

آگاهی و شفافیت اهداف سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد مورد: سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه

دکتر مهدی جمشیدیان^۱

مسعود محمدخانی^۲

چکیده

هدف داری سازمان و شفاف بودن آن برای کارکنان یکی از مهمترین مفاهیم در مدیریت امروز است، که علی‌رغم اهمیتش کمتر بدان پرداخته می‌شود. توجه به اهداف و اثراتی که این مهم می‌تواند بر عملکرد سرپرستان برجای بگذارد اساس کار این مقاله را تشکیل می‌دهد. در این مقاله سعی شده است با استفاده از تئوری هدف‌گذاری تأثیر متقابل اهداف و عملکرد مورد بررسی قرار گیرد. فرضیه اصلی این مقاله که برگرفته از تئوری هدف‌گذاری لاک می‌باشد به بیان این مطلب می‌پردازد که افزایش آگاهی از اهداف موجب بهبود عملکرد سرپرستان می‌شود. در قالب این فرضیه چهار فرضیه فرعی نیز تدوین گردیده که به بررسی مشخصه‌هایی چون هماهنگی اهداف فردی و سازمانی، روشنی و وضوح اهداف در دو بعد کلان (مشخص بودن مقصد نهایی سازمان) و خرد (روشن و قابل درک بودن اهداف برای پرسنل در انجام فعالیت‌های روزمره) می‌پردازد.

۱- دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

۲- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

جامعه آماری، کل سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه هستند که در بخش هایی چون تکنولوژی، اقتصادی و مالی، فروش و بازاریابی، خرید، نیروی انسانی، سازماندهی و بهره‌برداری، طراحی و توسعه و قسمت‌های ستادی مشغول به کار هستند. از میان جامعه مورد نظر و از طریق نابرابری چپی شف، حجم نمونه استخراج شده و از طریق فرمول طبقه‌بندی متناسب، به نسبت تعداد سرپرستان در بخش‌های مختلف تعداد نمونه در آن بخش‌ها تعیین گردید. به‌علاوه فرضیه‌های تحقیق نیز از طریق آزمون‌های کای اسکور، کالموگروف - اسمیرنوف و برآورد میانگین جامعه به آزمون گذارده شده‌اند.

داده‌های این تحقیق به وسیله پرسشنامه خودساخته‌ای که دارای اعتبار ۹۰ درصد، و روایی بالایی بود جمع‌آوری گردید. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها به گونه‌ای موجز و مختصر عبارت است از: ۱) هر اندازه آگاهی از اهداف بیشتر باشد، عملکرد افراد بهتر خواهد شد. ۲) هر اندازه اهداف قابل درک و ملموس باشند، عملکرد افراد بهتر خواهد شد. ۳) رعایت سلسله مراتب اهداف و به کارگیری آن موجب آگاهی بیشتر سرپرستان از اهداف و در نتیجه عملکرد بالاتر آنان خواهد شد. ۴) هر اندازه افراد از اهداف آگاه‌تر باشند مقاومت در برابر تغییرات احتمالی و در راستای هدف کاهش می‌یابد.

واژه‌های کلیدی

شفافیت اهداف سازمانی، مدیریت بر مبنای هدف، هدف‌گذاری، عملکرد، هدف و عملکرد، مجتمع فولاد مبارکه

مقدمه

هدف‌داری سازمان و شفاف بودن آن برای کارکنان یکی از مهم‌ترین مفاهیم در مدیریت امروز است که علی‌رغم اهمیتش کمتر به آن توجه شده است. این مقاله به بررسی رابطه بین اهداف و شفافیت آنها و تأثیری که این شفافیت و

چالشی بودن اهداف می‌تواند بر عملکرد سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه بگذارد، می‌پردازد. پاسخ به سؤالاتی چون، اهداف چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟ شفافیت اهداف به چه معنی است؟ رابطه عملکرد سرپرستان با ویژگی‌های اهداف چیست؟ از موضوعاتی است که در این مقاله به آن توجه خواهد شد.

