بسم الله الرحمن الرحیم

دوره ی آموزشی

((مدیریت بر مبنای هدف))

(MBO)

گردآورنده:

مهسا شیخ

مدرس حوزه ی مدیریت و اداری مرکز آموزش و پژوهشهای توسعه و آینده نگری خوزستان

زمستان ۱۳۹۹

مقدمه

مدیریت بر مبنای اهداف یک الگوی مدیریت استراتژیک است که هدف آن بهبود عملکرد سازمان با مشخص کردن اهدافی است که هم مدیریت و هم کارمندان درمورد آنها اتفاق نظر دارند. این تئوری، داشتن حرفی برای تعیین اهداف و برنامه‌های اقدام به مشارکت و تعهد در بین کارمندان و همچنین تراز کردن اهداف در سطح سازمان را ترغیب می‌کند.

مدیریت بر مبنای هدف امروزه در سراسر دنیا به کار گرفته می‌شود. با این حال، به رغم کاربرد گسترده، گاهی درباره‌ی معنای آن تصویر روشنی وجود ندارد. برخی هنوز مدیریت بر مبنای هدف را ابزاری برای ارزیابی، برخی تکنیکی انگیزشی و عده‌ای آن را شیوه‌ای برای برنامه‌ریزی و کنترل می‌شمارند. مفهوم «مدیریت بر مبنای هدف» اولین بار توسط پیتر دراکر، در سال ۱۹۵۴، مطرح شد. مدیریت بر مبنای هدف یک سیستم مدیریتی جامع بر پایه‌ی اهدافی است که با مشارکت طراحی شده‌اند و قابلیت اندازه‌گیری دارند.

پیتر دراکر معتقد است که :در این زمان آنچه سازمانها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوششهای گروهی را شکل بخشیده و تلفیقی بین هدفهای فردی و سازمانی بوجود آورد و آنها را بایکدیگر هماهنگ سازد. مدیریت بر مبنای هدف تنها سیستمی است که برآورد این نیاز را امکان‌پذیر می‌سازد.

اصولاً مدیریت بر مبنای هدف یک کوشش برنامه‌ریزی است و توجه آن به نتایج عملیات می باشد به همین علت مدیریت بر مبنای هدف عمومیت یافته است.

تجربه نشان داده است در بسیاری از سازمانها برنامه‌ها در طول سال یک یا دو بار تدوین شده و بین مدیران توزیع می گردد و مدیران پس از مدتی این برنامه‌ها را رها نموده و کار همیشگی خود را دنبال می‌کنند. چرا که برنامه‌ها به طرحها، پروژه‌ها و گامهای مشخص و عملیاتی تبدیل نشده‌اند، در چنین حالتی برنامه‌ریزی هیچگونه تأثیری نخواهد داشت. از اینرو، با برنامه‌ریزی و تعیین گامهای عملیاتی در حین اجرا، مجریان موانع اجرائی را در می‌یابند و با کنترل و بررسی پیشرفت فعالیتها در رسیدن به هدف، در مواقعی که مشکلی درتحقق برنامه و هدف پیش آید با آگاه نمودن مدیر و مسئول مربوطه، تدابیر واقدامات اصلاحی به موقع صورت خواهد گرفت.

«ویریچ وکنتز» مدیریت بر مبنای هدف را این‌گونه تعریف می‌کنند: سیستم جامع مدیریتی که بسیاری از فعالیت‌های مهم مدیریتی را با روشی نظام‌مند در کنار هم قرار می‌دهد. یعنی برای دست‌یابی کارا و مؤثر به اهداف فردی و سازمانی راهنماییِ این سیستم به صورتی هوشمندانه به اهداف معطوف است.

تأکید بر مدیریت بر مبنای هدف چیزی نیست که شخص خاصی آن را آغاز یا ابداع کرده باشد. این نوع از مدیریت را عقل سلیم و ملاحظه‌ی تعداد بی‌شماری از افراد به ما دیکته کرده است. با این حال اشخاص به خصوصی از مدت‌ها قبل بر مدیریت بر مبنای هدفِ نهایی تأکید داشته‌اند .

مدیریت بر مبنای هدف از زمانی که برای اولین بار توسط پیتر دراکر در سال ۱۹۵۴ به عنوان روشی برای ارتقای خودکنترلی مدیریتی پیشنهاد شد راهی طولانی پیموده است. عامل مشترکی که این نوع مدیریت را هم در تئوری و هم در عمل محبوب کرده اهدافی است که قابل اندازه‌گیری هستند و با مشارکت افراد تعیین می‌شوند.

مدیریت بر مبنای هدف، تکنیکی مدیریتی برای افزایش مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌هاست. باور بر این است که تعهد کارکنان به اعمال برنامه‌ریزی شده از طریق مشارکت افزایش می‌یابد و عملکردها کارآمدتر خواهد بود.

در عمل، مدیریت بر مبنای هدف به شکل‌های گوناگونی به کار گرفته می‌شود. اما اساسا همه‌ی این کاربردها شامل فرایندی است که از طریق آن اهداف، برنامه‌ها و سیستم‌های کنترل یک سازمان از طریق همکاری بین مدیران و افراد تحت امرشان تعیین می‌شود .

مدیران و کارکنان با هم اهداف مشترک و نتایج مورد انتظار از هر شخص را تعیین می‌کنند. سپس از این ابزارِ اندازه‌گیری برای هدایت عملکرد بخش خودشان و سنجش میزان همکاری افراد استفاده می‌شود.

در این فرایند، دانش و مهارت بسیاری از افراد سازمان به خدمت گرفته می‌شود. به جای اینکه مدیران درباره‌ی اهداف‌شان به زیردستان اطلاع دهند از آنها می‌خواهند مشارکت کنند و درباره‌ی اینکه هدف‌شان چه باید باشد، تصمیم بگیرند.

