه پرستاران شاغل

دکتر ترانه تقوی لاریجانی\* دکتر زهره پارسا یکتا\*\* دکتر انوشیروان کاظم‌نژاد\*\*\* افسانه مظاهری\*\*\*\*

### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف اصلی ارزشیابی عملکرد کمک به رشد کارکنان و افزایش انگیزش شغلی آنان است. پیامدهای ارزشیابی عملکرد به عنوان شاخص‌های تعیین‌کننده میزان موفقیت این فرآیند در دستیابی به اهداف مذکور به شمار می‌آیند. هدف از انجام این مطالعه تعیین پیامدهای ارزشیابی عملکرد و رابطه آن با انگیزش شغلی از دیدگاه پرستاران شاغل در بخش‌های داخلی و جراحی بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران می‌باشد.

**روش بررسی:** مطالعه حاضر از نوع توصیفی همبستگی است. واحدهای مورد بررسی شامل ۱۲۰ نفر از پرستاران شاغل در بخش‌های داخلی و جراحی دانشگاه علوم پزشکی تهران بودند که از جامعه مورد مطالعه به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. اطلاعات با استفاده از پرسشنامه به دست آمد. داده‌ها با آزمون‌های آماری تی و ضریب همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** بیشترین واحدها نظر تاحدودی مثبت در مورد پیامدهای ارزشیابی عملکرد به طور کلی، و ابعاد آن یعنی بهبود عملکرد، تشخیص نیازهای آموزشی و پاداش داشتند. از نظر بیشتر آنان (۶۵٪) میزان انگیزش شغلی در بخش‌های مورد مطالعه پایین بود. آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد بین نظر واحدهای مورد بررسی در مورد پیامدهای ارزشیابی عملکرد به طور کلی و بعد بهبود عملکرد با میزان انگیزش شغلی (به ترتیب  $r=0/34$  و  $r=0/38$  با  $p < 0/05$ ) ارتباط معنادار وجود دارد.

**نتیجه‌گیری:** کمک به بهبود عملکرد پرستاران با استفاده از ارزشیابی عملکرد تنها عامل مرتبط با انگیزش شغلی در مقایسه با سایر پیامدهای مورد انتظار از ارزشیابی عملکرد می‌باشد.

نویسنده مسؤول: دکتر  
ترانه تقوی لاریجانی؛  
دانشکده پرستاری و  
مامایی دانشگاه علوم  
پزشکی تهران

e-mail:  
ttaghavi@sina.ac.ir

**واژه‌های کلیدی:** پرستاران، ارزشیابی عملکرد، انگیزش شغلی

- دریافت مقاله: مهر ماه ۱۳۸۵ - پذیرش مقاله: اسفند ماه ۱۳۸۵

### مقدمه

شاید هیچ یک از وظایف مدیر دشوارتر از ارزشیابی عملکرد زیردستان نباشد (۱). ارزشیابی عملکرد اغلب به عنوان یکی از مشکل‌ترین جنبه‌های کار مدیریت در نظر گرفته شده است و معمولاً یکی از عرصه‌هایی است که برای مدیر و کارمند گیج‌کننده است. به هر حال فرآیند ارزشیابی عملکرد یکی از

ویژگی‌های دنیای حرفه‌ای امروز است و می‌تواند به ایجاد نیروی کاری مؤثر کمک کند (۲). در واقع هدف اصلی ارزشیابی عملکرد تحریک انگیزش کارکنان برای انجام وظایف و اجرای رسالت سازمان است. ارتقاها، کارهای محوله، انتخاب برای آموزش و افزایش حقوق بر اساس ارزشیابی می‌تواند این انگیزش را تحریک نماید (۳). شناخت پیامدهای مورد انتظار ارزشیابی عملکرد در سیستم‌های مراقبت بهداشتی به مدیران کمک می‌کند که برای دستیابی به آن پیامدها بر فرآیند ارزشیابی

\* استادیار گروه آموزشی روان‌پرستاری دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران  
\*\* دانشیار گروه آموزشی پرستاری دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران  
\*\*\* استاد گروه آموزشی آمار زیستی دانشگاه تربیت مدرس  
\*\*\*\* کارشناس ارشد پرستاری

از دیدگاه پرستاران شاغل در بخش‌های داخلی و جراحی بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۸۵ به اجرا در آمد.