هدف چیست؟ معنای هدف در عین حالی که خیلی واضح و روشن به نظر می‌رسد از گنگ‌ترین و مبهم‌ترین مفاهیم در مدیریت امروز است. توجه به پیوند میان هدف‌ها و سلسله مراتب سازمانی، و تفکیک اهداف به غایت اجتماعی، مأموریت، هدف‌های سراسری مشخص‌تر، هدف‌های بخش، هدف‌های قسمت‌ها و واحدها و هدف‌های فردی و یا تأکید بر زمان برای تفکیک اهداف به سه نوع اهداف کوتاه مدت، اهداف میان مدت و اهداف بلند مدت و... برای تأکید بر هدف و نیز نقشی است که اهداف می‌توانند در برانگیختن افراد به عملکرد بهتر و نهایتاً عملکرد بهتر سازمان داشته باشند. با توجه به سلسله مراتب اهداف و انواع اهداف از دیدگاه‌های متفاوت، نقش اهداف سازمانی ارائه خط‌مشی‌های لازم در زمینه‌هایی چون تصمیم‌گیری، کارایی سازمانی، انسجام سازمانی و ارزیابی عملکرد اعضا می‌باشد (Certo, 1997).

مقاله حاضر درصدد دستیابی به اهداف ذیل است: (۱) تعیین میزان آگاهی سرپرستان از اهداف مجتمع فولاد مبارکه و تأثیر آن بر عملکرد سرپرستان. (۲) مشخص کردن تأثیر هماهنگی اهداف فردی و سازمانی بر عملکرد سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه. (۳) تعیین ارتباط بین روشن و مشخص بودن اهداف با عملکرد سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه. (۴) تعیین ارتباط بین چالشی بودن اهداف با عملکرد سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه و نهایتاً مشخص کردن تأثیر افزایش سطح آگاهی سرپرستان از اهداف و ارتباط آن با میزان مقاومت در برابر تغییر. در راستای اهداف فوق فرضیه‌هایی بدین شرح تدوین گردیده‌اند:

۱) میزان آگاهی از اهداف مجتمع فولاد مبارکه موجب بهبود عملکرد سرپرستان می‌شود. ۲) هماهنگی اهداف فردی و سازمانی موجب بهبود عملکرد سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه خواهد شد. ۳) اهداف روشن و مشخص موجب بهبود عملکرد سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه خواهد شد. ۴) اهداف چالشی موجب بهبود عملکرد سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه خواهد شد. و نهایتاً افزایش آگاهی از اهداف موجب کاهش میزان مقاومت در برابر تغییر سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه خواهد بود.

پیشینه

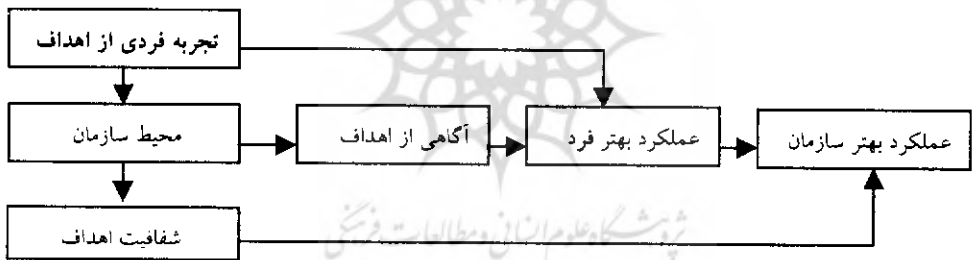
اهداف سازمانی به عنوان آمال یک سازمان و غایتی که فعالیت‌های سازمانی برای رسیدن به آن صورت می‌گیرند تعریف می‌شود (Daft, 1988). اهداف نه تنها نقطه پایان برنامه‌ریزی هستند بلکه غایتی برای فعالیت‌هایی چون سازماندهی، کارمندیابی، رهبری و نظارت می‌باشند (Certo, 1977). اهمیت اهداف سازمانی برای یک مدیر همانند ستاره سهیل برای یک ملوان است. این ستاره همچون قطب‌نمایی است که مسیر درست را برای یک ملوان مشخص می‌نماید. اهداف سازمانی نیز به مدیر و همه اعضای سازمان در زمینه‌های تصمیم‌گیری، کارآیی، انسجام سازمانی و ارزیابی عملکرد خط مشی‌های لازم را ارائه می‌نماید. اهمیت اهداف در سازمان‌های امروزی به لحاظ تعیین مسیر و جهت سازمان، تمرکز تلاش‌ها، و نیز کمک به کارکنان سازمان برای تعیین میزان پیشرفت خویش است (استونر و فریمن، ۱۳۷۵). در مقابل اهداف سازمانی، عملکرد وجود دارد. عملکرد عبارتست از وظائف و فعالیت‌های ایجاد شده در طول یک دوره زمانی مشخص به وسیله فردی معین به منظور تحقق اهداف فردی یا اهداف سازمانی (Williams, 1988).