بعد از اینکه در طول یک بده‌بستانِ فکری گروهی، اهداف قابل قبولی برای هر یک از کارکنان تعیین شد، از آنها خواسته می‌شود که نقشه‌ای عملی برای دستیابی به اهداف طراحی کنند .

در مرحله‌ی نهاییِ مدیریت بر مبنای هدف از کارکنان خواسته می‌شود فرایندهای کنترل را طراحی کنند، بر عملکرد خودشان نظارت داشته باشند و اگر انحرافی از مسیر برنامه اتفاق افتاد پیشنهاد اقدامات اصلاحی بدهند. کل این فرآیند شامل ترکیبِ برنامه‌ریزی و کنترل است.

مدیریت بر مبنای هدف

" در این زمان آنچه سازمانها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوششهای گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین هدفهای فردی و سازمانی بوجود آورد و آنها را با یکدیگر هماهنگ سازد. مدیریت بر مبنای هدف تنها سیستمی است که بر آورد این نیاز را امکانپذیر می سازد."

لازم به ذکر است که " مدیریت بر مبنای هدف" سیستم و مجموعه جدیدی از اجزا و عوامل قدیمی است که پیش از ۱۹۵۴ نیز در نوشته های تیلور و فایول و التون مایو عنوان شده است. دراکر این عوامل را با هم تلفیق نموده و به سیستمی دست یافت که بدیع می نمود. در این سیستم جدید اهمیت هدف ها و برنامه ریزی از نظرات فایول و تیلور، اهمیت نقش فرد در سازمان ، احساس تعهد او در مقابل تحقق هدفهای سازمان و مدیریت مشارکت جویانه ، از نظرات علمایی چون التون میو و تاثیر مشارکت کارکنان در بهبود امور و افزایش احساس رضایت از طریق سهیم شدن در تصمیم گیریها از لستر کوخ و جان فرنچ بوده است. پس از دراکر نظریه پردازان دیگری چون مک گریگور، هامیل، بلیک و موتن و لیکرت ، این سیستم را توسعه بخشیدند.

مک گریگور در تئوری **y** انسان را علاقه مند به کار قلمداد می کند و معتقد است هر فردی مایل است در کار خود قبول مسئولیت کند و در تحقق هدف های سازمان از طریق مدیریت مشارکت جویانه خود را متعهد احساس نمایند. این نظریه در سیستم مدیریت بر مبنای هدف تاثیر کرده و جنبه هایی از آن که مبتنی بر کنترل فرد به وسیله خود فرد در انجام فعالیتها می باشد، متاثر از این نظریه است.

نظرات هامیل در توسعه این سیستم از مدیریت نقش مهمی داشته است. او معتقد به دو جنبه در این سیستم بوده است : یک جنبه فنی و دیگری جنبه انسانی. به نظر او این دو جنبه کاملا به هم آمیخته اند و در عمل باید هر دوی این جنبه ها را در نظر داشت. چه توجه و تاکید بر یک جنبه باعث کاهش اثربخشی سیستم و عدم توفیق آن خواهد شد.

بلیک و موتن نیز با ارائه سبک های مختلف مدیریت که نشان دهنده فردگرایی یا سازمان گرایی مدیران می باشد، سهمی در توسعه سیستم مدیریت بر مبنای هدف داشته اند. به وسیله معیار سنجی که آنان تنظیم نموده اند می توان هر مدیریتی را در یک سبک خاص طبقه بندی نمود و اثر بخشی او را در آن سبک سنجید. سیستم مدیریت بر مبنای هدف از آنجایی

که هم به فرد و هم به ارائه تولید و خدمات در سازمان توجه دارد، با سبک هایی که بلیک و موتن ارائه داده و ضمن آن توجه بسیار به فرد و وظیفه او در جهت هدف های سازمان ابراز داشته اند، قابل مقایسه و تطبیق می باشد.

لیکرت نیز در سیستم چهار گانه مدیریت خود وقتی به سیستم مشارکت هر چه بیشتر افراد در سازمان اشاره می کند، جنبه مهمی از سیستم مدیریت بر مبنای هدف را بازگو می نماید. اساس این سیستم مدیریت بر مشارکت است و سیستم چهارم لیکرت نیز کوششی است در جهت آنکه تمامی فعالیت ها در سازمان از طریق مشارکت و تعاون انجام پذیرد.

عالمان و متخصصان و نویسندگان دیگری نیز در توسعه مدیریت بر مبنای هدف کم و بیش موثر بوده اند که در اینجا مجال ذکر آنان نیست. ولی باید گفت که این سیستم از مدیریت حاصل نظرات، تلاشها و کوشش های علمی گروهی است که به صورت حاضر در آمده است و شاید در آینده نیز دستخوش تغییرات دیگری قرار گیرد .