### روش بررسی

این مطالعه توصیفی از نوع همبستگی است که سه متغیر بهبود عملکرد، تشخیص نیازهای آموزشی و پاداش، به عنوان ابعاد پیامدهای ارزشیابی عملکرد مورد بررسی قرار گرفتند. واحدهای مورد مطالعه شامل ۱۲۰ نفر از پرستاران شاغل در بخش‌های داخلی و جراحی بزرگسالان (به استثنای بخش‌های ویژه) بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۸۵ بود که به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. با توجه به این که متوسط پرستاران دارای مشخصات واحدهای مورد بررسی در بخش‌های مورد نمونه‌گیری حدود ۶ نفر بود، ۳۰ بخش به تصادف از بین بخش‌های مذکور به عنوان خوشه انتخاب شد. علت انتخاب این محیط یک‌سان بودن خصوصیات شغلی در آن به منظور حذف تأثیر خصوصیات شغلی اختصاصی بخش محل کار (از جمله ICU,CCU و یا بخش‌های ویژه) بر میزان انگیزش بود. در این مطالعه افرادی به عنوان نمونه انتخاب شدند که دارای مدرک کارشناسی و حداقل یک سال سابقه کار بودند (یک سال سابقه کار به این سبب ملاک انتخاب قرار گرفت که افراد مورد مطالعه در سال گذشته ارزشیابی شده باشند).

روش گردآوری داده‌ها مصاحبه و ابزار آن پرسشنامه بود. برای جمع‌آوری اطلاعات از

تمرکز کنند (۴). پیامدهای مورد انتظار ارزشیابی عملکرد شامل: ۱- بهبود عملکرد ۲- شناخت نیازهای آموزشی و بهسازی پرسنلی ۳- فراهم کردن مبنایی برای پاداش‌ها و انگیزش می‌باشد (۵). انتظار می‌رود که یک سیستم ارزشیابی عملکرد روا و پایا اطلاعاتی درباره نقاط قوت و نیازهای فرد ارزشیابی شونده برای مدیران و همچنین فردی که مورد ارزشیابی قرار گرفته، فراهم کند. اگر این اطلاعات در جهت تقویت نقاط قوت ارزشیابی شونده و برنامه‌ریزی برای فراهم کردن پیشرفت در زمینه‌هایی که نیاز است مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند باعث بهبود عملکرد، انگیزش و بهره‌وری شود (۶). یک تحقیق مروری بر روی ۱۵۳ مقاله منتشر شده در مورد ارزشیابی عملکرد بین سال‌های ۱۹۸۵-۱۹۸۹ نتایج نشان داد موضوعاتی که در این مقالات بیشتر مورد توجه قرار گرفته است شامل فرآیند شناختی، خصوصیات ارزشیابی‌کننده/ شونده و خطاهای روان‌سنجی بوده و آخرین مطالعات بر تأثیر استفاده از منابع مختلف اطلاعات توسط ارزشیابی‌کننده، تعلیم و تربیت ارزشیابی‌کننده و فرصت ارزشیابی تمرکز داشته‌اند. تحقیقات در مورد موضوعاتی مانند تأثیر پیامدهای ارزشیابی عملکرد بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان و استفاده از اطلاعات ارزشیابی تقریباً وجود نداشت، اگر چه این موضوعات به عنوان علایق اصلی در متون مربوط به ارزشیابی عملکرد آورده شده است (۷).

این مطالعه با هدف تعیین پیامدهای ارزشیابی عملکرد و رابطه آن با انگیزش شغلی

## یافته‌ها

در این مطالعه اکثریت پرستاران مورد مطالعه مؤنث (۹۰٪)، متأهل (۶۲/۵٪) و استخدام رسمی (۶۵٪) بودند. بیشترین آن‌ها در گروه سنی ۳۰-۳۵ سال (۳۱/۷٪)، سنوات خدمت ۱۴-۱۰ سال (۳۰/۸٪) و نوبت کاری شیفت ثابت (۵۲/۵٪) قرار داشتند. نیمی از آن‌ها در بخش جراحی و نیمی دیگر در بخش داخلی شاغل بودند.