در ادبیات مدیریت چندین نظریه هدف گذاری و عملکرد وجود دارد که شاخص ترین آنان تئوری هدف گذاری است. این تئوری که در سال ۱۹۶۸ به وسیله ادوین لاک^۱ ارائه گردید، بیان می کند که تعیین هدف عبارت است از تشریح رابطه اهداف آگاهانه و عملکرد شغلی. فرض اساسی این تئوری این است که اهداف آگاهانه کارمند در رفتار وی تأثیر می گذارد. به عبارتی اگر کارمند به وضوح بداند چه کاری را باید انجام دهد و برای انجام آن به چالش طلبیده شود از انگیزش بیشتر و عملکرد بهتری برخوردار خواهد بود. یافته های تئوری هدف گذاری لاک عبارتند از: (۱) اهداف چالشی و مشکل منجر به عملکرد بالاتری نسبت به مواردی که اهداف وجود ندارند یا اهداف موجود مورد پذیرش کارکنان نیستند، می شوند. (۲) اهداف ویژه و مشخص منجر به عملکرد بالاتری نسبت به هنگامی که فقط اصول کلی و مبهم بیان شده باشد، خواهند شد (Locke, 1990).

بر اساس تئوری هدف گذاری، هدف گذاری از طریق شیوه های زیر عمل می کند: (۱) از طریق هدایت متصدی شغل و فعالیت ها به سمت عملکرد مورد انتظار. این شیوه را روبرتسون^۲ در سال ۱۹۹۲ مکانیزم جهت دهی نامید. (۲) متحول کردن اهداف، به جای ایجاد و انتخاب یک هدف جاری. (۳) تأکید بر زمان به عنوان متغیری برای تحقق اهداف که باعث پرهیز از کارهای نامرتبط می شود. (۴) توجه به بازخورد برای درک اینکه اهداف هنوز هم اهمیت خود را دارا هستند. علاوه بر تئوری هدف گذاری، مدل های شاخص دیگری نیز در مباحث مدیریت طرح می شوند. یکی از مشهورترین این مدل ها مربوط به لاک و لاتام می باشد. این مدل به تبیین سه عامل تعیین هدف، تعهد نسبت به هدف و غلبه بر مقاومت در پذیرش هدف به عنوان عوامل تعیین کننده ویژگی های

هدف می‌پردازد و اثری که ویژگی‌های هدف بر عملکرد دارند را مورد بررسی قرار می‌دهد. در کنار ویژگی‌های هدف عناصر حمایتی چون آموزش، بازخورد، منابع لازم برای عملکرد و... می‌توانند به عنوان عناصر کمکی در انجام موفقیت‌آمیز و یا شکست عملکرد مؤثر باشند.

