

# اهمیت هدفگذاری در عملکرد اعضای سازمان

نوشته: دکتر محمد علی نایلی

معرفی مقاله:

جذب و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص از دشواریهای عمده سازمانهای جدید است. ولی دشوارتر از آن، ایجاد شرایطی جهت تداوم فعالیت آنان و حفظ انگیزه برای کار است. این مقاله انگیزش در سازمانها را مدنظر قرار می‌دهد و هدفگذاری را، که فرایندی کارکردی در انگیزش شناخته می‌شود، معرفی می‌کند. آنگاه، با طرح الگویی در هدفگذاری، به تحلیل عوامل و روابط اجزای تشکیل دهنده آن می‌پردازد. مراحل و قدمهایی را که لازمه هدفگذاری است بر شمرده و به مفاهیمی چون دشواری هدف و مشارکت در هدفگذاری اشاره می‌نماید. و در پایان، با استعانت از یافته‌های پژوهشی خواننده را با زمینه‌های قدرت و نقاط ضعف نظریه هدفگذاری آشنا می‌سازد.

این مقاله را آقای دکتر محمد علی نایلی دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز تهیه و در اختیار فصلنامه قرار داده‌اند که از ایشان تشکر می‌شود.

”فصلنامه“

برای ناخدایی که به بندر مقصد نمی‌اندیشد ،  
هیچ بادی موافق نیست. (موتنی ۱۵۳۲-۱۵۹۲م)

#### مقدمه:

در روزگاری به‌سرمی‌بریم که همه به نحوی با سازمان‌ها سروکار داریم و اگر بگوییم که در دنیای سازمان‌ها زندگی می‌کنیم و بدون برقراری ارتباط با آنها قادر به ادامه زندگی نیستیم، سخنی به‌گزارف نگفته‌ایم. پس باید سازمان را شناخت و در جهت عملکرد مطلوب اعضای آن تدابیری اندیشید. از سازمان نیز مانند هر قلمرو علمی تعریف‌هایی ارائه شده است. از چندین دهه پیش دانشمندی مانند چستر بارنارد<sup>۱</sup> و ماکس وبر<sup>۲</sup> به تعریف‌های عالمانه‌ای پرداخته‌اند. با توسعه دانش امروز مادر باره سازمانها، تعریف جامع زیرارایشنهاد می‌نماییم. سازمان نظام اجتماعی عالم‌اً هماهنگ شده‌ای است که در چهارچوب مرز نسبتاً مشخص برای رسیدن به یک هدف کلی یا مجموعه هدفها، به فعالیت می‌پردازد.

از مفهوم "نظام اجتماعی" که در این تعریف مورد استفاده قرار گرفته استنباط می‌گردد که برای تداوم کار یک سازمان لازم است اعضای آن بایکدیگر تعامل داشته باشند. هرچند که الگوهای تعامل در انسانها متفاوت است، ولی برای دستیابی به هدفهای سازمانی، ایجاد تعادل و توازن در آن الگوها یک ضرورت به‌شمار می‌آید. لذا، فعالیت اعضای سازمان باید آگاهانه "هماهنگ" گردد. مفهوم "مرز" نیز مشخص می‌کند که چه کسانی می‌توانند عضو سازمان باشند و چه افرادی صلاحیت عضویت در آن را ندارند. این مفهوم، فرایند هماهنگ سازی را در سازمان تسهیل می‌کند. از آنجا که فلسفه وجودی سازمان در رسیدن به هدفهای از پیش تعیین شده است، ترکیب موزون و هماهنگ فعالیت‌های اعضا، دستیابی به هدفهای سازمانی را میسر می‌سازد.<sup>۳</sup>

از ابتدای رشد و توسعه سازمانهای جدید، بسیاری از رفتارهای سازمانی نظر اندیشمندان و صاحب نظران رابه خود معطوف داشته است. از جمله اینکه چه عواملی افراد رابه سازمانها جلب می کند؟ چگونه فعالیت آنان به صورت موزون و هماهنگ ترکیب می گردد؟ برای تداوم فعالیت سازمان، این ترکیب چگونه حفظ می شود؟ "انگیزش در کار" یکی از زمینه های مطالعاتی در رابطه با این سؤالهاست که در چند دهه اخیر پژوهشهای بسیاری در حیطه رفتار سازمانی به آن اختصاص یافته است. با توجه به اهمیت بحث و ارتباط آن با موضوع مقاله، کوشش خواهیم کرد اشاره ای کلی به "انگیزش برای کار" داشته باشیم.