هدف چیست؟

هدف یکی از قدیمی‌ترین و مهمترین مفاهیم در مدیریت امروز است ،که علیرغم اهمیتش کمتر مورد توجه قرارگرفته است . توجه به اهداف و اثراتی که این مهم می‌تواند بر عملکرد سرپرستان بر جای بگذارد ، بسیار حائز اهمیت می باشد . اهداف به تلاشهای فردی جهت می‌دهند و می توان آنها را چنین تعریف کرد : مقاصدی که افراد در جستجوی رسیدن به آنها در طی دوره های مختلف زمانی می باشند . بنابراین یکی از وظایف اساسی مدیریت قاعده‌سازی (فرمولبندی) ، روشنگری ، تقویت و ارتباط هدفهاست . نمی‌توان تصمیمات سازمانی را اتخاذ کرد مگر اینکه تعیین شود که سازمان به کجا می‌رود و قرار است چه کاری را به انجام رساند . اهداف ، مبنای برنامه ریزی و نیز هسته مرکزی تمام وظائف دیگر مدیریت را فراهم می‌نمایند . در این راه عوامل محیطی باید همواره در توسعه هدفها مورد شناسایی قرار گیرند زیرا بر اساس عملکرد و نتایج فعالیتها تاثیر می‌گذارند . نظامهای ارزشی شخصی ، هدفهای فردی ، و توانائیهای فنی مدیران در یک سازمان نیز از تاثیر معادلی برخوردارند . هدفها در چارچوب محیطهای اجتماعی ، اقتصادی ، فنی و سیاسی گسترش یافته و به اجرا در می‌آیند . در عین حال ، هدفها بوسیله نگرشها و نظامهای ارزش شخصی مدیران پی‌ریزی و دارای شرایط لازم می‌شوند . همچنین هدفها، برملاحظات اخلاقی مدیران تاثیر می‌گذارند و بر محیطی هم که در آن عمل می‌کنند ، اثر دارند . بعبارت دیگر ، تاثیر

یک قضیه دوطرفه است . هدفها تحت تاثیر محیط قرار می‌گیرند ، ولی خود نیروئی را تشکیل می‌دهند که بر محیط اثر می گذارند.

باید توجه داشت که افزایش آگاهی از اهداف موجب بهبود عملکرد می‌شود و هر اندازه آگاهی از اهداف بیشتر و قابل درک و ملموس باشد ، عملکرد افراد بهتر خواهد شد و مقاومت در برابر تغییرات احتمالی و در راستای اجرای فرایند نیل به هدف، کاهش می‌یابد. هدف گذاری اولین گام در تصمیم گیری دقیق و حل سیستماتیک مشکل می باشد. اهداف عباراتی هستند که برون داد و محصول ما را تشریح می کند آنها باید قبل از اینکه ورودی های ما منتشر شود تعریف وتوسط مدیریت به کاربرده شود.

ماهیت اهداف

هدفها در سازمانها می توانند چند کارکرد اساسی را برعهده داشته باشند :

- راهنمایی برای انجام فعالیتها
- شناسایی نتایج موردنظر
- بهبود گروه کاری ازطریق ایجاد حس عمومی نسبت به هدفها
- انگیزشهایی برای کسب نتایج

برای تحقق کارکرد های فوق بایستی تمهیدات مناسبی را ایجاد نمود که ازمهمترین آنها هدف گذاری دقیق، علمی و کارآمد می باشد.

ویژگی های هدف

بطور کلی اهداف یک سازمان و موسسه را می توان به سه دسته بهبود دهنده ، ارتقاء دهنده و حفظ یا نگهدارنده تقسیم بندی کرد که این اهداف باید دارای ویژگی‌هایی ذیل باشند :

۱- مشخص (**Specific**) : عمومی و مبهم نبوده و هدف باید روشن باشد .

۲- قابل اندازه گیری (**Measurable**) : مشخص و کمی باشد .

۳- قابل وصول (**Achievable**) : نه زیاد خوشبینانه و نه زیاد بدبینانه ، مشکل ولی دست یافتنی باشد .

۴- واقع بینانه (**Realistic**) : ماوراءالطبیعه و نامتعادل نباشد .

۵- محدوده زمانی مشخص (**Time bounded**) : پریودی در جهت رسیدن به هدف مشخص باشد .

۶- شفاف (**Clear**): الف) پاسخ به این سؤال که چه کسانی با چه ابزاری ، در چه محلی و... در رسیدن به این اهداف انجام وظیفه می کنند؛ یا هزینه ای که برای تمامی این عوامل لازم است، روشن باشد. در واقع متکی بر هزینه ای معین باشد.

ب) متضمن راه حل های عملی باشند؛ یعنی موفق ترین راه حل ها را ارائه کنند این راه حل ها الزاماً به معنی سهل الوصول بودن هدف ها نیست؛ اما در هر حال رسیدن به آنها را حتی الامکان تضمین می کند.

ج) هدف باید محدود باشد . (برای هر واحد یا بخش حداکثر سه یا چهار هدف بیشتر مشخص نکنیم).

۷- مکتوب (**Written**): نوشته شده و به تصویب بالاترین مقام سازمان رسیده باشد.

۸- ایجاد رقابت کند (**Challenging**): حس برتری جویی و داشتن سهم بیشتر در ارتقاء و پیشرفت سازمان در بین افراد و واحد های سازمان و یا سازمان مشابه را ایجاد نماید .

۹- مورد پذیرش و مقبول باشد (**Agreed**): هدف باید مورد قبول کارکنان بوده و با توانایی های فرد و یا واحد متناسب باشد.

۱۰- سازگار باشد (**Consistent**): الف) با هدف های کلی سازمان هماهنگی داشته باشد؛

با هدف های دراز مدت هماهنگی داشته باشد به خصوص اگر خود قسمتی از آن باشد.

۱۱- با ارزش باشد (**Worth While**):

۱۲- مشارکتی باشد (**Participate Active**): با نظر و مشورت مجریان انتخاب شده باشند؛ تا به این وسیله انگیزه ی رسیدن به تحقق اهداف بیشتر گردد.

دلایل تعیین اهداف

تعیین هدف یکی از اساسی ترین مراحل در فرایند مدیریت است .

تعیین هدف درمورد برنامه ریزی پروژه های خاص، جلسات، امورتجاری، امور شخصی و یا هر برنامه دیگری که در آن تاکید بر روی حصول نتایج باشد، مورد استفاده فراوان دارد . فعالیتهایی که بدون هدف انجام می گیرد بی ارزش یا حداقل کم فایده خواهندبود.