یافته‌های این مطالعه نشان داد که پیامدهای ارزشیابی عملکرد به طور کلی، از نظر اکثر واحدهای مورد مطالعه (۶۱/۷٪) تاحدودی مثبت می‌باشد، در مقابل حدود یک سوم افراد (۳۱/۶٪) پیامدها را منفی و کمترین آن‌ها (۶/۷٪) مثبت تشخیص داده‌اند. همچنین نظر بیشترین واحدهای مورد مطالعه در خصوص بهبود عملکرد، تشخیص نیازهای آموزشی توسط مدیران پرستاری و عملکرد مدیران پرستاری در مورد پاداش، به عنوان ابعاد مختلف پیامدهای ارزشیابی عملکرد تا حدودی مثبت (به ترتیب ۵۰/۸، ۵۵، ۵۴/۲٪) است (جدول شماره ۱).

از نظر بیشترین پرستاران مورد مطالعه (۶۵٪) میزان انگیزش شغلی در بخش‌های مورد مطالعه پایین است.

آزمون ضریب همبستگی پیرسون بیانگر آن بود که بین نظر پرستاران مورد بررسی و میزان انگیزش شغلی ( $p < 0/001$ ) ارتباط معناداری وجود دارد (جدول شماره ۲).

بین نظر پرستاران نسبت به پیامدهای کلی ارزشیابی عملکرد و نیز بعد بهبود عملکرد با میزان انگیزش شغلی (به ترتیب  $r = 0/34$ ،  $p < 0/001$  و  $r = 0/38$ ،  $p < 0/001$ ) ارتباط معنادار وجود داشت. همچنین بین نظر پرستاران مورد

دو پرسشنامه پیامدهای ارزشیابی و انگیزش شغلی استفاده شد:

۱- پرسشنامه پیامدهای ارزشیابی یک پرسشنامه محقق ساخته است (۳۳ سؤال) که اطلاعات فردی واحدهای مورد بررسی (۷ سؤال)، متغیر بهبود عملکرد (۲۲ سؤال)، متغیر تشخیص نیازهای آموزشی (۴ سؤال) و متغیر پاداش (۷ سؤال) را می‌سنجد.

۲- پرسشنامه انگیزش شغلی یک پرسشنامه استاندارد می‌باشد که توسط Hackman و Oldham (۱۹۷۶) ساخته شده است و توسط کاردانی برای بررسی نظر کارمندان آموزش و پرورش در مورد میزان انگیزش شغلی در محل کارشان، در ایران استفاده گردیده است (۸). پرسشنامه حاوی ۲۳ سؤال می‌باشد که توان انگیزش شغلی را می‌سنجد. برای اندازه‌گیری توان انگیزش شغلی پنج متغیر تنوع وظیفه (۵ سؤال)، هویت وظیفه (۴ سؤال)، اهمیت وظیفه (۴ سؤال)، استقلال (۴ سؤال) و بازخور (۶ سؤال) مورد سنجش قرار گرفته‌اند. با توجه به این که این پرسشنامه برای اولین بار برای بررسی نظر پرستاران در مورد میزان انگیزش شغلی در بخش محل کارشان در ایران استفاده شد، اعتبار و پایایی آن مورد بررسی قرار گرفت.

جهت تعیین اعتبار پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوا استفاده شد. به منظور تعیین پایایی روش آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت. حداقل ضریب آلفا برابر ۰/۷ بود. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS و همچنین آزمون‌های آماری تی و ضریب همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

مطالعه نسبت به ابعاد تشخیص نیازهای آموزشی آنان و عملکرد مدیران پرستاری در مورد پاداش با میزان انگیزش شغلی ارتباط معنادار مشاهده نشد (جدول شماره ۳).

**جدول ۱:** فراوانی مطلق و نسبی دیدگاه پرستاران شاغل در مورد پیامدهای ارزشیابی عملکرد و ابعاد مختلف آن در بخش‌های داخلی و جراحی بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۸۵

| متغیرهای مورد بررسی | بعد بهبود عملکرد |      | بعد تشخیص نیازهای آموزشی |      | بعد پاداش |      | پیامدهای ارزشیابی عملکرد به طور کلی |      |
|---------------------|------------------|------|--------------------------|------|-----------|------|-------------------------------------|------|
|                     | تعداد            | درصد | تعداد                    | درصد | تعداد     | درصد | تعداد                               | درصد |
| نظر پرستاران        |                  |      |                          |      |           |      |                                     |      |
| مثبت                | ۱۸               | ۱۵   | ۱۰                       | ۸/۳  | ۴         | ۳/۳  | ۸                                   | ۶/۷  |
| تأخیری مثبت         | ۶۱               | ۵۰/۸ | ۶۶                       | ۵۵   | ۶۵        | ۵۴/۲ | ۷۴                                  | ۶۱/۷ |
| منفی                | ۴۱               | ۳۴/۲ | ۴۴                       | ۳۶/۷ | ۵۱        | ۴۲/۵ | ۳۸                                  | ۳۱/۶ |
| جمع                 | ۱۲۰              | ۱۰۰  | ۱۲۰                      | ۱۰۰  | ۱۲۰       | ۱۰۰  | ۱۲۰                                 | ۱۰۰  |