### انگیزش برای کار

تلویحاً اشاره گردید که کوششهای هماهنگ اعضا در دستیابی به هدفهای سازمان بسیار تعیین کننده است و از این جهت، ضروری است که انگیزه لازم را برای اقدام خود داشته باشند. شرایط و عواملی که در اعضا ایجاد انگیزه می نماید بسیار پیچیده است. با وجود این، هم روان شناسان معتقدند که "انگیزه عاملی است درونی که رفتار فرد را در جهت معینی هدایت می نماید و راهنمای او در گزینش کوششی از بین کوششهای وی می گردد." چون درباره اجزای تشکیل دهنده انگیزه ها، ذاتی یا اکتسابی بودن و نیز منشأ و حتی تعریفهایی که از انگیزش شده در بین پژوهشگران و نظریه پردازان رفتار سازمانی وحدت نظر وجود ندارد، از این رو، در متون مربوط به انگیزش برای کار با نظریه های متعددی سروکار پیدا می کنیم. به اعتباری، این نظریه ها در دو طبقه بزرگ مطالعه می شود:

الف- "نظریه های رفتاری"، ب- "نظریه های شناختی". نظریه های رفتاری چگونگی عملکرد اعضای سازمان را متأثر از شرایط سازمانی، و به عبارت دیگر، به فرایندهای محیط سازمان (درونی یا بیرونی) نسبت می دهند. نظریه های شناختی، میل و اراده اعضا و به طور کلی فرایندهای ذهنی آنان را در انگیزش بسیار مهم می شمارند. فرض نظریه های شناختی بر این است که انسان اطلاعاتی را که از محیط دریافت می دارد پردازش کرده و به تفسیر و تحلیل آن می پردازد. پس از آن، به پاسخی روی می آورد که از نظریه مقتضی و متناسب باشد. یکی از نظریه های شناختی نظریه هدفگذاری است. درباره این نظریه در دهه های اخیر مطالعه و پژوهش گسترده ای انجام شده است. با وجود این، برای

انگیزش اعضای سازمانها در کشور ما چندان توجهی به آن نشده است. در اینجا کوشش خواهیم کرد که این نظریه را معرفی کنیم و ضمن مشخص ساختن کاربردهای آن در سازمانها، نقدی نیز بر آن ارائه نماییم.

## نظریه هدفگذاری

نظریه هدفگذاری نظریه جدیدی نیست. ادوین لاک، از شخصیت‌های بنام در پژوهشهای هدفگذاری، می‌نویسد<sup>۴</sup>: بدون استناد رهمه نظریه‌های انگیزش برای کارتکنیک هدفگذاری قابل بررسی است. به نظری حتی آن گروه از نظریه‌های انگیزش که در ابتدا هدفگذاری را بی اهمیت فرض کرده‌اند در مسیر تحول خود به اهمیت آن پی برده‌اند. لاک معتقد است که هدفگذاری نه یک امر تصادفی و نه بر پایه هماهنگی و توافق قبلی جامعه علمی است، بلکه یک خصلت ذاتی در پدیده‌های عالم واقع است. هدفگذاری به عنوان یک رفتار بنیادی در اندامواره‌های زنده و در تمام مراحل حیات قابل بررسی است. برای مثال، در ساز و کار جذب غذا در موجودات تک سلولی مانند آمیبا، در رشد ریشه گیاهان، در گریه کودکان، و همچنین در فعالیت‌های پژوهشی دانشمندان در آزمایشگاهها، این خصلت به روشنی قابل مطالعه است.

