

## عوامل اثرگذار بر انتظارات مدیران

تالیف: دکتر ابوالحسن فقیهی  
عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی  
نایبعلی پوراصغر  
کارشناس ارشد مدیریت دولتی

### مقدمه

در سازمان و محل کار به موضوع انتظار از نقشی که افراد باید ایفا کنند، معمولاً از دیدگاه قراردادهای روانی<sup>۱</sup> نگریسته می‌شود. این قرارداد، نوعی قرارداد نانوشته‌ای است که بین کارکنان و کارفرما در هر سازمان منعقد می‌شود. در این "قرارداد" انتظارات متقابلی که افراد از نظر رفتاری از یکدیگر دارند تعیین می‌شود. کارکنان انتظار دارند که مدیریت سازمان، رفتاری عادلانه داشته و مدیریت سازمان نیز انتظار دارد که کارکنان نگرش خوبی به سازمان داشته باشند (رایینز، ۱۳۷۷، ص ۴۶۹).

---

1- Psychological contract

از سوی دیگر پژوهشها و مطالعاتی که با هدف بررسی و تبیین عوامل اثرگذار بر انتظارات صورت پذیرفته، نشان می‌دهد که تعیین نقش کارکنان از سوی مدیران بسیار حائز اهمیت بوده و عدم تحقق انتظارات مدیران، معمولاً از یک یا ترکیبی از حالت‌های زیر نشأت می‌گیرد:

- ۱- کارکنان از نقش خود بی‌اطلاع بوده و یا دلیل ایفای آن نقش را نمی‌دانند.
  - ۲- کارکنان از چگونگی ایفای نقش خود بی‌اطلاع بوده و یا تصور می‌کنند که کار مورد انتظار مدیر خود را انجام داده‌اند.
  - ۳- کارکنان تصور می‌کنند که ایفای نقش تعیین شده، عملی نبوده و یا تأمین انتظار دیگری مهم است.
  - ۴- کارکنان از ایفای نقش خود بخاطر پیش‌بینی پیامد منفی، هراس دارند.
  - ۵- کارکنان هیچ پیامد منفی در قبال عدم ایفای نقش خود دریافت نمی‌کنند.
- (Fournies, 1988).

بنابراین همانطور که پیداست، مشکلات مربوط به نقش زیردستان براساس پیشینه‌ی پژوهش حاضر، عمدتاً ناشی از مبهم بودن نقش، متضاد بودن نقش و عدم هدفگذاری در سازمانهاست و به همین دلیل پژوهشگران سعی کردند در این پژوهش رابطه‌ی بین انتظارات مدیران و نقش زیردستان را مورد بررسی قرار داده و به این سؤال پاسخ دهند که "آیا ابهام نقش کارکنان، تضاد نقش کارکنان و اجرای "مدیریت مبتنی بر هدف" و نتیجه "بر انتظارات مدیران در جامعه مورد مطالعه اثرگذار هستند؟"

امید است پاسخ به این سؤال که بواسطه آن نکات مبهم متعددی را می‌توان روشن نمود، بتواند در جهت رفع مسائل ممکن و موجود در جامعه مورد مطالعه گام مهمی بشمار آید.

## پیشینه‌ی پژوهش انتظارات

هرگاه نقشی به یک فرد واگذار می‌شود همراه آن تکالیفی نیز بر فرد تحمیل می‌شود.

هسته‌ی هر نقش اجتماعی، انتظاراتی است که فرد ملزم و مجبور به رعایت آنهاست. انتظارات نقش را می‌توان در سه بعد بررسی کرد:

انتظارات اجباری: انتظاراتی هستند که پشت کردن به آنها خطر تعقیب قانونی به همراه دارد و مجازاتهای تخطی از آن توسط قانون تعیین شده است.

انتظارات ایجابی: در این نوع انتظارات هر چند ضمانتهای اجرایی منفی غالب هستند، اما رعایت آنها توسط فرد، هواداری و دوستی دیگران را به همراه دارد.

انتظارات اختیاری: کسی که این انتظارات را بجا می‌آورد می‌تواند بیش از هر چیز به ضمانتهای اجرایی مثبت یعنی پاداش امیدوار باشد (جوادی یگانه، ۱۳۷۸، ص ۱۰).

لیونگ واستن به تجربه و پژوهش دریافتند که نحوه‌ی رفتار مدیران با زیردستان، با لطافتی خاص تحت تاثیر انتظاراتی است که مدیران از زیردستان انتظار دارند. اگر سطح انتظارات پائین باشد، احتمالاً استعداد تولید، پائین خواهد بود و برعکس آن نیز صادق است. (لیونگ واستن به نقل از اخوان علوی، ۱۳۷۳، ص ۱۵).

### نقش

هر موقعیتی در یک ساختار گروهی، حاوی نقشی است که رفتار مورد انتظار از شاغل<sup>۱</sup> آن موقعیت را تعریف می‌کند. (Ivancevich & Matteson, 2002, p. 320)

در هر شغلی خصوصیتی وجود دارد که می‌تواند موجب استرس شود. به عنوان مثال، تضاد نقش می‌تواند در بسیاری از مشاغل استرس‌زا باشد. بدین معنی که هرگاه تداخلی در انجام وظایف غیرقابل جمع ایجاد شود، تضاد نقش پدید می‌آید (امکانات مربوط به انجام کار نیز در پدید آمدن تضاد نقش، تأثیر دارد). برای مثال عضو یک اورژانس در یک بیمارستان از یک طرف باید به فکر بهبود بیمار باشد و از طرف دیگر به فکر عدم تحمیل هزینه‌های سنگین برای بیمه.

در رابطه با نقش، جنبه دیگری نیز تحت عنوان ابهام نقش وجود دارد که در ایجاد

استرس تأثیرگذار است. عدم اطلاع از انتظارات مافوق، عدم شفافیت شغل و نیز عدم شفافیت نقش افراد، منجر به بروز تضاد و یا تعارض نقش می‌شود. (Sweeney & Mafarlin, 2002, pp. 255-6)

### ابهام نقش<sup>۱</sup>

هر سازمانی به عنوان یک نظام، از مجموعه‌ای از امکانات، منابع و نقشها تشکیل شده است. نقش عبارت از انتظاراتی است که سرپرستان، همقطاران، زبردستان، مشتریان و... از افراد دیگر دارند. چگونگی این نقش به خصوصیات شغل و نیز درک افراد از روابط موجود در سازمان بستگی دارد. زمانی که فرد یا گروهی از افراد با تغییرات سازمانی مواجه می‌شوند، ابهام نقش موضوعیت پیدا می‌کند. بطور کلی ابهام نقش نتیجه‌ی عدم کفایت اطلاعات و دانش کارگران از کم و کیف موارد ذیل است:

- ۱- انتظارات نقش<sup>۲</sup> ۲- اولویتهای کاری و وظایف محوله ۳- روشهای انجام کار و مورد انتظار مافوق ۴- ساختار پاسخگویی در سازمان ۵- تنبیه و تشویق سازمانی
- افراد زمانی ابهام نقش را تجربه می‌کنند که تعریف مجدد نقش نشأت گرفته از تغییرات سازمانی را نادیده گرفته و به عوامل شناخته شده و تعیین کننده‌ی نقش در گذشته، تمایل نشان می‌دهند. عدم توجه به اثرات تغییر سازمانی، موجب پدید آمدن مسائل چند جانبه‌ی سازمانی و پرسنلی می‌شود. یکی از تبعات ابهام نقش، کاهش تعهد سازمانی در بین افراد است. مطالعات نشان داده است که کاهش تعهد سازمانی، می‌تواند موجب کاهش حس همکاری افراد با گروهها و نیز کاهش بهبود عملکرد شود. بنابراین ابهام نقش تأثیر نامطلوبی بر عملکرد افراد، اهداف کوتاه و بلند مدت سازمان دارد. همچنین ابهام نقش به طور قابل توجهی موجب افزایش دغدغه‌ی شاغل<sup>۳</sup> و تمایل به ترک

1- Role ambiguity

2- Role expectations

3- Employee anxiety

خدمت<sup>۱</sup> در بین افراد شده و رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ابهام در انتظارات نیز از دیدگاه نظامگرا معمولاً منجر به عدم رضایت شغلی و احساس پوچی<sup>۲</sup> در سازمان می‌شود. اگر کارگری از کاری که باید انجام دهد، اطلاعات کافی نداشته باشد نمی‌تواند نقش خود را بنحو احسن ایفا کرده و در نتیجه اثربخشی فعالیت‌های وی به طور جدی تضعیف شده و بدین طریق احساس عدم اعتماد در بین افراد گسترش می‌یابد.

زمانی که ساختار سلسله مراتبی سنتی دستخوش تغییر و تحول می‌شود؛ کارکنان و سرپرستان کنترل خود بر نقشهای قدیمی در سازمان را از دست داده و دچار سردرگمی، احساس بیگانگی با سازمان و اضطراب می‌شوند که این امر می‌تواند به شدت انگیزه کارکنان را کاهش دهد.

در چنین وضعیتی، معمولاً انتظارات و مشوقهای مربوط، غیر شفاف بوده و مسئولیتها و اهداف سازمان در هاله‌ای از ابهام قرار گرفته و مسئولیت‌های غیرمتناسب با اختیارات در سازمان فراگیر می‌شود. این وضعیت می‌تواند ضمن بروز تعارض و تضاد در سازمان، کارکنان را تهدید کرده و سلامت جسمی روانی آنها را تخریب نماید. (Coutermarsh, 2001)

پژوهشهای بعمل آمده در زمینه‌ی ابهام نقش نشان می‌دهد که ابهام نقش:

- فشار روانی و عدم رضایت بوجود می‌آورد.
- منجر به بهره‌وری کمتر از منابع انسانی می‌شود.
- منجر به احساس بیهودگی در سازگاری با محیط سازمانی می‌شود و... (فرنچ و کاپلان: به نقل از محمدزاده، ۱۳۷۵، ص ۴۵۲).

بنابراین این سؤال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان اثر ابهام نقش را سنجید و آنرا در یک محیط متغیر، به حداقل رساند؟ پاسخ این است که مدیریت باید مشخص کند که تغییر چه مقاومت‌هایی را می‌تواند ایجاد کند سپس علل آنرا شناسایی کند. ارزیابی و نگاه نظام‌مند مدیران به فرایند تغییر و مسائل مربوط به آن، در این زمینه بسیار مهم است. در

غیر این صورت توجه مدیران به مقاومت افراد و تلاش برای سرزنش آنها معطوف شده و این سؤال در ذهن مدیران ایجاد خواهد شد که "افراد چه اشتباهاتی را مرتکب می‌شوند؟". در حالیکه، سازمان به طور واقعی با این سؤال مواجه است که "چه نقص‌هایی در سیستم وجود دارد؟".

ارتباطات نیز در این فرایند نقش مهمی دارد و تعیین می‌کند که تغییر واقعی چیست؟ چه تأثیری بر شغل افراد می‌گذارد؟ و این تغییر چه مزایایی دارد؟ علاوه بر آن، ارتباطات چگونگی انتقال رسالت و مأموریت سازمان از سطوح بالای مدیریت را تعریف می‌کند. ابهام نقش، در واقع نشان دهنده‌ی عدم درک روشن افراد از رسالت، مقاصد و اهداف بلندمدت مورد نظر در اجزا سیستم یا کل سطوح سازمان می‌باشد. بر این اساس، عدم شفافیت از سطوح بالای سازمان به سطح وسیع و کثیری از نقشهای موجود در سازمان، تسری پیدا می‌کند. (Loc.cit)

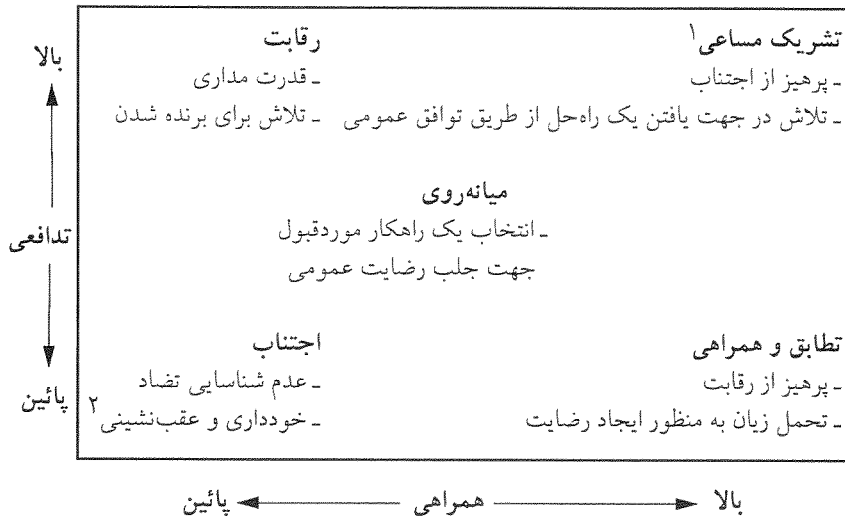
### تضاد نقش<sup>۱</sup>

تضاد بخشی اجتناب‌ناپذیری از زندگی سازمانی است. اگر به طور مؤثری با این پدیده مقابله نشود، به مرور زمان در سازمان اشاعه پیدا کرده و موجب مرتفع نشدن مشکلات می‌شود. هنوز بسیاری از افراد به طرق مختلف از قبیل به تأخیر انداختن، رقابت و یا تطبیق خود، از تضاد اجتناب می‌ورزند. این رفتارها توسط کنث توماس<sup>۲</sup> در یک مدل در شکل صفحه بعد به تصویر کشیده شده است. وی رفتار متضاد را که می‌تواند زاینده تضاد نقش گسترده در سازمان باشد، در دو بعد توضیح داده است که عبارتند از: رفتار تطبیقی (همراهی)<sup>۳</sup> و رفتار تدافعی<sup>۴</sup>

1- Role Conflict  
3- Cooperativeness

2- Kenneth Thomas  
4- Assertiveness

شکل ۱- رفتار متضاد



(کنت توماس، ۱۹۸۳)

هر کدام از سبکها در مدل فوق دارای فوایدی است که این فواید بستگی به موقعیتی دارد که سازمان در آن قرار گرفته است. در اکثر موارد سبک پیشنهادی، سبک تشریک مساعی است که این راه حل زمانی برگزیده می شود که ابعاد همراهی و تدافعی هر دو در سطح بالایی قرار گرفته باشند. بنابراین تشخیص تضاد یک امر ضروری است. در این زمینه سئوالاتی به شرح ذیل مطرح می شود که پاسخ دهی دقیق به آنها در مدیریت تضاد، نقش مهمی را ایفا می کند:

علت بروز تضاد چیست؟ آیا این یک تضاد ارزشی است یا یک تضاد نقش؟ چه کسانی درگیر این تضاد شده اند؟ آیا این تضاد بین افراد ایجاد شده است و یا بین افراد و تیم؟ (Worrell, 2002)

تضاد نقش را می‌توان به صورت "وقوع همزمان دو یا چند رشته فشار دانست که تبعیت از یکی منجر به تبعیت مشکلتر از دیگری می‌شود". به عبارت دیگر، تضاد نقش موقعی اتفاق می‌افتد که کارمند در موقعیتی قرار می‌گیرد که از وی خواسته‌های متناقض طلب می‌شود (محمدزاده، ۱۳۷۵، صص ۴۵۲-۴۴۸).