مدل دیگر مدل عملکرد اثربخش است که همان گونه که در شکل نیز مشخص است، به بررسی و تأمل اثری که سه عامل تجربه فرد از اهداف، محیط سازمان و شفافیت اهداف سازمانی به عنوان عواملی که باعث آگاهی فرد از اهداف سازمان می‌شوند و تأثیری را که این آگاهی می‌تواند بر عملکرد بهتر فرد و در نهایت عملکرد بهتر سازمان بگذارد می‌پردازد.



شکل شماره ۱- مدل عملکرد اثربخش

این ایده که اهداف فردی با اهداف سازمانی و اهداف هر واحد هماهنگ و منسجم باشد، مستلزم این است که اهداف سطوح بالاتر به وسیله سطوح پایین مرتب و ایجاد شده باشد. این فرایند روندی عقلایی را می‌طلبد که مورد قبول کلیه اعضای سازمان باشد و تنش‌های افراد در هدف‌گذاری را از میان بردارد. ذهنی بودن و ذهنیت‌گرایی از مشکلات دیگر فرایند تحقیق علمی است. از طرفی شناسایی جنبه‌های مثبت عملکرد که قابل ارزیابی باشد و بتوان به آن پاداش داد ممکن است در سازمان‌هایی که دارای محیط نسبتاً باثبات هستند امکان‌پذیر باشد، اما برای محیط‌های متلاطم کار ساده‌ای نیست.

مقدولوزی و بحث

مقاله حاضر یک بررسی میدانی است که در بین کل سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه در سال ۱۳۷۸ صورت گرفته است. برای جمع‌آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای نظیر کتب، مجلات علمی، گزارش‌های علمی و پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد بهره گرفته شده است. علاوه بر این از پرسشنامه خودساخته‌ای برای جمع‌آوری نظرات سرپرستان استفاده گردیده است.

جامعه آماری در این تحقیق عبارتند از کل سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه که تعداد آنها برابر $N=145$ نفر می‌باشد. این افراد در بخش‌هایی چون تکنولوژی، اقتصادی و مالی، فروش و بازاریابی، خرید، نیروی انسانی، سازماندهی و بهره‌برداری، طراحی و توسعه و قسمت‌های ستادی به کار مشغول‌اند. این افراد مدیرانی هستند که مسئولیت فعالیت‌های گروهی از کارکنان را برعهده دارند که خود آنها عهده‌دار سرپرستی فرد یا افراد دیگری نیستند. وظیفه اصلی این افراد عبارتست از اینکه کارکنان وظایف محوله را به طور صحیح و اثربخش اجرا کنند.

از میان جامعه به وسیله نابرابری چبی شف تعداد نمونه استخراج گردید. ($n=65$) و از طریق فرمول طبقه‌بندی متناسب به نسبت تعداد سرپرستان در بخش‌های مختلف تعداد نمونه در آن بخش‌ها تعیین شد. (که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است). فرضیه‌های این تحقیق از طریق سه آزمون کای اسکور، کالموگروف - اسمیرنوف و برآورد میانگین جامعه به آزمایش گذارده شده‌اند.

جدول شماره ۱- جامعه آماری و حجم نمونه

نام بخش	تولید PRO	نیروی انسانی PER	مالی ACT	تکنولوژی TEC	فروش SAM	خرید PUR	ستادی CEO	طرح و توسعه R&D
N	۱۰۰	۱۳	۱۱	۶	۳	۲	۲	۸
n	۴۵	۶	۵	۳	۱	۱	۱	۳

داده‌های این تحقیق به وسیله ۳۲ سؤال پرسشنامه خودساخته‌ای که دارای اعتبار ۹۰٪ و روایی بالایی که در اثر چندین مرتبه بازنگری و حذف سؤالات گنگ و نامفهوم و نوشتن مقدمه‌ای رسا و واضح بر پرسشنامه ایجاد شده بود؛ جمع آوری گردید. به‌علاوه سعی شد که از طریق سؤال باز آخر پرسشنامه نظرات تکمیلی نمونه آماری اخذ شود. همزمان با توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه مصاحبه‌هایی نیز با آنان و در راستای فرضیه‌های تحقیق صورت گرفت. تجزیه و تحلیل سؤالات پرسشنامه حکایت از آن دارد که:

