

# مدیریت بر مبنای هدف :

مقدمه :

از مشکلات امروزی نظام مدیریتی کشور در بعد برنامه ریزی، می توان عدم وجود ارتباط ارگانیک و هدفمند بین اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی سازمانها را مطرح نمود. فقدان این ارتباط سبب گردیده که ارتباطی بین اقداماتی که در سطوح پائین سازمان که در واقع نزدیک به قاعده هرم سازمانی است با اهداف رأس هرم سازمانی وجود نداشته باشد و یا اگر ارتباطی محسوس باشد این ارتباط کمرنگ باشد. مضاف بر این موارد عدم معیارهای مشخص و قابل اندازه گیری برای ارزیابی میزان تحقق اهداف سازمانی و پیچیدگی اهداف استراتژیک ، معضلات دیگری را برای مدیریت برنامه ها و اهداف کلان ایجاد کرده است. به منظور ارزیابی میزان تحقق اهداف سازمانی و رفع موانع مذکور نیاز به سیستم و یا روشی هست که بتوان اهداف را کمی نمود و در این راستا می توان با بهره گیری از سیستم مدیریت پروژه و مدیریت استراتژیک، مدیریت را کارآمد نمود.

# تاریخچه:

مدیریت بر مبنای هدف نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط "پیتر دراگر" موضوعیت یافت. ایشان در کتاب خود می‌نویسند: در این زمان آنچه سازمانها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوششهای گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین هدفهای فردی و سازمانی بوجود آورد و آنها را بایکدیگر هماهنگ سازد. مدیریت بر مبنای هدف تنها سیستمی است که برآورد این نیاز را امکان‌پذیر می‌سازد. اصولاً مدیریت بر مبنای هدف یک کوشش برنامه‌ریزی است و توجه آن به نتایج عملیات می‌باشد به همین علت مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه عمومیت یافته است.

## چرا باید هدف مشخص شود؟

در آغاز کردن هر وظیفه باید اهداف روشنی تعیین شود . چرا که :

- ۱- اهداف حدود کار را تعیین کرده و ذهن و فعالیت شخص را برای انجام دادن آن متمرکز میسازد .
  - ۲- بدون اهداف روشن ، ممکن است کار کاملاً به طریقی غیر از آنچه منظور بوده است ، تمام شود
  - ۳- اگر افراد مطلع نباشند که از آنها چه انتظار می رود ، نمی توانند برای انجام دادن يك طرح ، انگیزش پیدا کنند ، آنان باید بدانند که چرا کاری را انجام می دهند و
- در صورت موفق شدن در کار ، چگونه با آنها رفتار خواهد شد

تعیین اهداف تنها شامل پاسخ دادن به چند سؤال صریح یا گاهی غیرصریح است . که با پاسخ به آنها می تواند هدف صحیح را انتخاب کرد .

- ۱- چرا ما چنین کاری را می کنیم ، به سخن دیگر مقصود چیست ؟
- ۲- انجام چنین کارهایی چه سودی دارد ؟
- ۳- کار پایان یافته چگونه به نظر می رسد ؟
- ۴- چگونه بدانیم که چه وقت موفق بوده ایم ؟

در انجام هر فعالیتی با پاسخ به این سئوالات است که می توان فهمید که آیا فعالیت انجام شده در راستای هدف می باشد یا اینکه باعث ایجاد انحراف از آن خواهد شد.

# هدف چیست؟

امروز هدف یکی از قدیمی‌ترین و مهم‌ترین مفاهیم در مدیریت که علی‌رغم اهمیتش کمتر مورد توجه قرار گرفته است . است ،

