



پوهنتون کابل  
پوهنځی روانشناسی و علوم تربیتی  
دیپارتمنت اداره تربیتی

پایان نامه دوره لیسانس:

# مدیریت بر مبنای هدف



تهیه کننده: محبوبه رضایی  
استاد راهنما: پوهنیار رضا میرزایی  
سال ۱۳۹۰

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



پوهنتون کابل

پوهنځی روانشناسی و علوم تربیتی

دیپارتمنت اداره تربیتی

پایان نامه دوره لیسانس:

# مدیریت بر مبنای هدف

تهیه کننده: محبوبه رضایی

استاد راهنما: پوهنیار رضا میرزایی

۱۳۹۰

سال

## فهرست مطالب

صفحات

عناوین

### مدیریت

۲.....مدیریت چیست؟

۲.....وظایف مدیران

### مدیریت بر مبنای هدف

۴.....مدیریت بر مبنای هدف چیست؟

۵.....مقایسه مدیریت بر مبنای هدف با شیوه سنتی مدیریت

۷.....تحول مدیریت بر مبنای هدف

۷.....عناصر مشترک مدیریت بر مبنای هدف کدام اند؟

۸.....فرایند مدیریت بر مبنای هدف

۹.....برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف

۱۰.....مراحل مدیریت بر مبنای هدف

۱۲.....وظایف مدیریت در مدل مدیریت بر مبنای هدف

### هدف گذاری

۱۴.....نظریه هدف گذاری

۱۶.....تعیین هدف

۱۷.....ملاحظات مربوط به تعیین هدف

- ۱۷.....سلسله مراتب هدف ها
- ۱۷.....نکاتی که در تعیین هدف باید رعایت کرد
- ۱۹.....شرایط و ویژگی های هدف
- ۲۱.....ویژگی های مدیران هدف مدار
- ۲۲.....فواید و مزایای تعیین هدف
- ۲۲.....رهنمودهای برای تعیین هدف ها

### مشارکت کارکنان

- ۲۴.....دامنه مشارکت در سازمان
- ۲۴.....ابعاد مشارکت در سازمان
- ۲۵.....فواید مشارکت

### مدیریت زمان

- ۳۰.....تعیین هدف و برنامه ریزی
- ۳۱.....تهیه جدول زمانبندی شده
- ۳۳.....مراحل بهینه مدیریت زمان
- ۳۳.....نکته های مدیریت زمان

### ارزیابی عملکرد

- ۳۵.....روشهای ارزیابی عملکرد
- ۳۷.....هنگامی که عملکرد کاهش می یابد چه اتفاقی می افتد؟

- مشوره با کارمندان چگونه میتواند کارساز باشد؟..... ۳۸
- بازخور..... ۳۸
- تاثیر بازخور نتیجه ارزیابی بالای عملکرد..... ۳۹
- زمانبندی ارزیابی..... ۴۰

### اثر بخشی مدیریت بر مبنای هدف

- آیا مدیریت بر مبنای هدف نتیجه بخش است..... ۴۱
- آیا اهداف نقاط ضعفی هم دارد..... ۴۲
- ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف..... ۴۲
- رابطه بین مدیریت بر مبنای هدف و نظریه هدف گذاری..... ۴۵
- مدیریت بر مبنای هدف در مرحله عمل..... ۴۵
- محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف..... ۴۶
- نتیجه گیری..... ۴۷
- منابع..... ۴۹

مدیریت بر مبنای هدف برای اولین بار توسط پیتر دراگر عنوان شد و عبارت است از « فرآیندی که بوسیله آن مدیران سطوح بالا و پایین مشترکاً هدفهای عمومی را تشخیص میدهند، موارد مهم مسوولیت 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 به کار می‌برند.»

مشارکت افراد سازمان در تنظیم اهداف و مشاوره در سازمان باعث می‌شود برای رسیدن به اهداف تنظیم شده، به ریسک‌پذیری و خطر جویی‌های شخصی دست بزنند. البته پیش از تعیین کردن اهداف، باید مقاصد کلی همه سازمان روشن گردد و هر نوع تغییر مناسب نظیر: تغییر عناوین، وظایف، روابط، اقتدار، مسوولیت و از این قبیل در ساختار سازمان داده شود، همچنین به طور مداوم بین آنچه که باید به آن رسید با آنچه که به آن می‌رسند مقایسه صورت گیرد، تعدیل و تنظیم لازم انجام شود و اهداف غیر مناسب فراموش گردند، و سرانجام پس از پایان مدت مقرر، یک مرور دو جانبه در مورد اهداف و کار انجام شده صورت گیرد، تا اگر بین این دو اختلاف باشد، به اقداماتی دست زد که معلوم کند چه مرحله‌ای را باید پیمود تا بر این مشکلات چیره شد. این اقدامات باعث می‌شوند تا وضعیت برای تصمیم‌گیری در مورد اهداف دوره بعدی تنظیم گردد.

اگر بخواهیم مدیریت و برنامه‌ریزی کارآمدتر و اثر بخشی داشته باشیم می‌توانیم از مدیریت بر مبنای هدف بهره بگیریم. در شیوه سنتی تعیین هدف به طور معمول هدفهای اصلی در بالای سازمان تعیین می‌شود و سپس به هدفهای فرعی برای هر سطحی از سازمان تقسیم می‌گردد. این شیوه فرآیندی یک مرحله‌ای دارد که در آن مدیریت بالای سازمان معیارهای خود را بر هر کسی که زیر دستش قرار دارد تحمیل می‌کند. در این شیوه فرض می‌شود که مدیریت عالی بهترین راه را می‌شناسد زیرا فقط او می‌تواند تصویر کامل سازمان را ببیند.

بر خلاف شیوه سنتی، مدیریت بر مبنای هدف نظامی است که در آن هدفها و برنامه‌ها به طور مشترک از سوی کارکنان و مدیران تهیه و تنظیم می‌شود، و مدیران از نظرات کارکنان برای هدایت فعالیتهای کلی سازمان بهره می‌گیرند. مدیریت بر مبنای هدف فرآیندی است که به وسیله آن مدیران و کارکنان، باهم، هدفها، مسوولیت برای تحقق این هدفها، و ابزارهایی برای ارزیابی عملکرد فردی و گروهی را تعیین و تعریف می‌کنند.

این شیوه به وسیله پیتراف دراگر کارشناس مدیریت پدید آمده است. شیوه‌ای منظم برای تعیین هدفهای واحد‌های کاری و افراد است. بنا بر این مطابق با این شیوه همه فعالیت‌های کارکنان و واحدها سازمان، به طور مستقیم به تحقق هدف‌های سازمانی مربوط می‌شود. هم در سازمانهای خصوصی و هم در موسسه‌های دولتی به کار می‌رود، ولی کاربرد آنها در این گونه سازمانها باهم تفاوت دارند.

مدیریت بر مبنای هدف یک روش مدیریت نوپا بوده ولی متأسفانه در اداره‌های کشور ما از این روش هیچ بهره‌نبرده و از این روش استفاده نمی‌کنند و اگر هم استفاده میکنند خیلی نامحسوس می‌باشد و در اداره‌های کشور ما روابط جای ضوابط را گرفته و کسی که واقعاً از این روشها آگاهی دارد و مهارت دارد جذب نمی‌گردد و اداره‌چی‌های عزیز هیچ اطلاعاتی در مورد این روش مدیریت ندارند. به همین خاطر من موضوع مونوگراف خود را به کتابخانه‌ای محدود کردم ولی

متاسفانه باز هم با مشکلاتی در این روش رو به رو شدم از جمله کم بودن منابع و اطلاعات و پراکندگی همین معلومات میباشد و تا جایی که توانستم تمامی اطلاعات را منسجم کرده و در یک اثر به رشته تحریر درآوردم.

این اثر دارای ۷ بخش عمده میباشد که بخش اول آن مدیریت را به صورت کلی تعریف کرده و وظایف عمده مدیران را بیان نموده ام بخش دوم مدیریت بر مبنای هدف میباشد که در قدم اول آنرا تعریف کرده و با روش سنتی مدیریت مقایسه نموده ام و عناصر مشترک، فرایند، مراحل و وظایف مدیران در این شیوه را بیان نموده ام. بخش سوم هدفگذاری میباشد که نحوه هدفگذاری و چگونگی ترتیب کردن هدفها و فواید و مزایای تعیین هدف را بیان نموده ام.

بخش چهارم آن مشارکت کارکنان میباشد که شامل دامنه، ابعاد و فواید مشارکت می باشد. بخش پنجم مدیریت زمان که شامل چگونگی برنامه ریزی هدف مراحل مدیریت زمان و نکاتی که باید به آن توجه کنیم میباشد.

بخش ششم ارزیابی عملکرد است که شامل روشهای ارزیابی، بازخور و تأثیر آن میباشد. بخش آخر اثر بخشی مدیریت است که آیا مدیریت بر مبنای هدف اثر بخش است و داری کدام محاسن و معایب میباشد.



## مدیریت

حضرت علی (ع) میفرماید: «تدبیر و مدیریت خوب، سرمایه اندک را افزون میکند اما مدیریت و تدبیر نادرست سرمایه انبوه را نیز نابود میسازد». وقتی از مردم عام در مورد نوع مشکلات کشورها و انسانها سوال میشود، آنها فقر و کمبود امکانات را مطرح میسازند و وقتی از آنها راههای حل مشکلات سوال میشود، ضرورت دریافت کمکهای مالی و فنی مختلف را به میان می آورند. حال این پرسشها مطرح هستند.

اگر سرمایه و امکانات مورد نظر این قبیل جوامع تأمین گردد، آیا مشکلات این کشورها حل میشود و در مسیر توسعه قرار میگیرند؟

به این پرسش به طور صریح نمی توان پاسخ مثبت داد. زیرا کشورهای هستند که یکباره به پولهای زیادی دست یافته، اما کار مهمی از پیش نبرده اند.

اگر کشوری فاقد سرمایه و امکانات کافی باشد، آیا هرگز توسعه نمی یابد؟

به این سوال هم نمی توان صریح پاسخ منفی داد. زیرا کشورهای بوده اند که امکانات کمی داشته، ولی توسعه یافته اند؛ بهترین گواه این مطلب ظهور اسلام در جامعه جاهل عربستان بود. پیامبر بزرگوار اسلام(ص) با اعمال مدیریت والا از جامعه ای فقیر و عقب مانده، ملتی قوی و نمونه پدید آورد. به طور کلی باید اظهار کرد:

- کشورهای هستند که سرمایه و امکانات کافی نداشته و توسعه هم نیافته اند؛ مانند بسیاری از کشورهای عقب مانده.
- کشورهای هستند که سرمایه و امکانات کافی نداشته ولی توسعه یافته اند؛ مانند ژاپن، هند و.....
- کشورهای هستند که سرمایه و امکانات زیاد داشته ولی توسعه نیافته اند؛ مانند برخی از کشورهای نفت خیز.
- کشورهای هستند که سرمایه و امکانات زیاد داشته و توسعه هم یافته اند؛ مانند اندونزی و مالزی.

اگر دریایی از سرمایه و امکانات هم فراهم باشد ولی مدیریت درست نباشد، باز هم تحول اساسی ایجاد نمی شود و حتی گاهی مشکلات و دردهای نیز به وجود میاید. مشکل اساسی جوامع عقب مانده ناشی از کمبود امکانات و سرمایه نیست، زیرا معمولاً در هر جامعه ای مقداری امکانات، سرمایه و زمینه فعالیت وجود دارد و با تلاش بیشتر و کم کردن دامنه توقعات می توان به نتیجه رسید. مشکل اصلی این جوامع فقدان مدیریت صحیح است. به واسطه مدیریت خوب می توان سرمایه را خلق کرد، ولی مدیریت ضعیف مقدار سرمایه ها و امکانات موجود را نیز هدر میدهد.

از سرمایه به تنهای کاری ساخته نیست. در کنار پول باید تدبیر، تلاش و عشق نیز وجود داشته باشد. بدون وجود تدبیر، سرمایه ارزش ساز نیست. کمبود واقعی بطور عمده در چند چیز است: فقدان مدیریت و مدیران خوب؛ فقدان انسانهای خوب و آموزش دیده؛ ناتوانی در بهره گیری از امکانات، سرمایه و تواناییهای موجود. مدیرخوب کمبود امکانات و سرمایه راجبران میکند.

اگر تمام سرمایه ها و ابزار فنی موجود در جهان یکباره دستخوش تباهی بشود ولی دانایی مدیران و سیاستگذاران در دوره استراتژیک وجود داشته باشد در مدت کوتاهی نظام جامعه پویا و شکوفا می‌گردد ( ۱۱: ۲۱).

چنانچه که پس از جنگ جهانی دوم این معنا در ژاپن و آلمان تحقق یافت و آنها ظرف مدت کوتاهی خود را بازسازی کردند، سرمایه و امکانات، مشکلات را بطور موقت بر طرف می‌سازد. اما برای حل اساسی مسائل باید اندیشه کرد.

خلاصه کلام می‌توان گفت که اهمیت مدیریت در این است که بتواند با استفاده از امکانات کم موجود، حرکت بزرگی را به وجود آورد. اگر کسی یا کشوری با امکانات کم نتواند موفق شود در صورت داشتن امکانات زیاد نیز قادر به بهره برداری از فرصتها نخواهد بود.

### مدیریت چیست؟

مدیریت جریان طراحی حفظ محیط و شرایط است که در آن افراد و گروهها برای دستیابی به اهداف منتخب گروهی به طور موثر و با انگیزه فعالیت نمایند. همچنان یکی از مهمترین فعالیتهای انسانی به شمار می‌آید. پیشرفت جوامع به کوشش های گروهی بستگی دارد و همچنان که گروه های سازمان یافته گسترش می‌یابد، عملکرد مدیریت و مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد (۶: ۲۳). دانشمندان تعریف های مختلفی از مدیریت را بیان نموده اند که شامل موارد ذیل می‌شود.

مدیریت عبارتند از:

- استفاده مؤثر از منابع محدود به منظور رسیدن به هدفهای مطلوب؛
- علم و هنر متشکل کردن، هماهنگ نمودن و رهبری و کنترل فعالیتهای دسته جمعی که برای رسیدن به هدف یا هدفهای مشترک انجام میشود؛
- نحوه هدایت و به کارگیری نیروها، امکانات و عوامل موجود با توجه به محدودیتهای، در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده؛
- علم کشف پدیده های مربوط به روابط انسانی و ایجاد مناسبات صحیح در بین افراد؛
- مدیریت عبارتند از ایجاد نظم و هماهنگی بین نیروهای انسانی، ابزار و امکانات موجود، در جهت رسیدن به هدف یا اهداف است (۱۱: ۲۶).

### وظایف مدیران

همانطور که میدانید در مورد مدیریت صاحب نظران نظریات مختلفی را ابراز داشته اند، ولی در مورد وظایف مدیران تقریباً اتفاق نظر وجود دارد. به طوری که در نخستین سالهای این قرن یک صنعتگر فرانسوی به نام هنری فایل چنین ابراز داشت که همه مدیران ۵ وظیفه یا کار انجام میدهند: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل. امروزه این کارها را به صورت ۴ وظیفه: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل بیان میکنند.

### مدیریت بر مبنای هدف 3

اگر فرد نداند که به کجا می خواهد برود هر مسیری که انتخاب کند به مقصد خواهد رسید. از آنجا که موجودیت سازمانها برای تأمین هدفهاست، پس باید این هدفها را تعیین کرد و راهها یا وسایل تأمین آنها را مشخص ساخت. مدیر شخصی است که چنین نقشی را ایفا میکند.

وظیفه برنامه ریزی شامل ارائه تعریفی از هدفهای سازمان، تعیین یک استراتژی کلی برای رسیدن به این هدفها و ارائه یک سلسله مراتب جامع از برنامه ها برای یکپارچه نمودن و هماهنگ ساختن فعالیتها میشود.

همچنین مدیران، مسئول طراحی و تعیین ساختار سازمانی هستند. این وظیفه را سازماندهی می نامند که شامل وظایف ذیل است:

کارهای که باید انجام شود، کسانی که باید آنها را انجام دهند، شیوه دسته بندی این کارها، هر یک از افراد گزارش خود را به چه کسانی باید بدهند و در نهایت محل تصمیم گیریها، یا به عبارت دیگر سازماندهی جریان است که برای سازمان، ساختار و نظم ایجاد میکند و ضمن حفظ آن، شیوه های انجام کار را ساده میکند، در نهایت کلیه فعالیتها و اختیارات افراد را به طور دقیق مشخص می نماید.

سازمان از افراد تشکیل میشوند، و وظیفه مدیر، هدایت و هماهنگ ساختن این افراد است این وظیفه را رهبری می نامند. هنگامی که مدیران زیردستان را بر می انگیزند، کارها و فعالیتهای آنها را رهبری و هدایت میکنند و موثرترین کانالهای ارتباطی را مشخص می نمایند، یا تضاد بین اعضاء را از بین می برند، در حال انجام دادن این وظیفه (رهبری) هستند. آخرین وظیفه ای که بر عهده مدیران است کنترل نامیده میشود (۱۰: ۶).

## مدیریت بر مبنای هدف

اصطلاح مدیریت بر مبنای هدف به عنوان یک نگرش تازه در برنامه ریزی به وسیله پیتر دراگر در سال ۱۹۵۴ در کتاب عمل مدیریت عنوان شد و عمومیت یافت، هدف وی این بود که با استفاده از هدفهای سازمانی موجبات انگیزش و تحرک کارکنان را به وجود آورد و هیچ گاه هدف کنترل آنها نبوده است، از آن زمان به بعد در مباحثات، ارزیابی ها و تحقیقات بسیاری در اطراف این موضوع صورت گرفته است و روش های مشابهی در برنامه ریزی از قبیل «مدیریت بر مبنای هدف»، «مدیریت هدفها»، «برنامه ریزی و بازنگری کار» و «هدفها و کنترولها» رواج و توسعه یافته است. با وجود تفاوت در عناوین، این روش های برنامه ریزی کم و بیش همانند یکدیگرند. این روش ها نه تنها در امور بازرگانی کاربرد دارند، بلکه به گونه فزاینده ای در محیط های غیر بازرگانی مانند تعلیم و تربیه، بهداشت و سازمانهای دولتی مورد استفاده قرار میگیرند (۲: ۱۵۴).

مدیریت بر مبنای هدف جریانی است که بوسیله آن مدیران سطوح بالا و پایین 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 می برند.

مشارکت افراد سازمان در تنظیم اهداف و مشاوره در سازمان، باعث میشود برای رسیدن به اهداف تنظیم شده، به ریسک پذیری و خطر جوئی های شخصی دست بزنند. البته قبل از تعیین کردن اهداف، باید مقاصد کلی همه سازمان روشن گردد و هر نوع تغییر مناسب، نظیر: تغییر عناوین، وظایف، روابط، اقتدار، مسئولیت و غیره در ساختار سازمان داده شود، همچنین به طور مداوم بین آن چیزی که باید به آن رسید با آن چیزی که به آن میرسند مقایسه صورت گیرد، تعدیل و تنظیم لازم انجام شود و اهداف غیر مناسب فراموش گردند، و بعد از ختم مدت مقرر، یک مرور دو جانبه در مورد اهداف و کار انجام شده صورت گیرد، تا اگر بین این دو اختلاف باشد، به اقداماتی دست زد که معلوم کند که کدام مراحل را باید طی کرد تا بر این مشکلات چیره شد. این اقدامات باعث می شوند تا وضعیت برای تصمیم گیری در مورد اهداف دوره بعدی تنظیم گردد (۱۳: ۱۴۸).

### مدیریت بر مبنای هدف چیست؟

در این نوع شیوه مدیریت تأکید بر مشارکت بر تعیین هدفهایی میشود که قابل لمس، تأیید و سنجش باشند، جاذبه و اهمیت آن در تأکیدش برای تبدیل اهداف کلی به اهداف معین برای تک تک افراد و واحدهای سازمانی میباشد. مدیریت بر مبنای هدف بر این فرض استوار است که اگر کارمندان در تعیین معیارها برای اندازه گیری میزان کار انجام شده در جهت رسیدن به هدفها دخالت و همکاری داشته باشند، آنها بر انگیزته میشوند تا وظایف خود را بهتر انجام دهند و به این ترتیب مستقیماً به تحقق هدفهای سازمانی کمک میکنند (۲: ۱۵۴).