سن افراد نمونه مورد بررسی بین ۲۵ تا ۵۴ سال بود، که از این میان ۳۳/۳ درصد بین ۲۵ تا ۳۴ سال، ۴۱/۳ درصد بین ۳۵ تا ۴۴ سال و ۲۵/۴ درصد بین ۴۵ تا ۵۴ سال بودند. از تجزیه و تحلیل وضعیت تحصیلی افراد چنین برآورد می‌شود که حدود ۷۰٪ نمونه مورد نظر دارای تحصیلات دانشگاهی می‌باشند و ۳۰٪ بقیه نیز تحصیلاتی در سطح دیپلم دارند.

بررسی وضعیت افراد تحت سرپرستی حکایت از آن دارد که ۳۵ درصد افراد نمونه سرپرستی کمتر از ۴ نفر را بر عهده دارند. ۲۴ درصد بین ۴ تا ۶ نفر را سرپرستی می‌کنند. ۸ درصد بین ۷ تا ۹ نفر را سرپرستی می‌نمایند و ۳۳ درصد نیز سرپرستی بیشتر از ۱۰ نفر را بر عهده دارند.

اما در تحلیل فرضیه‌های تحقیق و برای فرضیه اصلی H_0 و H_1 چنین تعریف شده‌اند.

میزان آگاهی از اهداف موجب بهبود عملکرد سرپرستان نمی‌شود. : H_0

میزان آگاهی از اهداف موجب بهبود عملکرد سرپرستان می‌شود. : H_1

جدول شماره ۲- آزمون کای اسکور

طیف لیکرت	toi	tei	$(toi-tei)^2$	$\frac{(toi - tei)^2}{tei}$
خیلی کم	۲۱	۱۱۵/۸	۸۹۸۷/۰۴	۷۷/۶۱
کم	۵۱	۱۱۵/۸	۴۱۹۹/۰۴	۳۶/۲۶
متوسط	۱۷۷	۱۱۵/۸	۴۵۳۷/۴۴	۳۳/۲۴
زیاد	۲۳۴	۱۱۵/۸	۱۳۹۷۱/۲۴	۱۲۰/۶۵
خیلی زیاد	۹۶	۱۱۵/۸	۳۹۲/۰۴	۳/۴
	۵۷۹	۵۷۹		۲۷۰/۲۶

سرچشمه: برگرفته از محاسبات آماری

از آنجا که کای اسکور به دست آمده از کای اسکور جدول با $\alpha = ۰/۰۵$ و $K=۴$ بزرگتر است. بنابراین با احتمال ۹۵٪ تفاوت بین فراوانی نظری و تجربی معنی دار است. یعنی با احتمال ۹۵٪ فرض H_0 به نفع H_1 رد می شود. همچنین با اجرای آزمون کالموگروف - اسمیرنوف که جدول آن در زیر آمده است، همین نتیجه تکرار می شود.

جدول شماره ۳- آزمون کالموگروف - اسمیرنوف

طیف لیکرت	toi	tei	ctoi	ctei	$\frac{(toi - tei)}{n}$
خیلی کم	۲۱	۱۱۵/۸	۲۱	۱۱۵/۸	۰/۱۶۴
کم	۵۱	۱۱۵/۸	۷۲	۲۳۱/۶	۰/۲۷۶
متوسط	۱۷۷	۱۱۵/۸	۲۴۹	۳۴۷/۴	۰/۱۷۰
زیاد	۲۳۴	۱۱۵/۸	۴۸۳	۴۶۳/۲	۰/۰۳۴
خیلی زیاد	۹۳	۱۱۵/۸	۲۷۹	۵۷۹	۰