هدفگرایی در رفتار اعضای سازمانها نیز مشهود است. افزون بر این، هدفها با قصد و نیت قبلی و آگاهانه هم انتخاب می‌گردد. گفتنی است که در همه کنشهای هدفگرا آگاهی قبلی وجود ندارد. ضربان قلب و فعالیت دستگاه گوارش هدفگراست ولی نظم آگاهانه ندارد. رفتارهای کارکردهایی که از عزم قبلی منشأ گیرند خود کار نبوده متاثر از گزینش و تصمیم فرد می‌باشند.

ادوین لاک در یکی از مقاله‌های تحقیقی خود<sup>۵</sup> با تأکید بر اهمیت رفتارهایی که بر اساس عزم قبلی انجام می‌گیرد، تأثیر هدفگذاری را در عملکرد فرد مشخص می‌سازد. فرض اساسی وی این است: بپذیرش هدفهای دشوارتر، فرد به عملکرد بالاتر می‌رسد. پژوهشهای لاک نشان می‌دهد، افرادی که هدفهای دشوارتر را می‌پذیرند و یا خود بر می‌گزینند، نسبت به افرادی که هدفهای آسانتر را می‌پذیرند یا انتخاب می‌کنند، عملکرد بالاتری نشان می‌دهند. چندی پیش، لاک و همکارانش<sup>۶</sup>، با بررسی پژوهشهای هدفگذاری، به نتایج کلی زیر دست یافتند:



۱- از یکصد و ده پژوهش انجام شده در سازمانهای کار و آزمایشگاهها، نود و نه پژوهش از رابطه بین هدفگذاری و عملکرد پشتیبانی کرده است، افرادی که هدفهای دشوارتر را پذیرفته بودند عملکرد بالاتری داشتند.

۲- از آنجا که هدفها به کارکرد افراد جهت می دهند، نیروی آنان را آزادی سازند و انگیزشان را برای تکوین استراتژیهای لازم برای نیل به هدفها موجب می شوند، لذا عملکرد در تحت تأثیر قرار می دهند.

۳- هدفهای دشوار ویژه در مقایسه با هدفهای آسان یا نبوده هدف، سطح عملکرد بالایی را به همراه خواهند داشت.

۴- در صورتی هدفگذاری عملکرد در تحت تأثیر قرار می دهد که فرد توانایی لازم برای عملکرد بالا را داشته باشد.

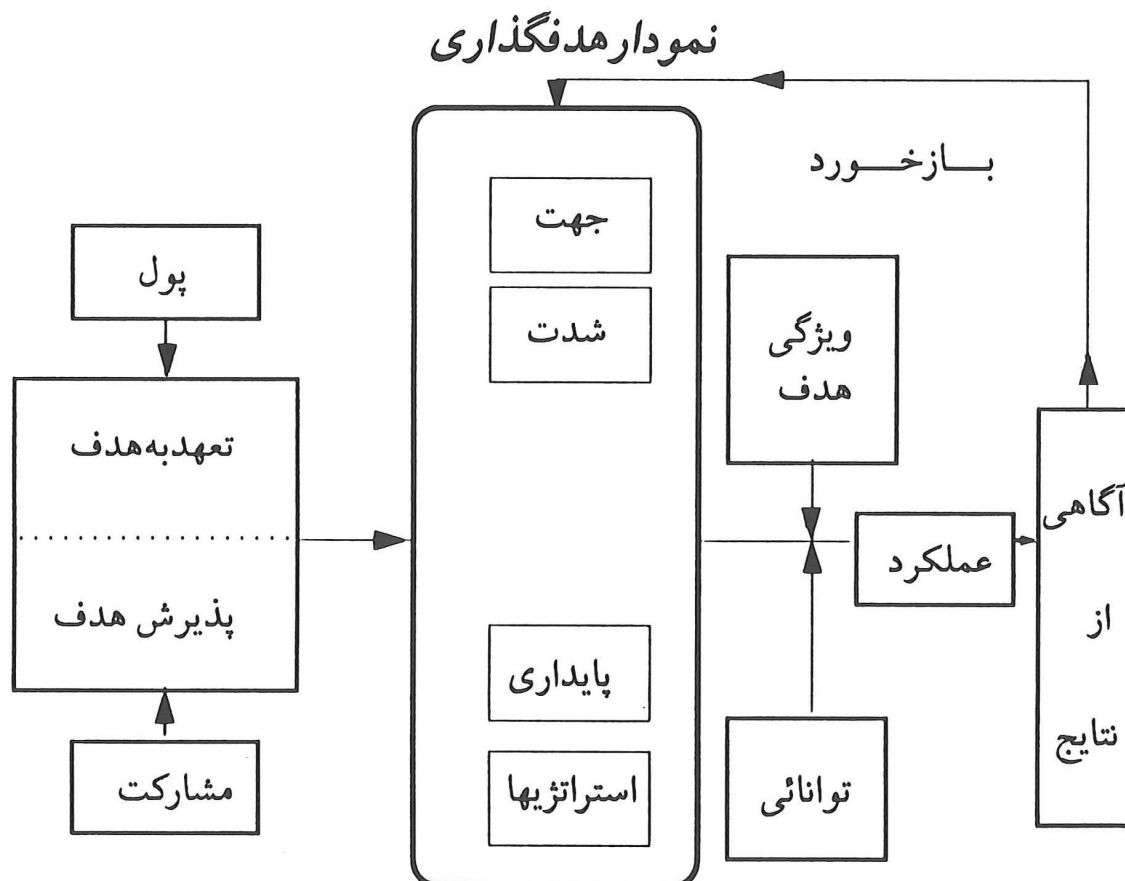
۵- برای عملکرد بالا، علاوه بر تعیین هدفهای دشوار ویژه، لازم است که فرد از نتایج، بازخورد یا آگاهی به دست آورد، هدف دشوار ویژه و یا باز خورد، به تنهایی نمی تواند تأثیر مطلوبی در عملکرد داشته باشد.

