

بررسی امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف ( M. B. O ) در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران  
مجتبی صالحی<sup>1</sup>  
اسحق علی عزیزی<sup>2</sup>

#### چکیده

هدف این تحقیق امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران بوده است. در واقع این که آیا وجود ساز و کار کنترل واقعی، بکارگیری منطقی و مستمر شیوه مدیریت، وجود شاخص‌های استاندارد و وجود نقشها و ماموریت‌های روشن و سنجیده مدیران و کارکنان امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌کند. روش این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. جامعه آماری را کلیه کارکنان رسمی و پیمانی سازمان آموزش و پرورش استان مازندران به تعداد 335 نفر تشکیل داده‌اند که بر اساس جدول کرجسی مورگان 181 نفر از آنان به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه بسته پاسخ استفاده شده است. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی آزمون (Z) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج این تحقیق نشان داده است که امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران وجود دارد.

#### کلید واژه‌ها

مدیریت بر مبنای هدف، شاخص‌های استاندارد، نقش‌ها و ماموریت‌ها  
مقدمه

انگیزش یکی از مباحث مهم در سبک‌های مدیریت<sup>1</sup>  
جدید است که از طریق آن می‌توان میل نهایی به

---

<sup>1</sup> استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری و رئیس واحد نکا  
<sup>2</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

بررسی امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای ...  
تلاش بیشتر در کارکنان سازمانهای مختلف را ارتقاء داده و شاید عمده‌ترین ایجاد انگیزه در کارکنان سهم‌تر کردن وی در انجام وظایف و اهداف سازمان است. لذا مکانیزم مدیریت بر مبنای هدف (M.B.O)<sup>2</sup> روش مفیدی در سهم‌تر کردن کارکنان، افزایش تلاش انگیزه آنان و در نهایت حصول به اهداف سازمان است. مشخص و دقیق بودن هدف به روشنی بیان می‌کند که هر هدف از نظر کمی و کیفی و زمان اتمام چگونه است. مدیران عموماً با مشارکت دادن افراد در تعیین هدف، پذیرش آنان را کسب می‌کنند. اما اگر کارکنان به مدیر اعتماد کنند هدفی را که او تعیین کند می‌پذیرند. مدیریت بر مبنای هدف عبارت است از مسئله مشورت مجموع سازمانی در تعیین هدفها و طریق نیل به آنهاست به طوری که بین هدفهای فردی و سازمانی تلفیق مطلوبی حاصل شده و سازمان به مدد تلاشهای گروهی به سرمنزل مقصود برسد. (موریسی، 1372، ص9).  
مدیریت مبتنی بر هدف به مشارکت در هدفهایی تاکید می‌کند که قابل لمس و سنجش باشند. این روش وسیله‌ای است که در اجرای آن به جای کنترل افراد می‌توان با استفاده از هدفهای سازمان افراد را تحریک و بدان وسیله در آنان انگیزه ایجاد کرد. در اجرای مدیریت بر مبنای هدف، هدفهای سازمان را تفکیک و آنها را به بخشها و دوایر تخصیص می‌دهند. از آنجایی که مدیران رده پایین سازمان هم در تعیین هدفهای مزبور مشارکت می‌کنند، مسیر اجرای برنامه مدیریت بر مبنای هدف دو طرفه است، یعنی از پایین به بالا و یا برعکس حرکت می‌کند و دارای چهار رکن اصلی است: 1- تعیین هدف 2- تصمیم‌گیری مشارکتی 4- تعیین زمان مشخص 4- بازخورد نمودن عملکرد. (اکبرپورطلوتی، 1384، ص4)