«جرج اودیون» مفهوم مدیریت بر مبنای هدف را چنین توصیف کرده است: «نظام مدیریت بر مبنای هدف جریانی است که در آن مدیران رده‌های بالا و پایین سازمانی با اشتراک مساعی، هدفهای مشترک را شناسایی و تعیین کرده و مسؤلیت‌های عمده هر یک از افراد را با توجه به نتایج مورد انتظار، مشخص میکنند. این معیار به صورت رهنمودی برای ارزیابی عملکرد و میزان کمک هر یک از اعضاء به تأمین هدفها به کار گرفته میشود» (۲: ۱۵۴).

در اجرای این روش هدفهای سازمان را تفکیک و آنها را به بخش‌ها و دوایر تخصیص میدهند. از آنجا که مدیران رده‌های پایین سازمان هم در تعیین هدفهای مزبور مشارکت کرده‌اند. مسیر اجرای برنامه مدیریت بر مبنای هدف دو طرفه است، یعنی در سازمان از پایین به بالا و از بالا به پایین حرکت میکند. نتیجه کار این میشود که یک سلسله مراتب هدفها بوجود می‌آید که بین سطوح آنها یک رابطه معقول و ذی ربط وجود دارد، و از نظر فرد کارمند یا کارگر اجرای برنامه این روش هدفهای عملکردی ویژه و شخصی بوجود خواهد آمد، بنابراین هر فرد در صحنه عملکرد واحد خود، نقش مشخص و معینی ایفا خواهد کرد، اگر همه افراد به هدفهای خود دست یابند، در این صورت هدفهای واحد مزبور تأمین خواهد شد و در نهایت سازمان به هدفهای کلی خود خواهد رسید (۱۰: ۳۹۲).

در نتیجه میتوان گفت که مدیریت بر مبنای هدف به نوعی هدف‌گذاری دلالت میکند که در اجرا پیوسته مورد بازنگری و کنترل قرار میگیرد. رمز موفقیت این روش مدیریت در فرایند مشارکت آن است که مدیران و کارکنان را در کلیه سطوح فعالانه به کار میگیرد، و از طریق پیوند دادن وظایف برنامه ریزی با کنترل میکوشد که بر بسیاری از موانع برنامه ریزی فایق آید. به عبارت دیگر مدیریت بر مبنای هدف جریانی است که در آن رؤسا و رؤسین در تشخیص هدف و هدف‌گذاری به منظور برنامه ریزی با یکدیگر همکاری میکنند تا هدفهای تعیین شده را به بهترین وجه تأمین کنند. این هدفها و برنامه‌ها با هدفهای کلی سازمانی مرتبط و همسو هستند (۲: ۱۵۴).

### مقایسه مدیریت بر مبنای هدف با شیوه سنتی مدیریت

اگر بخواهیم مدیریت و برنامه ریزی کارآمدتر و اثربخشتری داشته باشیم می‌توانیم از مدیریت بر مبنای هدف بهره بگیریم. در شیوه سنتی تعیین هدف (هدف‌گذاری) به طور معمول هدفهای اصلی در بالای سازمان تعیین میشود و سپس به هدفهای فرعی برای هر سطحی از سازمان تقسیم میگردد. این شیوه جریانی یک مرحله‌ای دارد که در آن مدیریت بالای سازمان معیارهای خود را بر هر کسی که زیردستش قرار دارد تحمیل میکند. در این شیوه فرض میشود که مدیریت عالی بهترین راه را می‌شناسد زیرا فقط او می‌تواند «تصویر کامل» سازمان را ببیند.

بر خلاف شیوه سنتی، مدیریت بر مبنای هدف نظامی است که در آن هدفها و برنامه‌ها به طور مشترک از سوی کارکنان و مدیران تهیه و تنظیم میشود، و مدیران از نظرات کارکنان برای هدایت فعالیتهای کلی سازمان بهره می‌گیرند.

مدیریت بر مبنای هدف جریانی است که به وسیله آن مدیران و کارکنان، با هم، هدفها، مسؤلیت برای تحقق این هدفها، و ابزارهایی برای ارزیابی عملکرد فردی و گروهی را تعیین و تعریف میکنند. شیوه‌ای منظم برای تعیین هدفهای

## مدیریت بر مبنای هدف

واحدهای کاری و افراد است. بنابراین مطابق با این شیوه همه فعالیت‌های کارکنان و واحدهای سازمان، به طور مستقیم به تحقق هدفهای سازمانی مربوط می‌شود. این شیوه هم در سازمانها با هم تفاوت دارند.

ACKU

## تحول مدیریت بر مبنای هدف

یکی دیگر از روشهای مشارکت کارکنان در امور سازمان، استفاده از مدل مدیریت بر مبنای هدف است. همانطوریکه میدانید این مدل توسط پیتر دراگر مطرح شد و بعدها با تلاش های جان هامبل و جورج اودیورن توسعه پیدا کرده است و هم اکنون در بسیاری از سازمانها به نام مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه مورد استفاده قرار می گیرد.

مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه، شکل پیشرفته و اصلاح شده مدیریت بر مبنای هدف است که در آن مراحل پیوسته ای در نظر گرفته شده. در مدیریت بر مبنای هدف تنها هدفها مورد نظر بودند ولی در مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه، نتایج و هدفها هر دو بررسی خواهند شد (۱: ۱۱۶).

### عناصر مشترک برنامه مدیریت بر مبنای هدف کدام اند؟

4 عنصر مشترک در برنامه های مدیریت بر مبنای هدف وجود دارند. این عناصر عبارتند از:

- تعیین نمودن هدف
- مشارکت در تصمیم گیری
- تعیین نمودن زمان مشخص
- بازخور نمودن نتیجه عملکرد

اهداف مدیریت بر مبنای هدف باید به صورت بیانیه ای مختصر و دقیق از کارهای مورد انتظار باشد.

برای مثال بیان علاقه به کاهش هزینه، بهبود خدمات و یا افزایش کیفیت به تنهایی کافی نیست، بلکه لازم است چنین علایقی به اهداف ملموس و قابل ارزیابی و سنجش تبدیل شوند. مثال هایی از اهداف معین عبارتند از: کاهش هزینه سازمان تا ۱۲٪ بهبود خدمات بیمه به صورتی که کلیه ادعاهای خسارت بیمه ظرف ۷۲ ساعت از زمان دریافت آن تسویه گردد و یا افزایش کیفیت همزمان با کاهش مقدار برگشتی ها تا حد کمتر از ۵ دهم در صد فروش (۶: ۸۱).

در این روش مانند روش سنتی اهداف به صورت یک جانبه از سوی مدیر و یا کارمند مسؤل تعیین نمی شوند، بلکه هدفهای که به صورت مشارکتی تعیین میشوند جایگزین هدفهای تحمیلی خواهند شد. افراد و کارکنان در تعیین هدفها مشارکت میکنند، یعنی مدیر، مقام ارشد و زیردستان به صورت مشترک هدفها را تعیین می نمایند و درباره شیوه سنجش و اندازه گیری آنها به توافق می رسند (۷: ۹۷).

هر هدفی باید در یک دوره زمانی معین تأمین شود. معمولاً این دوره های زمانی ۳ ماهه، ۶ ماهه یا یک ساله هستند. بنابراین، مدیران و کارکنان نه تنها دارای هدفهای مشخص می گردند، بلکه زمان تأمین این هدفها هم مشخص است (۱۰: ۳۹۴).

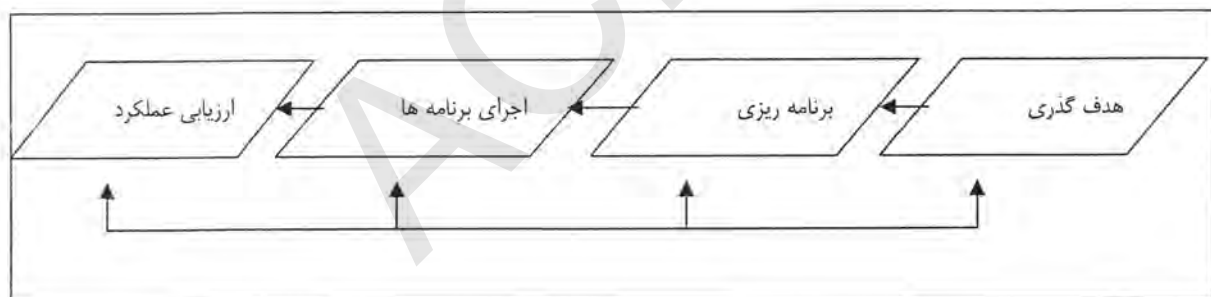
آخرین جز مدیریت بر مبنای هدف بازخور نمودن نتیجه عملکرد است. در این شیوه مدیریت تلاش مداوم مشاهده می شود تا از طریق بازخور نمودن نتیجه عملیات سازمان در جهت نیل به هدف گام بردارد و از این طریق هر یک از کارکنان می توانند بر نوع فعالیت و کار خود نظارت کنند و در صورت انحراف اقدامات خود را اصلاح نمایند. بازخور نمودن مستمر نتایج و ارزیابی رسمی مدیریت سازمان که به طور مرتب از عملکردها صورت می گیرد اقداماتی است که مسیر پایین به بالا و بالا به پایین را طی میکند. برای مثال معاون رئیس هدفهای را برای کل فروش و نیز برای هر یک از اقلام محصول تعیین میکند. او به صورت مداوم جریان فروش را تحت نظارت دارد و مراقب است که هدفهای هر بخش و یا دایره فروش به موقع تأمین میشود یا خیر، و به همین شیوه مدیر فروش ناحیه هم هدفهای دارد که او هم به همین گونه عمل میکند.

بازخور نمودن نتایج بر حسب میزان فروش و مقدار عملکرد باعث میشود که افراد از میزان کار و فعالیت خود آگاه شوند و در جلسات رسمی که به منظور ارزیابی عملکردها تشکیل میگردد مقامات ارشد و زیردست می توانند میزان پیشرفت امور را بررسی نمایند و نسبت به جریان فعالیتهای آتی تصمیمات تازه ای بگیرند (۷: ۹۸).

### فرآیند مدیریت بر مبنای هدف

هر شیوه مدیریت دارای جریان و فرایندی است، که از کجا شروع کند، کدام راهها را طی کند، تا به مقصد برسد. مدیریت بر مبنای هدف شامل ۴ مرحله است، تعیین هدفها، برنامه ریزی، اجرای برنامه ها و ارزیابی عملکرد

نمودار ۱: فرآیند مدیریت بر مبنای هدف



( ۴ : ۸۸ )

**تعیین هدفها:** در مرحله اول، مدیران عالی هدفها و برنامه های کلی سازمان را طراحی میکنند، سپس با همکاری مدیران میانی هدفهای قسمتها یا واحدهایی را که آنان اداره میکنند، پدید می آورند. مدیران میانی هم به نوبه خود با مدیران خط اول برای تعیین هدفهای بخشها و یا گروههای آنان همکاری میکنند. در طی این جریان، مدیران و کارکنان در کلیه سطوح، با تشریک مساعی با سرپرستانشان، هدفهای فردی برای عملکردشان تعیین میکنند. این مرحله کارگروهی و تعهد سازمانی را تقویت میکند، و نیروها را برای تحقق هدفهای کلی سازمان متمرکز می سازد.



**برنامه ریزی:** در مرحله دوم، مدیران به دقت تعیین میکنند که چگونه هدفهای فردی و گروهی تحقق خواهد یافت. در این مرحله، مدیران درباره «چه کسی، چه چیزی، چه وقت، کجا، و چگونه و جزییاتی که برای نیل به هر هدف مورد نیاز است، تصمیم میگیرند.

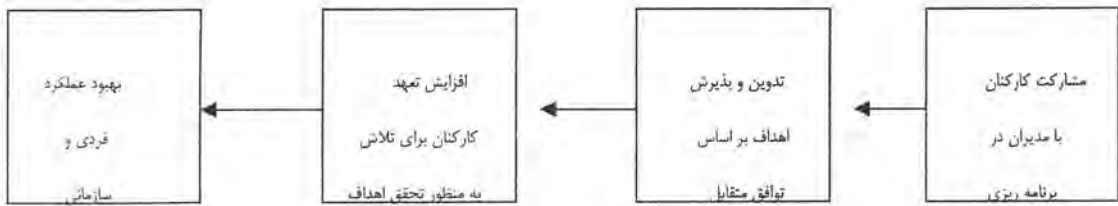
**اجرای برنامه ها:** وقتی مدیران تحقق هدفهای ویژه ای را تعهد کرده اند، و موافقتی با برنامه هایشان دریافت نمودند، مرحله سوم اجرا می شود. برای کنترل عملکردهایشان، مدیران باید اجازه دهند که برنامه ها طبق راههای مورد نظر اجرا شود. این عامل خود کنترولی به مدیران اجازه میدهد که مهارتهایشان را به نفع سازمان به جریان اندازند که این امر موجب پرورش مهارتهای آنها میشود. در این راستا، مدیران به اطلاعاتی درباره پیشرفت کارشان نیاز دارند تا بتوانند خود را با برنامه ها تطبیق دهند و در همان مسیری که به سوی هدفها میرود، و آنان نیز تحقق آن را تعهد کرده اند، حرکت کنند.

**ارزیابی عملکرد:** در آخرین مرحله جریان مدیریت بر مبنای هدف، در فواصل زمانی مشخصی عملکرد افرادی را که اجرای برنامه ها را در تحقق هدفهای گروهی و فردی سرپرستی و هدایت میکنند، توسط مدیران بازرنگری و ارزیابی میشود. در مدت بازرنگری، مدیران و کارکنان آنان موانع موجود در راه اجرای هدفها را تعیین و مشخص میکنند و چگونگی از بین بردن این موانع را شرح میدهند. علاوه بر این، آنان هر اقدام ضروری را که میتواند برنامه را به مسیر صحیح خود بازگرداند، تشریح میکنند.

هدفها در مدیریت بر مبنای هدف، در ارتباط با تغییرات محیطی میتواند اصلاح شود یا هدفهای جدیدی در طول این مرحله برای آن تعیین گردد. در ارزیابی عملکرد، مدیران میزان پیشرفت به سوی هدفها را تعیین میکنند و وقتی ضروری باشد علت عدم تحقق نتایج مورد انتظار را بررسی می نمایند. بنابراین مدیران ممکن است برای بهبود عملکرد، کارکنانشان را تغییر دهند. معمولاً، مدیران عملکرد مدیریت بر مبنای هدف را در یک دوره یکساله ارزیابی میکنند.

## برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف

بر اساس این نگرش ابتدا باید مهمترین مسائل سازمان را مشخص کرد. سپس با مشارکت کارکنان برای همه واحدها و بخشهای تابعه آنها و متعاقباً برای همه افراد شاغل در سازمان، به صورت منظم هدفگذاری نمود. در مدیریت بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی تلاش می شود. در این روش عقیده بر آن است که مشارکت مدیران و کارکنان در امر تعریف اهداف سازمانی در قالب اهداف فردی آثار مثبتی بر روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد میکند، زیرا پذیرش همگانی اهداف سازمانی بر اساس یک توافق متقابل، افراد را برای تحقق و دستیابی به آنها متعهدتر و مصمم تر می سازد.



(۵: ۱۸۸)

چنین حالتی را مقایسه کنید با وضعیتی که در آن مدیران بدون توجه به نظرهای کارکنان هدفگذاری میکنند و تحقق اهداف را از کارکنان میخواهد (۵: ۱۸۸).

### مراحل مدیریت بر مبنای هدف

مراحل برنامه ریزی بر اساس هدف عبارتند از:

- تعیین رسالت و مأموریتها به وسیله تمامی مدیران و کارکنان به صورت مشارکتی؛
- تعیین وظایف و مسئولیت های هر فرد در سازمان (تعیین نتایج مورد انتظار)؛
- تعریف شاخص های ارزیابی؛
- تعیین اهداف کل سازمان، هر واحد و تعیین اولویت ها (تعریف هدفهای عملیاتی)؛
- تهیه طرح عملیاتی با توجه به زمان و هزینه (تنظیم برنامه های عملیاتی)؛
- طراحی سیستم کنترل عملیاتی و ارزیابی نتایج.

**مرحله اول: تعیین رسالت و مأموریتها؛** ابتدا مدیر واحد، جلسه ای را با حضور کارکنان خود تشکیل میدهد که در آن در مورد نیازهای شغلی کارکنان و اهمیت نسبی وظایف آنها بحث میکنند و پس از توافق در مورد مسائل مذکور مدیر اهداف مورد نظر مدیران عالی را برای کارکنان مطرح میکند و توضیح میدهد که برای نیل به هدف مذکور از هر یک از کارکنان چه انتظاری دارد. در این مرحله برقراری رابطه متقابل میان مدیر و کارکنان حایز اهمیت فراوان است و فرصتی برای آنها فراهم می آورد تا یکدیگر را بهتر بشناسند و نگرش صحیح و روشنی در مورد کار به دست آورند (۷: ۱۸۹).

**مرحله دوم: تعیین نتایج مورد انتظار؛** در این مرحله هر یک از کارکنان واحد مذکور، اهداف عملیاتی خود را با توجه به وظایف عمده و اهداف واحد متبوع خود تنظیم میکنند.

مرحله سوم: تعیین شاخصهای ارزیابی عملیات؛ اهداف عملیاتی باید از ویژگی های ذیل برخوردار باشد.

- واضح و دقیق باشند.
- قابل حصول باشند.
- چالش بر انگیز باشند.
- قابل اندازه گیری باشند.
- با اهداف کلی سازمان سازگار باشند.
- زمان تقریبی تحقق آنها برآورد شده باشد.

نمودار ۳: نمونه ای از فهرست اهداف عملیاتی کارکنان در یک واحد حروف چینی و صفحه آرایی

فهرست اهداف عملیاتی برای دوره عملیاتی ۹۰/۵/۱ الی ۹۰/۴/۳۱			
نام کارمند:		طول دوره عملیاتی: ۲ ماه	
نتایج	تاریخ برآورده شده برای تحقق هر یک از اهداف	اولویت	اهداف عملیاتی
.....	۶/۱۵ (۳۰ روز)	۳	۱. حروفچینی حداقل ۱۰۰۰ صفحه ۳۰۰ کلمه ای ۲. صفحه آرایی حداقل ۵۰۰ صفحه
.....	۶/۳۱ (۱۵ روز)	۴	۳. اصلاح حداقل ۱۰۰۰ صفحه نمونه خوانی شده (در نسخه اول خبر)
.....	۵/۱۵ (۵ روز)	۲	۴. اصلاح حداقل ۱۰۰۰ صفحه نمونه خوانی شده (در نسخه دوم خبر)
.....	۵/۱۰ (۱۰ روز)	۱	
تاریخ: .....		تاریخ: .....	
امضاء سرپرست: .....		امضاء کارمند: .....	

همان طوری که ملاحظه میشود در ستون اول جدول مذکور اهداف عملیاتی واحد مورد نظر ثبت شده اند. ستون دوم این جدول اولویت و اهمیت نسبی این اهداف را نشان میدهد و ستون سوم تاریخ تقریبی تحقق یافتن هدفها معین گردیده است. در ستون چهارم این جدول نیز نتایج تلاش افراد برای تحقق اهداف ثبت میگردد (۷: ۱۸۹).

**مرحله چهارم: تعریف هدفهای عملیاتی؛** در این مرحله جلسه ای میان مدیر و کارکنان تشکیل می شود تا طی آن در مورد اهداف عملیاتی آینده که در مرحله دوم توسط کارکنان تعیین شده بود به توافق برسند. به این ترتیب اهداف عملیاتی هر یک از کارکنان مدون میگردد. در این مرحله مشارکت مدیر و کارکنان در هدفگذاری اهمیت ویژه ای دارد، البته مدیر باید از هماهنگی و همسو بودن اهداف عملیاتی کارکنان در تحقق اهداف سازمان مطمئن شود، ولی باید مراقب باشد که اهداف را به آنها تحمیل نکند، زیرا کارکنان در برابر اهداف تحمیلی تعهد کمتری خواهند داشت. ضمن آنکه ممکن است در صورت تحمیل اهداف، این تصور ایجاد شود که مدیریت بر مبنای اهداف صرفاً نوعی بازی مدیران برای سرگرم کردن کارکنان است (۷: ۱۹۰).

**مرحله پنجم: تنظیم برنامه های عملیاتی؛** برای تحقق هدفهای تعیین شده، باید برنامه ها و طرح های عملیاتی مورد نیاز تهیه شود. در این مرحله در مورد معیارهای کنترل، نقاط کنترل و نحوه هدایت پیشرفت کار کارکنان توافق شود. وجود نقاط کنترل فرصتی ایجاد میکند تا به اصلاح و تعدیل اهداف به ویژه اهدافی که از نظر کارکنان و یا حتی نیروهای خارج از سازمان غیر منطقی به نظر میرسند پرداخته شود. معمولاً در هر دوره عملیات یک یا دو نقطه کنترل در نظر گرفته میشود (۷: ۱۹۱).