۱- اولین گام در تصمیم‌گیری

۲- مبنای برنامه‌ریزی و هسته مرکزی تمام وظایف

۳- تاثیر بر نظام ارزشی و ملاحظات اخلاقی مدیران

۴- بهبود عملکرد کارکنان

۵- کاهش مقاومت در برابر تغییرات احتمالی در راستای فرایند

# ویژگی های هدف:

## اهداف باید دارای خصوصیات ذیل باشند:

- ۱- مشخص ( Specific ) : عمومی و مبهم نبوده و هدف باید روشن باشد .
  - ۲- قابل اندازه گیری ( Measurable ) : مشخص و کمی باشد .
  - ۳- قابل وصول ( Achievable ) : نه زیاد خوشبینانه و نه زیاد بدبینانه ، مشکل ولی دستیافتنی باشد .
  - ۴- واقع بینانه ( Realistic ) : ماوراءالطبیعه و نامتعادل نباشد .
  - ۵- محدوده زمانی مشخص ( Time bounded ) : پریودی در جهت رسیدن به هدف مشخص باشد .
- علاوه بر SMART بودن، اهداف باید :
- ۶- شفاف ( Clear )
  - ۷- مکتوب ( Written )
  - ۸- ایجاد کننده رقابت ( Challenging )
  - ۹- مورد پذیرش و مقبول ( Agreed )
  - ۱۰- سازگار ( Consistent )
  - ۱۱- با ارزش ( Worth While )
  - ۱۲- مشارکتی ( Participate Active )
- نیز باشند .

# مراحل پنجگانه مدیریت بر مبنای هدف:

## ۱ - تعیین برنامه ها

- در این الگو، برنامه ها بیان کننده نقش ها و مأموریت‌های هر معاونت می باشد. نقش ها و مأموریت‌ها دلایل واقعی برای ایجاد و ادامه حیات سازمان ها یا واحدها بشمار می آیند.

## 2 - تعیین طرح ها

- در این مرحله اهداف و انتظارات برای گروه‌های کاری مشخص می‌شود و طرح و برنامه ریزی لازم تهیه می‌شود. طرحها برای تحقق برنامه ها تدوین می‌گردد و در این قدم اولویتها مشخص می‌شوند و در صد اهمیت هر یک از طرحها مشخص می‌شود. بدین معنی که مدیران یا در بعضی موارد گروهی از متخصصان تعیین می‌کنند وقت، انرژی و استعداد خود را در چه زمینه هائی بیشتر صرف کنند تا برنامه ها تحقق یابد. ماهیت و وسعت کاری طرح کمتر از برنامه و بیشتر از پروژه می‌باشد.

### 3 - تعیین پروژه ها

- در این مرحله اهداف اجرایی برای تحقق طرحها توسط گروههای کاری و فردی تدوین می گردد و زمان شروع و خاتمه پروژه، همکاران و در صد اهمیت هر یک از پروژه ها مشخص می شود. در صد اهمیت پروژه ها نشان دهنده میزان اهمیت آنها در تحقق طرحهای مربوطه می باشد.



## ۴ - تعیین فعالیتهای

- فعالیتهای عبارتند از یک سلسله مراحل عملیاتی که باید به منظور نیل به هدف (پروژه) انجام گیرند. این فعالیتهای در بین مسئول و همکاران پروژه تقسیم می شود و دارای تاریخ شروع و خاتمه می باشند. هر فعالیت دارای درصد اهمیتی است که نشان دهنده میزان اهمیت آن فعالیت در تحقق آن هدف می باشد. هر فعالیت دارای درصد تحقق است که توسط مسئول پروژه تعیین و توسط مدیر طرح تأیید و یا رد می گردد.

## ۵ - نظارت و کنترل

- کنترل وسیله ای است که به منظور بررسی پیشرفت فعالیتها در رسیدن به هدف طرح گردیده است. وظیفه اصلی کنترل عبارت است از آگاه نمودن مدیر در مواقعی که مشکلی در تحقق برنامه ها و تحقق هدف پیش آید و البته این اعلام خطر باید زمانی صورت پذیرد که فرصت برای انجام اقدامات اصلاحی وجود داشته باشد.
- بطور خلاصه قابلیت‌های سیستم شامل موارد زیر است:
- محاسبه درصد تحقق برنامه، طرح و پروژه ها
- محاسبه و گزارش گیری از میزان مشارکت همکاران در هر برنامه
- محاسبه و گزارش گیری از میزان مشارکت همکاران در هر طرح
- محاسبه و گزارش گیری از میزان مشارکت همکاران در هر پروژه
- محاسبه و گزارش گیری از میزان مشارکت مسئولین طرحها در سطح برنامه
- گزارش گیری از تعداد برنامه، طرح و پروژه ها
- کنترل کامل بر روی پروژه ها و زمانبندی آنها هر چند هفته یکبار و ارائه گزارش از روند کار