<sup>1</sup> management styles

<sup>2</sup> management by objective

اصطلاح مدیریت بر مبنای هدف توسط صاحب‌نظرانی چون پیتر دراکر<sup>1</sup> برای نخستین بار در سال 1954 بکار برده شد و از آن به عنوان اساس سیستم مدیریت تاکید نمود. او در این باره می‌نویسد در این زمان آنچه سازمان به آن نیاز دارد سیستمی از مدیریت است که کوشش‌های گروهی را شکل بخشد و تلفیق بین هدف‌های فردی و سازمانی به وجود آورد و آنها را با یکدیگر هماهنگ سازد (موریسی، 1372، ص9). مدیریت بر مبنای هدف، فرایندی است که به وسیله آن مدیران سطوح بالا و پائین به کمک پرسنل سازمانی خود مشترکاً هدف‌های عمومی را تشخیص می‌دهند. موارد مهم مسئولیت هر فرد را بر حسب نتایجی که از آنها انتظار می‌رود معلوم می‌کنند و این اقدامات را به عنوان راهنمایی برای به کار انداختن واحد و ارزیابی سهم هر عضو بکار می‌برند. این مشارکت باعث می‌شود برای رسیدن به اهداف تنظیم شده با هماهنگی و انگیزه بیشتر و درصد پذیرش بالاتری فعالیت‌های سازمان انجام گرفته با توجه به کنترل‌های مکرر و مانیتورینگ سیستم و اصلاح عملیات درصد احتمال رسیدن به آرمان‌های سازمان به طور چشمگیری افزایش پیدا کند (خویباری، 1383، ص4). سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در راستای اهداف خود توانسته است تصمیماتی در زمینه اعمال سبک مدیریتی خود در جهت افزایش انگیزه کاری واحدها، بخشها و کارکنان زیر مجموعه خود اتخاذ نماید به طوری که هر چه بیشتر بتواند امکان مشارکت سازمانی را افزایش داده و در تعقیب برنامه‌های توسعه سازمانی خود قدم‌های منطقی‌تری بردارد که یکی از قدم‌های مهم استفاده نسبی از منطق و سبک مدیریت بر مبنای هدف می‌باشد. مع الوصف چون سازمان آموزش و پرورش استان مازندران بر اساس اهداف وزارت آموزش و پرورش به فعالیت می‌پردازد و کارکنان و

بررسی امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای ...  
مدیران طبق اهداف مشخص شده به کارهای اجرایی مشغول هستند همین امر باعث شده میزان رضایتمندی کارکنان و افزایش کارایی آنان طبق تئوری (M. B. O) مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان رابطه بین آنها را مشخص و آن را مورد تجزیه و تحلیل<sup>1</sup> قرار داد که تئوری (M. B. O) باعث رضایت شغلی و افزایش کارایی<sup>2</sup> و اثر بخش<sup>3</sup> در سازمان می‌گردد. یا تئوری موجبات رضایت واحدهای مراجعه کننده به سازمان را فراهم می‌آورد. اساسی‌ترین مسئله این تحقیق این است که بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف می‌تواند میزان مشارکت کارکنان، کارایی و اثربخشی واحدهای سازمان و هدفهای آن را بهبود بخشد و در این راستا شرایط بکارگیری مدیریت بر مبنای هدف در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران وجود دارد یا خیر؟ لذا با توجه به آنچه گفته شد تحقیق حاضر در پی یافتن پاسخ پنج پرسش اساسی زیر است:

- آیا مدیران و کارکنان سازمان توانایی بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را دارند؟
  - آیا وجود یک ساز و کار کنترل واقعی در سازمان اجرای مدیریت بر مبنای هدف را تسریع و هدفمند می‌نماید؟
  - آیا بکارگیری منطقی و مستمر شیوه مدیریت بر مبنای هدف در سازمان کارایی منابع انسانی را تقویت می‌کند؟
  - آیا وجود شاخص‌های استاندارد سازمان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌سازد؟
  - آیا وجود نقشها و ماموریت‌های روشن و سنجیده مدیران و کارکنان سازمان امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌کند؟
- علیرضا شیروانی به راهنمایی دکتر سید مهدی الوانی در دانشگاه آزاد واحد دهاقان اصفهان در

<sup>1</sup> analysis

<sup>2</sup> efficiency

<sup>3</sup> effectiveness

### پژوهشنامه تریبیتی

تحقیقی تحت عنوان بررسی امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف (M. B. O) در شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان انجام داد. بر اساس نتایج تحقیق مشخص گردیده است که 92/5 درصد از مدیران بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را تا اندازه‌ای زیاد و بسیار زیاد موجب همکاری مؤثر کارکنان در راستای تحقق زیاد هدف‌های سازمانی می‌دانند.