**مرحله ششم: کنترل عملیات؛** پس از پایان یافتن هر دوره از عملیات جلسه ای با حضور مدیر و کارکنان تشکیل میشود و میزان تحقق اهداف و نتایج تلاشهای افراد ارزیابی میگردد و در این جلسه بیشتر بر تحلیل عملکرد کارکنان تأکید میشود، البته باید دقت شود که جو حاکم بر جلسه سازنده باشد. در این جلسه مشکلات موجود در مسیر تحقق اهداف مطرح میشوند و برای حل آنها چاره اندیشی میگردد. همچنین در مورد میزان تحقق اهداف توسط کارکنان بازخور مناسبی ارائه میگردد یا میشود. علاوه بر این یکی از کارکردهای مهم این جلسه آن است که در جریان آن فراگرد جدید مدیریت بر مبنای هدف برای دوره عملیاتی بعدی آغاز میشود (۷: ۱۹۱).

## وظایف مدیریت در مدل مدیریت بر مبنای هدف

هر مدیر برای پیش بردن فعالیتهای خود باید یک سلسله کارها را انجام دهد، وظایف مدیر در این شیوه مدیریت به شرح ذیل است:

- تلفیق اهداف فردی، بخشی، واحدی و سازمانی و هماهنگی آنها با یکدیگر؛
- توجه توأم به کارایی و اثر بخشی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها؛
- واگذاری اختیار و مسئولیت به کارکنان و ایجاد سیستم خود کنترولی؛

- توجه به بخش فنی و انسانی به صورت هم زمان؛
- تعیین نقش مدیران عالی، میانی، عملیاتی و سایر کارکنان (۲: ۱۱۷).

ACKU

## هدف گذاری

سر مربی اردوی ورزشی شاگردان لیسه که به صورت سراسری (آمریکا) انجام میشود به گروه ورزشی خود در مسابقه نهایی چنین گفت: هر یک از شما از نظر بدنی در آمادگی کامل به سر میبرد. حالا باید خود را نشان داده و نهایت سعی خود را بنمایید. هیچ کس نمی تواند چیزی بیش از آن از شما بخواهد. هر یک از ما بارها این جمله را شنیده ایم: نهایت سعی خود را بکنید. از شما همین را می خواهند و بس. ولی پرسش در این است که نهایت سعی خود را بکنید، چه معنی دارد؟ آیا هرگز ما میتوانیم پیش بینی کنیم که آیا به آن هدف نه چندان روشن، رسیده ایم یا خیر؟ آیا آن گروه ورزشی نسبت به بقیه سرعت بیشتری دارد و آیا سرمربی مزبور هدف خاصی را برای آنها تعیین کرده بود؟ پدر و مادر به شما می گفتند که در امتحان زبان انگلیسی نهایت سعی خود را بکنید " آیا اگر به شما گفته بودند که بکوشید و سعی کنید تا ۱۷ از ۲۰ یا نمره بالاتری بگیرید، آیا شما بهتر عمل میکردید؟" در تحقیقی که بر روی نظریه هدفگذاری انجام میشود به این مسائل می پردازیم، و همان گونه که خواهید دید، هدفهای خاص بر عملکردها اثر گذار است.

### نظریه هدفگذاری

در آخرین سالهای دهه ۱۹۶۰ ادوین لاک پیشنهاد کرد که باید در جهت تأمین هدف خاصی اقدام نمود و اینکه چنین مسئله ای میتواند یکی از محرکهای اصلی کار به حساب آید، یعنی هدف مشخص می نماید که کارگر یا کارمند چه باید بکند و یا چه مقدار تلاش کند. نتیجه تحقیقات، نظریه " ارزش هدف " را تأیید کرده اند (۱۰: ۳۴۴).

نظریه هدفگذاری یک نظریه شناختی بوده و در صدد تبیین هدف به عنوان یک عامل انگیزشی است. به عقیده لاک هدف خاص میتواند یک عامل انگیزاننده باشد، چراکه هدف، میزان و نوع تلاش فرد را مشخص و تعیین میکند. این تحقیقات تجربی روشن کرده است که هدفهای خاص و مشکل موجب افزایش عملکرد میشود (۸: ۹۱).

مشخص کردن هدف، به خودی خود به عنوان یک انگیزه درونی عمل نمیکند. برای مثال زمانیکه یک دربور موتر سنگین هدف خود را به صورت چند بار رفت و برگشت (در هفته) بین دو شهر تعیین کند. این اراده باعث میشود که وی انگیزه خاصی را در درون خود بوجود آورد که برای ارضای آن باید به هدف خاصی برسد. در صورت یکسانی سایر شرایط می توان گفت که، دربور مذکور بهتر از سایر دربورهای که در همان مسیرها کار میکنند عمل خواهد کرد. چون هدف دربورهای دیگر به صورت بسیار کلی بیان شده است، یعنی بر مبنای « نهایت سعی خود را بنمایید » عمل میکنند.

اگر عواملی چون توانایی و قبول تأمین هدف ثابت نگه داشته شوند، در آن صورت می توان گفت که هر قدر هدفها مشکل تر باشند عملکردها در سطح عالی تر خواهد بود. ولی این موضوع هم امری منطقی است که، هر قدر هدفها ساده تر باشند به احتمال بیشتری پذیرفته می شوند. اما اگر یکی از کارکنان کار سخت و مشکلی را پذیرفت، تقریباً آنچه از دستش بر می آید انجام خواهد داد تا به هدف مذکور برسد. اگر به کارکنان چنین فرصتی داده شود که در تعیین هدفهای مربوط به خودشان مشارکت نمایند، آیا آنها سخت کوش خواهند شد؟ در مدارک و شواهد موجود سندی در دست نیست مبنی بر اینکه

اگر هدف برای اعضای سازمان تعیین گردد، یا آنها در تعیین هدف سازمان، مشارکت نماید کدام یک اولویت دارد. در برخی از موارد مشارکت افراد در تعیین هدف، نتیجه بهتری به بار آورده است، و در برخی دیگر هنگامی که هدف به وسیله رؤسای سازمان تعیین و برای افراد مشخص شده است، افراد بهترین عملکرد داشته اند. ولی مزیت اصلی مشارکت افراد در تعیین هدف این است که آنها هدفهای مذکور را بهتر می پذیرند. همانگونه که پیش از این یادآور شدیم، اگر هدفهای تعیین شده سخت و مشکل باشند، افراد دیرتر آنها را خواهند پذیرفت. ولی اگر افراد در فرایند تعیین هدف مشارکت داده شوند. حتی اگر آن هدفها سخت و مشکل هم باشند. (در مقایسه با هدفهای سخت و مشکلی که بوسیله رئیس تعیین می شود) بهتر آنها را خواهند پذیرفت. چرا که افراد در مواردی که مشارکت کرده اند احساس تعهد بیشتری خواهند کرد. اما اگر فرض کنیم که افراد هدف سازمان را (به هر طریقی که تعیین شود) بپذیرند. در آن صورت هدفهایی که افراد در آن مشارکت داشته اند، در مقایسه با هدفهای که رئیس آنها را تعیین کرده است هیچ اولوبیتی ندارند. بنابراین مشارکت افراد در تعیین هدف سازمان باعث خواهد شد که افراد هدفهای مشکل تر را راحتتر بپذیرند و برای تأمین آنها کوشش فراوان بنمایند (۱۰: ۳۴۵).

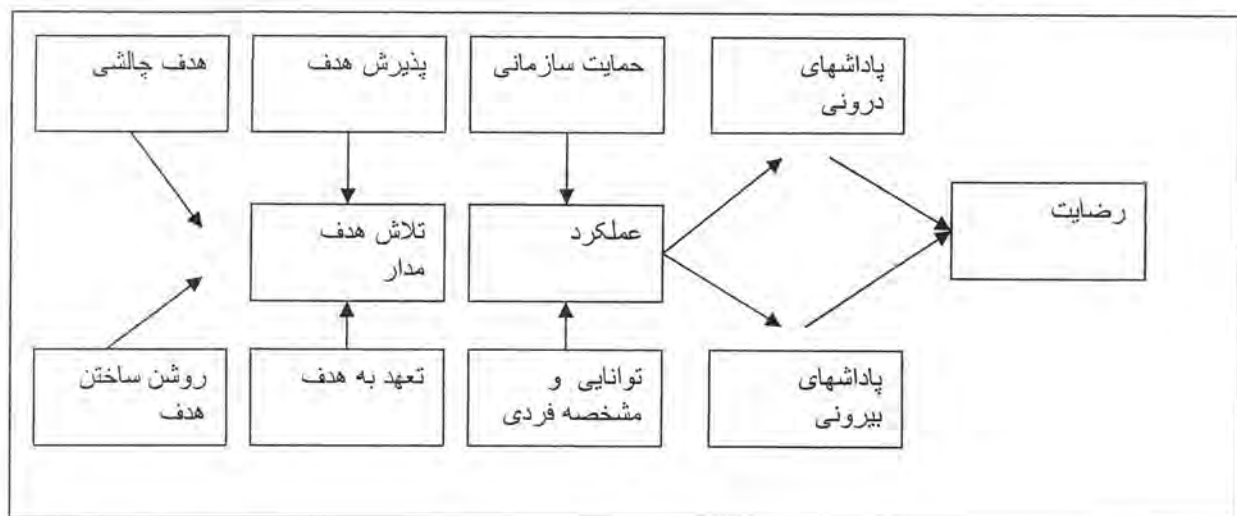
تعهد به هدف متغیر دیگر است. هر چقدر تعهد فرد تحقق اهداف بیشتر باشد عملکرد در سطح بالاتری خواهد بود مشارکت افراد در هدف گذاری میزان تعهد به تحقق هدف را افزایش می دهد.

خود باوری نیز بر رابطه بین هدف و عملکرد تاثیرگذار است. منظور از خود باوری اعتماد فرد به توانایی خود در انجام کارهاست و هر قدر که میزان خود باوری فرد بیشتر باشد نسبت به تحقق اهداف عزم راسخ تری خواهد داشت. افراد با خود باوری بالا باور دارند که میتوانند اهداف چالشی و دشوار را تحقق بخشند. حتی زمانی که این افراد با شکست روبه رو میشوند به جای دلسردی، ناامیدی و افسردگی با عزمی راسخ تر در جهت تحقق اهداف تلاش میکنند و به نظر آنها هدفی نیست که نتوان آن را تحقق بخشید.

کانون کنترل متغیر اثرگذار دیگر است. افرادی که کانون کنترل درونی دارند اطمینان بیشتری به تحقق اهداف دارند و بنابراین تلاش بیشتری میکنند. برون کنترلها در تحقق اهداف دشوار چندان موفق نیستند (۸: ۹۲).

در نتیجه میتوان گفت که نظریه هدفگذاری یکی دیگر از نظریه های رفتارگرا میباشد و این نظریه بیان میدارد که رفتار افراد تحت تأثیر اهداف تعیین شده قرار میگیرد. بر طبق این نظریه این نگرش در مورد هدفگذاری وجود دارد، که عبارتند از: ۱- ممکن است مدیران اهداف را برای کارکنان تعیین نمایند. ۲- کارکنان و مدیران بطور مشترک اهداف کارکنان را تعیین نمایند. چنانچه افراد در تعیین اهداف کاری خود مشارکت داشته باشند، میتواند نتایج مثبتی را به بار بیاورد. از جمله آنکه

- انگیزه کاری و عملکرد افراد را افزایش میدهد؛
- باعث کاهش استرس ناشی از انتظارات متضاد و مبهم میشود؛
- منجر به صحت و اعتبار ارزیابی عملکرد میگردد.



(۱۲: ۳۴۷)

همانطوری که در شکل فوق ملاحظه می‌گردد ابتداء هدف به روشنی تعریف گردیده و سعی میشود هدفی انتخاب شود که نه مشکل باشد و نه آسان، بلکه کارمند برای دست یابی به آن دچار چالش گردد. بعد از انتخاب هدف از آنجا که این هدف با مشارکت کارمند تعیین گردیده مورد قبول وی قرار گرفته و نسبت به آن متعهد میشود و سپس نوبت به اجراء میرسد که در این مرحله فرد با سود جستن از صفات فردی و حمایت‌های سازمانی به عملکرد مورد انتظار دست می‌یابد که این منجر به دریافت پادشهای درونی و بیرونی شده و در نهایت رضایت شخص را فراهم میکند (۱۲: ۳۴۷).

### تعیین هدف

هدفها، نیازها، نتایج نهایی را که باید به وسیله هدفهای فرعی حمایت و پشتیبانی شود، نشان میدهد. بنابراین هدفها در واقع یک نوع سلسله مراتب یا یک شبکه را به وجود می‌آورد. علاوه بر این سازمانها و مدیران هدفهای چندگانه و متعددی دارند که گاهی با یکدیگر قابل تطبیق نیستند و ممکن است در داخل سازمان، میان گروهها و حتی بین افراد، تضاد پدید آورند. به عبارت دیگر امکان دارد منافع فردی اجباراً تحت الشعاع هدفهای گروهی و سازمانی قرار گیرد.

در هر صورت، تمام هدفها اعم از کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت به وسیله دست یابی به هدف غایی هستند. لذا هدفهای غایی باید کاملاً روشن، مشخص و قابل فهم باشد. فلسفه وجودی همه سازمانها، رسیدن به مقصد نهایی است و برای رسیدن به مقصد غایی، باید هدفهای مراتب پایین تر به طور عینی و ملموس بیان شده باشند به نحوی که سازمان بتواند عملکرد خود را با توجه به امکان دست یابی به آنها ارزیابی کند. در هر حال، هدف نهایی باید با رعایت جوانب مختلف تعیین شود (۲: ۱۴۸).



## ملاحظات مربوط به تعیین هدف

در تعیین هدف همواره باید ملاحظات ذیل مورد توجه برنامه ریزان قرار گیرد.

**شرایط اقتصادی:** شرایط جاری اقتصادی و همچنین روند آن همواره باید در تعیین هدفها منظور شود. لذا در شرایط بحران اقتصادی، هدف توسعه قابل توجیه و توصیه نیست، همچنین نوسانات اقتصادی باید در تعیین هدف بلند مدت، مورد بررسی واقع شود.

**شرایط محیطی:** دسترسی به مواد خام، نیروی انسانی ماهر و متخصص، انرژی و سایر منابع لازم را در بر میگیرد. در تعیین هدف بلند مدت باید اطمینان حاصل کرد که منابع مذکور کمیاب نخواهد شد. علاوه بر این پیشرفت تکنالوژی جدید نیز در مشخص کردن هدف بلند مدت باید مورد نظر قرار گیرد.

**منابع داخلی:** اگر وسایل رسیدن به هدف فراهم نباشد، تعیین هدف فایده ی نخواهد داشت. لذا هدفها باید به گونه ای مشخص شوند که با منابع سرمایه ای مؤسسه، پرسنل ماهر و متخصص، تجهیزات و وسایل مادی مناسبت داشته باشند. **پیش بینی آینده:** وقایع آینده تأثیر عمده ای در تشخیص هدفها خواهند داشت. امکانات و محدودیتهای آینده حتی المقدور باید شناسایی شوند و در تعیین هدفهای سازمانی مورد نظر قرار گیرند (۲: ۱۴۹).

## سلسله مراتب هدفها

هدفهای سازمانی نوعاً سلسله مراتبی دارند. هدفها موسسه بر حسب وسعت دامنه شان در سلسله مراتب سازمانی، به هدفهای حوزه ای، اداره ای، گروهی و فردی تجزیه میشوند. هر یک از هدفهای مراتب بالاتر به وسیله یک یا چند هدف از مرتبه پایین تر، حمایت و تقویت میشود. این فرایند، به هر یک از اعضای سازمان امکان میدهد که مساعی و مشارکت خود را با هدفهای کلی سازمان مرتبط و همسو کند، و همچنین به ایجاد همبستگی و ارتباط مناسبی بین هدفهای سطوح مختلف سازمانی با هدفهای اصلی کمک خواهد کرد (۲: ۱۵۰).

## نکاتی که در تعیین هدفها باید رعایت کرد؛

- هدفها و مقاصد باید حتی الامکان مبتنی بر واقعیات و دست یافتنی باشند، هدفهای خوش بینانه ولی غیر واقعی، سبب تضعیف روحیه و در نتیجه عدم کارایی می شوند. هدفهای مبتنی به واقعیات نوعی احساس موفقیت در کار ایجاد میکنند که در نهایت منجر به انگیزش میشوند.
- هدفها باید مشخص و قابل سنجش باشند. تعبیر و تفسیر و سنجش هدفهای کلی، عملی دشوار است. به طور مثال، بهبود وضع ایمنی کارکنان به عنوان یک هدف به مراتب مشکل تر و غیر قابل سنجش تر از آن است که کاهش حوادث ناشی از کار به میزان ۲۰٪ هدف قرار داده شود. همین طور روحیه کارکنان را با توجه به میزان تأخیر و غیبت افراد که دو عامل قابل اندازه گیری هستند، میتواند مورد سنجش قرار داد. همچنین هدف افزایش سود سازمان به میزان ۲۰٪ ضابطه ای برای اندازه گیری میزان پیشرفت امور در طول زمان به دست میدهد. بنابراین هدفهای کلی قابل اندازه گیری نیستند و

- ضوابطی برای میزان پیشرفت کار و درجه حصول این گونه هدفها به دست نمیدهند. از سوی دیگر هدفهای مشخص کمی به سهولت قابل سنجش اند و معیاری برای ارزشیابی میزان پیشرفت و موفقیت برنامه ها فراهم می آورند.
- در جدول تفاوت هدفهای کلی و هدفهای قابل اندازه گیری به خوبی نمایان شده است.
- هدفها باید دارای محدودیت زمانی باشند. هدفها را می توان برای یک روز، یک هفته، یک ماه، یک سال و یا مدت طولانی تر ، تعیین کرد. در بسیاری از موقعیتهای برنامه های ۵ ساله و ۱۰ ساله تدوین میشوند، محدودیت زمانی که برای هدفها و مقاصد تعیین میشود، بایستی مبتنی بر واقعیتها و قابل اجراء باشد.
  - در تعیین هدفها باید به نتایج نظر داشت- توجه و تأکید بایستی بیشتر معطوف به مقاصد و نتایج باشد تا به وسایل رسیدن به آنها، وسایل را می توان در صورت لزوم، از طریق آموزش دوباره کارکنان یا تغییر در روشها و تجهیزات، تعدیل کردن، لیکن این تعدیل باید همواره با توجه به مقاصد و نتایج صورت بگیرد.
  - هدفها را باید از راه مشارکت تعیین کرده هدفها را نباید به کارکنان تحمیل کرد. کارکنانی که مسئولیت دست یافتن به هدفها را به عهده دارند، بهتر است برای همکاری و مشارکت در تعیین آنها برانگیخته شوند (۱: ۱۵۰).

نمودار ۵: نمونه های از هدفهای غیر قابل سنجش و هدفهای قابل سنجش

هدفهای کلی غیر قابل سنجش	هدفهای قابل سنجش و اندازه گیری
کسب سود به میزان معقول پهلود و توسعه ارتباطات پهلود بازدهی واحد تولید پرورش مدیران بهتر	کسب سود به میزان ۱۲ درصد سرمایه در پایان سال مالی جاری؛ انتشار یک بولتن هنری ماهانه از ابتدای حمل ۱۳۷۰ که دارای دو صفحه باشد و تهیه آن بیش از ۴۰ ساعت کار نیاز نداشته باشد؛ افزایش بازدهی تولید به میزان ۵ درصد در پایان سال ۱۳۷۰ بدون هزینه های اضافی و با حفظ سطح کیفیت جاری؛ طراحی و برقراری یک برنامه ۴۰ ساعته آموزشی مبنای مدیریت در حمل سازمان در اول جوزا-۱۳۷۰ به نحوی که از ۳۰۰ ساعت کار تجاوز نکند و حداقل ۹۰ درصد از مدیران تا پایان سال مزبور این دوره را گذرانده باشند؛ نصب و راه اندازی یک سیستم کنترل کمیوتری در واحد تولید تا اول سنبله ۱۳۷۰ که بیش از ۵۰۰ ساعت کار نیاز نداشته باشد؛ ایجاد هزار مدرسه ابتدایی با ظرفیت ۵۰۰ شاگرد و استخدام ۱۵۰۰۰ آموزگار جدید تا پایان سال ۱۳۷۰؛ ایجاد هزار کیلومتر راه آهن از غرب به شرق کشور تا پایان سال ۱۳۷۲؛ تاسیس دو هزار شعبه یا واحد بانکی جدید در قریه های کشور تا پایان سال ۱۳۷۱؛ خرید ۵۰۰ دستگاه اتوبوس جدید تا پایان سال ۱۳۷۰؛
نصب و راه اندازی یک سیستم کمیوتری توسعه آموزش در سطح ابتدایی توسعه راه آهن توسعه شبکه بانکی در مناطق روستای پهلود حمل مسافر در شهر کابل	

## شرایط و ویژگی های هدف

برای اینکه بتوان هدفهای درست، دقیق و قابل تحقق را انتخاب کرد. باید شرایط زیر را برای انتخاب هدف در نظر گرفت.