۶- پول یا سایر پاداشهای عینی ممکن است در افزایش تعهد نسبت به تحقق هدف پذیرفته شده، سودمند باشد.

۷- گواه روشنی در دست نیست که ثابت کند مشارکت فرد در هدفگذاری به نتایج بهتری منتهی شود. به عبارت دیگر، بازده فرد در باره هدفهایی که دیگران برای وی تعیین می کنند و یا وی در تعیین آنها مشارکت می کند، مشابه است.

۸- با این که یافته‌های پژوهشها به "توانایی" افراد در رسیدن به هدفها تأکید دارند، اهمیت سایر خصیلتها و تفاوت‌های فردی (نیاز به پیشرفت، عزت نفس) در هدفگذاری مشخص نیست. باید اضافه کرد که تفاوت‌های فردی را نمی توان بی اهمیت شمرد، بلکه در کافی نبودن زمینه پژوهش باید تردید کرد.

باتوجه به یافته‌های فوق، می‌توان الگوی هدفگذاری را به صورت زیر ترسیم نمود:<sup>۷</sup>



بادرنظرگرفتن الگوی فوق، رابطه یافته‌های لاک و همکارانش به خوبی مشخص می‌گردد. دربرخی از شرایط، پذیرش هدف ممکن است متأثر از مشارکت فرد در تعیین هدفهای عملکرد باشد. در این صورت، مفهوم "پذیرش" به خواننده چنین القا می‌کند که هدف را فرد دیگری تعیین یا پیشنهاد کرده است. به همین روال، وجود پاداشهایی مانند پول، ممکن است تعهد به هدف را در فرد "قوت" بخشد. در حالت اخیر، این خود فرد است که هدف را تعیین می‌کند و درجه و میزان تعهد به هدف را مشخص می‌سازد. خلاصه، اگر پاداشهای مالی و همچنین مشارکت در فرایند هدفگذاری مورد توجه باشد، صرف نظر از اینکه خود فرد یا دیگری هدف را تعیین کرده باشد، احتمال پذیرفته شدن آن افزایش می‌یابد. پذیرش هدف و تعهد به آن، دیگر گونیهایی را از لحاظ جهت، پایداری، شدت، و تفکر استراتژیک در فرد موجب می‌گردد که عملکرد وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر فرد از سطح عملکرد خود آگاه باشد، یعنی از نتایج کارش بازخوردی به دست آورد، می‌تواند جهت، شدت، پایداری و استراتژی خود را به گونه‌ای تغییر دهد که به طور مطلوب‌تری به