حسین اکبرپور طلوتی به راهنمایی دکتر رضا توکلی مقدم در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان مازندران در سال 1384 در تحقیقی تحت عنوان بررسی امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف در شرکت برق منطقه‌ای استان مازندران انجام داد. جامعه آماری آن شامل کلیه کارکنان شرکت برق منطقه استان مازندران به تعداد 533 نفر می‌باشد. حجم نمونه به تعداد 187 نفر، روش نمونه‌گیری بصورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه بسته پاسخ و مطالعات کتابخانه‌ای، روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. روش آماری شامل آمار توصیفی و آمار استنباطی می‌باشد که از آزمون Z برای تجزیه و تحلیل و استنباط داده‌ها استفاده گردیده است.

این تحقیق از لحاظ روش توصیفی<sup>1</sup> از نوع پیمایشی می‌باشد. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد. بیشتر تحقیقات علوم رفتاری را می‌توان در زمره تحقیق توصیفی به شمار آورد (سرمد و همکاران، 1376، ص81).

جامعه آماری<sup>2</sup> این تحقیق کلیه کارکنان استخدام رسمی و پیمانی سازمان آموزش و پرورش استان مازندران که به تعداد 335 نفر می‌باشند. نمونه مورد بررسی در این تحقیق از طریق جدول کرجسی و مورگان تعیین شده است که به تعداد 181 نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای<sup>3</sup> می‌باشد. بدین ترتیب نخست با توجه به چارت سازمانی موجود در سازمان آموزش و پرورش فهرست کلیه پرسنل شاغل در سال تحصیلی 1385-1386 تهیه شده و با توجه به نسبت تعداد افراد همگن که در هر واحد سازمانی مشغول به کار می‌باشند نمونه‌گیری صورت گرفته است.

محقق جهت گردآوری اطلاعات از روش میدانی از نوع پرسشنامه‌ای استفاده کرده است و برای تکمیل سوابق تحقیق از روش کتابخانه‌ای استفاده نموده است. این پرسشنامه در سه قسمت تنظیم شده است. قسمت اول شامل مقدمه به منظور آماده کردن آزمودنی جهت آگاهی از موضوع تحقیق و تکمیل پرسشنامه، قسمت دوم مربوط به مشخصات فردی که شامل اطلاعاتی در زمینه جنس، سمت، واحد سازمانی و تحصیلات می‌باشد. قسمت سوم آن مربوط به سؤالات اصلی تحقیق می‌باشد که براساس مقیاس لیکرت به صورت بسته پاسخ 5 گزینه‌ای به ترتیب با مقیاس‌های (کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی موافقم، مخالفم، کاملاً مخالفم) تنظیم شده است. بنابراین

<sup>1</sup> descriptive method

<sup>2</sup> statistical population

<sup>3</sup> stratified random

### پژوهشنامه تریبیتی

ابزار اصلی که برای اندازه‌گیری و گردآوری اطلاعات در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته پرسشنامه استاندارد شده 50 سؤالی می‌باشد ابزار تحقیق توسط اساتید متخصص مدیریت مورد بررسی قرار گرفته و روایی آن تأیید شده است. اعتبار پرسشنامه توسط محقق انجام گرفته که با توزیع 25 پرسشنامه به عنوان آزمون اولیه در بین آزمودنیها و با استفاده از نرم‌افزار spss به محاسبه ضریب آلفای کرونباخ پرداخته که برابر 93 صدم می‌باشد. محاسبات فوق حاکی از ارتباط قوی بین سوالات پرسشنامه می‌باشد. روشهای آماری شامل آمار توصیفی و استنباطی<sup>1</sup> می‌باشد. که در آمار توصیفی با استفاده از جدول توزیع فراوانی، نمودار، درصد فراوانی، میانگین<sup>2</sup>، واریانس<sup>3</sup>، انحراف معیار<sup>4</sup> و در آمار استنباطی با استفاده از آزمون Z به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شده است.