**جدول ۲:** آزمون همبستگی بین پیامدهای ارزشیابی عملکرد با ابعاد انگیزش شغلی از نظر پرستاران مورد مطالعه در سال

۱۳۸۵

| پیامدهای ارزشیابی عملکرد     | نتیجه آزمون  |              |
|------------------------------|--------------|--------------|
|                              | ضریب همبستگی | سطح معناداری |
| میزان انگیزش شغلی و ابعاد آن |              |              |
| تنوع وظیفه                   | ۰/۱۶۴        | معنادار نیست |
| هویت وظیفه                   | ۰/۱۸۴        | $p=۰/۰۴۴$    |
| اهمیت وظیفه                  | ۰/۰۶۲        | معنادار نیست |
| استقلال                      | ۰/۲۱۵        | $p=۰/۰۱۸$    |
| بازخورد                      | ۰/۴۲۲        | $p<۰/۰۰۱$    |
| میزان انگیزش شغلی            | ۰/۳۴         | $p<۰/۰۰۱$    |

**جدول ۳:** آزمون همبستگی بین میزان انگیزش شغلی و پیامدهای ارزشیابی عملکرد و ابعاد آن از نظر پرستاران مورد

مطالعه در سال ۱۳۸۵

| میزان انگیزش شغلی            | نتیجه آزمون  |              |
|------------------------------|--------------|--------------|
|                              | ضریب همبستگی | سطح معناداری |
| پیامدهای ارزشیابی عملکرد     |              |              |
| پیامدهای کلی ارزشیابی عملکرد | ۰/۳۴         | $p<۰/۰۰۱$    |
| بُعد بهبود عملکرد            | ۰/۳۸         | $p<۰/۰۰۱$    |
| بُعد تشخیص نیازهای آموزشی    | ۰/۱۱۱        | معنادار نیست |
| عملکرد مدیران در مورد پاداش  | ۰/۱۴۳        | معنادار نیست |

یافته‌های مطالعه Ashish و Zachary در

یک مرکز پزشکی در ایالات متحده بر روی شاغلین بخش توانبخشی نشان داد که آن‌ها نسبت به ارزشیابی عملکرد بی‌اعتنا هستند، زیرا احساس می‌کنند که ارزشیابی کاملاً تشریفاتی است و پیامد مثبتی برای آنان ندارد در حالی

## بحث

ارزشیابی به یک فرآیند نظام‌دار برای جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات گفته می‌شود به این منظور که تعیین شود هدف‌های مورد نظر به چه میزانی تحقق یافته و یا در حال تحقق یافتن هستند (۹).

که نتایج مطالعه حاضر بیانگر آن است که بیشترین واحدهای مورد بررسی (۶۱/۷٪) نظر تاحدودی مثبت در مورد پیامدهای ارزشیابی عملکرد دارند. نظر کارکنان در مورد ارزشیابی یا پیامدهای آن تحت تأثیر عوامل متفاوتی از جمله نوع و نحوه ارزشیابی و پیامدهای آن در محیط‌های کاری مختلف قرار دارد با توجه به این که دستورالعمل و فرم ارزشیابی عملکرد از بهمن ماه سال ۸۳ تغییر نموده است و سعی بر این بوده تا این فرآیند عینی‌تر شود، می‌توان گفت بر رضایت پرستاران از پیامدهای ارزشیابی تأثیرگذار بوده است.