■ اهداف مورد اولویت باید شناخته شوند؛ در هر سازمان و جامعه کارها اهداف متعددی هستند که باید تحقق پذیرد، برای مثال ما به پارک، کتابخانه، مکتب و ... نیازمندیم. ولی از این میان باید مواد اولی را انتخاب کرد. تحقق همه آنها، از اهداف جامعه است. ولی امکانات موجود در حدی نیست که بتوان همه آنها را یکباره عملی کرد، بنابراین، باید امور را به ترتیب اولویت و اهمیت اجراء کرد. علاوه بر این، شکل گیری حرکتها بر مبنای اولویت ها و ضرورتهای جامعه چند فایده دیگر نیز در بر دارد. الف: تلاش بر مبنای ضرورتها، یک ارزش اجتماعی است، ب: به دلیل نیازهای موجود، خدمات ارائه شده مورد استفاده قرار می گیرند؛ در نتیجه؛ بهره های مادی و معنوی نصیب می شود.

■ هدف باید قابل ارزیابی باشد، تا اولاً بتوان سود و زیان را محاسبه نمود و ثانیاً مشخص کرد که به اهداف مورد نظر نزدیک شده این یا خیر، در بسیاری از موارد چون اهداف قابل سنجش نیستند، هنگام عمل نمی توان پی برد که عملیات سود میدهد یا زیان. برای هر گونه هدف گذاری باید معیارهای کیفی و کمی برای سنجش آن در نظر گرفته شود.

■ بین اهداف متعدد سازمان و جامعه باید هماهنگی وجود داشته باشد، در هر سازمان اهداف متعددی وجود دارد. در این صورت رسیدن به یک هدف ممکن است به اهداف دیگر آسیب وارد کند و یا ممکن است اهداف یک سازمان با اهداف سازمانهای دیگر تضاد پیدا کند. هدفگذاری باید به گونه ای باشد که بین اهداف متعدد درون سازمان و نیز اهداف سازمان با هدفهای جامعه هماهنگی وجود داشته؛ هر یک مکمل دیگری باشد و تحقق یک هدف مانع دستیابی به هدفهای دیگر نشود، یکی از علل تصمیم گیریها و برنامه ریزیهای استراتژیک این است که اهداف سازمانها به یکدیگر آسیب نرساند.

■ تعداد اهداف باید محدود نگاه داشته شود، هر حرکتی باید با اهداف محدودتری آغاز شود تا بتواند تجارب لازم را کسب کرد و سپس بتدریج کار را گسترش داد. شروع از کارهای بزرگ به شکست می انجامد. معمولاً در حین انجام کار هدفها زیاد می شود و احساسات و افکار توسعه گرایانه، انسان را وسوسه به گسترش کار میکند. این توسعه تا حدی مطلوب است ولی باید دقت داشت که افزایش تعداد هدفها در حد نیازهای حقیقی و تواناییها و امکانات واقعی موجود باشد. افزایش بی رویه شمار هدفها سبب اغتشاش، بی برنامه گی و در نهایت بی هدفی میشود وقتی تعداد هدفها زیاد است. نمی دانیم کدامیک را انجام دهیم و سرگردان میشویم، زیرا وسوسه یا ناچار میشویم هر هدف را قبل از دستیابی به آنها رها کنیم و سراغ هدفی دیگر رویم. هم بی هدفی و هم پر هدفی به ناکامی می انجامد. برای هر دوره کاری داشتن بیش از دو یا حداکثر ۳ هدف اصلی بی هدفی است.

■ هدف باید مبتنی بر وضع موجود باشد، هدفی که برای شروع ناچار است وضع موجود را بر هم ریزد، به نتیجه مطلوب نرسد. شروع کار هر هدف باید با شرایط موجود، هماهنگ و حتی تکامل دهنده آن باشد.

- هدف باید عملی و قابل دستیابی باشد، هدف باید نه خیلی ساده و پیش پا افتاده و نه پیچیده و غیر قابل دسترس باشد. اگر هدف بسیار ساده و بی اهمیت باشد حالت وازدگی و کم توجهی ایجاد میکند و اگر خیلی سخت و غیر قابل دستیابی باشد، موجب ناامیدی و عدم اطمینان به خود میشود.
- هدف باید مدون باشد و در اختیار افراد مربوطه قرار گیرد، عده ای از مدیران علاقه ای برای نوشتن هدفها ندارند؛ زیرا بصورت سند و مدرک در می آیند و عدم اجرای آن سوال و بازخواست به دنبال می آورد. برای آنکه هدفها تحقق یابد، باید تدوین شوند. زیرا مدیران و مسئولان خود را ناگزیر از اجرای آن می بینند. بسیاری از موفقیتها ناشی از توفیق اجباری بوده است؛ یعنی انسان به دلیلی ناگزیر از انجام کار شود. تدوین اهداف کمک میکند با هدفها دوباره خوانده شود و از مسیر آن خارج نشویم. هدفها را باید به صورت خلاصه نیز در آورد. بطوری که بتوان در مدت یک دقیقه آنها مرور کرد تا بتوان پیوسته به آن رجوع و آن را به خود یادآوری نمود.
- زمان رسیدن به هدف باید مشخص باشد، هدف باید به اجزای کوچکتر تقسیم شود و زمان لازم برای تحقق هر جز مشخص گردد. در غیر اینصورت زمان نیل به هدف به تأخیر می افتد و ممکن است هدف هرگز عملی نشود.
- بودجه هدف باید معین باشد، اگر بودجه غیر کافی باشد، هدف تحقق نمی یابد و اگر زیاد باشند زیانهای دیگری به دنبال می آورد. همچنین هدف باید بازدهی داشته و سود آن بیش از هزینه مصرفی باشد.
- راه بازگشت باید مشخص گردد، هنگام انتخاب هدف، راه بازگشت را باید باز گذاشت؛ زیرا هدف ممکن است عملی نباشد و اگر در اوسط کار غیر عملی بودن آن آشکار شد بتوان بازگشت. عراق در جنگ با کویت مسیر بازگشت را معین نکرده بود و در نتیجه هنگامی که پیروزی در جنگ غیر ممکن شد به ناچار جنگ را تا پایان ادامه داد.
- هدف باید ساده، روان و گویای مقصود طراحان باشد، تا براحتی قابل فهم باشد و به علاوه درک یکپارچه ای از آن به عمل آید. اگر هدف پیچیده باشد. استنباط های مختلفی از آن میشود و در نتیجه هدف یا اجراء نمی شود و یا آنکه هر کسی آن را به یک طرز اجراء میکند و باز هم هدف مورد نظر تحقق نمی یابد.
- هدف باید برانگیزنده باشد، تا افراد را برانگیزاند و در آنها حس تکلیف و عشق به کار ایجاد کند. هدف باید تا حدی ماجراجویانه، بحث بر انگیز تحرک بخش باشد.
- هدف باید ارزشمند و مورد علاقه و اطمینان افراد باشد، هدفها هر قدر از ارزش، اعتبار، علاقه و اطمینان بیشتری در نزد افراد برخوردار باشد تحقق آنها آسان تر است و افراد جهت اجرای آنها، همه توان و تلاش خود را به کار خواهد گرفت.
- جهت نیل به هدف بایستی از وسایل و روشهای خوب استفاده شود، با وسایل و روشهای بد نمی توان به اهداف خود رسید، روش و وسیله بد هدف را هر قدر هم خوب باشد مخدوش می نماید.
- هدف باید تغییر را در درون خود بپذیرد، تا در صورت ضرورت بتوان جلو زیان را بگیرد یا اگر سود دهی داشت، تغییرات بیشتری را برای افزایش بهره وری بپذیرد.
- اجرای هدف نباید احتیاج به اعمال زور داشته باشد، هدف باید از سوی همه افراد (مدیر و کارمندان) پذیرفته شده باشد. هدفهایی که فقط با قوای قهریه قابل اجرا هستند موفق نمی باشند؛ چون برای همیشه نمی توان زور گفت و به محض قطع فشار، اجرای آن متوقف میشود. برای انتخاب و اجرای هر هدفی افراد باید از اهمیت و لزوم آن آگاهی یابند و به آن معتقد

شوند، هدف نباید جنبه تحمیلی داشته باشد، زیرا منجر به خشم افراد میشود برای هر هدف باید با افراد به توافق رسید. برای این مقصود باید به آنها فرصت داد تا در انتخاب هدفها نقش داشته باشند. افراد در برابر آنچه که بطور محض به آنها املاء می شود واکنش منفی نشان می دهند. همچنین باید به این پرسش افراد که «این هدف با برنامه چه فایده ای برای من دارد؟» پاسخ قانع کننده ای داد، در غیر این صورت آنها همکاری کافی نخواهند کرد.

■ همه افراد باید سهم مشترکی در تحقق هدف داشته باشند، مدیر یا کسانی دیگر نباید تصور کنند که در تحقق هدف سهم ویژه ای دارند؛ زیرا در این صورت دیگران در جهت نیل به آن همکاری نخواهد کرد. همه باید نقش متناسب داشته باشد تا هدف را طرح و برنامه خود بدانند و در اجرای آن بکوشند.

■ هدف باید مبتنی بر حقیقت و در جهت رسیدن به آن باشد، حقیقت راه زیست الهی است و اگر هرگونه هدف گذاری در این جهت نباشد، انسان و جامعه هرگز رستگار نخواهد شد (۱۱: ۸۵).

خدایوند حق است و هرگونه باطل ناپود است، راه حق پایدار است و باطل و راه آن ناپود میشود.

### ویژگی مدیران هدف مدار

اکثر مدیران موفق به شدت هدف مدار هستند. آنها به مأموریت سازمانی و اکنش مثبت نشان میدهند. آنها با مشارکت کارکنان خود هدفها را تعیین میکنند و برای خودشان هم هدفهای غایی دارند. هدفگذاری و تحقیق هدفها یکی از محورهای اصلی روش مدیریتی این دسته از مدیران است. انسانهای هدف مدار ۴ ویژگی مشترک دارند.

۱) میدانند که خود انگیزشی، برخاسته از تعیین هدفهای تحقق پذیر است. این افراد موفق منتظر نمی مانند تا دیگران به آنها انگیزه بدهند. چنانچه دیگران هدفهایی انگیزاننده تعیین نکنند آنها خود دست به کار شده و برای خود هدفهای تعیین میکنند.

۲) آنها به تجربه فهمیدند که وقتی انسان به هدفی معنادار دست پیدا میکند سرشار از رضایت خاطر میشود. آنها به سودمندی تعیین هدفهای روزانه اعتقاد دارند، زیرا موجب میشود در پایان روز احساس بهتری داشته باشند. آنها دارای هدفهای هفته وار هستند، زیرا بر این باورند که رسیدن به این هدفها بیانگر پیشرفت در کار است. به طور معمول این افراد دارای هدفهای بلند مدت یا هدفهای سرتاسری زندگی هستند که به آنها نوعی احساس رسالت میدهد.

۳) کارکنان هدف مدار در مقایسه با کسانی که هدف گذاری نمی کنند یابنه هدفهای تعیین شده ی سرپرستان اهمیت نمی دهند صبر و حوصله کمتری دارند. به همین خاطر است که این مدیران تأثیر راهکار تیمی در افزایش بهره وری را تشخیص میدهند و میدانند که ایجاد یک تیم به جای یک کار گروه، همه کارکنان را برای رسیدن به یک هدف مشترک بسیج میکند.

۴) آنها میدانند که پس از تعیین هدفها، درگیر کردن و مشارکت دادن کارکنانی که باید به هدفهای سازمان برسند اهمیت فراوان دارد (۱۴: ۵۹).

## فواید و مزایای تعیین هدف

دانشمندان مدیریت فواید و مزایای چند را برای هدف گذاری متذکر شده اند. از جمله (پیتر دراگر) یکی از دانشمندان معروف مدیریت تعیین هدف را در ۸ زمینه لازم دانسته اند که عبارتند از ۱- وضعیت بازار ۲- نو آوریها ۳- بازدهی ۴- منابع فیزیکی و مالی ۵- سود آوری ۶- عملکرد و بهبود مدیریت ۷- عملکرد و طرز تلقی کارکنان ۸- مسولیت عمومی، علاوه بر اینها تعیین هدف در زمینه های دیگر مدیریت و امور اجرایی نیز به شرح ذیل مفید واقع میشود.

- هدفها ادغام و همسو سازی فعالیتها را امکان پذیر میسازند و موجب تشویق و وحدت و هماهنگی در برنامه ریزی میشوند به این ترتیب عملیات سازمان جهت می یابد و کلیه فعالیت ها در ادارات مختلف کمک میکنند و نوعی احساس وحدت و همنوایی پدید می آورند.
- هدفها رهنمود هایی برای تصمیم گیری ارایه میکنند. درک روشن از هدفهای سازمانی سبب خواهد شد که مدیران برای تصمیم گیری موثر چارچوب ابزاری در دست داشته باشند به این ترتیب آنها در تاریکی گام بر نمی دارند و مبنای مشخصی برای حل مسایل و تصمیمات بجا در اختیار خواهند داشت.
- هدفها نقش معیارهایی برای کنترل را به عهده دارند. هدف های سازمانی به صورت ضابطه یا معیار برای اندازه گیری پیشرفت کار مورد استفاده قرار میگیرند لذا هر نوع انحرافی را میتوان به موقع تصحیح کرد که این هم به نوبه خود موجب کاهش هزینه و اتلاف نیروی انسانی و افزایش کارایی سازمان خواهد شد.
- هدفهای مناسب به صورت مبنایی برای عدم تمرکز مورد استفاده قرار میگیرند.
- چنانچه هدفها، خط مشی ها، وسایل رسیدن به هدفها کاملاً روشن باشند، مقامات تصمیم گیرنده میتوانند اختیارات خود را بد مدیران رده های اجرایی پایین تر تفویض کنند و این امر موجب خواهد شد که مدیریت عالی سازمان فرصت بیشتری برای تعیین خط مشی ها و تصمیم گیری داشته باشند.
- هدف ها روشن و قابل فهم، انگیزش لازم را برای عملیات فراهم می آورند.
- هنگامی که کارکنان در تعیین هدفها همکاری داشته باشند و یا در صورتی که هدفها را مطلوب تشخیص دهند، در رسیدن به آنها کوشش میکنند و این خود منبعی برای رضایت خاطر کارکنان خواهد بود این موضوع به ویژه در مواردی که هدفهای فردی با هدفهای سازمانی همسو باشد بیشتر صادق است اضافه می نماید که با توجه به این نکته مدیریت بر مبنای هدف قابل توجه میباشد (۲: ۱۵۱).

## رهنمودهایی برای تعیین هدفها

تعیین هدفها یا هدف گذاری در حقیقت کار مشکلی است که نیازمند فراست و هوشیاری از سوی ما فوق و تجربه وسیع از جانب مریوسین است (کوتنز و وایهریخ) فهرستی از رهنمودها برای کمک به مدیران در تعیین هدفها ارایه کرده اند. به عقیده این دو، فهرست هدفها نباید خیلی طولانی باشد لیکن در عین حال لازم است که ویژگیهایی اصلی شغلی را در بر داشته باشد.

آنان تاکید میکنند که هدفها باید قابل واریسی باشند و معلوم کنند که چه کاری و در چه زمانی باید انجام پذیرد در صورت امکان، کیفیت مطلوب و برآورد هزینه رسیدن به هدفها نیز باید معلوم شود.

علاوه بر این هدفها باید ضمن در بر داشتن اولویتها، متضمن به کارگیری استعدادها و توان افراد باشند و موجبات رشد شخصی و حرفه ای آنها را فراهم آورند.

نمودار ۶: فهرست رهنمودها برای کمک به مدیران در تعیین هدفها

در صورتی که هدفها با ضوابط انطباق دارند در داخل مربع علامت (+) و چنانچه انطباق ندارند علامت (-) بگذارید

( )

۱- آیا هدفها متضمن ویژگیهای اصلی شغل هستند؟

( )

۲- آیا فهرست هدفها خیلی طولانی است؟ اگر چنین است آیا میتوان بعضی از هدفها را در هم ادغام کرد؟

( )

۳- آیا هدفها قابل واریسی هستند و به عبارت دیگر آیا میتوان فهمید که در پایان دوره دست یافتنی هستند؟

۴- آیا در تعیین هدفها به جنبه های ذیل توجه شده است؟

( )

(a) کمیت (چه مقدار)

( )

(b) کیفیت (با چه ویژگی ها)

( )

(c) زمان (چه وقت)

( )

(d) هزینه (چه قیمت)

( )

۵- آیا هدفها منصفانه و متضمن تلاش و به کارگیری کلیه استعدادها هستند؟

( )

۶- آیا اولویت ها برای رسیدن به هدفها تعیین شده اند (از لحاظ درجه بندی، اهمیت و ...)?

( )

۷- آیا در تعیین هدفها به جنبه های ذیل توجه شده است؟

( )

(a) هدف های مربوط به پیشرفت شغلی

( )

(b) هدف های مربوط به پیشرفت شخصی

( )

۸- آیا هدفهای تعیین شده با هدفهای سایر مدیران و واحدهای سازمانی هماهنگ شده اند؟

( )

۹- آیا هدفها به کلیه افرادی که با آنها سروکار دارند تفهیم شده اند؟

( )

۱۰- آیا هدفهای کوتاه مدت، با هدفهای بلند مدت، ارتباط و پیوستگی دارند؟

(۱:۱۵۷)

پس از تعیین هدفها در سطوح مختلف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت قدم بعدی تنظیم برنامه های لازم برای نیل به هدفها خواهد بود. این برنامه ها با توجه به مقاصد، هدفها و ماموریت ها در مقیاس های گوناگون تهیه و تنظیم میشوند.

## مشارکت کارکنان

در یکی از واحدهای تولیدی جنرال الکتریک در اوهایو تیم‌هایی تشکیل شده که کارهایی را انجام می‌دهند و مسوولیت‌هایی را که پیش از این بر عهده سرپرستان بود پذیرفته‌اند. در واقع زمانی که این واحد با کاهش تقاضا برای محصولات تولیدی خود رو به رو شد، تعدادی از کارگران تصمیم گرفتند میزان تولید خود را کاهش دهند و سرانجام تعدادی خود را منتظر خدمت نمودند. واحد بازاریابی یکی از شرکتهای بزرگ آمریکایی ماهی یک بار جلسه تشکیل می‌دهد، کارکنان گردهم می‌آیند و درباره راه‌هایی بحث می‌کنند که میتوان کیفیت کار را بهبود بخشید و تولید را افزایش داد. مدیریت بسیاری از این پیشنهادات را به اجرا در آورده است. یکی از واحدهای تولیدی بیوک (در فینیکس) به فروشندگان اجازه داده است تا بدون موافقت مدیر با مشتریان مذاکره کنند و سرانجام معامله را قطعی نمایند. قوانین کشورهای آلمان، فرانسه، دانمارک، سوئد و اتریش ایجاب میکند که شرکتهای نمایندگی را برای گروه‌های کاری و کارکنان انتخاب نمایند و آنها را در هیات مدیره قرار دهند. هدف از ارایه این مثالها این است که سازمانها و شرکتهای برنامه‌های را برای مشارکت کارکنان را به اجرا در آورده‌اند.

### دامنه مشارکت در سازمان

یکی از مسائل مهم در مورد مشارکت، دامنه قلمرویی است که افراد می‌توانند در سازمان امور، مشارکت داشته باشند. این مسئله به طور انکارناپذیری به نگرش مسولان نسبت به افراد مشارکت کننده بستگی دارد. هر قدر این نگرش مثبت تر باشد (مفروضات نظریه ۷) میزان مشارکت جویی هم گسترده تر خواهد بود.