سرچشمه: برگرفته از محاسبات آماری

از آنجا که

$$D_c = \text{MAX} \frac{|(C_{toi}) - (C_{tei})|}{n} \Rightarrow D_c = 0/276$$

و D جدول عبارتست از:

$$D_{(\alpha=0/05, n>25)} \Rightarrow D = \frac{1/36}{\sqrt{n}} = 0/0565$$

به دلیل اینکه $D_c > D$ می باشد، فرض H_0 به نفع H_1 رد می شود. همچنین با آزمون برآورد میانگین جامعه و با بیان H_0 و H_1 به شکل زیر یک فاصله اطمینان یک طرفه و راست را اجرا می کنیم.

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

$$\mu > \bar{\alpha} - \alpha_{./05} \frac{\delta}{\sqrt{n}} = 3/6 - 1/65 \frac{0/99}{\sqrt{576}} = 3/6 - 1/65(0/041) = 3/53$$

از آنجا که $3 < 3/53$ است پس فرض $H_0: \mu = 3$ به نفع فرض H_1 رد می شود. حال با تخمین یک فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین جامعه موضوع را به شکل دیگری بیان می کنیم.

اگر \bar{X} میانگین نمونه باشد، برای به دست آوردن یک فاصله اطمینان $(1-\alpha) \cdot 100\%$ برای پارامتر θ می توان به شیوه زیر عمل کرد.

(یعنی میانگین واقعی جامعه حداکثر در فاصله d از میانگین نمونه قرار دارد. برای تعیین d هنگامی که $n > 30$ باشد از فرمول $d = Z\delta_x$ استفاده می شود.

$$\delta_x = \frac{\delta}{\sqrt{n}} = \frac{0/99}{\sqrt{576}} = 0/041 \text{ و } (1/96) \text{ به دست آمده}$$

$$d = 0/041 \times 1/96 = 0/08 \text{ در نتیجه:}$$

$$(\bar{X} - d, \bar{X} + d) = (3/6 - 0/08, 3/6 + 0/08) = (3/52, 3/68) \text{ به عبارتی:}$$

از آنجا که دامنه به دست آمده (۳/۶۸، ۳/۵۲) بزرگتر از ۳ است، در نتیجه فرض H_0 به نفع فرض H_1 رد می شود. به همین ترتیب تمامی فرضیات تحقیق پذیرفته شدند که جدول زیر خلاصه ای از نتایج حاصله از آزمون ها را نشان می دهد.

جدول شماره ۴- خلاصه ای از نتایج آزمون های به کار رفته

برآورد μ	فاصله اطمینان μ	آزمون کالموگراف - اسمیرنوف		آزمون کای اسکور		فرضیه های تحقیق
		D_c	D	χ^2 به دست آمده	χ^2 جدول	
۳/۸۳۴	(۳/۸۲ و ۳/۹۷۸)	۰/۳۴	۰/۰۵۹۹	۳۰۳/۷	۹/۴۸۸	فرضیه فرعی ۱
۳/۷۳	(۳/۷۱ و ۳/۸۸)	۰/۲۳	۰/۰۶۹۲	۳۴۳/۳	۹/۴۸۸	فرضیه فرعی ۲
۳/۶	(۳/۶ و ۳/۸)	۰/۳۲۹	۰/۰۷۶	۲۲۲/۸۷	۹/۴۸۸	فرضیه فرعی ۳
۳/۶	(۳/۶ و ۳/۸)	۰/۳۱	۰/۰۶۹	۲۸۵/۵۸	۹/۴۸۸	فرضیه فرعی ۴