سایر نتایج بیانگر آن است که از نظر بیشترین پرستاران میزان انگیزش شغلی ناشی از خصوصیات شغلی در بخش‌های مورد مطالعه پایین می‌باشد، در حالی که مطالعه اویسی‌پور نشان می‌دهد که انگیزه حرفه‌ای تقریباً نیمی از پرستاران مورد مطالعه (۵۲/۹٪) در حد زیاد است (۹). با توجه به این که مطالعه حاضر از نظریه Hackman و Oldham بهره جسته است و در مطالعه اویسی‌پور از نظریه Maslow استفاده شده است، تفاوت در مبانی نظری این دو مطالعه امکان تأثیر بر نتایج حاصله را مطرح می‌نماید. در نظریه Hackman و Oldham خصوصیات شغل به عنوان عوامل اصلی مؤثر بر انگیزش شناخته شده‌اند در حالی که نظریه Maslow به برآورده شدن نیازهای رده‌های مختلف به عنوان عوامل اصلی انگیزشی تأکید کرده است. از طرف دیگر مواردی از قبیل سال انجام تحقیق یا فراوانی گروه سنی که در این دو مطالعه متفاوت بوده است نیز می‌تواند به عنوان عوامل تأثیرگذار

محسوب گردد. لذا با توجه به مشاهدات عینی محققان یافته‌ها با آنچه در بالین مشهود است تناقضی را نشان نمی‌دهد (۱۰). Robbins معتقد است که انگیزش عبارت است از نتیجه تعامل فرد با موقعیت یا وضعیتی که در آن قرار می‌گیرد. بدیهی است که افراد از نظر پویایی انگیزشی، با هم متفاوت هستند، شاید علت آن به شخص‌کننده کار بستگی نداشته باشد، بلکه به محیط، موقعیت یا وضعیت کار بستگی داشته باشد (۱۱).

در مطالعه‌ای که توسط Dieleman و همکارانش در کشور مالی انجام شد، نتایج حاصله نشان داد ارزشیابی عملکرد با انگیزش شغلی ارتباط دارد (۱۲) که با نتایج مطالعه حاضر منطبق می‌باشد. نتایج بیانگر آن است که بین نظرات واحدهای مورد مطالعه در خصوص پیامدهای ارزشیابی عملکرد و میزان انگیزش شغلی آنان ارتباط معنادار وجود دارد. همچنین بین نظرات واحدهای مورد مطالعه در خصوص بعد بهبود عملکرد از پیامدهای ارزشیابی و میزان انگیزش شغلی آنان ارتباط معناداری مشاهده شد که با یافته‌های مطالعه‌ای که توسط Fort و Valtero بر روی پرستاران و ماماها در ارمنستان انجام شده، همخوانی دارد (۱۳).

در مطالعه‌ای که توسط Dieleman و بیتنام شمالی انجام شد، نتایج بیانگر آن بود که از نظر بیشترین کارکنان بهداشتی روستایی (۳۷/۵٪)، آموزش ضمن خدمت یکی از عوامل اصلی انگیزش است (۱۴). یافته‌های مذکور با نتایج حاصل از مطالعه حاضر که ارتباط معناداری را بین نظرات واحدهای مورد مطالعه در خصوص بعد تشخیص نیازهای آموزشی و

### نتیجه‌گیری

سازمان‌ها در ارزشیابی عملکرد کارکنان و اعضای خود در پی اهداف مختلف و گوناگون هستند. ارزشیابی این امکان را به مدیران می‌دهد که نارسایی‌های مهارتی افراد را درک کنند و با استفاده از آن برنامه‌های آموزشی را به اجرا در آورند. گذشته از این می‌توان با استفاده از ارزشیابی عملکرد پایه یا مبنایی برای تخصیص پاداش تعیین کرد. هر یک از نقش‌هایی که ارزشیابی عملکرد در صحنه تصمیم‌گیری ایفا می‌کند، اهمیت زیادی دارد اما هدف نهایی ارزشیابی عملکرد رشد کارکنان و افزایش انگیزش شغلی می‌باشد. نتایج این مطالعه بیانگر آن است که کمک به بهبود عملکرد پرستاران با استفاده از ارزشیابی عملکرد تنها عامل مرتبط با انگیزش شغلی در مقایسه با سایر پیامدهای مورد انتظار از ارزشیابی عملکرد می‌باشد. اگر چه پاداش‌دهی بر اساس ارزشیابی عملکرد ممکن است باعث جلوگیری از نارضایتی گردد، اما باعث تحریک انگیزش شغلی نمی‌شود.

### تشکر و قدردانی

مراتب سپاس و قدردانی خود را از مدیران محترم پرستاری و پرستاران شاغل در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران و مسئولین محترم دانشکده پرستاری و مامایی علوم پزشکی تهران اعلام می‌نماییم.