هدف خود برسد. ارتباطی که بین "آگاهی از نتایج" و بخش میانی الگو ملاحظه می شود، معرف چنین باز خوردی است و به عنوان مکانیسم کنترل عمل می کند.<sup>۸</sup>

### زمینه پژوهش در هدفگذاری

بر اساس نظریه هدفگذاری یک رشته پژوهش آزمایشگاهی ترتیب داده شده که دانشجویان را در زمان کوتاهی به کارها و وظایف ساده‌ای مشغول می داشت. این قبیل پژوهشهای دقیق آزمایشگاهی که سالیان طولانی نیز به درازا کشید از نظریه هدفگذاری کاملاً پشتیبانی کرده است. در رابطه با این پژوهشها لاٹام و لاک می نویسند: به دفعات مشاهده گردید که آزمودنیها نسبت به هدفهای دشوار عملکرد بهتری نشان می دادند و در رابطه با هدفهای نه چندان دشوار و آسان عملکرد پایینی داشتند. علاوه بر این، آنهایی که با هدفهای چالشی سروکار داشتند در مقایسه با آزمودنیهایی که هدفهایشان مبهم بود، از عملکرد بهتری برخوردار بودند. همچنین حقوق و مزایای بیشتر و باز خورد بهتر وقتی در عملکرد تأثیر می گذاشت که هدفهای با اهمیت تری تعیین می شد.<sup>۹</sup>

لاٹام، بر اساس نظریه هدفگذاری، در صنایع بهره برداری از چوب، مجموعه پژوهشهایی را انجام داد و معنی دار بودن یافته‌هایی را که از پژوهشهای آزمایشگاهی به دست آمده بود به اثبات رسانید. وی مشخص ساخت که در صنعت یاد شده سیستم ماشینی صرف نمی تواند بهره‌وری را افزایش دهد. همچنین در هدفگذاریهایی که با امر تولید سروکار دارد اگر سرپرستان نیز مشارکت داشته باشند، بهره‌وری به شدت بالایی رود. این پژوهشگر می نویسد، چون نتایج به دست آمده برای مدیران آن صنعت که بیشتر درجه‌های تحصیلی مهندسی داشتند ایجاد شگفتی می کرد، یکی از شرکتهای مورد بحث برای اطمینان تصمیم گرفت که در یک پژوهش دوباره، یافته‌های پیشین را مورد ارزیابی مجدد قرار دهد. حاصل پژوهش تأیید یافته‌های قبلی بود.

### کاربرد هدفگذاری در سازمانها

هدفهایی که برای اعضای سازمان تعیین می گردد لازم است روشن و مشخص، ویژه، دشوار و در عین حال قابل دستیابی باشند. در ضمن، بنابر آنچه لاک و همکارانش<sup>۱۰</sup> در مقاله

اخیر خود می‌نویسند، هدف‌ها نباید زیاد پیچیده باشد. در پژوهشی که با پنج گروه از کارکنان یکی از نیروهای هوایی انجام شد، نتایج جالبی به دست آمد. یکی از گروه‌ها مشغول تعمیر ابزارهای الکتریکی بود و گروه‌های دیگر در انبار کردن و توزیع کالا فعالیت داشتند. وقتی هدف بدون مشارکت گروه‌ها تعیین شد و باز خورد لازم در اختیار آنها قرار گرفت، در مقایسه با عملکرد پایه، پنجاه درصد بهره‌وری خودافزودند. همچنین در ماه‌هایی که در هدف‌گذاری مشارکت داشتند و باز خورد لازم را نیز دریافت داشتند، افزون بر پنجاه درصد افزایش در عملکرد پیشین، بیست و پنج درصد دیگر نیز بازده خود را افزایش دادند. نتایج پژوهش بهبود قابل توجهی را هم در خشنودی شغلی و روحیه گروه‌ها نشان می‌داد. در کل، نتایج این پژوهش‌ها، اهمیت هدف‌گذاری را در سازمان‌ها روشن می‌سازد و توجه به هدف‌های ویژه، دشوار ولی قابل دسترسی را که همراه با باز خورد از عملکرد باشد برای مدیران سازمان‌ها گویا می‌کند.<sup>۱۱</sup>