همین طور هیچ سازمانی را نمی توان پیدا کرد که مایل باشد هزینه فعالیتهایی را متحمل شود تنها به خاطر اینکه فعالیتهایی بدون درنظرگرفتن نتایج حاصل از آنها انجام پذیرند .

هدفها اساس تعیین فعالیتهایی هستند که باید انجام گیرند. هدفها ایجاد ضوابطی برای ارزیابی کمی و کیفی فعالیتها می باشند .

هدفها یکی ازمهمترین عوامل در اجرای مدیریت موثر در سازمان هستند.

چرا باید هدف مشخص شود؟

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

۱- اهداف حدود کار را تعیین کرده و ذهن و فعالیت شخص را برای انجام دادن آن متمرکز میسازد .

۲- بدون اهداف روشن ، ممکن است کار کاملاً به طریقی غیر از آنچه منظور بوده است ، تمام شود .

۳- اگر افراد مطلع نباشند که از آنها چه انتظار می رود ، نمی توانند برای انجام دادن یک طرح ، انگیزش پیدا کنند ، آنان باید بدانند که چرا کاری را انجام می دهند و در صورت موفق شدن در کار ، چگونه با آنها رفتار خواهد شد .

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

۱- چرا ما چنین کاری را می کنیم ، به سخن دیگر مقصود چیست ؟

۲- انجام چنین کارهایی چه سودی دارد ؟

۳- کار پایان یافته چگونه به نظر می رسد ؟

۴- چگونه بدانیم که چه وقت موفق بوده ایم ؟

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

طبقه بندی کلی اهداف در سازمانها

ماموریت (MISSION)

هدفهای کلی و رسمی سازمان و اساسا فلسفه وجودی سازمان را توجیه می کنند و بیانگر ارزشها، آرزوهای بنیانگذاران و موسسان سازمانهاست. این دسته از هدف ها کیفی هستند .

این اهداف دراز مدت و نمایانگر خطوط و جهت گیری سازمان می باشد.

هدفهای عملیاتی (OPERATIONAL GOAL)

هدف هایی هستند که اقدامات و فعالیتهای گروه ها و بخشهای مختلف سازمان را جهت دار می نماید.این دسته از هدف ها کمی هستند.

هدفهای عملیاتی در قالب دستاوردهای قابل اندازه گیری ، بیان و درکوتاه مدت تامین می شوند .

نظریه هدف گذاری

بر اساس نظریه هدف گذاری، اگر برای هر یک از افراد، هدفی معین شود، آنان برای دستیابی به هدفهای مذکور برانگیخته می شوند؛ بنابر این، صرفنظر از نیازها و باورهای انسانها، "محیط" نقش حایز اهمیتی در تعیین هدف و هدایت عملکرد انسانها دارد؛ در واقع نظریه هدف گذاری بر این واقعیت تأکید دارد که "افراد هدفمند؛ بهتر از افراد فاقد هدف کار می کنند" و "افراد دارای اهداف چالش برانگیز، بهتر از افراد دارای اهداف آسان، فعالیت می کنند".

هدف گذاری فرایندی است که از طریق آن هدفهایی برای فرد، گروه و یا سازمانی توسط هدف گذاران تعیین می گردند. هدف گذاری به صورت علمی و دقیق آن می تواند نقش بسیار تعیین کننده ای را در موفقیت سازمانها ایفا کند .

فرایند هدف گذاری شبیه فرایند حل مسئله است و با پاسخ به سوالهای ذیل حاصل می شود :

چرا: توضیح می دهد نیازها و خواسته های اساسی برای تحقق اهدافتان چیست؛

چه : احتمالات و تنگناهای هریک از راه حلهایی را که شما بخواهید اجرا کنید بیان می کند.

چه وقت: زمان انجام هریک از اجزاء کار و فعالیتها را (مانند طرح ریزی، جلسات کاری و...) را که اتفاق خواهد افتاد، می شناساند؛

کجا: محل وقوع هریک از حوادث و فعالیتها را مشخص می سازد.

چه کسی: مسئولیتهای اجرای هریک از فعالیتها و اجزاء کار را، به افراد محول میکند.

چگونه : درمورد چگونگی اجرای راه حل انتخاب شده تصمیم گیری می کند .

با پیشرفت مطالعات درباره نظریه هدف گذاری، نکات ذیل مورد توجه قرار گرفت:

الف) مواردی که بر چالش انگیزی اهداف اثر می گذارند:

۱. دقت در هدف گذاری- هرچه هدف مشخص تر باشد، احتمال برانگیختن افراد برای عملکرد بهتر، افزایش می یابد؛ حتی اگر اهداف به صورت دقیق و کمی بیان شوند، نتیجه عملکرد بهتر از هنگامی است که به افراد گفته می شود "حداکثر تلاش خویش را بکار گیرند"؛

۲. پذیرش هدف- افراد معمولاً اهداف غیر منطقی و نامعقول را نمی پذیرند؛ زیرا دستیابی به آنها را غیر ممکن می دانند؛ به همین دلیل اخذ پذیرش از افراد برای تحقق سطح معینی از اهداف، حایز اهمیت است؛

۳. امید فرد به کامیابی در تحقق اهداف- هنگام تعیین اهداف چالش برانگیز باید دقت کرد که افراد به کامیابی و تحقق هدف امیدوار باشند؛ یعنی افراد باید بر این باور باشند که می توانند به خوبی از عهده انجام کار برآیند.