یافته‌ها

سوال ویژه يك: آیا مدیران و کارکنان سازمان توانایی بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را دارند؟

جدول شماره (1) مربوط به سوال ویژه شماره يك

S2	S	SX	P	D.F	Z	Z	احتمال خطا	سطح اطمینان
/89	/94	.7	72/15	180	14/86	1/96	% 5	%95
.	.	./	%					

با توجه به محاسبات فوق چون Z محاسبه شده 14/86 از z جدول 1/96 در سطح معنی‌داری با احتمال خطای 5 درصد بیشتر است بنابراین سوال ویژه

1 descriptive and inferential statistics

2 mean

3 variance

4 standard deviation

بررسی امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای ...  
 شماره يك با 95 درصد اطمینان مورد تائید می‌باشد.

سوال ویژه شماره دو: آیا وجود يك ساز و کار کنترل واقعي در سازمان اجرائی مدیریت بر مبنای هدف را تسریع و هدفمند می‌نماید؟

جدول شماره (2) مربوط به سوال ویژه شماره دو

S2	S	SX	P	D.F	Z	Z جدول	احتمال خطا	سطح اطمینان
1/13	1/06	0/08	44/09 %	180	4/5	1/96	% 5	%95

با توجه به محاسبات فوق چون Z محاسبه شده 4/5 از Z جدول 1/96 در سطح معنی‌داری با احتمال خطای 5 درصد بیشتر است بنابراین سوال ویژه شماره دو با 95 درصد اطمینان تائید شده است.  
 سوال ویژه شماره سه: آیا بکارگیری منطقی و مستمر شیوه مدیریت بر مبنای هدف در سازمان کارایی منابع انسانی را تقویت می‌کند؟

جدول شماره (3) مربوط به سوال ویژه شماره سه

S2	S	SX	P	D.F	Z	Z جدول	احتمال خطا	سطح اطمینان
1/14	1/07	0/08	46/85 %	180	5	1/96	% 5	%95

با توجه به محاسبات فوق چون Z محاسبه شده 5 از Z جدول 1/96 در سطح معنی‌داری با احتمال خطای 5 درصد بیشتر است بنابراین سوال ویژه شماره سه با 95 درصد اطمینان تائید شده است.  
 سوال ویژه شماره چهار: آیا وجود شاخص‌های استاندارد در سازمان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌سازد؟

پژوهشنامه تربیتی

جدول شماره (4) مربوط به سوال ویژه شماره چهار

S2	S	SX	P	D.F	Z	Z جدول	احتمال خطا	سطح اطمینان
0/98	0/99	0/07	52/60 %	180	7/43	1/96	5 %	95%

با توجه به محاسبات فوق چون Z محاسبه شده 7/43 از z جدول 1/96 در سطح معنی داری با احتمال خطای 5 درصد بیشتر است بنابراین سوال ویژه شماره چهار با 95 درصد اطمینان مورد تأیید می‌باشد.

سوال ویژه شماره پنج: آیا وجود نقش‌ها و ماموریت‌های روشن و سنجیده مدیران و کارکنان سازمان امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌کند؟

جدول شماره (5) مربوط به سوال ویژه شماره پنج

S2	S	SX	P	D.F	Z	Z جدول	احتمال خطا	سطح اطمینان
1/02	1/01	0/08	49/56 %	180	5/75	1/96	5 %	95%

با توجه به محاسبات فوق چون Z محاسبه شده 5/75 از z جدول 1/96 در سطح معنی داری با احتمال خطای 5 درصد بیشتر است بنابراین سوال ویژه شماره پنج با 95 درصد اطمینان تأیید شده است.