تضاد نقش وقتی به اوج می‌رسد که انتظارات نقش متعدد و مشترک برای فردی در نظر گرفته شود. در این صورت هر اقدامی در جهت انجام یک دسته از انتظارات نقش به طور خودکار باعث سخت شدن یا حتی غیرممکن شدن تأمین سایر انتظارات می‌گردد. تضاد نقش موضوع بسیار مهمی هم در سازمانها و هم برای افراد است. تضاد نقش به شکل غیرمبهم، خود را بروز می‌دهد، هر چه سطح تضاد بزرگتر باشد، سازمان به طور کلی از بازدهی کمتری برخوردار بوده و لذا افراد داخل آن کمترین رضایت را خواهند داشت (مدد، ۱۳۷۴، صص ۶۶-۶۰).

### نگرش مبتنی بر هدف<sup>۱</sup>

نگرش مبتنی بر هدف که به منظور تعریف و سنجش اثربخشی، از دیرباز مورد استفاده سازمانها بوده است یکی از فنون ارزیابی رایج محسوب می‌شود. اما این سؤال مطرح است که "منظور از اثربخشی چیست؟". میزان تحقق هدف از قبل تعیین شده سازمان درجه‌ی تحقق اثربخشی (براساس شاخصها) را نشان می‌دهد. امروزه سازمانها معمولاً به منظور افزایش درجه‌ی تحقق اثربخشی از برنامه مدیریت بر مبنای هدف<sup>۲</sup> استفاده می‌کنند. در اجرای این برنامه، مدیران اهداف موردانتظار از زیردستان را مشخص و به صورت ادواری، میزان تحقق آنرا ارزیابی می‌کنند. خصوصیات واقعی مدیریت بر مبنای هدف، در سازمانها متفاوت است. در برخی از سازمانها، مدیران بسادگی، اهداف مورد انتظار را بیان می‌کنند. به طور کلی مشکلات عمده‌ای که در اجرای این برنامه، رخ می‌دهد به ترتیب ذیل است:



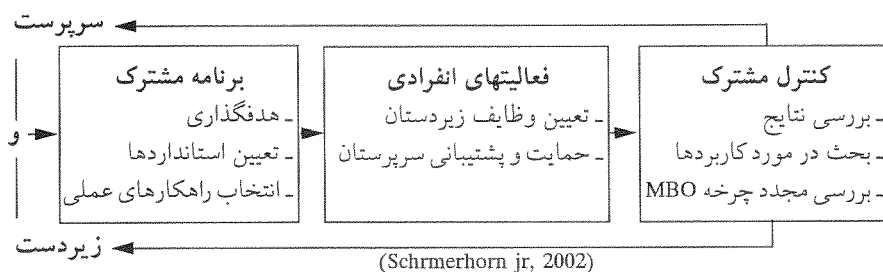
- نیل به هدف در سازمانهایی که محصول و ستانده‌ی فیزیکی و ملموس ندارند، قابل سنجش نیست.
- سازمانها معمولاً به دنبال اهداف متعددی در یک دوره زمانی هستند که این امر باعث می‌شود نیل به یک هدف مانع تحقق اهداف دیگر شده و یا توان سازمان در جهت تحقق آنها کاهش یابد. به ویژه این حالت زمانی پیش می‌آید که بین دو یا چند هدف، تضاد وجود داشته باشد.
- برخی از اهداف با مجموعه وسیعی از واحدها در سازمان مرتبط می‌باشد که سهم تفکیکی واحدها، به صورت مبهم بیان شده است.
- در برخی از مواقع، حتی اگر اهداف به صورت کامل تبیین شده و تحقق نیز پیدا کنند، بی‌فایده تلقی می‌شوند. (Ivancevich & Matteson, 2002, pp. 23-24).

#### مدیریت بر مبنای هدف

- در نگرش سنتی، افراد براساس شرحی که از فعالیت‌ها و وظایف در مشاغل ارائه شده است، کار می‌کنند. لیکن در نگرش مدیریت بر مبنای هدف، معمولاً نتایج مورد توجه قرار می‌گیرند. مدیریت بر مبنای هدف در کلیه‌ی سازمانها قابل استفاده و اجرا می‌باشد اما درجه‌ی موفقیت آنها یکسان نیست. عواملی چون قابلیت سنجش و مشخص بودن اهداف، برآورد زمانی و... در میزان موفقیت برنامه‌های مدیریت بر مبنای هدف نقش مهمی ایفا می‌کنند (Feare, 2001).
- مدیریت بر مبنای هدف، تکنیک مفیدی برای ایجاد پیوند بین برنامه‌ریزی و کنترل است. این یک فرایندی است مرکب از ارتباطات موزون که در آن، سرپرست و زیردست به طور مشترک، اهداف عملکردی خود را دسته‌بندی و نتایج بدست آمده را بررسی می‌کنند. به عبارت ساده‌تر، مدیریت بر مبنای هدف مستلزم نوعی توافق رسمی بین سرپرست و زیردست موارد زیر می‌باشد:
- تعیین اهداف عملکردی زیردست در یک دوره‌ی زمانی.

- برنامه‌ای که طی آن بتوان اهداف را تحقق بخشید.
  - تعیین استانداردهای مورد نیاز به منظور سنجش میزان تحقق اهداف
  - روشهای بررسی نتایج عملکرد
- همان طور که در شکل زیر ملاحظه می‌شود، در فرایند مدیریت بر مبنای هدف، سرپرست و زیردست به طور مشترک در یک شبکه‌ی عملی مدیریت بر مبنای هدف، برنامه‌ها را اجرا و کنترل و ارزیابی می‌کنند. اهداف عملکردی، بخشهای اساسی مدیریت بر مبنای هدف را تشکیل می‌دهند.

شکل ۲- شبکه منسجم برنامه‌ریزی و کنترل در مدیریت بر مبنای هدف



- در برنامه مدیریت بر مبنای هدف، سه هدف به شرح دنبال می‌شود:
- ۱- اهداف اصلاحی: این نوع اهداف، با استفاده از روش و عوامل مشخص در جهت بهبود عملکرد، طراحی می‌شود. برای مثال، کاهش ده درصدی ضایعات.
  - ۲- اهداف بالندگی شخصی: در این نوع اهداف، از طریق توسعه‌ی دانش شغلی یا مهارت، فعالیت‌های کارکنان در جهت رشد، هدایت می‌شود. برای مثال، آموزش کاربردهای آخرین نسخه بسته‌های نرم‌افزارهای رایانه.
  - ۳- اهداف حفظ عملکرد<sup>۱</sup>: در این نوع اهداف، به طور رسمی به حفظ عملکرد در یک سطح موجود، توجه می‌شود.