بعضی از مدلها، مشارکت را به کارهای اجرایی در محدوده کاری افراد محدود می‌کنند. و برخی مدل‌های دیگر همه افراد را دعوت می‌کند تا در تمام اموری که می‌توانند و میل دارند مشارکت جویند. با توجه به مطلب مذکور می‌توان گفت قلمرو مشارکت بر روی پیوستاری قرار دارد که در یک طرف آن میزان مشارکت صفر و در طرف دیگر پیوستار میزان مشارکت، بی نهایت است (۱: ۹۸).

### ابعاد مشارکت در سازمان

مشارکت را در چه ابعادی از سازمان می‌توان به کار گرفت؟ یعنی مشارکت کارکنان در سازمان تا کجا می‌تواند پیش رود؟

برای اینکه راه مشارکت کارکنان در سازمان به خوبی هموار شده و مشارکت به نحو مطلوبی صورت پذیرد، باید ابعاد مشارکت به وضوح روشن شود تا کارکنان دچار سردرگمی و ابهام نشوند و به خوبی بتوانند از فضای مناسب برای مشارکت استفاده کنند. مشارکت در سازمان دارای ۸ بعد است که عبارتند از:



- مشارکت در تصمیم گیری؛
- مشارکت در برنامه ریزی؛
- مشارکت در کنترل کیفیت؛
- مشارکت در فروش؛
- مشارکت در تعمیر و نگهداری؛
- مشارکت در آموزش؛
- مشارکت در تحقیقات؛
- مشارکت در مدیریت سازمان (۱: ۱۰۳).

مدیریت مشارکت جو بر آن است که کارکنان سازمان را علاوه بر هفت مورد بالا، در تمامی امور سازمان به مشارکت فرا خواند، زیرا در حال حاضر دگرگونی های سریعی در حال وقوع است. دگرگونی هایی که جهان را به یک دهکده جهانی تبدیل کرده است. اطلاعات با سرعت نور جابه جا می شود، نیازهای مردم در حال تغییر است، نیاز به کالا و خدمات با کیفیت جدید بیشتر احساس می شود. انتظارات مشتریان و ارباب رجوع افزایش یافته است. انتظارات کارکنان از سازمانها نیز در حال افزایش است. ایشان هم به دنبال بهتر کردن کیفیت زندگی کاری خود هستند و هم به دنبال ارضای نیاز خود شکوفایی و کامیابی.

مدیران سازمان برای رو به رو شدن با تغییرات شدید محیطی، دگرگونی نیازهای مشتریان و درخواست کالا و خدمات با کیفیت جدید و ارضای نیازهای کارکنان، باید تمامی سعی و تلاش خود را به کار گرفته و از رویکردهای نوین مدیریت بهره جویند. رویکردهایی که با توجه به محدودیت منابع و امکانات، رقابت شدید سازمانها با یکدیگر، لزوم تحقق بهره وری و ... سازمان را به اهداف خود برساند.

یکی از این رویکردها، مدیریت مشارکتی است. مدیران دریافته اند که با بهره گیری از نیروی انسانی موجود سازمان، به عنوان یکی از غنی ترین منابع موجود، می توانند با مشارکت ایشان چرخ عظیم سازمان را به گردش درآورده و زمینه های رشد و تعالی سازمان و کارکنان را فراهم کنند. وجود این نگرش در مدیران موجب می شود تا آنها توجه جدی خود را نسبت به نیروی انسانی سازمان معطوف کرده و تا هر جا که ممکن باشد با استفاده از روش های مشارکت، بستر مناسب را برای بهره گیری از توانمندی کارکنان فراهم کنند (۱: ۱۰۸).

## فواید مشارکت

بزرگترین دلیل استقبال از مشارکت در دهه های اخیر فوایدی است که اجرای این شیوه در برداشته است. هنگامی که شیوه مشارکت در یک سازمان اجرا میشود تمامی همکاران سازمان وجود خود را محترم، با ارزش و مؤثر می پندارند. بناً خود

در سرنوشت سازمان سهیم دانسته موفقیت و شکست و سود و زیان سازمان را موفقیت و شکست خود میدانند. در حالت طبیعی هیچ کس نمی خواهد از احترام و ارزشی که کسب کرده فاصله بگیرد و یا ضرر و یا زیان از وجود او ناشی شود.

بناً وقتی به افراد حق مشارکت داده شود ایشان تمامی سعی و تلاش خود را مبذول میکنند که در آن موفقیت حاصل شود و تمامی کوشش خود را به کار میبرند تا کامیابی حاصل شود در این حالت تمامی افراد از هیچ کوشش فکری و تلاش جسمی دریغ نکرده و با نهایت دلسوزی و احساس مسولیت فعالیت خواهند کرد.

**تشویق به کار گروهی:** فعالیتهای انفرادی و تکروری در سازمان ها کمتر به نتیجه رسیده و در صورت موفقیت در دیگران احساس حسادت را تحریک کرده و بین همکاران تعارض ایجاد می کند و در صورت شکست موجب صدمه خوردن به شخصیت و آینده شغلی فردی شود در مقابل اگر همکاران برای انجام فعالیتی مشارکت داشته باشند. مشارکت ایشان را بر می انگیزاند تا سعی و تلاش فکری و جسمی و احساس تعهد و مسولیت است به آن فعالیتها بهترین راه حل را یافته و به بهترین روش راه حل ها را به کار گیرد تا موفقیت بدست آید.

**کاهش مقاومت در برابر تغییر:** وقتی همکاران در موضوع مورد تغییر مشارکت نداشته باشند علاوه بر این که در آن تغییر را متعلق به خود نمی دانند به دلیل نداشتن اطلاعات آینده تغییر برای آنها گنگ و مبهم است بنابراین در اجرای تغییرات از خود مقاومت نشان میدهند.

**احساس تعلق و وفاداری:** یکی از شیوه های مشارکت، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری است که این سبب میشود تا آنان خود را به سازمان نزدیکتر حس کرده و احساس تعلق و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند.

نزدیکی با سازمان هدفهای فرد و سازمان را به هم منطبق کرده و آشتی بین اهداف فردی و سازمان را موجب میشود سهیم شدن افراد در تصمیم گیری نسبت به کار خود میتواند فضای کاری مساعدی در سازمان ایجاد کرده و موجب علاقه مندی بیشتر کار شود و چنانچه این موضوع محقق شود انرژی های موجود در سازمان با هم در آمیخته و موجب تقویت سازمان میشود (تضایف) و این انرژی ها در راه صحیح مصرف شده و صرف خنثی سازی یکدیگر نمی شود.

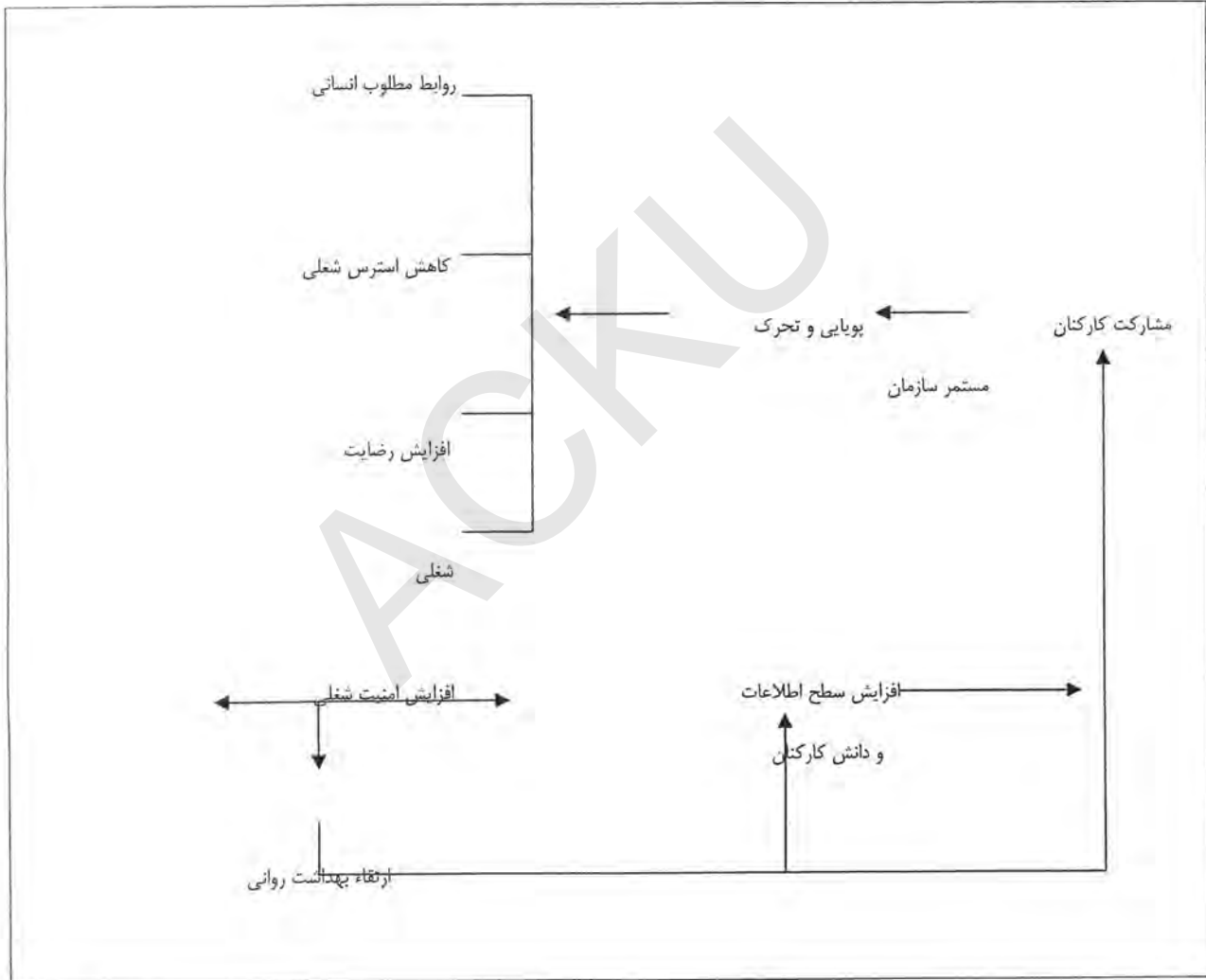
**افزایش انگیزه:** در سازمانهایی که نظام مشارکتی حاکم است تمامی کارکنان در تعیین، تدوین و تصویب دستورالعمل ها و برنامه های کاری مشارکت داشته و در تصمیم گیری ها نقش تعیین کننده و فعال دارند. از این رو در اجرای عملیاتی که خود تعیین کرده اند از انگیزه بالایی برخوردار هستند ارتقای انگیزه شغلی در عوامل اصلی وجدان کاری تلاش بی شایبه، افزایش کمیت و کیفیت عملکردها و حس همکاری است این موجب ارتقای بهره وری میشود که نقش مهمی در توسعه دارد.

**افزایش سطح بهداشت روانی:** با توجه به اینکه نظام مدیریت مشارکتی که موجب پویایی و تحرک مداوم سازمان میشود روابط مطلوب یکی از ویژگی های سازمانهای پویاست، وجود دارد. در سازمانهای که روابط انسانی پویا وجود دارد، میزان تنش و فشار روانی و استرس شغلی کمتر است و از طرف دیگر هم سطح رضایت شغلی بالا است و هم سطح امنیت

شغلی و همچنان سطح عزت نفس در حد مطلوبی قرار دارد و علاوه بر آن میزان تأمین مالی بیشتر است که این عوامل در مجموع سبب ارتقای سطح بهداشت روانی کارکنان میشود بناً می تواند بهترین فرصت برای رشد و شکوفایی استعدادها و خلاقیت کارکنان فراهم آورد و کارکنان می توانند با تلاش فکری بیشتر زمینه های موفقیت و پیشرفت خود و سازمان مطلوب خود را فراهم کنند.

**تشویق آموزش و یادگیری:** یکی دیگر از ویژگی های سازمانهای پویا تشویق به آموزش و یادگیری است و این امر موجب افزایش سطح دانش، آگاهی و اطلاعات کارکنان میشود و امری است رفتاری زیرا عامل های مشوق، به حرکت در آورنده استعدادها و توانایهای افراد در سازمان است.

نمودار ۷: نتایج افزایش سطح اطلاعات و دانش کارکنان



(۱: ۹۰)

**کمک به حفظ حیات و اثربخشی سازمان:** در تمامی سازمانها دو نکته اساسی مورد توجه است: حفظ حیات و کارایی و اثربخشی. حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به دانش ها و مهارت های مختلف نیروی انسانی دارد. هر چه

زمینه ها به هنگام و بهینه باشند قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر میشود بنابراین آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد بلکه موجب میشود که افراد در ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهد. سازمانها با توسل به سرمایه و دست مایه های خود به بهبود و توسعه دست می یابند و سرمایه در سازمان به دو مفهوم سرمایه های مادی و سرمایه انسانی است که بسیج هر دوی اینها، اهداف توسعه سازمانی را تحقق می بخشد از آنجا که حدود ۷۰ درصد از منابع و سرمایه سازمان ها را منابع انسانی تشکیل میدهند، بنابراین تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت های آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است چراکه منابع انسانی بنابراین از کسب آموزش های لازم، توسعه می یابند و با این توسعه و پرورش، می توانند هدفهای کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت را مشخص کنند و در نتیجه عملکرد یک سازمان را بهبود بخشند.

**آموزش در نظام مدیریت مشارکتی:** نظام مدیریت منابع انسانی به عنوان یک سیستم، قسمتی از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل داده و طرح ریزی، سازماندهی، هماهنگ کردن وظایف و فعالیتهای منابع انسانی، هدایت و نظارت عملیات استخدامی و جذب، آموزش و بهسازی، نگهداری و کاربرد نیروی انسانی را در برای تأمین اهداف سه گانه کارکنان، سازمان جامعه میشود (۱: ۸۵).

## مدیریت زمان

آیا یکی از موارد زیر درباره شما صدق می کند؟

شما کارهای مورد علاقه را قبل از کارهای سخت انجام می دهید؟

شما کارهای آسان را قبل از کارهای مهم انجام می دهید؟

شما کارهای فوری را قبل از کارهای مهم انجام می دهید؟

شما بر روی چیزها به ترتیب تاریخ رسید نشان کار میکنید؟

شما منتظر موعد مقرر هستید تا پروژه ای را آغاز کنید؟

اگر شما به یک یا چند سوال بالا پاسخ آری دهید، میتوانید از مدیریت زمان بهره مند شوید. مدیریت زمان به طور واقعی جدول زمانی شخصی است. مدیرانی که از وقت خود استفاده کارآمدی میکنند می دانند که چه فعالیتهایی را میخواهند اجرا کنند، بهترین ترتیب اجرای این فعالیتهای، و زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت کدام است.

زمان منبع منحصر به فرد است که اگر تلف شود، جایگزینی برای آن وجود ندارد، بعضی افراد پیرامون ذخیره کردن زمان صحبت میکنند، اما واقعاً زمان، هرگز شدنی است که تمامی مدیران آن را به یک اندازه در اختیار دارند. اگر چه پول، نیروی کار و سایر منابع به صورت نا برابر توزیع شده اند، ولی تمامی مدیران زمان را به میزان یکسان در اختیار دارند و تنها می توانند از این وقت بهتر از دیگران استفاده کنند. مدیران قادر به کنترل تمامی زمان خود نیستند، زیرا گاهی دچار وقفه روزانه می شوند و باید به بحرانهای ناخواسته پاسخ دهند. پس بنابراین زمان یک مدیر به دو گونه است، بخشی از زمان قابل کنترل است. مدیران قسمتی از وقت خود را صرف پاسخ به نیازها، خواسته ها و مشکلات ایجاد شده بوسیله دیگران میکنند که تحت عنوان زمان پاسخ نامگذاری میشود و بخشی دیگر از زمان آنها در اختیار خودشان است، که البته زمان اختیاری به صورت پراکنده است ( ۵دقیقه اینجا، ۵ دقیقه آنجا)، وقتی صحبت از مدیریت زمان می شود منظور مدیریت زمان اختیاری افراد است، زیرا مدیریت زمانی معنی پیدا میکند که فرد اختیار وقت خود را داشته باشد و به عبارت دیگر زمان برای او قابل کنترل باشد. مطالعات نشان میدهد که تنها ۲۵ درصد از ساعت کاری مدیران قابل کنترل است که البته به علت پراکنده بودن زمان اختیاری استفاده موثر از آن نیز مشکل است. برای مدیریت زمان لازم است که اهداف فهرست شوند و هر کدام از اهداف مطابق اهمیتی که دارند اولویت بندی گردند و برای نیل به اهدات مطابق با اولویتهای برنامه ریزی به عمل آید (۱۲: ۴۵۹).

## تعیین هدف و برنامه ریزی

یکی از مهمترین فعالیتهای بهبود سازمان کمک به افراد، گروهها و سازمان در تعیین هدف و برنامه ریزی است. سازمان های سالم عمل تعیین هدف و برنامه ریزی را در کلیه سطوح و به طور سیستماتیک انجام میدهند. در چنین سازمانهای افراد به طور سیستماتیک در برنامه ریزی و تعیین هدف برای بهبود کارشان شرکت دارند. گروهها و تیم ها در فواصل منظم هدفهای کار گروهی را مشخص میکنند و به مورد اجراء میگذارند و بالاخره سازمان به صورت یک مجموعه واحد، به طور منظم نسبت به تعیین هدف و برنامه ریزی اقدام میکند. بنابراین فعالیتهای مربوط به تعیین هدف و برنامه ریزی به گونه ای طرح ریزی می شوند که سازمان را در جهت برنامه ریزی و هدف بندی سیستماتیک هدایت کنند. به طور کلی فعالیتهای که توسط کارشناسان بهبود سازمان در زمینه تعیین هدف و برنامه ریزی انجام می شود شامل ۳ طبقه است: الف؛ افراد ب؛ گروهها و تیمها ج؛ کل سازمان

**تعیین هدف و برنامه ریزی برای افراد:** این فعالیت ابتدا باید از مدیران ارشد و افرادی شروع شود که دارای مقام های بالایی در سازمان هستند. عمل تعیین هدف برای بهبود راندمان کار افراد به این گونه اجراء می شود که هر یک از مرنوسان با رئیس مستقیم خود در جلسه ای می نشینند، و به کمک او هدفهایی را برای بهبود کار خود تعیین میکنند. ضمناً چگونگی دست یافتن به هدفهای تعیین شده نیز مشترکاً توسط رئیس و مرنوس مورد بررسی قرار میگیرد، آنچه به این ترتیب تهیه می شود حکم یک قرارداد را بین رئیس و مرنوس پیدا میکند. به عبارت دیگر هر یک از افراد یک گروه یا یک سازمان طبق توافق و قراری که با رئیس مستقیم خود میگذارند و بر اساس هدفهای که مشترکاً جهت بهبود کار فردی تعیین کرده اند مشخص میسازند که در ماه آینده یا ۶ ماه آینده یا سال آینده به طور انفرادی کارشان به کجا خواهد رسید، کدام جنبه از کارشان را بهبود خواهند بخشید، کدام جنبه از کارشان را مانند گذشته بدون تغییر انجام خواهند داد و کدام قسمت از کارشان را کمتر خواهند کرد.

**تعیین هدف و برنامه ریزی برای گروهها و تیم ها:** روشهای مختلفی برای تعیین هدف گروهها وجود دارد. یکی از این روشها تشکیل جلسات منظم ۶ ماهه یا یک ساله برای گروه است، در این جلسات گروه یا تیم از طریق تبادل نظر و مشارکت اعضاء در چارچوب هدفها و مأموریتهای کلی سازمان جهت حرکت و هدفهای خود را با ذکر اولویت برای دوره بعد (۶ ماه یا یک سال بعد) تعیین میکنند. پس از مشخص شدن هدف نقش هر یک از افراد گروه در تأمین هدفهای تعیین شده و نقش رهبر گروه و نیز روابط بین افراد مشخص می شود، در این جلسات خصوصاً به مسائل ناشی از روابط بین افراد گروه توجه می شود و سعی می شود که هر گونه سؤ رابطه ای که ممکن است در تأمین هدفهای تعیین شده اثر بگذارد، مورد شناسایی قرار بگیرد و مکانیزمی برای شناخت سؤ روابط و حل آن پی ریزی شود.