بحث و نتیجه گیری

سوال ویژه يك: آیا مدیران و کارکنان سازمان توانایی بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را دارند؟ یعنی مدیران و کارکنان سازمان توانایی بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را دارند و مدیران قدرت توجیه اهداف سازمان را به زیردستان دارند و در تصمیم گیری‌های سازمان با زیردستان رابطه منطقی و معقول دارند و رابطه خوبی بین اهداف سازمان و اهداف فردی ایجاد می‌کنند و در نهایت مدیران و زیر دستان با هماهنگی و هم‌دلی لازم برای رسیدن به اهداف سازمان که برایشان

بررسی امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای ...  
بسیار حیاطی است با یکدیگر همکاری می‌کنند و  
بینش و تفکر بلند مدت و توانایی لازم را برای  
بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را دارند.  
این تحقیق با نتیجه تحقیق اکبر پور طلوتی در  
ارتباط با مدیران و زبردستان شرکت برق منطقه‌ای  
استان مازندران توانایی بکارگیری شیوه مدیریت  
بر مبنای هدف را دارند همخوانی دارد.

سوال ویژه شماره دو: آیا وجود یک ساز و کار  
کنترل واقعی در سازمان اجرای مدیریت بر مبنای  
هدف را تسریع و هدفمند می‌نماید؟ یعنی وجود ساز  
کار کنترل واقعی در سازمان اجرای مدیریت بر  
مبنای هدف را تسریع و هدفمند می‌نماید و  
ابزارهای کنترل سازمان که شامل تشویق و تنبیه  
به صورت‌های مختلف (مالی، مادی، معنوی و...)  
می‌باشند اعمال مدیریت بر مبنای هدف را سرعت  
می‌بخشد و هدفدار می‌کند. این تحقیق با نتیجه  
تحقیق اکبر پور طلوتی در ارتباط با وجود یک ساز  
و کار کنترل واقعی در شرکت برق منطقه‌ای استان  
مازندران اجرای مدیریت بر مبنای هدف را تسریع و  
هدفمند می‌نماید همخوانی دارد.

سوال ویژه شماره سه: آیا بکارگیری منطقی و  
مستمر شیوه مدیریت بر مبنای هدف در سازمان  
کارایی منابع انسانی را تقویت می‌کند؟ یعنی  
بکارگیری منطقی و مستمر شیوه مدیریت بر مبنای  
هدف در سازمان کارایی منابع انسانی را تقویت  
می‌کند و بکارگیری شیوه ترغیب کارکنان به منظور  
رسیدن به اهداف سازمان و شیوه تشویق به وقت  
مقتضی و هدایت و حمایت مستمر و دیگر شیوه‌ها  
توسط مدیریت کارآمدی نیروی انسانی سازمان را  
مورد تقویت قرار می‌دهد. این تحقیق با نتیجه  
تحقیق اکبر پور طلوتی در ارتباط با بکارگیری  
منطقی و مستمر شیوه مدیریت بر مبنای هدف در  
شرکت برق منطقه‌ای استان مازندران کارایی منابع  
انسانی را تقویت می‌کند همخوانی دارد.

سوال ویژه شماره چهار: آیا وجود شاخص‌های  
استاندارد در سازمان بکارگیری شیوه مدیریت بر  
سال پنجم -

### پژوهشنامه تربیتی

مبنای هدف را فراهم می‌سازد؟ یعنی وجود شاخص‌های استاندارد سازمان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌سازد و وجود عوامل قابل اندازه‌گیری اطمینان بخش در زمینه اقدامات و نتایج مورد انتظار سازمان مانند موفقیت‌ها، پیشرفت‌ها و شرح وظایف کارکنان اعمال شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌سازد. این تحقیق با نتیجه تحقیق اکبرپور طلوتی در ارتباط با وجود شاخص‌های استاندارد در شرکت برق منطقه‌ای استان مازندران بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌سازد همخوانی دارد.