معمولاً اهداف عملکردی به طور رسمی بین سرپرستان و زیردستان، به صورت کتبی مورد توافق قرار می‌گیرد و آنها برای رسیدن به یک اهداف عملکردی خوب، چهار اقدام زیر را در نظر می‌گیرند:

- ۱- تعیین اهداف
  - ۲- مشخص کردن زمان انجام فعالیت‌ها برای رسیدن به نتایج
  - ۳- به چالش فراخواندن<sup>۱</sup>
  - ۴- ارائه معیارهای میزان سنجش تحقق اهداف.
- (Schrmerhorn Jr., 2002, pp. 193-194)

اولین گام در اجرا و شکل‌گیری مدیریت بر مبنای هدف، تعریف کسب و کار است. برای اجرای آن باید به سؤالات زیر پاسخ داد:

- در چه سازمانی مشغول فعالیت هستیم؟ - آیا تعریف ما از بازار امروزی، درست است؟ - سازمان ما برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان چه تغییراتی را نیاز دارد؟

اهداف بلندمدت و مأموریت سازمان، اساس و بنیاد<sup>۲</sup> برنامه مدیریت بر مبنای هدف سازمانها را تشکیل می‌دهد. برای رسیدن به این اهداف، باید روشی را برگزید که بتواند به روشنی ارتباط اهداف را با مدیران و کارکنان توضیح دهد. در برنامه مدیریت بر مبنای هدف، اهداف گوناگونی به شرح ذیل در نظر گرفته می‌شود:

اهداف منظم کاری: این نوع از اهداف، بخش عمده‌ای از مسئولیتهای مدیران را تشکیل می‌دهد. به عنوان مثال رئیس بخش تولید باید به کمیّت، کیفیت و اثربخشی محصولات و رئیس بخش بازاریابی بر توسعه و تحقیقات بازاریابی و برنامه‌های فروش تمرکز داشته باشد. در تعریف این نوع اهداف، کارکنان بایستی:

- به بهبود کیفیت محصولات و خدمات بیندیشند.
- به فکر توسعه‌ی مقدار کل محصول بازاریابی شده، باشند.

اهداف مربوط به حل مسأله: این نوع از اهداف برای مدیران فرصتی را فراهم می‌آورد تا مسائل عمده‌ی خود را از طریق مجموعه‌ای از اهداف تعریف شده، حل کنند.

اهداف مربوط به نوآوری: این نوع اهداف به منظور ارائه‌ی محصولات جدید و

روشهای جدید و مطابق با اصول بازاریابی امروزی در نظر گرفته می‌شوند. براساس این نوع اهداف، مدیران و کارگران باید در جستجوی روشهای تولید جدید و بهتر، کشف راههای بهتر برای ارائه خدمات به مشتریان و اهداف تولید جدید برای شرکت باشند. اهداف توسعه‌ای: در هدفگذاری جهت توسعه، کارگران و مدیران باید در بدست آوردن مهارتهای جدید بکوشند. مدیران باید برنامه‌ای ارائه دهند که کارکنان در حوزه‌های فنی و روابط کاری از رشد قابل ملاحظه‌ای برخوردار شوند. بدیهی است که این برنامه باید مشخص، قابل سنجش براساس شاخصها<sup>۱</sup>، دارای مراحل مجزا و مسائل بالقوه، اهداف خرد، تعریف اهداف سرپرستان و کارکنان و نیز چگونگی ارزیابی تحقق اهداف باشد. خاطر نشان می‌سازد که یک برنامه‌ی مدیریت بر مبنای نیازمند ساز و کاری برای نظارت و گزارش‌دهی در جهت پیشرفت کار و نیز ارزیابی عملکرد می‌باشد. به همین علت است که مفهوم دیگری تحت عنوان مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه<sup>۲</sup> به خود می‌گیرد. به طور کلی عدم موفقیت در نیل به اهداف، می‌تواند ناشی از موارد ذیل باشد:

- اهداف از همان ابتدا، درست در نظر گرفته نمی‌شوند.

- محدودیتهای سازمانی که از بالا اعمال می‌شوند.

- عدم موفقیت شخصی یا ترکیبی از این عوامل.

در روشهای سنتی، ارزیابی عملکرد معمولاً مبتنی بر کیفیتهای شخصی مثل توان رهبری است در حالی که در روش مدیریت بر مبنای هدف، عملکرد براساس نتایج بدست آمده و مقایسه با اهداف، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ارزیابی کاری است که باید به دقت و توسط افراد خبره در زمینه‌ی مدیریت بر مبنای هدف، صورت پذیرد.

لازم به ذکر است که دلیل محدودیتهای مختلف، همه‌ی برنامه‌های مدیریت بر مبنای هدف با موفقیت همراه نیستند. برخی از عوامل موفقیت برنامه‌ها عبارتند از: عدم توجه مدیریت ارشد به مدیریت بر مبنای هدف، کافی نبودن انسجام و یکپارچگی در

1- Benchmarks

2- Management By Objectives/Results (MBO/R)

اهداف، اجرای مدیریت بر مبنای هدف به عنوان یک برنامه فوق‌العاده و عدم درک ماهیت آن. (Loc. cit)

تعریف اهداف، یک اقدام ضروری و اولیه‌ی در ارزیابی مدیریت بر مبنای هدف است. معمولاً اهداف به سه دلیل زیر تعریف می‌شوند:

- کمک به اعضاء کارکنانی که تمایل دارند در این جهت توسعه پیدا کنند.

- انجام دادن فعالیت‌های مورد نظر در سازمان.

- داشتن یک موقعیت و جایگاه به منظور استفاده از آن در ارزیابی عملکرد آینده سازمان.

تعریف اهداف یک هنری است که مستلزم فکر کردن دقیق، انجام مذاکرات با ذهن

باز و مستندسازی شفاف می‌باشد.

### اصول مبنا

بهنگام تعریف اهداف، اصول پایه‌ای زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

۱- یک هدف با جزئیات کامل توضیح داده می‌شود. در این مرحله از عملیات نیل به

هدف، صحبتی به میان نمی‌آید، چراکه مشخص کردن عملیات، آزادی عمل کارکنان

را در انتخاب بهترین راه جهت رسیدن به هدف مورد نظر محدود می‌سازد.

۲- تشریح جزئیات یک هدف که معمولاً در جهت پاسخگویی به دو سؤال زیر است:

- چه تفاوتی بین هدف مورد نظر و چیزی که تحقق پیدا کرده است، وجود دارد؟

- چگونه می‌توان فهمید که اهداف مورد نظر تحقق پیدا کرده‌اند؟

۳- محدوده‌ی (دامنه) شکست و یا موفقیت در نیل به اهداف، به صورت کمی برای

کارکنان تعریف می‌شود.

### تست هوشمند<sup>۱</sup>

از طریق تست هوشمند می‌توان کیفیت اهداف را مشخص کرد. بدین معنی که اهداف

باید مشخص، قابل سنجش، مناسب، واقع‌بینانه و زمان‌بندی شده، باشد. ذیلاً این عوامل به شرح زیر تعریف می‌شود.