**تعیین هدف و برنامه ریزی برای کل سازمان:** یکی از روشهای متداول در بسیاری از سازمانها این است که مدیریت عالی سازمان با توجه به امکانات و محدودیتهایی که دارد و در قالب مأموریتهای سیستم هدفهایی را برای سود، بازده عملیات، فروش، نیروی انسانی و مانند اینها تعیین میکند، سپس از هر یک از واحدهای زیر نظر خود (از بالاترین واحد

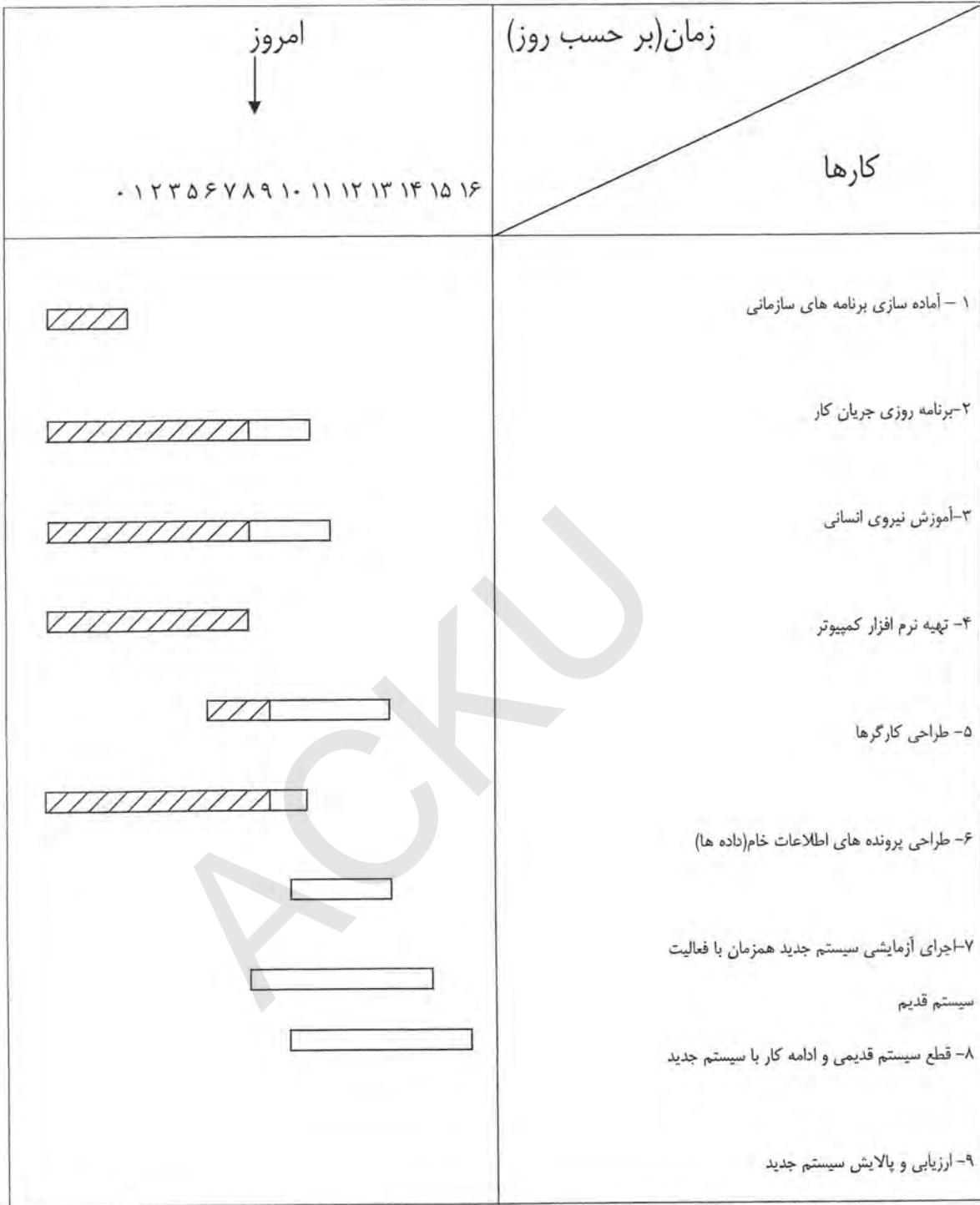
تا پایین ترین سطح سازمانی) می خواهد که با توجه به هدفهای تعیین شده برای کل سازمان ( اما نه به صورتی که خودشان را به هدفهای تعیین شده محدود کنند) هدفها و برنامه های خود را مستقیماً تهیه و اعلام دارند. پس از اینکه هدفها و برنامه های واحدها مشخص شد، برای مدیریت عالی سازمان ارسال می شود و مدیریت عالی سازمان مجموع هدفها و برنامه های تعیین شده توسط واحدها را با هدفهایی که خودش برای کل سازمان تعیین کرده است مقایسه میکند و اختلافات، ناهماهنگی ها و مغایرت ها را استخراج میکند، آنگاه مدیریت عالی سازمان ضمن تشریح ناهماهنگی و مغایرت هدفهای کلی به هدفهای تعیین شده توسط واحدها، از کلیه واحدها می خواهند که استراتژی و راه حل هایی را برای رفع ناهماهنگی و مغایرتها ارائه دهند و یا هدفهای دیگری را تعیین کنند که چنین اشکالاتی در آنها وجود نداشته باشد.


سرانجام بر اساس هدفهایی که برای بار دوم توسط واحدها ارائه میشود هدفهای نهایی سازمان تعیین میشود، در این روش همان طور که ملاحظه شد هر یک از واحدهای سازمان این امکان را دارد که در تعیین هدفهای نهایی سازمان اثر بگذارد. این روش اساساً مبتنی بر همکاری و اشتراک مساعی کلیه واحدهاست و بر این فرض استوار است که منابع اطلاعات برای تصمیم گیری و برنامه ریزی در سراسر سازمان گسترده است. به علاوه در این روش چون کلیه واحدها در تعیین هدفهای نهایی دخالت دارند، لذا نسبت به تأمین هدفها که خود در آن دخالت داشته اند احساس تعهد میکنند و در اجرای آن بیشتر می کوشند تا موردی که هدفها به طور یک جانبه و بدون اظهار نظر و دخالت واحدها تعیین و برای اجرا به آنها ابلاغ شود. بدهی است که در کلیه فعالیتهای مربوط به تعیین هدف و برنامه ریزی انفرادی، گروهی و سازمانی کارشناسان بهبود سازمان شرکت دارند و در هر مورد که نارسایی و اختلالی در کار وجود داشته باشد برای اصلاح آن مداخله میکنند (۲: ۵۴۴).


### تهیه جدول زمان بندی شده

روابط موجود میان کارها و ترتیب انجام آنها در پروژه های کوچک، به طور خیلی ساده قابل تصور و تشریح است. با وجود این حتی در پروژه های کوچک نیز استفاده نمودار شبکه، تصور طرح و برنامه زمان بندی آنها بسیار واضح تر می سازد. ضرورت اجرای همزمان و توالی بسیار از فعالیتهای پروژه های بزرگ، تحلیل گران را تشویق میکند تا از نمودار شبکه استفاده کنند.

ابتدا طراحان سیستم با یک زمان بندی تخمینی و برآورد زمان متوسط هر فعالیت در یک شبکه، برنامه ای زمان بندی شده را تنظیم میکنند و سپس مسیر بحرانی شبکه یا طولانی ترین مسیر آن از حیث زمان محاسبه می شود. بدین ترتیب پس از تعیین نقطه شروع، طراح می تواند تاریخ پایان برنامه را معین کند. بر اساس این اطلاعات زمان پایانی مطلوب و واقعی توسط مدیریت پیش بینی می شود. بدیهی است که مدیریت می تواند با وارد آوردن فشار یا فراهم کردن نیروی انسانی اضافی زمان های برآورده شده در شبکه را کوتاهتر کند. زیرا طراح معمولاً حدود دو برابر زمان لازم یا قدری بیشتر از آن را به منزله برآورد خود ارائه میدهد. در حالیکه مدیریت سعی میکند آن را به نصف یا قدری بیشتر از نصف مدت تخمین زده شده کاهش دهد (۱۵: ۳۵۴).



کارهای برنامه ریزی شده : 

کارهای انجام شده : 



## مراحل بهینه مدیریت زمان

اساس مدیریت زمان استفاده موثر از زمان است. این امر مستلزم آنست که شما بدانید به چه هدفهایی می خواهید نایل شوید، چه فعالیت هایی برای تحقق آن هدفها ضروری است و اهمیت و فوریت هر یک از فعالیتها چه قدر است. این کارهای ضروری به یک فرآیند ۵ مرحله ای تبدیل شده است.

- ۱) فهرستی از هدف هایتان تهیه کنید. چه هدفهای ویژه ای برای خودتان و برای واحدی که اداره می کنید، در نظر گرفته اید؟ اگر شما از مدیریت بر مبنای هدف استفاده میکنید، این هدفها تقریباً حاضر و آماده اند.
- ۲) هدفها را بر اساس اهمیت آنها طبقه بندی کنید. همه هدفها اهمیت یکسانی ندارند، با توجه به محدودیت وقتی که دارید، مطمئن شوید که اولویت بیشتر را به مهمترین هدف می دهید.
- ۳) فهرستی از فعالیتهای ضروری برای نیل به هدفها تهیه کنید. چه اقدام ویژه ای باید انجام دهید تا هدفهایتان تحقق یابد؟ چنانچه از مدیریت بر مبنای هدف بهره می گیرید، این برنامه های کاری تقریباً تنظیم شده است.
- ۴) برای هر هدف، اولویت فعالیتهای مختلف را که برای رسیدن به آن هدف ضروری هستند، تعیین کنید. این مرحله دومین مجموعه از اولویتها را معین می کند. در اینجا شما نیاز دارید بر اهمیت و فوریت، هر دو، تأکید کنید. اگر فعالیتی مهم نیست، شایسته است آن را به افراد زیردست خود واگذار نمایید. اگر فوری نیست، به طور معمول می تواند به تعویق بیفتد.
- ۵) بر اساس اولویتهایی که تهیه کرده اید، برای فعالیتها فهرستی تنظیم کنید. مرحله پایانی تهیه کردن یک برنامه روزانه است. هر صبح، یا در پایان هر روز کاری که گذشته است، فهرستی از ۵ یا تعداد بیشتری از کارهای مهمی که می خواهید انجام دهید تهیه کنید. اگر این فهرست شامل ۱۰ یا مقدار بیشتری فعالیت باشد، دست و پاگیر خواهد بود و موثر واقع نمی شود. سپس اولویت فعالیتهای فهرست شده را بر اساس اهمیت و فوریت آنها تعیین کنید.

## نکته های مدیریت زمان

برای مدیریت زمان نکات ذیل الزامی است.

- پیروی از اصل ۹۰-۱۰:** تحقیقات نشان میدهد که بیشتر مدیران ۹۰ درصد نتایجی که بدست می آورند با استفاده از ۱۰ درصد زمان خود به آن نائل شده اند. پس بنابراین مدیرانی که از زمان خود خوب استفاده میکنند برای ۱۰ درصد زمان مفید خود اولویت بالاتری داده و اهداف مهمتر را در این زمان حیاتی انجام میدهند.
- سیکل بهره وری خود را بشناسید:** هر فردی دارای سیکل زمانی خاصی است که از بهره وری بیشتر برخوردار است، این سیکل برای بعضی افراد در صبح است، برای بعضی در عصر و برخی دیگر در ساعاتی دیگر از شبانه روز از بهره وری بالاتری برخوردارند. مدیرانی که سیکل بهره وری روزانه خود را می شناسند، برای آن زمان برنامه ریزی میکنند و این منجر به افزایش اثر بخشی آنها می شود.

**قانون پارکینسون را به خاطر بسپارید:** این قانون میگوید که کار آنقدر توسعه می یابد با زمان در دسترس را پر کند. مفهوم ضمنی آن در مدیریت زمان این است که شما می توانید برای این زمان تخصص یافته برنامه ریزی کنید و از زمان تخصیص یافته حداکثر استفاده را کنید هر چند زمان برای انجام وظیفه خاص زیاد باشد.

در زمان قابل کنترل به کارهای مهمتر پردازید، زمانیکه سیکل بهره وری شما حداقل است به مکالمات تلفنی، ملاقاتها و انجام کارهای جزئی پردازید و زمان قابل کنترل را به کارهای مهم اختصاص دهید و سعی کنید از تجزیه زمان قابل کنترل خود خودداری کنید (۱۲: ۴۶۰).

ACKU

## ارزیابی عملکرد

من معمولاً از محصلین چنین سوالی می‌پرسم: اگر هدف یادگرفتن مطالب بود و به گرفتن یک نمره خوب در این درس آیا آن را به شیوه دیگری می‌خواندید؟ غالب اوقات پاسخ مثبت است و چون پرسش دیگری را مطرح میکنم به من گفته می‌شود که گرفتن نمره بالا تنها بخشی از مقدار معلومات شخص را تعیین میکند. مهم این است که بدانیم از نظر استاد چه چیزی اهمیت بیشتری دارد. بارها شاگردان به من گفته‌اند: اگر می‌خواهید درس را خوب طی کنید بهترین راه مطالعه این است که بدانید استاد چه می‌خواهد، یا از چه چیزهای آزمون به عمل می‌آورد. در برخی از موارد این روش نیز موجب یادگیری مطالب می‌شود. ولی در برخی از درسها، مطالعه برای گرفتن نمره با شیوه مطالعه برای افزایش دانش عمومی متفاوت است. این موضوع را به قسم دیگر بیان میکنیم، فرض کنید که شما دو کلاس گرفته‌اید و در هر یک از این کلاسها ۲۰ شاگرد است. در یک کلاس نمره وسط سمستر و اخیر سمستر، نمره درس را تعیین میکند و در صنف دیگر نمره وسط سمستر و آخر سمستر هر یک ۲۵ درصد و ۵۰ درصد بقیه هم به سبب حضور مرتب در صنف تعیین می‌شود. آیا رفتار فرد در این دو صنف یکسان است؟ می‌توان به خوبی پیش بینی کرد در صنف درسی دوم افراد بیشتر مشارکت میکنند. بیشتر سوال میکنند و میکوشند به پرسشهای بیشتری پاسخ دهند تا بتوانند نظر استاد را جلب نمایند، و هدفم از طرح این مثال این بود که میخواهم نشان دهم شیوه ارزیابی و دادن پاداش بر نوع رفتار فرد اثر میگذارد. شیوه مطالعه و نوع رفتار در صنف به نوع اقداماتی بستگی دارد (یا درگروه شاخصی است) که استاد بدان وسیله فعالیت افراد را ارزیابی میکند (نمره بالا میدهد) در واقع این یک امر عادی است که بسیاری از شاگردان با تجربه در کلاسهای مختلف به شیوههای مختلف عمل میکنند. علت اینکه شیوه مطالعه و رفتار صنف در درسهای مختلف متفاوت است به سبب شیوه ارزیابی عملکردها و سیستم های مختلف دادن پاداش است که استادان به کار میبرند. آنچه را که میتوان در مورد صنف به کاربرد در مورد کارکنان و اعضای سازمان هم کاربرد دارد (۷: ۳۴۵).

### روش های ارزیابی عملکرد

نظام مدیریت عملکرد فرایند تأسیس استانداردهای عملکرد و ارزیابی عملکرد به منظور دستیابی به اهداف تصمیمات منابع انسانی، مانند افزایش حقوق و نیازهای آموزشی، و نیز تأمین مستندات جهت پشتیبانی عملیات پرسنلی است. بدون شک ارزیابی عملکرد مهم است. اما چگونه عملکرد یک کارمند را ارزیابی میکنید؟ یعنی روش های ویژه جهت ارزیابی کدامند؟

**گزارش فعالیت:** نیاز به فرم پیچیده یا آموزش اضافی برای تکمیل ندارد. به هر حال ارزیابی بد یا خوب برای سطح واقعی عملکرد کارمند به مهارت نویسندگی ارزیاب بستگی دارد.

**کاربرد وقایع حساس:** تأکید بر توجه ارزیاب به رفتارهای مهم یا کلیدی دارد که عملکردهای مثبت شغلی را از عملکردهای منفی جدا میکند. ارزیاب آن وقایعی را که کارمند انجام داده، که به ویژه اثر بخش بوده یا نبوده است شرح میدهد. نکته کلیدی این است که تنها رفتارهای حساس ذکر می شوند و نه ویژگی های شخصیتی که مبهم است.

**مقیاس رتبه بندی ترسیمی:** یکی از قدیمی ترین و معروف ترین روش های ارزیابی است. این شیوه مجموعه ای از عوامل عملکردی مانند کمیت و کیفیت کار، دانش شغلی، همکاری، وفاداری، توجه، صداقت و خلاقیت را فهرست میکند. آن گاه ارزیاب تمام فهرست را بررسی میکند و به هر عامل امتیاز میدهد، در نهایت دیدگاهی که در سال های اخیر مورد توجه قرار گرفته مقیاس رتبه بندی رفتاری است. این مقیاس عناصر اصلی ثبت وقایع حساس و روش مقیاس رتبه بندی ترسیمی را به هم می آمیزد، ارزیاب به یک کارمند بنابر ارقام در طول مقیاس عددی امتیاز میدهد، لیکن این اعداد نمونه هایی از رفتار واقعی از کاری ارائه شده هستند تا شرح کلی ویژگی ها (۶: ۲۳۰).

آیا می توانیم افراد را با یکدیگر یا در برابر مجموعه ای از استانداردها مقایسه کنیم؟ شیوه های که در بالا به آنها اشاره شد یک وجه مشترک دارند، آنها از ما می خواهند تا کارکنان را بر اساس اینکه تا چه حد عملکرد آنها منطبق با معیارهای مطلق یا نهادینه شده می باشد ارزشیابی کنیم. مقایسه های چند نفره عملکرد یک شخص را با افراد دیگر مقایسه میکند. پس این یک ابزار سنجش نسبی است و نه مطلق. مرسوم ترین کاربرد سه گانه این روش شامل رده بندی گروهی، رده بندی انفرادی و مقایسه دو به دو است.

**رده بندی گروهی:** نیاز به آن دارد که ارزیاب کارکنان را در طبقه بندی خاصی مانند "پنج تای اول" قرار دهد. هنگامی این شیوه برای ارزیابی کارکنان کاربرد دارد که مدیران تمامی کارکنان خود را رده بندی نماید. اگر یک امتیاز دهنده ۲۰ کارمند دارد تنها ۴ نفر می تواند در ردیف پنج تای اول قرار گیرند.

**روش رده بندی انفرادی:** نیاز به آن دارد که ارزیاب صرفاً کارکنان را از بالاترین به پایین ترین درجه فهرست کند. تنها یک نفر می تواند بهترین باشد. در یک ارزیابی بین ۳۰ نفر کارمند اختلاف بین اولین و دومین کارمند همانند اختلاف بین بیست و یکمین و بیست و دومین کارمند است. هر چند بعضی از کارکنان ممکن است نزدیک به هم گروه بندی شوند ولی هیچ گروهی نمی تواند وجود داشته باشد.

**روش مقایسه دو به دو:** در این روش هر کارمند با کارمند دیگر در گروه مقایسه می شود و به عنوان عضو برتر یا ضعیف تر جفت ارزیابی میشود. پس از اینکه تمام مقایسه های جفتی انجام شد، هر کارمند دارای خلاصه ای از رده بندی خواهد بود که بر اساس شماره امتیازهای برتر کسب شده میباشد، در حالیکه این روش اطمینان میدهد که هر کارمند با کارمند دیگر مقایسه شده است، به هنگامی که تعداد زیادی از کارکنان مورد ارزیابی قرار میگیرند بدون کاربرد خواهد بود (۶: ۲۳۰).

**مدیریت بر مبنای هدف:** یک روش ارزشیابی عملکرد نیز می باشد. در واقع این یک شیوه بهتری برای ارزیابی مدیران و کارکنان حرفه ای است. با روش مدیریت بر مبنای هدف، کارکنان به وسیله چگونگی به انجام رساندن مجموعه ای از اهداف که در اتمام موفقیت آمیز کارشان مهم بوده است ارزیابی می شوند. همانطور که شما میدانید این اهداف باید محسوس، اثبات شدنی و سنجش پذیر باشد. محبوبیت مدیریت بر مبنای هدف در میان پرسنل مدیریتی احتمالاً به خاطر تأکید آن بر اهداف نهایی است. مدیران تمایل دارند که بر چنین نتایج مبتنی بر پیامدهایی مانند سود، فروش و هزینه ها تأکید ورزند. این تأکید در راستای امور مربوط به مدیریت بر مبنای هدف همراه با معیارهای کمی عملکرد است، از آنجا که مدیریت بر مبنای هدف بر نتایج بیش از وسایل تأکید می ورزد. این شیوه ارزیابی به مدیران آزادی عمل میدهد تا بهترین را دستیابی به اهداف را انتخاب کنند (۶: ۲۳۲).