سوال ویژه شماره پنج: آیا وجود نقشها و ماموریت‌های روشن و سنجیده مدیران و کارکنان سازمان امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌کند؟ یعنی وجود نقشها و ماموریت‌های روشن و سنجیده مدیران و کارکنان سازمان امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌کند. نقشها و ماموریتها نشان دهنده ماهیت و وسعت کاری که باید انجام گیرد می‌باشد و نقطه آغازی برای تعیین هدفها، آزمودن اعتبار آنها و تعیین مسئولیت برای نتایج حاصل از آنها می‌باشد و وجود نقشها و ماموریت‌های روشن و سنجیده مدیران و کارکنان سازمان که شامل مهم یا مهم نبودن نقشها، وظایف و ماموریتها می‌باشد امکان اعمال شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌کند. این تحقیق با نتیجه تحقیق اکبر پور طلوتی در ارتباط با وجود نقشها و ماموریت‌های روشن و سنجیده مدیران، رؤسا و کارکنان در شرکت برق منطقه‌ای استان مازندران امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌کند همخوانی دارد.

1- نتایج تحقیق در سوال ویژه شماره یک نشان داده است که مدیران و کارکنان سازمان توانایی بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را دارند. لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران و کارکنان سازمان اعتماد به نفس کامل نسبت به شیوه مدیریت بر مبنای هدف را داشته باشند و شک و تردید برای بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف نداشته باشند، مخصوصاً مدیران ارشد باید اعتماد مداوم و مشهود داشته باشند تا موجب دلسردی و عدم اعتماد سایر مدیران و زیردستان نشوند.

2- نتایج تحقیق در سوال ویژه شماره دو نشان داده است که وجود یک ساز و کار کنترل واقعی در سازمان اجرای مدیریت بر مبنای هدف را تسریع و هدفمند می‌نماید. لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان آموزش و پرورش استان مازندران حتی‌الامکان ساز و کار کنترل را به طور عینی 2 و ساده و در عین حال دقیق مشخص و طراحی نماید و نسبت به اجرای آن نظارت نماید.

3- نتایج تحقیق در سوال ویژه شماره سه نشان داده است که بکارگیری منطقی و مستمر شیوه مدیریت بر مبنای هدف در سازمان کارایی منابع انسانی را تقویت می‌کند لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان آموزش و پرورش استان مازندران بکارگیری منطقی و مستمر شیوه مدیریت بر مبنای هدف را به طور دقیق و روشن مشخص و طراحی نماید و نسبت به اجرای آن نظارت نماید.

4- نتایج تحقیق در سوال ویژه شماره چهار نشان داده است که وجود شاخص‌های استاندارد سازمان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌سازد. لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان آموزش و پرورش استان مازندران شاخص‌های استاندارد در بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را به طور

## پژوهشنامه تربیتی

- دقیق برای کارکنان طراحی نماید و نسبت به اجرای آن نظارت نماید.
- 5- نتایج تحقیق در سوال ویژه شماره پنج نشان داده است که وجود نقشها و ماموریت‌های روشن و سنجیده مدیران و کارکنان سازمان امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف را فراهم می‌کند. لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان آموزش و پرورش استان مازندران نقشها و ماموریت‌ها را به طور دقیق، روشن و مشخص طراحی نماید و نسبت به اجرای آن نظارت نماید.
- 6- رئیس سازمان و معاونین برای مدیران، کارشناسان و کلیه کارکنان، کلاس آموزش ضمن خدمت در راستای مدیریت بر مبنای هدف بگذارند تا اینکه نسبت به اهداف سازمان اطلاع کافی داشته باشند.
- 7- بهتر است که اهداف مهم هر واحد توسط مسئولین ذیربط به صورت فهرستوار تدوین شود و در اختیار کارکنان قرار گیرد.
- 8- کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت مستمر و فعال داشته باشند.
- 9- بهتر است که روابط کارکنان در سازمان هم از سطوح بالا به پایین و هم از سطوح پایین به بالا باشد.
- 10- استفاده از مشاوران متخصص برای اجرای مدیریت بر مبنای هدف می‌تواند در بکارگیری این روش توسط کارکنان و مدیران مؤثر باشد.