در اینجا این سؤال پیش می‌آید که کارکنان سازمان در چه مواردی باید خود هدف‌گذاری کنند، در چه مواردی در هدف‌گذاری مشارکت نمایند، و در چه مواردی اجازه دهند که مدیریت برای آنان هدف تعیین کند؟ پژوهشگرانی که در این زمینه به تحقیق پرداخته‌اند، نتوانسته‌اند پاسخ روشنی برای این پرسش‌ها به دست آورند. پژوهش‌های آینده راهنمای مدیران در این مهم خواهد بود. با وجود این، نتایج پژوهش‌های اخیر که ایرلی و کانفر انجام داده‌اند نشان می‌دهد، وقتی به آزمودنی‌ها فرصت لازم برای گزینش هدف و استراتژی رسیدن به هدف داده شود، احتمال پذیرش هدف افزایش می‌یابد و برخشنودی و عملکرد کارکنان افزوده می‌شود.<sup>۱۲</sup> در یک مقاله تحلیلی، میتو و همکارانش اظهار می‌دارند که جو سازمان و شرایط اجتماعی-سیاسی حاکم بر آن در میزان موفقیت کارکنان در امر مشارکت در هدف‌گذاری تأثیر زیادی دارد.<sup>۱۳</sup>

جهت کاربردی ساختن هدف‌گذاری در سازمانها، لاثام و لاک به نکات زیر توجه کرده‌اند:

ماهیت هدف: هدفی که تعیین می‌شود باید دو ویژگی اصلی داشته باشد. نخست، هدف باید ویژه، مشخص، عینی و بدون ابهام باشد. هدف نباید به صورت، "در حد توان خود خواهم دوید" تعیین شود، بلکه باید دریانی مانند "هر صبح ۵ کیلومتر خواهم دوید" مطرح گردد. همچنین اولی تراست که در هدف‌گذاری، چهار چوب زمان نیز مشخص شود.

مانند، "افزایش تولید به میزان ده درصد در هر یک از سالهای برنامه دوم توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی". دوم، هدف باید تلاش انگیز و چالشی، و در عین حال دست یافتنی باشد. هدفهای دشوار اگر مورد قبول اعضا باشد، در مقایسه با هدفهای آسان و سهل الوصول، به عملکرد بهتری منجر می شود. برعکس، اگر هدفها دست نیافتنی تصور شود، کارکنان ضمن اینکه در موفقیت خود ابراز تردید می نمایند، ممکن است از پذیرفتن آنها نیز خودداری نمایند. برای مثال، دانشجویی که معدل کل وی به دوازده نمی رسد نباید رسیدن به معدل کل ۱۸ را هدف قرار دهد. باید توجه داشت، برای افرادی که اعتماد به نفس پایین یا توانایی معمولی دارند، در مقایسه با اعضای که از اعتماد به نفس و توانایی بالایی برخوردارند، هدفهای سهل الحصول تری در نظر گرفته می شود.

**اطمینان از تعهد نسبت به هدف:** در صورتی هدفگذاری سودمند است که مدیران از تعهد کارکنان نسبت به هدف مطمئن باشند. لاثام و لاک با بهره گیری از یافته های پژوهش معتقدند، رهنمودهای ساده همراه با حمایت از کارکنان، و حذف تهدید و اغوا از جو سازمان، اعتماد و اطمینان لازم را برای هدفگذاری فراهم می سازد. اعتماد کارکنان نسبت به مدیران ضروری است و نباید هدفگذاری به ابزاری برای بهره کشی از کارکنان تبدیل گردد. نقش مدیران به عنوان یاور و پشتیبان در فرایند رسیدن به هدف بسیار مهم است. وقتی کارکنان به هدفهای تعیین شده دست یابند احساس غرور و خوشنودی می کنند و چنین احساسی آنان را برای رسیدن به هدفهای آتی دلگرم می سازد. رقابت دوستانه و غیر رسمی - برخلاف رقابت رسمی - کارکنان، در فرایند هدفگذاری و کوشش برای تحقق هدف درجه تعهد نسبت به هدف را افزایش می دهد.