نمودار ۹: روش های ارزیابی عملکرد

روش	قوت	ضعف
گزارش فعالیت	سادگی کاربرد	بیشتر معیار سنجش توانایی نویسنده است.
تثبیت وقایع حساس	نمونه غنی مبتنی بر افکار	وقت گیر بودن، فقدان کمیت غایی
مقیاس رتبه بندی ترسیمی	تهیه داده های کمی، زمان مصرفی کمتر نسبت به شیوه های دیگر	ژرفای رفتار شغلی ارزیابی شده را تعیین نمی کند.
مقیاس رتبه بندی رفتاری	تمرکز بر رفتارهای شغلی ویژه و سنجش پذیر	وقت گیر بودن، دشواری توسعه معیارها
مقیاس های چند نفره	کارکنان را با هم مقایسه میکند.	غیر قابل استفاده برای تعداد زیاد کارکنان
مدیریت بر مبنای هدف	تمرکز بر اهداف نهایی. نتیجه گرا	وقت گیر بودن

(۶: ۲۳۱)

### هنگامی که عملکرد کاهش می یابد چه اتفاقی می افتد؟

تاکنون این بحث ها بر نظام عملکرد تأکید داشته است و هر چند برای کمک به مدیران جهت اطمینان از نیروی کار تولید کننده بوده است، باید به یک سوال اساسی نیز پاسخ داده شود، اگر یک کارمند به شیوه رضایت بخش عمل نکند چه اتفاقی می افتد؟ شما چه می توانید بکنید؟

اگر به دلیلی یک کارمند به اهداف عملکردی خود نمی رسد مدیر باید دلیل آن را دریابد، آیا علت این است که این کارمند به درد این کار نمی خورد (خطای پذیرش) یا به این دلیل است که فاقد آموزش کافی است. چیزی که به طور نسبی آسان هست و می توان انجام داد. مدیر می تواند فرد را مأمور کار دیگری کند که با مهارت آن فرد مطابقت داشته باشد یا اینکه به کارمند آموزش دهد که چگونه کار خود را بیشتر اثربخش سازد. هرگاه مسئله در ارتباط با توانایی کارمند نباشد بلکه مربوط به نگرش وی باشد یک مسئله انضباطی است، در این حالت مدیر می تواند به نظر کارمند توجه کند و اگر لازم باشد اقدامات انضباطی به عمل آورد. این اقدامات می تواند شامل اخطار شفاهی و کتبی، تعلیق و یا حتی اخراج باشد (۶: ۲۳۲).

### مشورت با کارمندان چگونه می تواند کارساز باشد؟

مشورت با کارمند جریانی است که برای کمک به کارکنان طرح ریزی شده تا بر حل مسائل مرتبط با عملکرد فائق آیند. غیر از توجه به مسئله عملکرد از دیدگاه انضباطی، مشورت کردن با کارمند روشن میکند که چرا کارکنان علاقه خود را به کار سازنده از دست داده اند. آنچه بیشتر اهمیت دارد یافتن راه هایی برای حل مشکل است، در بسیاری از موارد کارکنان یک روزه از حالت مثبت به حالت منفی سیر نمی کنند، البته تغییر به تدریج صورت می گیرد و ممکن است پیامد چیزی باشد که در زندگی شخصی کسی اتفاق می افتد، مشورت با کارمند به کارکنان کمک میکند تا بر هر آنچه باعث نگرانی آنهاست چیره گردند.

دلیل اهمیت امر مشورت با کارمند بسیار ساده است. این امر هم به نفع سازمان و هم به نفع کارمند است، چراکه ترک کردن سازمان اندکی پس از استخدام برای سازمان پرهزینه است. اخراج فرد گران تمام می شود. زمان لازم برای جذب نیرو و گزینش، توجیه و آموزش و توسعه کارمند همه به معنی هزینه است. هرگاه سازمان بتواند با روش دستیاری به کارمندان کمک کند تا بر مشکلات خود فائق آید و سریعاً به سرکار برگردند می تواند از آن هزینه ها پرهیز کند. این امر یعنی ذات مشورت با کارمند. اما در این مورد اشتباه نکنید، مشورت با کارمند فعالیتی در راستای کاستن از اثر عملکرد ضعیف کارمند و به قصد کاهش مسئولیت وی در تغییر دادن رفتار نامناسب کاری نیست. هرگاه کارمند نتواند یا نخواهد که کمک را بپذیرد آن گاه اقدامات انضباطی اعمال خواهد شد (۶: ۲۳۴).

### بازخور

بازخور یکی از ویژگی های سیستم باز است، چراکه سیستم های باز به طور مستمر اطلاعاتی را از محیط دریافت میکنند. وجود این اطلاعات به تنظیم روابط سیستم با محیط کمک میکند و امکان انجام اقدامات اصلاحی، برای رفع انحرافات ایجاد شده از مسیر اصلی را مسیر می سازد. به طور کلی دریافت اطلاعات از محیط را بازخور می نامند. بازخور جریانی است، که بخشی از باز داده ها مانند اطلاعات و پول را به منزله داده به داخل سیستم بر می گرداند و موجب تعدیل باز داده های بعدی سیستم می شود. به این ترتیب می توان سیستم ها را به سیستم های باز و سیستم های باز خورد تقسیم کرد. البته ممکن

است که هر سیستم باز مشتمل بر تعداد زیادی سیستم باز خورد باشد، برای مثال بدن انسان به مثابه یک سیستم باز شامل سیستم های باز خورد تصفیه خون، تنظیم حرارت، کنترل رطوبت و ... است.

در سیستم باز باز داده ها یا خروجیها واکنشی نسبت به داده ها محسوب می شوند و با آنها متفاوتند و هیچ تأثیری بر آنها ندارد. همان طوری که قبلاً ذکر شد سیستم باز فاقد بازخورد بر نحوه عملکرد خود نظارت ندارد. ماشین سواری نمونه، یک سیستم باز است که جهت حرکت یا عملکرد آن در گذشته تأثیری بر جهت حرکت یا عملکرد آینده اش ندارد. یعنی مسافتی که قبلاً پیموده است تأثیری بر جهت و مسافت بعدی آن ندارد، یک ساعت مچی به خودی خود بر عدم وقت یا نحوه تنظیم خود نظارتی ندارد، بنابراین یک سیستم باز است. در حالیکه سیستم بازخورد که گاهی سیستم بسته نیز نامیده می شود تحت تأثیر عملکرد گذشته خود قرار دارد. سیستم بسته دارای یک حلقه بازخورد بسته است که نتایج عملکرد گذشته را برای کنترل رفتار آتی به سیستم بر می گرداند. سیستم های بازخورد به ۲ دسته تقسیم می شوند، که عبارتند از:

- سیستم بازخورد مثبت، سیستمی است که جریانهای رشد را ایجاد و تقویت میکند، در این نوع سیستم ها عملکرد نتیجه ای را به بار می آورد که بتواند مولد عملکرد بیشتری برای آینده باشد.
  - سیستم بازخورد منفی، سیستمی است که نسبت به عدم تحقق هدف واکنش نشان میدهد.
- سیستم های بازخورد، عملکرد را بر اساس نتایج به دست آمده از عملکرد قبلی کنترل میکنند. سیستم های گرم کننده ای که از ترموستات استفاده میکنند در برابر میزان حرارت تولید شده قبلی (که از فعالیت دستگاه گرم کننده حاصل شده است) واکنش نشان میدهند. به این ترتیب گرمایی که هم اکنون به وسیله سیستم تولید می شود، میزان تولید گرما در مرحله بعد را تعیین میکند. این دستگاههای گرم کننده مصادیقی برای سیستم های بازخورد منفی هستند و هدف آنها حفظ درجه حرارت مناسب است. همچنین یک ساعت مچی و صاحب آن، هنگامی که ساعت مچی با وقت صحیح به عنوان هدف مقایسه شده و تنظیم گردد تا جلو و عقب نباشد، یک سیستم بازخورد منفی را تشکیل میدهند.

در هر بار کشت باکتری تعداد باکتری های کشته شده چند برابر می شود، در این سیستم به منزله یک سیستم بازخورد مثبت میزان تولید باکتریهای جدید به مجموع باکتریهای تولید شده تا مرحله رشد قبلی بستگی دارد. البته تقسیم بندی سیستم های باز و بازخورد، مبتنی بر ویژگی ذاتی آنها نیست بلکه مبنای این تقسیم بندی دیدگاه نظاره گر است (۱۵: ۵۹).

### تأثیر بازخورد نتیجه ارزیابی بالای عملکرد

آخرین جزء مدیریت بر مبنای هدف بازخورد عملکرد است، و به دنبال بازخورد مستمر در حرکت به سوی اهداف است. بازخورد نمودن مستمر نتایج و ارزیابی رسمی مدیریت سازمان که به طور مرتب از عملکردها صورت می گیرد اقداماتی است که مسیری پایین به بالا و بالا به پایین را طی میکند. برای مثال معاون رئیس هدفهای را برای کل فروش و نیز برای هر یک از اقلام محصول تعیین میکند. او به صورت دائم روند فروش را تحت نظارت دارد و مراقب است که هدفهای هر

بخش و یا دایره فروش به موقع تأمین می شود یا خیر، و به همین شیوه مدیر فروش ناحیه هم هدفهای دارد که او هم به همین گونه عمل میکند.

بازخور نمودن نتایج بر حسب میزان فروش و مقدار عملکرد باعث می شود که افراد از میزان کار و فعالیت خود آگاه شوند و در گردهماییهای که به منظور ارزیابی عملکردها تشکیل میگردد مقامات ارشد و زبردست می توانند میزان پیشرفت امور را بررسی نمایند و نسبت به روند فعالیتهای آتی تصمیمات تازه ای بگیرند (۷: ۹۸).

چند متغیر بر رابطه بین هدف و عملکرد تأثیر گذار است که یکی از آنها بازخور است. در تفکر سیستمی تصور محکمی وجود دارد که بازخور امور را به سوی بهبود هدایت میکند و موجب بهبود عملکرد می شود. زیرا فرد وقتی که از نتیجه کار خود آگاه می شود نقاط ضعف و قوت خود و تفاوت بین آنچه باید انجام میداد و آنچه را که انجام داده است در می یابد. یعنی بازخور از فعالیت های گذشته رفتار آینده را هدایت میکند، البته ناگفته نماند که نوع بازخور نیز در عملکرد مؤثر است.

تحقیقات نشان داده که وقتی فرد خود نتیجه عملکردش را می بیند، یعنی خود شخص بازخور می گیرد نسبت به فردی که نتیجه عملکردش را دیگران به وی بازخور می دهند عملکرد بهتری دارد، یعنی بازخور خود فرد به خودش محرک مؤثرتری محسوب می شود (۸: ۹۲).

## زمان بندی ارزیابی

تحقیقات نشان داده است که بازخور دادن به فرد نقش بسیار مؤثری در بهبود عملکرد او دارد، به خصوص اگر اطلاعات بلافاصله بعد از انجام ارزیابی کارمند در اختیار او قرار گیرد. از این رو توصیه شده است که اگر هدف از ارزیابی، اصلاح معایب، راهنمایی کارمند و کمک به رشد و باروری بیشتر وی است، ارزیابی عملکرد به دفعات یا حداقل با فواصل کوتاهی انجام گیرد.

معمولاً ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان به فواصل زمانی معینی انجام میگردد، در شرایط عادی این کار هر ۶ ماه یک بار یا هر سال یک بار انجام می شود، ولی معمولاً عملکرد کارکنان تازه وارد در اولین سال ورود آنها به سازمان چندین بار ارزیابی میگردد و همچنان اگر حکم استخدام فرد تازه وارد آزمایشی باشد، قبل از انقضای این دوره و تغییر وضعیت استخدامی او از آزمایش به رسمی عملکرد او ارزیابی می شود. به طور کلی زمان بندی ارزیابی عملکرد باید با نتایجی که انتظار می رود از آن به دست آید منطبق باشد، یعنی اگر باید یک سال صبر کرد تا آثار نتایج عملکرد کارمند ظاهر شود، ارزیابی او هر ۶ ماه یک بار، بیهوده و از نظر کارمند غیر منصفانه خواهد بود. همین طور اگر شغل کارمند طوری است که نتایج حاصل از عملکرد او بلافاصله یا خیلی زود مشخص می شود، فواصل ارزیابی نیز باید کوتاه باشد تا زحمات او فراموش نشود و بی پاداش نماند (۴: ۲۲۷).



## اثر بخشی مدیریت بر مبنای هدف

### آیا مدیریت بر مبنای هدف نتیجه بخش است؟

ارزیابی اثر بخش این شیوه مدیریت کار پیچیده ای است. حال مروری کوتاه بر مطالبی که در خصوص رابطه موجود بین اهداف و عملکرد نوشته می شود خواهیم داشت. اگر عناصری نظیر توانای های فرد و پذیرش اهداف به صورت ثابت بمانند، شواهد نشان میدهد که اهداف مشکل تر منجر به افزایش عملکرد می شوند. اگر چه افرادی که اهداف مشکل تری را دنبال میکنند در مقایسه با افرادی که اهداف آسان تری دارند اغلب دیرتر به اهداف خود دست پیدا میکنند با این حال عملکرد این گونه افراد در سطح بالاتری است.

علاوه بر این مشکل، مطالعات به عمل آمده همیشه از این نتیجه گیری حمایت میکنند که داشتن اهداف مشکل در مقایسه با بی هدفی یا اهداف کلی نظیر "سعی ات را بکن" بازده بهتری دارد. همچنین بازخورد نیز تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد. بازخور به فرد نشان میدهد که آیا سطح تلاش او کافی بوده است یا اینکه نیاز به افزایش دارد. بازخور به فرد می فهماند که پس از رسیدن به هدف قبلی باید سطح هدف فعلی خود را بالا ببرد و یا اینکه به او راه های بهبود عملکرد را نشان میدهد. دلایل یاد شده همگی تأکید دائمی این شیوه مدیریت بر روی اهداف خاص و بازخورد است. مدیریت بر مبنای هدف چنین القاء میکند که اهداف به جای اینکه صراحتاً بیان شوند بایستی به راحتی فهمیده شوند. تحقیق در مورد تعیین هدف نشان میدهد که اگر اهداف به اندازه کافی مشکل باشند به صورتی که منجر به بسط کار توسط فرد شوند. در این صورت مدیریت بر مبنای هدف بسیار اثر بخش خواهد بود.

ولی مشارکت در این میان چه نقشی دارد؟ مدیریت بر مبنای هدف به شدت طرفدار هدف هایی است که به صورت مشارکتی تهیه شوند. آیا تحقیقات به عمل آمده مؤید این است که در مقایسه با اهداف تعیین شده توسط مدیر، اهداف تعیین شده به صورت مشارکتی منجر به عملکرد بهتر می شوند؟ جالب اینجاست که تحقیقاتی که هدف گذاری مشارکتی را با تکلیف کردن هدف در مورد عملکردشان مقایسه میکنند هیچ گونه رابطه ثابت و قوی را نشان نمی دهد. وقتی هدف به طور ثابت دچار مشکل ثابتی باشد بر خلاف ایدئولوژی مدیریت بر مبنای هدف اهداف تکلیف شده به مانند اهدافی که مشترکاً تعیین شده اند عمل میکنند. بنابراین بحث پیرامون ارجحیت آن گونه که در این شیوه مدیریت از آن طرفداری می شود ممکن نیست. با این حال مهمترین سود مشارکت این است که به افراد این گونه القاء میکند که می توانند اهداف مشکل تری تعیین کنند. بنابراین مشارکت ممکن است با بالا بردن سطح آرمان و خواسته شخص اثر مثبتی بر روی عملکرد او بگذارد.

مطالعات در مورد برنامه های واقعی مدیریت بر مبنای هدف بر این موضوع تأکید میکند که این شیوه به شکل مؤثرتری عملکرد کارکنان و نیز اثربخش بودن سازمانی را افزایش میدهد. برای مثال مروری بر ۷۰ برنامه نشان داد که بهره وری سازمان در ۶۸ مورد تحقق یافته است. همچنین همین بررسی ها نشان میدهد وقتی مدیران ارشد تعهد بیشتری نسبت به

این شیوه داشته و شخصاً در اجرای آن دخالت میکنند. میانگین بهره وری سازمان ۵۶ درصد بود. در حالی که وقتی سطح اعتقاد و دخالت پایین بود میانگین بهره وری با ۶ درصد کاهش داشت (۶: ۸۳).

## آیا اهداف نقاط ضعفی هم دارد؟

علیرغم وجود شواهد قوی دال بر اینکه اهداف خاص برای کارکنان موجب افزایش عملکرد آنها میگردد همه از ارزش هدف گذاری حمایت نمی کنند. یکی از اظهار نظرهای انتقادی در مورد فرایندهایی نظیر مدیریت بر مبنای هدف دلبیو ادواردز دمینگ میباشد. دمینگ معتقد است که اهداف معین در واقع بیشتر از اینکه سودمند باشند زیان آور هستند. طبق نظر وی کارکنان به تمرکز بر روی اهدافی گرایش دارند که بر اساس آن مورد قضاوت قرار می گیرند و در نتیجه ممکن است تلاش های خود را به سوی کمیت کار (آنچه که قابل اندازه گیری است) سوق میدهند و از توجه به کیفیت دور شوند. همچنین بر اساس نظر برخی منتقدین اهداف معین افراد را برای رسیدن به اهداف فردی تشویق میکنند نه برای ارتقای کار تیمی. علاوه بر این دمینگ معتقد بود وقتی اهداف تعیین شوند کارکنان می خواهند به آنها به عنوان سقف نگاه کنند نه به عنوان کف. یعنی بعد از هدف گذاری و رسیدن به آن اهداف کارکنان به سستی روی می آورند. در نتیجه اهداف خاص پتانسیل کارکنان را محدود کرده و انگیزه تلاش برای بهبود مستمر را پایین می آورد.

انتقادات وارده بر اهداف در عین حال درست هستند. با این حال می شود بر این نقاط ضعف فائق آمد. یکی از ابزارهای که به مدیران در این رابطه کمک میکند عبارت است از اطمینان از اینکه کارکنان اهداف چندگانه ای دارند که همگی دارای مکمل های کیفی هستند. برای نمونه یک ارزیاب بیمه نه تنها می تواند بر اساس تعداد دعوی که پیگیری نموده ارزیابی شود بلکه می تواند بر اساس تعداد خطاهای صورت گرفته نیز ارزیابی شود. همچنین مدیران باید با مدیریت بر مبنای هدف به عنوان یک فعالیت پویا برخورد کنند. این بدان معناست که بایستی به صورت منظم به همراه کارکنان خود به خاطر ارائه برنامه ریزی سخت و حتی اینکه اهداف به صورت کامل تحقق نیافته باشند پاداش بدهند. با انجام این کار مدیران از بروز این احساس جلوگیری میکنند که شکست در رسیدن به اهداف منجر به تنبه خواهد شد. اگر ترس از تلافی جویی در اندیشه کارکنان حاکم شود در این صورت آنها به هدف گذاری آسان تر و قابل استرس تر روی خواهند آورد. در نتیجه کارکنان با تدوین برنامه های جاه طلبانه خود را تحت فشار قرار نخواهد داد و در نهایت این امر موجب کاهش بهره وری خواهد شد (۶: ۸۴).

## ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف

در این شیوه مدیریت سعی بر آن است که مسائل و مشکلاتی که در روشهای سنتی ارزیابی وجود دارد از بین برود، از جمله اهداف عمده در این روش، ایجاد رابطه خوب میان رئیس و مرئوس، ایجاد جوی مساعد در محیط کار و در نتیجه، افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان می باشد. تعدادی از ویژگی های این روش به این شرح است.

- رئیس و مرئوس با تشریک مساعی و توافق با یکدیگر وظایف و مسئولیت های کار را معین می نمایند.

- مرئوس با همکاری رئیس اهداف عملیاتی کوتاه مدت خود را تعیین میکند، این هدف گذاری با راهنمایی رئیس انجام می گردد تا اطمینان حاصل شود که اهداف مرئوس، منطبق با واقعیات و هماهنگ با نیازهای سازمان است.
- رئیس و مرئوس به اتفاق یکدیگر، معیارهایی را که باید بر اساس آن اندازه گیری یا ارزیابی شود معین می نمایند.
- بعد از آغاز کار هر چند یکبار رئیس و مرئوس با یکدیگر ملاقات کرده، پیشرفت کار را مورد بررسی و ارزیابی قرار میدهد و در صورت لزوم اهداف جدیدی برای دوره بعدی تعیین میکنند.
- نقش رئیس در این روش پشتیبانی از مرئوس و تقویت اوست، رئیس می کوشد تا با مشاوره و راهنمای دائم، مرئوس را در نیل به اهداف تعیین شده یاری دهد.
- در مرحله ارزیابی عملکرد، نتایج حاصل از عملکرد فرد بررسی می شود یا مورد انتقاد قرار می گیرد، نه خود او.
- اهدافی که برای مرئوس تعیین میشوند میتوانند هم کمی و هم کیفی باشند برای مثال معاونت تولید در سازمانی میتواند این اهداف کمی رای برای واحدهای تحت سرپرستی خود اعلام کند.