مشخص<sup>۱</sup>: به این معنی که به روشنی از آن ارائه شود تا قابل درک باشد.

قابل سنجش: اهداف باید به صورت کمی و به عدد بیان شوند.

مناسب: کارکنان بتوانند عملیات ضروری برای رسیدن به اهداف را انجام دهند.

واقع‌بینانه: کارکنان بتوانند تغییرات مناسبی را برای رسیدن به نتایج مورد نظر اعمال کنند.

زمان‌بندی شده: اهداف باید دارای ظرف زمانی باشند. زمان می‌تواند به صورت ساعت، روز، هفته و یا بصورت ادواری مثل ماهانه، سه ماهه و... تعیین شود.

خاطر نشان می‌سازد که در بسیاری از موارد، اهداف این پنج مرحله را طی نمی‌کنند. چرا که بعضی از اهداف مثل اهداف رفتاری، قابل اندازه‌گیری نیستند. همچنین برخی از اهداف از قابلیت زمان‌دهی و زمان‌بندی برخوردار نیستند؛ به این علت که اهداف ممکن است دربرگیرنده‌ی وقایعی باشد که رخ دادن و یا ندادن آن معلوم نبوده و خارج از حیطه‌ی کنترل می‌باشند؛ ولی در هر حال باید قابل درک و قابل استناد باشند.

(Marianne & Koch, 2001)

شرکتهای بزرگ معمولاً هدفگذاری را از طریق برنامه‌ی مدیریت بر مبنای هدف و به طور نظامند انجام می‌دهند. شرکتهای مختلفی چون پیسی کولا، امریکن اکسپرس<sup>۲</sup> و هولت پاکارد<sup>۳</sup>، یکی از عوامل مهم موفقیت خودشان در سالهای اخیر را، استفاده از برنامه مدیریت بر مبنای هدف، گزارش نموده‌اند (Sweeney & Mcfarlin, 2002, 102). هم‌چنین شرکت زیتک<sup>۴</sup> که در زمینه رایانه و دیگر تجهیزات الکترونیکی فعالیت می‌کند، مدیریت بر مبنای هدف را در اجرای برنامه پنجساله شرکت بکار گرفته و پس از اجرا، آنرا یک برنامه مؤثر اعلام کرد. مدیریت ارشد که اهداف متعددی را در برنامه فوق

1- Specific

2- American Express

3- Hewlett-Packard

4- Zytec

در نظر داشت، از طریق بکارگماردن شش تیم وظیفه‌ای میان بخشی<sup>۱</sup> نسبت به اجرای آن مبادرت ورزید (Hill & Jones, 2001, pp. 430).

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی ۱- ابهام نقش کارکنان بر انتظارات مدیران مؤثر است.

فرضیه فرعی ۱- ابهام نقش کارکنان بر انتظارات اجباری، ایجابی و اختیاری مدیران مؤثر است.

فرضیه اصلی ۲- تضاد نقش کارکنان بر انتظارات مدیران مؤثر است.

فرضیه فرعی ۲- تضاد نقش کارکنان بر انتظارات اجباری، ایجابی و اختیاری مدیران مؤثر است.

فرضیه اصلی ۳- "مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه" بر انتظارات مدیران مؤثر است.

فرضیه فرعی ۳- "مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه" بر انتظارات اجباری، ایجابی و اختیاری مدیران مؤثر است.

لازم به توضیح است که در این پژوهش، اثرات متقابل متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته و یا عبارتی تأثیر همزمان متغیرهای مستقل بر سطوح مختلف انتظارات نیز مورد مطالعه قرار گرفته است.

### روش تحقیق

با توجه به فرضیه‌های پژوهش و چند سطحی بودن متغیر وابسته (ملاک)، از تحلیل واریانس چندمتغیری (MANOVA)<sup>۲</sup> و با شیوه کدگذاری استفاده شده است. برای استفاده از این مدل، متغیرهای مستقل در دو طیف، دسته‌بندی گردیده و سپس از طریق نرم‌افزار SPSS، داده‌های طبقه‌بندی شده مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. آزمونهای معنی‌داری در MANOVA و مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از:

آزمون اثر پیلابی - بارتلت<sup>۱</sup>، آزمون لامبدای ویلکز<sup>۲</sup>، آزمون اثر هتلینگ - لاولی<sup>۳</sup> و آزمون بزرگترین ریشه روی<sup>۴</sup> (سرمد و دیگران، ۱۳۷۶، ص. ۲۹۱)

### متغیرهای پژوهش

- متغیرهای مستقل: ۱- ابهام نقش<sup>۵</sup> ۲- تضاد نقش<sup>۶</sup> ۳- "مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه"<sup>۷</sup>

- متغیرهای وابسته: ۱- انتظارات اجباری ۲- انتظارات ایجابی ۳- انتظارات اختیاری

### جامعه آماری<sup>۸</sup> پژوهش

جامعه آماری این پژوهش، معاونت آموزشی وزارت آموزش و پرورش می باشد که نقش بسیار مهمی را در تعلیم و تربیت کشور ایفا کرده و در بین دستگاههای کشور که به نوعی خاص با نیروی انسانی سر و کار دارند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

### روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه

با توجه به طبقات و مشخصه هایی که در جامعه آماری پژوهش وجود داشت، برای انجام نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی سهمیه ای استفاده گردیده و از بین جامعه آماری (۳۷۸ نفر)، ۱۵۰ نفر به عنوان گروه نمونه انتخاب شد.

با بررسیهایی که انجام شد، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که در این پژوهش، بهترین روش برای دریافت و اخذ اطلاعات، استفاده از پرسشنامه است. برای اطمینان از عدم ابهام در سؤالات، پرسشنامه در بین ۳۳ نفر توزیع و نظرات اصلاحی آنان در پرسشنامه

1- Pillai-Bartlett Trace

2- Wilks Lambda

3- Hotelling-Lawley Trace

4- Roys Largest Root

5- Role Ambiguity

6- Role Conflict

7- Management By Objective and Result (MBOR)

8- Population



اولیه اعمال شد. به منظور انجام مطالعات اولیه (Pilot Study) و تعیین اعتبار و روایی ابزار سنجش، پرسشنامه با فاصله ۱۵ روز به صورت مجدد بین همان ۳۳ نفر توزیع شد.

### پایایی و روایی پژوهش

#### الف - پایایی (Reliability)

مقصود از پایایی یک وسیله‌ی سنجش، آن است که اگر خصیصه مورد سنجش را با همان وسیله یا وسیله مشابه و قابل مقایسه با آن تحت شرایط مشابه دو بار بسنجیم نتایج حاصل تا چه حد مشابه، دقیق و قابل اعتماد است (هومن، ۱۳۷۶، ص ۲۲۸).

برای سنجش اعتبار پرسشنامه و سنجش هر بخش آزمون مربوط به متغیرهای مستقل و متغیر وابسته از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شد که نتایج آن بشرح ذیل آورده می‌شود:

اعتبار بخش مربوط به ابهام نقش	۶۹ صدم
اعتبار بخش مربوط به تضاد نقش	۷۳ صدم
اعتبار بخش مربوط به مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه	۸۲ صدم
اعتبار بخش مربوط به انتظارات (اجباری، ایجابی و اختیاری)	۶۸ صدم

#### ب - روایی (Validity)

مقصود از روایی آن است که وسیله‌ی سنجش بواقع بتواند خصیصه‌ی موردنظر را بسنجد و نه خصیصه دیگری را (همان، ۱۳۷۶، ص ۲۲۹).