سرچشمه: برگرفته از محاسبات آماری

نتیجه گیری

در یک جمع بندی می توان نتیجه گرفت که: (۱) هر اندازه آگاهی افراد از اهداف بیشتر باشد، عملکرد افراد بهتر خواهد بود. (۲) اهداف هر اندازه قابل درک و ملموس باشند، منجر به عملکرد بالاتری خواهند شد. (۳) رعایت سلسله مراتب اهداف و به کارگیری آن موجب آگاهی بیشتر سرپرستان از اهداف، و در نتیجه عملکرد بهتر آنان خواهد شد. (۴) اگر در تدوین اهداف قسمت ها و واحدها، اهداف فردی مد نظر باشد؛ یا حداقل سعی در هماهنگ نمودن این دو دسته از اهداف شود، عملکرد سرپرستان بهبود خواهد یافت. (۵) تأکید بر اشتراکات اهداف فردی و اهداف سازمانی موجب بهبود عملکرد سرپرستان خواهد شد.

۶) تعیین رابطه کار و فعالیت افراد با اهداف بخش، موجب بهبود عملکرد آنان خواهد شد. ۷) هر اندازه اهداف تدوین شده متناسب با بخش‌های مختلف و روند عملکرد آن بخش‌ها باشد و در هر بخش با توجه به روند اجرای فعالیت‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد تدوین و تنظیم گردند؛ عملکرد بهتری خواهیم داشت. ۸) هر اندازه اهداف سازمان توانایی جذب افراد و به کار گرفتن آنها را برای انجام کارها داشته باشد، منجر به افزایش راندمان کار و فعالیت افراد می‌شوند. ۹) هر اندازه سرپرستان از اهداف سازمان آگاه‌تر باشند مقاومت‌های افراد در برابر تغییرات احتمالی و در راستای اهداف کاهش می‌یابند. ۱۰) تعیین ارتباط اهداف بخش با اهداف سازمان، موجب عملکرد بهتر سرپرستان خواهد شد. ۱۱) مشارکت سرپرستان در تدوین اهداف موجب پذیرش آن و عملکرد بهتر سرپرستان خواهد شد. ۱۲) در جامعه مورد بررسی با آنکه ۸۴٪ افراد معتقد به وجود رابطه مستقیم میان کار و فعالیت خویش با اهداف فولاد مبارکه بودند، اما همین افراد میزان آگاهی فعلی خود را از اهداف فولاد مبارکه ۶۸٪ دانسته‌اند. ۱۳) از میان چهار نوع هدف مطرح شده در جامعه آماری (ساده، روشن، مشکل و چالشی) ۸۱٪ افراد به روشن بودن اهداف برای بهبود عملکردها اعتقاد داشتند. ۱۴) ۸۳٪ افراد برای به حداقل رساندن مقاومت در برابر تغییر اهداف روشن را برگزیده‌اند.

منابع و مأخذ

- استونر، جیمز و فری من، ادوارد. (۱۳۷۵). اصول مدیریت: برنامه ریزی و سازماندهی. جلد ۲. ترجمه سید مهدی اعرابی و علی پارسائیان. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های اسلامی.

منابع و مآخذ

- استونر، جیمز و فری من، ادوارد. (۱۳۷۵). اصول مدیریت: برنامه ریزی و سازماندهی. جلد ۲. ترجمه سید مهدی اعرابی و علی پارسائیان. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های اسلامی.
- جمشیدیان، مهدی. (۱۳۷۷). جزوات درسی منتشر نشده. اصفهان: دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، گروه مدیریت.
- نایلی، محمد. (۱۳۷۲). اهمیت هدفگذاری در عملکرد اعضاء سازمان. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. ۹-۲۰.
- Certo, S.C. (1997). Modern Management. London: Thomson Business Press.
- Collins, J. (1999). Turning goals into results: The power of Catalytic mechanisms. Harvard Business Review. July-August, 71-82.
- Daft, R.L. (1988). Organization Theory and Design. six edition, Cincinnati, Ohio: SouthWestern College.
- Locke, E.A. (Eds). (1990). Generalizing from Laboratory to field setting. University of Maryland.
- Robins, S.P. (1998). Management Concept and Application, Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Williams, R.S. (1988). Performance management: Perspectives on employee performance. London: Thomson Business Press.