**تأمین امکانات پشتیبانی:** سومین نکته مورد توجه در هدفگذاری، اطمینان از فراهم بودن عوامل و امکانات مورد نیاز است. یعنی منابع (پول، تجهیزات، زمان و مساعدت توأم با آزادی عمل در استفاده از آنها) لازم و کافی باید در اختیار کارکنان قرار گیرد. در ضمن، لازم است هدفها طوری تعیین شوند که مغایر با خط مشی های حاکم بر سازمان نباشند. در غیر این صورت، خط مشی ها مانعی بر سر راه آنها به وجود می آورند. از این رو، نظارت مستمر مدیران بر مطلوب بودن شرایط، یک اقدام اساسی به شمار می آید.<sup>۱۴</sup>

## نقد نظریه هدف‌گذاری

لاک معتقد است در هیچ اثری مانند مکتب "مدیریت علمی" فردریک تیلور هدف‌گذاری صریح بیان نشده است. تیلور که افکارش در چند دهه اول قرن جاری سازمان‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار داد، هدف‌گذاری را یکی از وظایف عمده مدیران تصور می‌کرد. وی از واژه "وظیفه" به جای "هدف" استفاده نمود و این واژه را در میزان کار روزانه‌ای که هر کارگر به انجام آن موظف بود به کار می‌برد. تیلور فرایند تعیین وظیفه یا تکلیف را عامل مهمی در سازوکار مدیریت علمی به حساب می‌آورد<sup>۱۵</sup>.  
اومی نویسد:

شاید مهمترین قانون در این زمینه، در پیوند با مدیریت علمی، اثری است که پندار کار و وظیفه مشخص بر کارآمدی کارگزار دارد. این موضوع در حقیقت، در سازوکار (مکانیسم) مدیریت علمی چنان عنصر مهمی شده است که برای شمار فراوانی از اشخاص، مدیریت علمی با "مدیریت وظیفه‌ای" برابر شناخته می‌شود<sup>۱۶</sup>.

تکنیک شناخته شده "مدیریت بر مبنای هدفها" نیز بر هدف‌گذاری تأکید دارد. این تکنیک سازمان و عملکرد اعضای آن را با در نظر گرفتن میزان موفقیتی که در دستیابی به هدفهای ویژه نصیب آنان می‌شود، ارزیابی می‌کند. این تذکر لازم است که هدفها باید ملموس، قابل بررسی و سنجش بوده و با همکاری فرادستان و فرودستان تعیین شده باشند<sup>۱۷</sup>. اهمیت هدف‌گذاری، چه در پیشینه تاریخی و چه در پژوهش و کاربرد امروزی، بر کسی پوشیده نیست. با این همه، این نظریه نارسائیهایی نیز به همراه دارد. مشخص ساختن این که چه چیزی هدف را مقبول و تعهد به آن را تعیین می‌کند، عمده‌ترین نارسائی این نظریه است. فرایندهای رویکرده هدف و هدف‌گذاری احتیاج به توضیح بیشتری دارد. مثلاً چگونگی تحول زمینه‌های عاطفی در قالب هدفها، در این نظریه مشخص نشده است، هر چند که بعضی از نظریه‌های انگیزش، از جمله نظریه انتظار یا سخهایی برای آن دارد. ضعف دیگر نظریه مربوط به سازوکارهایی است که چگونگی ترکیب پذیرش و دشواری هدف، و سایر متغیرها را تعیین می‌کند تا کوشش لازم برای تحقیق آن به وجود آید. در حال حاضر تا حدودی می‌توان میزان کوشش و عملکرد را پیش‌بینی کرد ولی درک این فرایند که هدف‌گذاری به چه صورت رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد چندان روشن نیست.