در پژوهش حاضر به لحاظ این که پرسشنامه موضوعات متنوعی را در نظر داشت، از روایی سازه (همگرا و تشخیص) استفاده شد. روایی همگرا<sup>۲</sup> از طریق همبستگی نسبتاً قوی بین اندازه‌هایی که برای سنجش یک سازه کلی و مشترک طراحی شده، مشخص می‌شود (ثرندایک، ۱۳۶۹، ص ۲۴۳).

جدول ۱ نشان می‌دهد که میزان همبستگی بین متغیرها در حد قابل قبولی بوده و

برای سنجش هدف پژوهشگر از روایی لازم برخوردار است.

جدول ۱- ماتریس همبستگی بین متغیرها (متغیرهای مستقل و وابسته)

	ابهام نقش	تضاد نقش	MBOR	انتظارات
ابهام نقش	۱	۰/۶۲	-۰/۶۵	-۰/۲۵
تضاد نقش	۰/۶۲	۱	-۰/۵۵	-۰/۱۲
MBOR	-۰/۶۵	-۰/۵۵	۱	۰/۴۶
انتظارات	-۰/۲۵	-۰/۱۲	۰/۴۶	۱

ارقام جدول بالا نشان می‌دهد که:

۱- اعداد مربوط به همبستگی (جدول فوق) که پس از انجام Pilot Study (مطالعات اولیه) و قبل از اجرای پرسشنامه اصلی محاسبه شده است، پس از اجرای پرسشنامه نیز مورد تایید قرار گرفته و روابط متغیرهای فوق به طور مشابه و خیلی نزدیکی در مورد پرسشنامه اجرا شده و اصلی نیز صادق است.

۲- همبستگی معنی‌دار اما منفی بین امتیازات متغیرهای ابهام نقش و تضاد نقش با متغیرهای MBOR و انتظارات، دلیل موجهی برای تایید روایی (تشخیص) پرسشنامه و توجیه مفروضه‌های زیربنایی آن و همبستگی معنادار و مثبت بین متغیرهای ابهام نقش و تضاد نقش و نیز بین متغیرهای MBOR و انتظارات نیز دلیلی بر تایید روانی (همگرا) پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش می‌باشد.

## توصیف و تحلیل داده‌ها

### توصیف داده‌ها

#### الف - توصیف متغیرهای مستقل

مشخصه‌های آماری توزیع فراوانی متغیرهای مستقل در جدول شماره ۲ خلاصه

شده است:

جدول ۲- مشخصه‌های آماری متغیرهای ابهام نقش کارکنان، تضاد نقش

کارکنان و مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه (n = ۱۵۰)

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس	کشیدگی	چولگی	کمینه	بیشینه	دامنه
ابهام نقش	۳/۰۶	۰/۶۷	۰/۴۵	-۰/۱۲	۰/۱۴	۱/۴۰	۴/۸۰	۳/۴۰
تضاد نقش	۲/۹	۰/۴۸	۰/۲۳	-۰/۲	۰/۰۳	۱/۶۷	۴	۲/۳۳
<b>MBOR</b>	۲/۵	۰/۷۴	۰/۵۴	-۰/۶۴	۰/۲	۱	۴/۲۹	۳/۲۹

### ۱- ابهام نقش کارکنان

میانگین و انحراف استاندارد توزیع امتیازات در این مقیاس به ترتیب برابر با ۳/۰۶ و ۰/۶۷ (و بنابراین خطای استاندارد میانگین جامعه برابر با ۰/۰۵۷) است که نشان می‌دهد مقدار متوسط امتیازات ابهام نقش در جامعه با اطمینان بسیار زیاد (بالتر از ۹۹ درصد) در محدوده ۲/۹ تا ۳/۳ امتیاز قرار دارد. مقایسه‌ی این ارقام با عدد ۳ که حد وسط امتیازات در مقیاس مذکور است، مؤید این امر است که جامعه، کمی با ابهام نقش روبروست (در حد متوسط به بالا). شاخصهای چولگی و کشیدگی توزیع نیز به ترتیب ۰/۱۴ (مثبت) و -۰/۱۲ (منفی) است که نشان می‌دهد توزیع تا حدودی تمایل به راست داشته و اندکی از توزیع نرمال، مسطح‌تر است اما چون مقادیر مربوط به چولگی و کشیدگی ناچیز است بنابراین می‌توان فرض کرد که توزیع نرمال می‌باشد.

### ۲- تضاد نقش کارکنان

میانگین و انحراف استاندارد توزیع امتیازات در این مقیاس به ترتیب برابر با ۲/۹ و ۰/۴۸ (و بنابراین خطای استاندارد میانگین جامعه برابر با ۰/۴۱) است که نشان می‌دهد مقدار متوسط امتیازات تضاد نقش کارکنان در جامعه با اطمینان بالاتر از ۹۹ درصد، در محدوده ۲/۸ تا ۳ امتیاز قرار دارد. مقایسه‌ی این ارقام با حد وسط امتیاز (۳)، نشان می‌دهد که جامعه، در حد متوسط به پایین از تضاد نقش روبرو هست. شاخصهای

چولگی و کشیدگی توزیع به ترتیب برابر با  $0/03$  (مثبت) و  $0/2$  (منفی) است که نشان می‌دهد توزیع چوله به راست می‌باشد. اما چون مقدار کشیدگی تقریباً نزدیک به صفر است می‌توان توزیع را نرمال فرض کرد.

### ۳- مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه (MBOR)

میانگین و انحراف استاندارد توزیع امتیازات به ترتیب برابر با  $2/5$  و  $0/74$  (و بنابراین خطای استاندارد میانگین جامعه برابر با  $0/062$ ) است که نشان می‌دهد مقدار متوسط امتیازات این متغیر در جامعه با اطمینان بالاتر از ۹۹ درصد در محدوده  $2/3$  تا  $2/6$  قرار گرفته است. مقایسه این ارقام با امتیاز حد وسط امتیاز (۳) این امر را نشان می‌دهد که مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه در جامعه در حد متوسط به پائین بوده و یا کم اجرا می‌شود. شاخصهای چولگی و کشیدگی توزیع نیز به ترتیب برابر با  $0/2$  (مثبت) و  $-0/64$  (منفی) است که نشان می‌دهد توزیع تا حدودی متمایل به راست بوده و از توزیع نرمال تخت‌تر است. اما انطباق میانگین ( $2/49$ ) با میانه توزیع ( $2/57$ ) و مد و مقایسه آن‌ها با امتیاز حد وسط (۳) و بیشترین امتیاز ممکن (۵) نشانگر این است که توزیع تقریباً نرمال است (همانند سایر متغیرهای مستقل).

به طور کلی از مباحث و توضیحات فوق، این نتیجه حاصل می‌شود که هیچ یک از توزیع متغیرهای مستقل دارای چولگی خیلی شدید نیستند و فاصله آنها از توزیع نرمال تقریباً اندک می‌باشد. نمونه‌ی مورد مطالعه از لحاظ ابهام نقش در حد متوسط به بالا، از لحاظ تضاد نقش در حد متوسط به پائین و از لحاظ اجرای MBOR نیز در حد متوسط به پائین می‌باشد.