ب) عواملی که شدت رابطه میان اهداف و عملکرد را تعدیل می کنند (تعدیل کننده ها):

۱. توان فرد- اگر افراد از استعداد، دانش و تجربه کافی برای تحقق هدف، برخوردار باشند، عملکرد آنها بهتر خواهد بود؛

۲. تعهد نسبت به هدف- اگر افراد نسبت به هدف تعهد داشته باشند، بی وقفه و پی گیر مترصد تحقق آن خواهند بود؛

۳. بازخور- اگر اطلاعات کافی در مورد نحوه پیشرفت افراد در تحقق هدف، در اختیار آنها قرار گیرد، عملکردشان بهبود می یابد؛ ضمن آنکه بهتر است به طور دوره ای توصیه هایی برای بهبود کار به آنها ارائه گردد؛

۴. دشواری و پیچیدگی کار- هر چه کار دشوارتر باشد، افراد تلاش بیشتری در جهت کسب هدف انجام می دهند. البته همانطور که در مورد پذیرش هدف گفته شد، هدف باید منطقی و قابل دستیابی باشد.

ج) عواملی که بر سرعت دستیابی به هدف مؤثرند (عوامل میانجی):

۱. هدایت و متمرکز ساختن توجه فرد- هدف باید به گونه ای تنظیم شود که رفتارهای افراد را به فعالیتهای ضروری برای نیل به مقصود متمرکز سازد؛

۲. تلاش- ساز و کار تلاش و پشتکار تحت تأثیر عوامل متعددی نظیر میزان پیچیدگی کار، میزان چالش برانگیزی آن، توان و تمایل فرد قرار می گیرد؛

۳. پایداری- هدف باید بر تمایل بلند مدت فرد به انجام کار، اثر بگذارد تا نتایج مورد نظر تحصیل گردد.

برخی از صاحبنظران نظریه هدف گذاری را از این حیث که فراگرد انگیزش را به صورت ناقص، توصیف می کند و بسیاری از عوامل پویایی مؤثر بر آن را نادیده می گیرد، مورد انتقاد قرار می دهند. پاسخ طرفداران نظریه هدف گذاری آن است که در واقع همه محرکها و عوامل انگیزشی در ویژگیهای شکل دهنده هدف ترکیب می شوند. ولی منتقدان این سئوال را مطرح می کنند که "اگر ابتدا همه عوامل انگیزشی" بر " "پذیرش هدف" اثر می گذارند، پس در مرحله بعد هدف گذاری چگونه می تواند خود به شناسایی و تحریک عوامل انگیزشی بپردازد و به انگیزش بیشتر منجر شود؟. انتقاد دیگر آن است که در نظریه هدف گذری، تفاوتهای فردی نادیده گرفته شده و چنین فرض شده است که اهداف بر همه انسانها بطور یکسان اثر می گذارند؛ در حالی که چنین فرضی قابل قبول نیست. بعلاوه، در نظریه هدف گذاری، رفتارهای محدودی مد نظر قرار می گیرد؛ در حالی که در برخی از نظریه های انگیزش، مجموعه متنوع و گسترده ای از انتخابها و رفتارها بررسی می شوند.

مورد دیگر این است که در نظریه هدف گذاری به کمیت عملکرد توجه می شود و کیفیت عملکرد نادیده گرفته می شود. ارزش نظریه هدف گذاری برای مدیران، از آن حیث است که مفاهیم ضمنی این نظریه نسبتاً روشن و واضح هستند و به هر

حال، هدف داشتن بهتر از بی هدفی است. البته هدفها نباید بطور کلی بیان شوند. هدفها باید مشخص باشند و مورد پذیرش کارکنان قرار گیرند؛ زیرا اگر کارکنان اهداف را بپذیرند، برای تحققشان تلاش خواهند کرد. مدیران نیز باید با استفاده از بازخور و فراهم ساختن محرکهای خارجی در جهت تحصیل اهداف بکوشند. نکته آخر اینکه از مقبولیت نظریه "مدیریت بر مبنای هدف" نیز می توان استنباط کرد که در واقع هدفگذاری بطور شهودی و فطری برای انسانها جذاب است.

دفاع از اهداف:

تا کنون چند بار موفق به انجام یک وظیفه نشده اید به این دلیل که یک تلفن یا یک ملاقات کننده مزاحم شما شده ، یا به این دلیل که توجه خود را به وظیفهٔ دیگری معطوف کرده اید؟ چند بار یک هدف را رها کرده اید به این دلیل که به نظر بی نتیجه می رسیده؟ اینها هدر دهندگان زمان هستند که شما را از موارد زیر محروم می کنند:

* **زمان و منابع:** آنها باعث می شوند عملکرد شما فاقد کارایی، فاقد اثر بخشی و یا هر دو باشد.

***انرژی و نشاط:** هدر دهندگان زمان باعث افزایش حوادث و تحریک پذیری و کاهش خواب و ورزش می شوند.

***عزیزترین اهداف:** هدر دهندگان زمان، در صورتی که شناسایی و مهار نشوند، تبدیل به عادات اعتیاد آور می شوند.

بنابراین موفق ترین مدیران هدف در عین حال مدیران موفق زمان نیز هستند. چون هدر دهندگان زمان ما را از زمان و اهداف محروم می کنند آنها را هدر دهندگان هدف_ زمان می نامیم. این مارا به دو نکته مهم می رساند: ۱) مدیران هدف زمان را در کارآیی با اهداف می بینند که باعث می شود زمان آنها روی اثر بخشی و بازدهی و نه صرفا کارایی متمرکز گردد. ۲) آنچه هدر می رود نه زمان بلکه اهداف است. آنچه همواره بیشترین اهمیت را دارد هدف است و نه زمان. از این رو تمام زمانها باید« زمان هدف » باشند. هر بار که به هدر دهندگان زمان فکر می کنید، باید بپرسید چه هدفی در حال ضایع شدن است؟

هدر دهندگان هدف _ زمان موجب بروز استرس نیز می شوند. استرس استهلاک روزانه جسم و ذهن است که هر بار بدن شما به افراد یا موقعیت های زندگی واکنش نشان می دهد حادث می شود.