➤ کاهش هزینه های مستقیم به میزان ۴٪

➤ کاهش ضایعات به میزان ۲٪

➤ افزایش بازده سرمایه به ۱۴٪

از سوی دیگر، گردش بهتر کار، طراحی و اجرای دوره های آموزشی موثرتر و اداره و کنترل بهتر و موثرتر کار از جمله مثالهای اهداف کیفی هستند.

مدیریت بر مبنای هدف و ویژگی خاص آن، یعنی هدفگذاری یا توافق متقابل به خصوص برای کسانی که دارای مشاغل فنی و حرفه ای، سرپرستی و اجرایی هستند بسیار مناسب است. در این قبیل مشاغل معمولاً امکان اینکه فرد در هدفگذاریها شرکت کرده به ابتکار خود روش انجام کار را بیابد و به اختیار و صلاحدید عمل کند وجود دارد. ولی این روش برای کارگران عادی روزمزد چندان مناسب نیست، چرا که مشاغل آنها ساده و وظایفشان مشخص و بسیار محدود است. برای مثال چگونگی انجام کار و حتی سرعت آن در خط تولید از قبل به وسیله مهندسان صنایع تعیین شده است و جایی برای دخالت کارکنان در کار وجود ندارد. به عباره دیگر در این نوع مشاغل وظایف و مسولیت های کارکنان توسط مهندسان برایشان تعیین و عمل به آنها تکلیف شده است.

مشارکت مرئوس در هدفگذاری از جمله مهمترین مزایای این روش به شمار می آید. زیرا از این طریق مرئوس نیز در نیل به اهداف سهیم و ذی نفع میگردد. تحقیقات نشان داده است که کسانی که خود در تعیین اهداف مشارکت دارند در نیل به آن اهداف بسیار موفقتر از کسانی هستند که در این امر دخالتی ندارند.

در اینجا رئیس و مرئوس در واقع، هر دو اعضای گروهی هستند که به یک منظور یعنی بهبود عملکرد و نیل به اهداف سازمانی فعالیت می کنند.

برخلاف اکثر روشهای معمول در مدیریت بر مبنای هدف کارکنان بر اساس یک معیار ثابت و معینی ارزیابی نمی گردند. بلکه مسوولیتها و اهداف بر حسب تواناییهای افراد و موقعیت و وضعیت موجود تعیین و عملکردشان نیز بر همان اساس سنجیده و اندازه گیری میشود. در این روش تاکید بیشتر بر عملکرد فرد است تا صفات و ویژگیهای شخصیتی وی. علاوه بر این برخوردهای تند و موضع گیری های به حداقل میرسد. زیرا رییس نقش خود را بیشتر در ارشاد و راهنمایی مرئوس میبندد تا محاکمه و صدور حکم. هم چنین در حالی که در روشهای معمول کار فرد بعد از انجام آن بررسی میشود. در این شیوه تاکید بر حال و آینده است. این را نیز میتوان یکی از امتیازات مهم این شیوه به شمار آورد. زیرا گذشته غیر قابل تغییر است ولی برای حال و آینده میتوان برنامه ریزی کرد. البته باید دانست که این شیوه در هر شرایطی قابل اجراء نیست. برای مدیر خودرأی و مقتدری که عادت به دستور دادن دارد بسیار دشوار یا حتی غیر ممکن است که بتواند به این شیوه که دخالت دادن مرئوس در تصمیم گیریها و حمایت و پشتیبانی از وی، پایه و اساس آن را تشکیل میدهد عمل کند.

مرئوس نیز ممکن است از موقعیتی که به او داده شده است سوء استفاده کند و اهداف سهل الوصول و پیش پا افتاده را برگزیند.

گذشته از این کاستیها استفاده از این روش برای ارزیابی عملکرد به منظور اتخاذ تصمیماتی چون افزایش حقوق و ترفیع مقام خالی از اشکال نیست گفته شد که هدفگذاری و نحوه نیل به هدف با توافق رییس و مرئوس و با در نظر گرفتن تواناییهای مرئوس و موقعیت انجام میگیرد پس بدیهی است که در این شرایط نمیتوان استانداردهای یکسان و ثابتی برای مقایسه عملکرد کارکنان با یکدیگر وضع نمود و بناچار باید هر کسی را بر اساس معیارهای خاصی که برای شخص وی تعیین شده است ارزیابی کرد.

باید افزود که توجه در این شیوه بیشتر معطوف به اهداف کوتاه مدت و چگونگی نیل به آنها است و شناخت و پرورش صفات و خصوصیات وی که فرد را در دراز مدت قادر به احراز مشاغل متفاوت دیگری مینماید چندان مدنظر نیست. به عنوان جمع بندی کلی نتایج بدست آمده اند تحقیقات مختلف درباره مدیریت بر مبنای هدف به طور خلاصه به این شرح است.

- دخالت و مشارکت مرئوس در هدفگذاری در بهبود عملکرد او بسیار مؤثر است.
- میزان افزایش در کیفیت عملکرد بر اثر مشارکت مرئوس در هدفگذاری بستگی به این امر دارد که: اهداف مشخص و معین باشند. درجه دشواری اهداف تعیین شده متناسب با تواناییهای مرئوس باشد. زمان نیل به اهداف باید درست تعیین شده باشد.
- چنانچه بازخور، دقیق، به موقع و حاوی اطلاعاتی مفید باشد. دادن بازخور از چگونگی پیشرفت فرد به او در عملکرد وی مؤثر خواهد بود.
- مشارکت مرئوس در هدفگذاری باعث ایجاد تعهد بیشتری در وی برای نیل به اهداف تعیین شده می گردد.

➤ مشارکت مرئوس و تصمیم‌گیری باید واقعی باشد نه ظاهری و کاذب مرئوس نباید احساس کند که با تظاهر به مشارکت در واقع او را بازی داده اند (۴: ۲۳۸).

### رابطه بین مدیریت بر مبنای هدف و نظریه هدفگذاری

نظریه "هدفگذاری" در مرحله عمل به این نتایج انجامیده است. هنگامی که هدفها مشکل باشند آن هم در مقایسه با هدف های آسان عملکرد فرد در سطح بالاتری خواهد بود و اگر هدف ها مشخص و سخت باشند در مقایسه با هدف های کلی، مانند "نهایت سعی خود را بنمایید" عملکرد فرد به نتایج بهتری می انجامد و سرانجام اینکه هنگامی که به فرد نتایج عملکرد بازخورد داده شود منجر به عملکردی عالی تر می گردد (۷: ۹۸).

در مدیریت بر مبنای هدف مسئله هدفهای مشخص و بازخور نمودن نتایج عملیات مورد تأکید و توجه خاص قرار می گیرد. در مدیریت بر مبنای هدف به تنها هدفها به صورتی آشکار و دقیق بیان می شوند، بلکه آنها به گونه ای هستند که از دیدگاه مجریان قابل اجراء و عملی باشند. اگر هدفها از نظر دشواری در حدی باشند که فرد مجبور شود از حداکثر استعداد و توانایی خود استفاده نمایند، برنامه مزبور بیشترین اثر را خواهد داشت و این چیزی است که با پدیده هدفگذاری سازگاری دارد (۱۰: ۳۹۴).

هنگامی که مدیریت بر مبنای هدف را با نظریه هدفگذاری مقایسه کنیم، اگر هدفهای مورد نظر نسبتاً مشکل باشد به گونه ای که فرد احساس کند به همکاری دیگران نیاز دارد در آن صورت مدیریت بر مبنای هدف کارسازتر خواهد بود. تنها اختلافی که بین مدیریت بر مبنای هدف و نظریه هدفگذاری وجود دارد مربوط به مساله مشارکت دادن افراد است، به این معنا که در مدیریت بر مبنای هدف به این موضوع به شدت تأکید می شود در حالی که در نظریه هدفگذاری اساس فرض بر این است که هدفها به وسیله مقامات بالاتر تعیین و جهت اجراء به مقامات پایین تر ارجاع میگردد. برتری عمده مشارکت افراد در تعیین هدف این است که به نظر می رسد در رابطه با هدف های مشکل و سخت افراد به اجرای عملیات بهتر تشویق و ترغیب می شوند و در نتیجه هدفها تأمین می گردد (۷: ۹۸).

### مدیریت بر مبنای هدف در مرحله عمل

مدیریت بر مبنای هدف تا چه اندازه کاربرد دارد؟ اگر مروری کنیم بر تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده ما را به جواب دادن به این سؤال کمک میکند که روش مزبور کاربرد بسیار زیادی دارد، در بسیاری از سازمان های تجاری، بهداشتی، آموزشی، دولتی و غیر دولتی شاهد این نوع برنامه ها هستیم (۷: ۹۹).

شهرت مدیریت بر مبنای هدف در این است که همیشه کاربرد دارد، شهرت آن نباید بدین گونه تعبیر شود که در همه جا و در هر شرایطی کارساز است، مواردی هم هست که این شیوه مدیریت به اجراء در آمده ولی نتوانسته انتظارات مدیریت را برآورد. ولی با نگاهی دقیق به این موارد متوجه می شویم که مشکل در وجود برنامه ذکر شده نبوده، بلکه برخی از عوامل ذیل باعث شکست آن برنامه شده است:

- انتظارات غیر واقعی از نتایج.
  - عدم تعهد مدیریت عالی سازمان.
  - ناتوانی یا بی میلی مدیریت.
  - تخصیص پاداش بر اساس هدف های تعیین شده.
- با وجود این، مدیریت بر مبنای هدف برای مدیران به صورت محتملی در آمده است تا آنها بتوانند نظریه هدفگذاری را به اجراء در آورند (۱۰: ۳۹۵).

### محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف

تجربه کسب شده از کاربرد روش مدیریت بر مبنای هدف حاکی از آنند که این روش محاسن و معایب متعددی دارد.

#### محاسن این روش عبارتند از:

- ✓ توسعه مجاری ارتباطی کارکنان و مدیران.
- ✓ ایجاد توافق میان کارکنان و مدیران در مورد محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده.
- ✓ بهبود شیوه به کارگیری منابع انسانی و بهره وری کارکنان.
- ✓ پیشرفت کارکنان و ارتقاء کیفی مهارت و تواناییهای آنها.
- ✓ بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان.
- ✓ بهبود عملکرد کارکنان و افزایش تعهد آنها به تحقق اهداف.
- ✓ بهره مند شدن سازمان از توان خلاقیت و استعدادهای بالقوه کارکنان در نوآوری.
- ✓ بهبود فراگرد برنامه ریزی کلی در سازمان.

#### معایب این روش عبارتند از:

- ✓ وقت گیری بیش از حد.
  - ✓ تأکید بیش از حد بر مستند سازی مکاتبات.
  - ✓ عدم امکان تعدیل سریع اهدافی که در عمل غیر منطقی به نظر می رسند.
  - ✓ عدم امکان ارزیابی میزان موفقیت واقعی در تحقق اهداف.
  - ✓ عدم تعریف اهداف در حد مطلوب ( به دلیل وابستگی آن به میزان توانایی کارکنان در تعیین اهداف).
  - ✓ وابسته بودن میزان موفقیت این روش به میزان حمایت مدیران عالی.
  - ✓ فقدان سیستم های نظارتی و هدایت کننده برای تضمین پیشرفت کار در مسیر نیل به اهداف مورد توافق.
- همان طوری که ملاحظه شده برخی از محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف نظیر عدم حمایت کافی مدیران عالی با توجه به موقعیت های خاص مطرح شده اند. زیرا میزان حمایت مدیران عالی از یک موقعیت به موقعیت دیگر متفاوت خواهد

بود، یعنی ممکن است موقعیت های وجود داشته باشند که مدیران عالی به حد کافی از کاربرد این روش حمایت کنند. بنابراین معایب و محاسن کاربرد این روش باید با توجه به عوامل متعددی که در هر موقعیت وجود دارند، در نظر گرفته شوند (۵: ۱۹۱).

## نتیجه گیری

بنابراین میتوان مدیریت را اینگونه تعریف نماییم که مدیریت عبارتند از ایجاد نظم و هماهنگی بین نیروهای انسانی، ابزار و امکانات موجود در جهت رسیدن به هدف است و مدیران چهار وظیفه، برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل را بر عهده دارند که وظیفه برنامه ریزی شامل ارزیابی تعریفی از هدفهای سازمان میشود. همچنین مدیران، مسؤول طراحی و تعیین ساختار سازمانی هستند و سازمان از افراد تشکیل گردیده و وظیفه مدیران هدایت و هماهنگ ساختن این افراد است و آخرین وظیفه مدیران کنترل بر تمام عوامل محیطی و انسانی سازمان میباشد.

در نتیجه مدیریت بر مبنای هدف که یک نگرش تازه در مدیریت میباشد در سال ۱۹۵۴ توسط پیتر دراگر مطرح گردیده و عمومیت یافت و امروزه نه تنها در امور بازرگانی بلکه در امور غیر بازرگانی مانند تعلیم و تربیه و سازمانهای دولتی مورد استفاده قرار میگیرند و مدیریت بر مبنای هدف را میتوان اینگونه تعریف نمود که جریانی است که در آن مدیران رده های بالا و پایین سازمان با اشتراک مساعی، هدفهای مشترک را شناسایی و تعیین کرده و مسؤولیت های عمده هر یک از افراد را با توجه به نتایج مورد انتظار مشخص میکنند. این معیار به صورت رهنمودی برای ارزیابی عملکرد و میزان کمک هر یک از اعضا به تأمین هدفها به کار گرفته میشود.

در اجرای این روش هدفهای سازمان را تفکیک و آنها را به بخش ها و دوایر تخصیص میدهند. از آنجا که مدیران رده های پایین سازمان هم در تعیین هدفهای مزبور مشارکت کرده اند. مسیر اجرای برنامه مدیریت بر مبنای هدف دو طرفه است، یعنی در سازمان از پایین به بالا و از بالا به پایین حرکت میکنند. نتیجه کار این میشود که یک سلسله مراتب هدفها بوجود می آید که بین سطوح آنها یک رابطه معقول و ذی ربط وجود دارد، و از نظر فرد کارمند یا کارگر اجرای برنامه این روش هدفهای عملکردی ویژه و شخصی بوجود خواهد آمد، بنابراین هر فرد در صحنه عملکرد واحد خود، نقش مشخص و معینی ایفا خواهد کرد، اگر همه افراد به هدفهای خود دست یابند، در این صورت هدفهای واحد مزبور تأمین خواهد شد و در نهایت سازمان به هدفهای کلی خود خواهد رسید.

این روش دارای چهار عنصر مشترک است که عبارتند از: تعیین هدف، مشارکت در تصمیم گیری، تعیین نمودن زمان مشخص و بازخورد نمودن نتیجه عملکرد میباشد.

هر مدیر برای پیش بردن فعالیتهای باید یک سلسله کارها را انجام دهد، وظایف مدیر در این شیوه مدیریت به شرح ذیل است. تلفیق اهداف فردی، بخشی، واحدی و سازمانی و هماهنگی آنها با یکدیگر، توجه توأم به کارایی و اثر بخشی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها، واگذاری اختیار و مسئولیت به کارکنان و ایجاد سیستم خود کنترولی، توجه به بخش فنی و انسانی به صورت هم زمان، تعیین نقش مدیران عالی، میانی، عملیاتی و سایر کارکنان.

در هدف گذاری مبادی باید اهدافی را تعیین نماییم که واقع بینانه، مشخص، قابل سنجش و دارای محدودیت زمانی باشد.

مشارکت کارکنان باعث افزایش انگیزه کاری و کاهش استرس می‌گردد. دامنه مشارکت کارکنان در امور سازمان مربوط به نگرش مدیران آن میباشد و مدیران میتوانند فضایی را در سازمان ایجاد نمایند که کارمندان با علاقه و احساس مسؤلیت در تصمیم‌های سازمان شرکت کنند. مشارکت دادن کارکنان فواید زیادی دارد از جمله تشویق به کار گروهی کاهش مقاومت در مقابل تغییر، احساس وفاداری، افزایش انگیزه و غیره.

زمان یکی از منابع منحصر به فردی است که با از دست دادن آن نمیتوانیم آنرا دوباره بدست آوریم پس باید هدفهای خود را مطابق یک زمانبندی درست تعیین کنیم تا هم به هدف برسیم و هم زمان را مدیریت کنیم. ارزیابی عملکرد یکی از مراحل بسیار مهم میباشد که از طریق بازخور کارمندان نقاط ضعف و قوت خود را در می‌یابند و سعی در اصلاح نقاط ضعف خود میکنند. البته ارزیابی باید هر چند وقت یکبار صورت گیرد و به کارمندان فرصت داده شود تا اشتباهات خود را اصلاح نمایند که در غیر آن صورت جایگزین کردن کارمند جدید وقت زیادی را در بر می‌گیرد تا بتواند خود را با محیط سازمان سازگار نماید.

در نتیجه مدیریت بر مبنای هدف اگر به صورت درست به کار گرفته شود مزایای زیادی خواهد داشت و در غیر آن صورت میتواند مضر باشد.



## منابع

- ۱- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۸). مدیریت عمومی. جلد اول، چاپ سی و چهارم، تهران: نی.
- ۲- ایران نژاد پاریزی، ساسان گهر. (۱۳۸۲). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. جلد اول، چاپ چهارم، تهران: موسسه ملی بانکداری ایران.
- ۳- حقیقی، محمد علی و دیگران. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. جلد اول، چاپ چهارم، تهران: ترمه.
- ۴- خنیفر، حسین. (۱۳۸۷). نظام پیشنهادها در سازمان از نظریه تا کاربرد. جلد اول، چاپ اول، تهران: دانشگاه تهران.
- ۵- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی. جلد اول، چاپ نوزدهم، ترجمه علی پارسائیان، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۶- رابینز، استیفن پی، دیوید ای دی سنزو. (۱۳۸۶). مبانی مدیریت. جلد اول، چاپ ششم، ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۷- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی رفتار فردی. جلد اول، چاپ دوم، ترجمه علی پارسائیان، تهران: وزارت امور خارجه.
- ۸- رضائیان، علی. (۱۳۸۵). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. جلد اول، چاپ دهم، تهران: سمت.
- ۹- رضائیان، علی. (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت. جلد اول، چاپ سیزدهم، تهران: سمت.
- ۱۰- زارعی متین، حسن. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. جلد اول، چاپ پنجم، قم: بوستان کتاب.
- ۱۱- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی. جلد اول، چاپ چهاردهم، تهران: سمت.
- ۱۲- علی آبادی، علیرضا. (۱۳۷۷). مدیران جامعه اسلامی، مدیریت پایدار. جلد اول، چاپ اول، تهران: رامین.
- ۱۳- قلی پور، آرین. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی، رفتار فردی. جلد اول، چاپ سوم، تهران: سمت.
- ۱۴- کریسپ، مایکل. (۱۳۸۹). مهارتهای مدیریتی خود را ارزیابی کنید. جلد اول، چاپ اول، ترجمه غلام حسین خانقایی.
- ۱۵- مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۶). سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی. جلد اول، چاپ پنجم، تهران: ترمه.

به آمریت محترم دیپارتمنت اداره تربیتی!

مونوگراف حاضر تحت عنوان « مدیریت بر مبنای هدف » که توسط محترمه محبوبه بنت رجب فارغ التحصیل سال ۱۳۹۰ از دیپارتمنت اداره تربیتی و به راهنمایی اینجانب پوهنیار رضا میرزایی به رشته تحریر درآمده، مورد تأیید است.

با احترام

پوهنیار رضا میرزایی


  
۹۳،۵،۱۵

به ریاست محترم پوهنچی روانشناسی و علوم تربیتی!

مونوگراف حاضر تحت عنوان « مدیریت بر مبنای هدف » که توسط محترمه محبوبه بنت رجب فارغ التحصیل سال ۱۳۹۰ از دیپارتمنت اداره تربیتی و به راهنمایی پوهنیار رضا میرزایی به رشته تحریر درآمده، مورد تأیید دیپارتمنت است.



با احترام

  
پوهنمل عبدالحق

مدیریت محترم تربیتی!  
مونسیران حوزا موندناید  
سدمنه انوردهت اهورناید  
صبر