### ب - توصیف متغیرهای وابسته

مشخصه‌های آماری توزیع فراوانی متغیرهای وابسته یعنی سطوح سه گانه انتظارات مدیران (اجباری، ایجابی و اختیاری) در جدول شماره ۳ خلاصه شده است:

جدول ۳- مشخصه‌های آماری امتیازات متغیرهای انتظارات

اجباری، ایجابی و اختیاری (n = ۱۵۰)

انتظارات	میانگین	انحراف استاندارد	باز	کشیدگی	چولگی	کمینه	بیشینه	دامنه
اجباری	۳/۰۸	۰/۷۸	۰/۶۲	-۰/۶۳	۰/۰۴	۱/۴	۴/۸	۳/۴۰
ایجابی	۳/۳	۰/۶۵	۰/۴۲	۰/۸۵	-۰/۴۸	۱/۲۵	۵	۳/۷۵
اختیاری	۲/۸	۰/۶۰	۰/۳۷	-۰/۲۸	-۰/۲۰	۱	۴/۲۹	۳/۲۹

براساس این جدول می‌توان موارد زیر را استنتاج نمود:

- ۱- از بین میانگین‌های سه سطح انتظارات بزرگترین میانگین (۳/۳) متعلق به انتظارات ایجابی و کوچکترین میانگین (۲/۸) متعلق به انتظارات اختیاری است. بنابراین اکثریت گروه نمونه‌ی مورد مطالعه، معتقد به این امر هستند که انتظارات ایجابی بالاست و نیز افراد کمتری معتقد به بالا بودن سطح انتظارات اختیاری هستند. البته ذکر این نکته ضروری است که میانگین هر سه نوع انتظارات در نمونه آماری نزدیک به هم بوده و تفاوت زیادی با هم ندارند.
- ۲- پراکندگی امتیازات هر سه سطح انتظارات (اجباری، ایجابی و اختیاری) تقریباً یکسان (و در حد ۰/۶۵) است، اما با مداخله بیشتر باید گفت که پراکندگی انتظارات اجباری در مقایسه با دو نوع دیگر اندکی زیادتر است.
- ۳- ارقام زیر ستون چولگی در جدول ۳ نشان می‌دهد که به استثنای انتظارات اجباری که چولگی آن مثبت (اما نزدیک به صفر) است، بقیه سطوح انتظارات منفی هستند. چولگی انتظارات ایجابی از همه شدیدتر (-۰/۴۸) است که در تایید آنچه که در بند ۱ به آن اشاره شد نشان می‌دهد که گروه نمونه مورد مطالعه بیشتر معتقد به بالا بودن انتظارات ایجابی در جامعه هستند.

### تحلیل داده‌ها

همانطور که اشاره شد به دلیل ضرورت بیان مقوله‌ای و کیفی کردن متغیرهای مستقل در اجرای MANOVA، کلیه متغیرهای مستقل براساس میانگین به دو مقوله تقسیم‌بندی و کدگذاری شده که در جدول شماره ۴ به ترتیب ذیل آمده است:

جدول ۴- مقوله‌بندی توزیع فراوانی متغیرهای مستقل

براساس میانگین امتیازات ( $n = 150$ )

عنوان	مقوله	کد	دامنه	فراوانی <sup>#</sup>	درصد
ابهام نقش کارکنان	غیر مبهم	۱	۱/۴۰-۳/۰۶	۶۸	۴۹
	مبهم	۲	۳/۰۷-۴/۸۰	۶۹	۵۱
تضاد نقش کارکنان	غیر متضاد	۱	۱/۶۷-۲/۸۷	۶۸	۴۸
	متضاد	۲	۲/۸۸-۴	۷۲	۵۲
MBOR	غیر هدفمند	۱	۲-۲/۴۹	۶۸	۴۸
	هدفمند	۲	۲/۵۰-۴/۲۹	۷۲	۵۲

# از مجموع افراد نمونه، پاسخ‌دهندگان به متغیر ابهام نقش ۱۳۷ نفر، متغیر تضاد نقش و MBOR، ۱۴۰ نفر می‌باشند.

باید توجه کرد که در مقوله‌بندی و به بیان دیگر کدگذاری توزیع‌های فراوانی متغیرهای مستقل، فراوانی گروه‌ها باید اختلاف فاحشی با هم نداشته باشند تا تهدیدی برای مقایسه میانگین‌های آنها و اجرای آزمون t به حساب نیاید. همان‌طور که در جدول شماره ۴ ملاحظه می‌شود این اصل در مورد طبقه‌بندی متغیرهای مورد نظر رعایت شده است.

از اجرای این مدل لازم است دو موضوع مورد مطالعه قرار گیرد:

- ۱- برقرار بودن مفروضه همگونی ماتریسهای واریانس-کوواریانس درون خانه‌ها
- ۲- اطمینان نسبت به اینکه ماتریس همبستگی‌های بین متغیرهای وابسته در جامعه برابر

با صفر نیست (اکرامی، ۱۳۷۱، ص ۸۸).  
 در این پژوهش برای آزمون مفروضه اول از آزمون M باکس\* استفاده شده است که در مقایسه با آزمونهای تک متغیری توان بیشتری دارد.

جدول ۵- M باکس محاسبه شده براساس متغیرهای مستقل

Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Box's M	69.348
F	.972
df1	36
df2	180
Sig.	.521

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups

a. Design:

Intercept + NEBHAM + NTAZAD + NMBOO + NEBHAM

NTAZAD + NEBHAM\* NMBOO + NTAZAD\*

NMBOO + NEBHAM\* NTAZAD\* NMBOO

چنانکه در جدول فوق ملاحظه می شود سطح معنادار بودن مشخصه M باکس که بر پایه ی آزمون F بیان شده است از  $\alpha = 0/05$  کمتر نمی باشد و بنابراین این آزمون نشان می دهد که مفروضه اول برقرار است. به منظور تحقیق درباره این مطلب که آیا ماتریس همبستگی داده ها در جامعه صفر نیست، از آزمون کرویت بارتلت<sup>۱</sup> استفاده شده است. اصولاً اگر بین متغیرهای وابسته (در جامعه) همبستگی وجود نداشته باشد، کاربرد تحلیل واریانس چند متغیری (MANOVA) قابل توجیه نیست. آزمون کرویت بارتلت این فرضیه که ماتریس همبستگی بین متغیرها در جامعه، یک ماتریس همانی است، یعنی جمله های قطر آن یک و جمله های غیر قطر آن صفر است را می آزمايد.<sup>۲</sup> نتایج

\* - Box's M

1- Bartlett's Test of Sphericity

۲- اگر این فرضیه که متغیرهای وابسته با هم رابطه ندارند رد نشود، اصولاً کاربرد MANOVA زیر سؤال خواهد بود و باید در مدل تحلیلی داده ها تجدیدنظر شود.

اجرای آزمون کرویت بارتلت که از طریق نرم افزار spss محاسبه شده است برای داده‌های این پژوهش در جدول شماره ۶ آمده است: (نسبت درست نمایی نیز در این جدول ذکر شده است).