هر آنچه موجب استرس شود استرس زاست. هرچه فشار وارد بر جسم برای سازگاری مجدد بیشتر باشد، استرس یا فرسایش جسمی بیشتر می شود. گرچه استرس جزئی و مثبت می تواند اهداف_ افراد را نابود کند. استرس مزمن ممکن است باعث مسائل متعددی شود: سردرد، گردن درد، یا کمر درد؛ گرفتگی یا درد عضلانی؛ سوء هاضمه، زخم معده یا تحریک پذیری جهاز هاضمه؛ خستگی مفرط یا ضعف جسمی؛ بی خوابی یا مشکلات خواب و افسردگی. استرس، با تولید چنین مشکلاتی خود تبدیل به یک هدر دهنده اصلی هدف_ زمان می شود.

استرس ممکن است ناشی از عادات هدردهنده زمان باشد مثل آغاز کردن یک پروژه در دقیقه آخر یا بایگانی نکردن دقیق اسناد مهم. نگرش ها نیز باعث بروز استرس می شوند. عصبانی شدن در یک راه بندان که کاری در مورد آن نمی توانید بکنید، تبدیل به یک عامل استرس زا می شود که موجب واکنش جسمی جنگ یا گریز می گردد و فشار خون را به سرعت بالا می برد. تکرار این گونه حوادث استرس زا باعث بروز مشکل می شود. وقتی به آینده کر می کنید و وظایف مهمی را در زمان حال نادیده می گیرید، همین واکنش جنگ یا گریز اتفاق می افتد. یکی دیگر از عوامل استرس زا عادات بیمار گونه و غیر طبیعی است: ورزش نکردن، اضافه وزن ، فقر غذایی، کم خوابی و غیره.

خلاصه این که عادات هدر دهنده هدف_ زمان و استرس زا دشمنان نامرئی اهداف شما هستند. مدیریت موفق هدف مستلزم جایگزین کردن چرخه ویرانگر این عادات با چرخه پر بار و ثمر بخش مدیریت هدف است.

وظایف هدف: واحدهای ساختمانی در هر نوع هدف

تعیین هدف چیزی نیست جز تعیین فعالیت هایی که انجام آنها منجر به برطرف شدن یک نیاز می شود. تمایل به برآورده کردن یک نیاز بدون داشتن تعهد به انجام مجموعهٔ روشنی از وظایف فقط یک آرزو است. اما تمایل به برآورده کردن یک نیاز از طریق انجام وظایف مشخص، یک هدف است. مدیریت نظام مند هدف جوابگوی نیاز شما به برنامه ریزی، استمرار و انضباط شخصی است.

برای رسیدن به هر هدفی باید یک رشته وظایف به نام وظایف هدف را انجام رساند که شما را به سمت هدفتان سوق می دهند. کاری که واقعا برای رسیدن به هدف لازم است توسط وظایف هدف انجام می شود. لذا، مدیریت هدف وظایف هدف را اندازه گیری و ارزیابی می کند و نه اظهارات و نیات قلبی شما را. تعیین وظایف هدف مستلزم تعیین پاداش نیز است. این

کار به تمییز دادن میان فعالیت های مهم و بی اهمیت کمک می کند. یک راه برای پرهیز از اتلاف وقت این است که پیوسته از خود بپرسید: « آیا این یک وظیفه هدف است _ یا یک هدر دهندهٔ زمان و یک عامل استرس زا؟»(هیلگرمن، هانس ۱۹۹۴).

به خودتان پاداش دهید!

وظایف هدف از دو بخش تشکیل می شوند: انجام وظیفه و پاداش.

پاداش باعث تمایل به تکرار رفتار می شود. (این کار را تقویت مثبت نیز می نامند)

یافتن پاداشها ممکن است ساده تر از آنچه فکر می کنید باشد. شاید تعجب کنید اگر بدانید پدر بزرگ و مادر بزرگ یا والدین تان وقتی جوان تر بودند چه چیزهایی را پاداش تلقی می کردند. چیزهایی که ۴۰ سال پیش پاداش تلقی می شد_ مثل رفتن به سینما، صرف غذا در رستوران، تماشای یک برنامهٔ مشهور تلویزیونی، خواندن یک روزنامهٔ محبوب _ اکنون اموری تلقی می شوند که فارغ از کاری که می کنیم محق به انجام آن هستیم. در حال حاضر فقط چیزهای معدودی مثل یک ماشین گران قیمت و رفتن به تعطیلات پاداش به نظر می رسند. از آنجا که نمی توانید بعد از انجام دادن هر وظیفهٔ هدف یک مرخصی به خود بدهید، شاید فکر کنید که پاداش های اندکی برای ترغیب و تشویق خودتان دارید. اما می توانید کارهایی را که در حال حاضر بدیهی فرض می کنید بار دیگر به عنوان پاداش های انگیزه بخش تعریف نمایید.