پیش از این اشاره کردیم که نظریه هدفگذاری در رابطه با شغل‌های (وظایف) ساده‌ای که پیامدهای مشخصی دارند، پیش بینی‌های قابل اعتمادی می‌نماید. اشکال دیگر این نظریه وقتی است که تکالیف یا وظایف پیچیده هستند و امکان کمی ساختن جنبه‌های مختلف آنها دشوار باشد<sup>۱۸</sup>. به عبارت دیگر، این سؤال مطرح است که آیا نظریه هدفگذاری می‌تواند در پیش بینی رفتار پیچیده کارکنان در محیط‌های واقعی کار با اعتبار باشد؟ تا بزر (Tubbs)، در تحلیل پژوهش‌های هدفگذاری تأثیرات مؤثری را در هدفگذاری آزمایشگاهی به دست آورد، ولی این تأثیرات در پژوهش‌های میدانی چندان قوی نبوده است. تا بزر چنین تفاوتی را به کوتاهی زمان مطالعات آزمایشگاهی و شرایط روانی آزمودنی‌ها در چنین محیط‌ها منسوب می‌داند. به عبارت دیگر، وظیفه‌ای که در بررسی‌های آزمایشگاهی بر عهده آزمودنی (مثلاً دانشجویان شرکت کننده در پژوهش) محول می‌گردد، خیلی متفاوت با کار خسته کننده کارگری است که بنا به فرض به مدت سی سال در یک کارگاه با ماشین "پرچ" ساعتی ۱۵۰۰۰-۱۰۰۰۰ قطعه کار را باید پرچ نماید<sup>۱۹</sup>. در یک نگاه، نظریه هدفگذاری برای مدیران نویدبخش است. با وجود این، در رابطه با فرایندها و کاربردهای آن در فعالیتهای مدیریتی باید مطالب زیادی آموخت.

### پانویسها:

- 1- Chester I. Barnard, *The Function of the Executive* (Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1938), P.73.
- 2- Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, Trans. A.M. Parsons and T. Parsons (New York: The Free Press, 1947), PP.145-46
- 3- Stephen P. Robbins, *Organization Theory* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1990), P.4.
- 4- Edwin Locke, *The Ubiquity of the Technique of Goal setting in Theories and Approaches to Employee Motivation*. *Academy of Management Review*, Vol.3(1978), PP.549-601
- 5- Edwin Locke, *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.3(1968), PP.157-82
- 6- E.A. Locke [ and Others] , *Goal setting and task Performance*. *Psychological Review*, Vol. 90(1981), PP. 125-52



- 7- Frank J. Landy, Psychology of work Behavior( Pacific Grove, Calif: Brooks/Cole Pub. Co.,1989), P.404
- 8- ibid., PP.403-404
- 9- Gary Latham & E.A. Locke, Goal setting: A Motivation Technique That Works. Organizational Dynamics, Vol.8, AMACOM(1979), PP,68-80
- 10- R.E. Wood, A.J.Mento and E.A.Locke, The Complexity as a Moderator of Goal Effects: a Meta analysis. Journal of Applied psychology , Vol,72, No.3(1987), PP.410-425
- 11- E.A.Locke & G.P.Latham, The Determinants of Goal Commitment. Academy of Management Review, Vol.13(1988), PP.23-39.
- 12- C.Early & R. Kanfer, The Influence of Components Participation and Role Models on Goal Acceptance, Goal Satisfaction, and Performance. Organizational Behavior & Human Decision Processes. Vol.36(1985), PP.378-90.
- 13- A.J.Mento, R.P.Steel & R.J.Karven, A Meta-analytic Study of the Effects of Goal setting on Task Performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.39(1987) , PP.52-83
- 14- Gary Latham & E.A. Locke, Loc.Cit
- 15- Edwin Locke(1978), Loc.Cit
- ۱۶- فردریک و. تیلور، اصول مدیریت علمی، مترجم محمدعلی طوسی (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ، ۱۳۶۹)، ص ۱۰۳
- 17- Stephen P.Robbins, Op.cit., P.54
- 18- W.K.Hov & C.G.Miskel, Educational Administration (New Yourk; Random House, 3rd.ed., 1987). P.196.
- 19- Edwin Locke(1978), Loc.Cit.