جدول ۶- آزمون کرویت بارتلت و نسبت درست نمایی (Bartlett's Test of Sphericity)

Likelihood Ratio	.000
Approx. Chi-Square	32.502
df	5
Sig.	.000

Tests the null hypothesis that the residual covariance matrix proportional to an identity matrix.

این جدول نشان می‌دهد که نتیجه‌ی آزمون مشخصه آماری کرویت بارتلت با درجه آزادی ۵، حتی در سطوح کمتر از  $0/001$  نیز از لحاظ آماری معنادار است. بنابراین بین متغیرهای وابسته در این پژوهش (سطوح سه‌گانه انتظارات) واقعاً همبستگی وجود دارد و در نتیجه کاربرد مدل MANOVA توجیه‌پذیر است.

#### یافته‌های پژوهش

۱- اثر اصلی ابهام نقش کارکنان: تفاوت کلی بین بردارهای میانگین دو گروه دارای نقش غیرمبهم و دارای نقش مبهم، از لحاظ آماری معنی‌دار نیست. به عبارتی می‌توان نتیجه گرفت که ابهام نقش کارکنان (با خطای ۵ درصد) به تنهایی اثر چندانی در تفاوت بین بردار میانگین‌های سطوح سه‌گانه انتظارات مدیران ندارد.

۲- اثر اصلی تضاد نقش کارکنان: نتایج آزمون چندمتغیری نشان می‌دهد که تضاد نقش کارکنان (با آلفای  $0/05$ ) به تنهایی اثر چندانی در تفاوت بین بردار میانگین‌های سطوح سه‌گانه انتظارات مدیران ندارد.



با مراجعه به نتایج تک متغیری ملاحظه گردید که اثر اصلی تضاد نقش کارکنان در یکی از سطوح سه گانه انتظارات مدیران یعنی انتظارات اختیاری از لحاظ آماری معنادار است و سطح معنادار بودن آن  $Sig = 0/013$  می باشد. ارقام مربوط به میانگین گروهها (Estimates) نشان داد که بین افراد دارای نقش متضاد و دارای نقش غیرمتضاد از لحاظ انتظارات اجباری و ایجابی تفاوت چندانی وجود ندارد اما این تفاوت در انتظارات تقریباً بیشتر است. بدین معنا که افراد دارای نقش غیرمتضاد بیش از افراد دارای نقش متضاد، بر انتظارات مدیران اثر دارند و رابطه بین تضاد نقش کارکنان با انتظارات مدیران معکوس است.

۳- اثر اصلی مدیریت بر هدف و نتیجه (MBOR): اثر اصلی MBOR بر انتظارات مدیران کاملاً مهم و از لحاظ آماری معنادار بوده و سطح معنادار بودن آن حتی کوچکتر از  $\alpha = 0/001$  (و در حقیقت برابر با  $0/000$ ) است.

نتایج نشان می دهد که هر چند بین افراد، در هدفمند و غیرهدفمند بودن سازمان از لحاظ انتظارات اجباری و ایجابی تفاوت مهم وجود ندارد، اما بین این دو گروه از لحاظ انتظارات اختیاری تفاوت فاحش وجود دارد. با آنکه نتایج MANOVA اثر عامل MBOR را برای همه سطوح متغیر وابسته و برای سطح  $\alpha = 0/001$  معنادار نشان می دهد و می توان گفت اجرای "مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه" و عدم اجرای آن از لحاظ انتظارات مدیران متفاوت از یکدیگرند، اما نتایج آزمون تک متغیری F دلالت بر این دارد که اثر اصلی عامل MBOR قویاً متمرکز بر انتظارات اختیاری مدیران است. بر پایه این یافته و ملاحظه میانگین بردارهای فوق (Estimates) می توان نتیجه گرفت که بین عامل MBOR (هدفمند بودن و غیرهدفمند بودن) و انتظارات اختیاری مدیران رابطه مستقیم وجود دارد، بدین معنا که سازمان هدفمند (اجرای MBOR در سازمان) بر انتظارات اختیاری مدیران اثر مثبت دارد.

۴- اثر تعاملی نقش و تضاد نقش کارکنان: اثر تعاملی "تضاد نقش × ابهام نقش" بر پایه ی آزمون لامبدای ویکلز که با آزمون F تقریب زده شده، از لحاظ آماری معنادار است

نتایج آزمون اثرات بین گروهی متغیرهای وابسته نشان می‌دهد که اثرهای مشترک ابهام نقش و تضاد نقش کارکنان قویاً متمرکز بر انتظارات اختیاری است. بر پایه این یافته و ملاحظه میانگین‌های مربوطه می‌توان نتیجه گرفت که زمانی که ابهام نقش و تضاد نقش کارکنان کم باشد، انتظارات اختیاری در حد بالایی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. اما زمانی که ابهام نقش و تضاد نقش کارکنان، هر دو بالاست، انتظارات اختیاری کاهش می‌یابد.

۵- اثر تعاملی ابهام نقش کارکنان و MBOR: اثر تعاملی "ابهام نقش × MBOR" از لحاظ آماری معنادار نیست ( $\alpha = 0/05$ ).

۶- اثر تعاملی تضاد نقش و MBOR در سازمان: اثر تعاملی "تضاد نقش × MBOR" از لحاظ آماری معنادار است ( $\alpha = 0/05$ ). به بیان دیگر بردار میانگین گروهها متفاوت از یکدیگرند. نتایج بین گروهی نشان می‌دهد که اثرهای مشترک تضاد نقش کارکنان و MBOR قویاً متمرکز بر انتظارات ایجابی است. بر پایه این یافته و ملاحظه میانگین‌های مربوطه می‌توان نتیجه گرفت که زمانی که تضاد نقش کارکنان و اجرای MBOR در سازمان، هر دو در سطح بالایی قرار دارند، انتظارات ایجابی مدیران از سطح پائینی برخوردار است.

۷- اثر تعاملی تضاد نقش کارکنان، ابهام نقش کارکنان و MBOR در سازمان: نتایج نشان می‌دهد که اثر تعاملی "ابهام نقش × تضاد نقش × MBOR" از لحاظ آماری معنادار نیست ( $\alpha = 0/05$ ).

### پیشنهادها

- براساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- ۱- هدفگذاری دقیق و واقع‌بینانه در سازمان، ارائه‌ی شاخصهای سنجش اهداف، زمان‌بندی مناسب و بیان شفاف چگونگی ارزیابی تحقق اهداف.
  - ۲- تهیه‌ی دفاتر سازمانی و تجزیه و تحلیل شغل (شرح شغل و شرایط احراز مشاغل) و اجرای واقعی آن.
  - ۳- برگزاری دوره‌های آموزشی براساس نیازسنجی دقیق و علمی و مطابق با شرح شغل.

- ۴- پیاده‌سازی سیستم تنبیه و تشویق مناسب با توجه به عملکرد واقعی کارکنان و شاخصهای دقیق از قبل تعیین شده.
- ۵- کوشش در جهت ایجاد توافق بین سرپرستان و زیردستان در اجرای برنامه‌های هدفمند و مشارکت کارکنان در امور سازمان.
- ۶- استفاده از نرم‌افزارهای رایانه‌ای با قابلیت اجرایی مناسب در جهت اجرای مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه، و بررسی مجدد چرخه‌ی آن جهت انجام بازخوردهای لازم.