میزان انگیزش شغلی آنان نشان نمی‌دهد، متفاوت می‌باشد. Mitchell به نقل از Alderfer بیان می‌کند همه نیازها ممکن است در یک موقع خاص به درجات متفاوتی فعال باشند. در پاره‌ای از موارد، هنگامی که یک نیاز سطح بالا (نیازهای آموزشی) ارضا نشده باشد، مردم ممکن است با نیازهای سطح پایین برانگیخته شوند (۱۵). به عبارت دیگر نیازهای آموزشی ممکن است در بعضی از موقعیت‌ها نقشی در میزان انگیزش شغلی ایفا ننمایند.

بر اساس دیگر یافته مطالعه حاضر، بین نظرات واحدهای مورد مطالعه در خصوص بعد پاداش (حقوق و ...) با میزان انگیزش شغلی آنان ارتباط معنادار وجود ندارد ( $r=0/143$ ). از دیدگاه Herzberg حقوق یکی از عوامل بهداشتی شغل و نه عامل انگیزشی است و وقتی این عامل به میزان کافی وجود داشته باشد افراد ناراضی نخواهند شد ولی این به مفهوم رضایت آنان هم نمی‌باشد و لزوماً موجب تحریک و انگیزش آنان نخواهد شد (۱۶) که نتایج مطالعه حاضر نیز مؤید این دیدگاه می‌باشد.

بر این اساس پیشنهاد می‌شود که تحقیقاتی در زمینه بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش پرستاران، استفاده از سایر نظریه‌های انگیزش شغلی، بررسی نیازهای آموزشی بر اساس ارزشیابی عملکرد، بررسی پیامدهای مورد انتظار ارزشیابی و مقایسه انگیزش شغلی و بهبود عملکرد پرستاران با سایر مشاغل صورت گیرد.

## References

- ۱ - پارسائیان علی، اعرابی سیدمحمد. ترجمه مبانی مدیریت منابع انسانی، دسلر گری (مؤلف). چاپ دوم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱: ۲۱۵.
- 2 - Ashish C, Zachary F. Utilization of performance appraisal system in health care organizations and improvement strategies for supervisor. *Health Care Manag.* 2004; 22(2): 117-127.
- 3 - Swansburg RC, Swansburg RJ. Introduction to management and leadership for nurse managers. Sudbury, Massachusetts: Jones and Bartlett publishers; 2002. P. 593.
- 4 - Shah MA, Layman E. Using a multipraged approach to implement organizational performance improvements. *Health Care Manage (Frederrick)*. 2005; 24(1): 48-54.
- 5 - Feeg V. Available at: <http://classweb.gmu.edu/classweb/rfeeg/nurse436>. Accessed 1999.
- 6 - Mani BG. Performance appraisal systems, productivity and motivation: a case study. *Washington: Public Personal Management*. 2002; 31(2):141-160.
- 7 - Bretz B, Milkovich G. Research and practice in performance in American's largest companies. *SAM Advanced Management Journal*. 1994; 4(1): 28-34.
- ۸ - کاردانی میترا. بررسی رابطه بین میزان تفویض اختیار مدیر به کارمندان و انگیزش شغلی کارمندان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، مشهد: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان، ۱۳۸۳.
- ۹ - اویسی پور رکسانا. بررسی ارتباط بین شیوه‌های رهبری سرپرستاران با انگیزه حرفه‌ای پرستاران شاغل در بخش‌های داخلی بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت پرستاری، تهران: دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۱۳۷۶.
- ۱۰ - پارسائیان علی، اعرابی سیدمحمد. ترجمه رفتار سازمانی، رایبیز استیفن (مؤلف). چاپ چهارم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱: ۳۲۵.
- 11 - Dieleman M, Toonen J, Toure H, et al. The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali. *Human Resources for Health*. 2006; 9(4): 2-9.
- 12 - Fort AL, Volterol L. Factors affecting performance of maternal health care providers in Armenia. *Human Resources for Health*. 2004; 2: 8-19.
- 13 - Dielemen M, Viet Cuong P, Vu Anh L, Martineau T. Identifying factors for job motivation of rural health workers in north viet nam. *Human Resources for Health*. 2003; 1:10-20.
- ۱۴ - شکرکن حسین. ترجمه مردم در سازمان زمینه رفتار سازمانی، میچل ترانس (مؤلف). چاپ اول، تهران: انتشارات رشد، ۱۳۷۳: ۲۴۴.
- ۱۵ - پارسائیان علی، اعرابی سیدمحمد. ترجمه مبانی رفتار سازمانی، رایبیز استیفن (مؤلف). چاپ ششم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۲: ۷۶-۷۹.