- اکبر پور طلوتی، حسین، (1384). بررسی امکان بکارگیری شیوه مدیریت بر مبنای هدف در شرکت برق منطقه‌ای استان مازندران. پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان مازندران.
- امیدی، تورج، (1378). نقدي بر مدیریت بر مبنای هدف و نحوه استفاده آن در سازمان‌های ایران. مدیریت امروز.
- ایگور، آنسف، (1366). خطمشی سازمانی، ترجمه ایرج بهرامی، تهران: انتشارات پاپیروس.
- بخشنده کلاریجانی، علی و همکاران، (1384). آمارنامه سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در سال تحصیلی 1385-1384، ساری: معاونت پژوهش برنامه ریزی و منابع انسانی.
- پیروزفر، سارا، (1382). بر اهداف خود تمرکز بمانیم. پیام مدیریت موفق، 26، سال چهارم.
- ترک زاده، جعفر، (1377). استفاده از هدف گذاری برای ارتقا عملکرد کارکنان، نشریه مدیریت (انجمن مدیریت ایران)، شماره 23، سال هشتم.
- حسن‌زاده، رمضان، (1382). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری (راهنمای عملی تحقیق)، تهران: انتشارات ساوالان.
- خویباری، بابک. (1383). مدیریت بر مبنای هدف راهی به سوی نتیجه‌گرایی، توسعه مدیریت، 62.
- ذیگلری، فاطمه، (1381). برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای نتیجه و هدف. نشریه مدیریت (انجمن مدیریت ایران) سال دوازدهم.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه، (1376). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.
- سرمد، غلامعلی، (1378). روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی، تهران: انتشارات سمت.

### پژوهشنامه تربیتی

- سیف، علی اکبر، (1376). روش‌های اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، تهران: نشر روان.
- قوشچی، بهزاد، (1381). راه‌های افزایش کارایی. ماهنامه تدبیر، 126، سال سیزدهم.
- گیوریان، حسین، (1379). مدیریت بر مبنای هدف و مدیریت بر مبنای نتیجه از منظر اداره عمومی، تحول اداری، دوره ششم.
- لوینسون، هری، (1382). مدیریت مبتنی بر هدف چه کسی. (مترجمان: مهرزاد غنی‌پور و امیر حسین جنگی). ماهنامه گزیده مدیریت، 26، سال چهارم.
- موریسی، جرج، (1372). مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی (فن رایزنی در غرب)، (مترجمان: سید مهدی الوانی و فریده معتمدی)، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- نیاز آذری، کیومرث، (1381). رفتار و روابط انسانی در سازمانهای آموزشی هزاره سوم. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- الوانی، سید مهدی، (1376). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- ویتزل، مورگن، (1382). پنجاه شخصیت برجسته در مدیریت. (مترجمان: بابک دهقان و مژده غفاری)، تهران: انتشارات ماهرنگ.
- یگانه، مهرداد، (1379). استانداردها و استانداردار کردن، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- Alexander wegner (2000) management contrasts in international comparative perspective: exprinses from leading – edgelocal governments , ios press first.
- Dharma vira aggrawala.(1999).management by objectives deep &deep puplications pvt. ltd, first.
- Gorges,odiorne.(1979). (M.B.o): a system managerial leadersheep for th & os ( blmont, ca: fearon , pitman )
- Harvey.Danald F. and brown donald R. (1988). an exprintal approach toorganization development, 3ded. prentice hall.