لزومی ندارد تمام نیازهای اولیهٔ خود را تبدیل به پاداش کنید_ کافی است برخی از آنها نقش انگیزه را بازی کنند. به عنوان مثال، کرایه فیلم ویدئو در شنبه شب ها را به عنوان یک برنامهٔ خانوادگی حفظ کنید اما شب های دیگر را تبدیل به پاداش نمایید. یا آداب صبحگاهی را به عنوان کارهایی خوشایند برای خود حفظ کنید اما از دویدن آرام شبانه به عنوان یک پاداش استفاده نمایید. علاوه بر این، به یاد داشته باشید که پیامد های مثبت رفتار شما می تواند رضایت بخش و ارضا کننده باشد. بنابراین، پرهیز از عواقب منفی احتمالا پاداش دیگری است برای به انجام رساندن یک وظیفهٔ هدف.مثلا وقتی مجبور نباشید مسامحه و تعلل مجدد خود را به یکی از همکاران اعتراف کنید، این خود یک پاداش است. برخی از پاداش های مثبت احتمالی به قرار زیر است:

***آداب جدید روزانه:** یک فنجان قهوه اضافی.

***فعالیت جدید روزانه:** باغبانی به عنوان یک زنگ تفریح روزانه؛ یک دوش ۱۵ دقیقه ای آرام بخش.

***فعالیت یا خریدهای از قبل برنامه ریزی شده برای آینده:** خرید لباس در فصل بهار آینده؛ رفتن به تعطیلات در زمستان آینده.

***فعالیت ها یا خریدهای جدید احتمالی، اما واقع گرایانه، برای آینده:** تعطیلات آخر هفته در پاییز؛ یک ماشین جدید.

راههای موثر ساختن پاداش ها:

دستورالعمل های زیر را اجرا کنید:

۱. ارتباط روشنی میان پاداش و وظیفهٔ هدف ایجاد کنید فقط زمانی به خودتان پاداش بدهید که وظیفه را به انجام رسانده اید(ونه قبل از آن).

۲. اگر وظیفه را انجام ندادید به خودتان پاداش ندهید.

۳. برای اینکه یک وظیفه انجام شده تلقی شود باید نتیجه ای قابل اندازه گیری داشته باشد، مثلا دو صفحهٔ آخر گزارش نوشته شده، صبح سیگار کشیده نشده، یا امروز بیش از ۳۰۰ دلار به عنوان کمیسیون دریافت شده.

۴. پاداش هایی را انتخاب کنید که لذت بخش، ارضا کننده ، کاهش دهنده استرس، متنوع و ابتکاری باشند. این گونه پاداش ها باعث حداکثر ارضا و کاهش استرس می شوند(هیلگرمن، هانس ۱۹۹۴).

آغاز برنامه های کاری هدف

چگونه به اهدافی که برای خود تعیین کرده اید می رسید؟موفقیت در رسیدن به هدف به مراحل اولیه شکل گیری عادات بستگی دارد. بدون تسلط بر عادات جدیدی که هر سطح بالاتر به آنها بستگی دارد، نمی توانید به هدف خود نزدیک تر شوید. وظایف هدف ، در صورت تسلط بر گام های قبلی، آسان می شوند. در طی تمام گام ها، خصوصا در برخورد با مشکلات، پیوسته هدف تصویری و پاداش آن را مد نظر داشته باشید.

*مرحله اول: ایجاد عادات کوتاه مدت. کسب مهارت ها و عادات بلند مدت برای انجام وظایف هدف .

*مرحله دوم: انجام دراز مدت وظایف هدف. وظایف هدف ، را در قالب پروژه ها و در دراز مدت، انجام می دهید که منجر به تحقق هدف می شود (هیلگرمن، هانس ۱۹۹۴).

گام اول: برای متعهد شدن به هدف آماده شوید

کسب آمادگی در هر تلاشی که نیازمند رفتارهای جدید است اهمیت دارد، خواه فراگرفتن یک ورزش باشد و خواه یک مهارت ذهنی یا یک حرفه. کسب آمادگی یعنی مهیا کردن خود برای موفقیت. آماده باشید تا خود را به تمامی وقف یک هدف کاملا فکر شده کنید، هدفی واقع گرایانه، انجام پذیر و بسیار انگیزه بخش.

گام دوم : مسئله هدف را مطالعه کنید

برنامه ریزی کاری برای اهداف، مثل برنامه ریزی برای یک کسب و کار تازه، نیازمند تحقیق و حل خلاقانهٔ مسائل است. این گام از چهار بخش تشکیل می شود.

* تحقیق. هدف ، نیازی را که برطرف می کند و راه های احتمالی برای دست یافتن به هدف را مورد مطالعهٔ همه جانبه قرار دهید. نظرات موافق و مخالف، اندیشه ها و گزینه ها رابه روی کاغذ بیاورید.

*کمک بگیرید. اگر فاقد تمام مهارت های لازم برای تحقیق دربارهٔ هدفتان هستید، از دیگران کمک بگیرید. به علاوه دربارهٔ ایده ها و برنامه های نهایی خود نظر دیگران را جویا شوید و در صورت امکان با افراد خبره مشورت کنید.

***گفتگو با دوستان و همکاران.** چون دوستانتان با خصایص شما آشنا هستند شاید بتوانند نظرات صائبی درباره موثر بودن یا نبودن برنامه های شما ارائه دهند. به علاوه، وقتی هدف دشوار و دور از دسترس به نظر می رسد، می توانید روی حمایت بی نهایت ارزشمند آنها حساب کنید. اما اگر دوستانتان پشتیبان شما نیستند از خودتان بپرسید آیا واقعا خیر و صلاح شما را می خواهند یا نه؟

***ارزیابی دیگر راه حل ها و برنامه های کاری هدف .** قبل از اینکه مصمم به اجرای یک برنامهٔ کاری هدف شوید چندین گزینه مختلف برای خود ایجاد کنید. برنامه را یک هفته آزمایش کنید در صورت لزوم آنرا ارزیابی و طراحی مجدد نمایید.

گام سوم: ایجاد سیستم های حمایتی

از آنجا که عادات قدیم شما را از کسب عادات جدید باز می دارند، برای عادات جدید خود به سیستم های حمایتی زیادی نیاز دارید. عادات فعلی شما از سیستم های حمایتی قدرتمندی برخوردارند که برای حمایت از عادات جدید باید جایگزین و تعدیل شوند. این تغییرات وقت گیر است اما ارزشش را دارد.

گام چهارم: کسب عادات جدید

هر بار که یک هدف تصویری را به خودتان یادآوری می کنید، عادتی را که برای موفقیت نیاز دارد نیز به یاد خودتان بیاورید. شکل گیری عادت احتمالا دشوارترین مرحله در رسیدن به هدف است. از آنجا که اندازه گیری وظایف هدف تنها راه ممکن برای آگاهی از پیشرفت واقعی است، یادداشت های روزانه تهیه کنید.پیشرفت روزانهٔ عادت خود را اندازه گیری نمایید، تکنیک های خود را بهبود ببخشید و درباره آن با دیگران حرف بزنید. گفتگو با دیگران، خصوصا همتایانی که برایشان احترام قائلید، درباره اهداف و بن بست ها بهترین دفاع در برابر تعلل و اهمال کاری است.

گام پنجم: انجام وظایف

فارغ از نوع هدفی که دنبال می کنید، برای رسیدن به آن چاره ای جز انجام هدف ندارید.

گام ششم: رسیدن به هدف و پاداش های آن

اگر هدفی روشن و قابل اندازه گیری داشته باشید، مثل سه ساعت نوشتن در روز یا ترک سیگار ، متوجه خواهید شد که چه وقت به هدفتان رسیده اید. این مسلما مرحله ای است که به دنبالش بوده اید. برای تمام اهداف و وظایف هدف، حتما پاداش هایی را که وعده داده اید به خودتان بدهید (هیلگرمن، هانس ۱۹۹۴).

اگر نمی خواهید اهدافتان را مدیریت کنید، پس آنها را نمی خواهید!

مدیریت یک هدف مثل مدیریت یک کسب و کار است. اگر کاری را به صورت روزانه مدیریت نکنید، مسلما با شکست مواجه می شود. مدیریت روزانه بایک برنامهٔ کاری شروع می شود که شامل جدول زمانی، عواید و بازده مورد نظر، مراحل بازار یابی و غیره است. برای موفقیت در یک کار یا رسیدن به یک هدف ، باید با یک برنامه آغاز کنید.

فرآیند تنظیم اهداف و سلسله مراتب سازمانی

مدیریت بر مبنای هدف با ابداع فرایندی که به وسیله آن اهداف از بالا به پائین سازمان سرازیر می شوند، موجب عملی شدن و دستیابی به این اهداف می شوند.در اینجا هدفهای کلی یک سازمان برای هر سطحی ، به هدفهای معین تبدیل می گردند. از آنجایی که مدیران واحدهای کوچک به طور مشترک در تدوین اهدافشان مشارکت می کنند، لذا مدیریت بر مبنای هدف هم از پائین به بالا و هم از بالا به پائین عمل می کند. نتیجه اینکه در سلسله مراتب اهداف یک سطح به اهداف سطح دیگر پیوند داده می شود.

عناصر مشترک مدیریت بر مبنای هدف

چهار عنصر مشترک در برنامه های مدیریت برمبنای هدف وجود دارند. این عناصر عبارتند از: مشخص نمودن هدف، مشارکت در تصمیم گیری، جدول زمانی واضح و بازخورد نمودن نتیجه عملکرد.

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

در مدیریت بر مبنای هدف مانند روش سنتی، اهداف بصورت یک جانبه از سوی رئیس یا کارمند مسئول تعیین نمی شوند.

مدیر و کارمند به صورت مشترک اهداف را انتخاب نموده و درباره رسیدن به این اهداف با هم توافق می کنند.

هر هدفی شامل یک دوره زمانی دقیق است که باید تکمیل شود. مدیریت بر مبنای هدف به دنبال بازخورد مستمر در حرکت بسوی اهداف است.

مراحل ۵ گانه مدیریت بر مبنای هدف

۱-۱تعیین برنامه ها

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

۲-۱-تعیین طرح ها

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

۳-۱-تعیین پروژه ها

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

۴-۱-تعیین فعالیت ها

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

۵-۱-نظارت و کنترل

کنترل وسیله ای است که به منظور بررسی پیشرفت فعالیتها در رسیدن به هدف طرح گردیده است. وظیفه اصلی کنترل عبارت است از آگاه نمودن مدیر در مواقعی که مشکلی در تحقق برنامه ها و تحقق هدف پیش آید و البته این اعلام خطر باید زمانی صورت پذیرد که فرصت برای انجام اقدامات اصلاحی وجود داشته باشد.

بطور خلاصه قابلیتهای سیستم شامل موارد زیر است:

محاسبه در صد تحقق برنامه، طرح و پروژه ها

محاسبه و گزارش گیری از میزان مشارکت همکاران در هر برنامه

محاسبه و گزارش گیری از میزان مشارکت همکاران در هر طرح

محاسبه و گزارش گیری از میزان مشارکت همکاران در هر پروژه

محاسبه و گزارش گیری از میزان مشارکت مسئولین طرحها در سطح برنامه

گزارش گیری از تعداد برنامه، طرح و پروژه ها

کنترل کامل بر روی پروژه ها و زمانبندی آنها هر چند هفته یکبار و ارائه گزارش از روند کار.

هزینه‌یابی برمبنای هدف

روند شکل‌گیری محصول در دیدگاه هزینه‌یابی برمبنای هدف، عبارت است از:

۱. نیازمندی‌های محصول و خواسته‌های بازار شناسایی می‌شوند

۲. سود هدف تعیین می‌شود

۳. توازن لازم بین خواسته‌های بازار، گام ۱ و هزینه هدف، برقرار می‌شود

۴. گزینه‌های طراحی محصول و فرایند بررسی می‌شوند. در این گام ورودی‌های زیر دریافت می‌شود:

- برآورد هزینه‌ها

- تجزیه وتحلیل ساخت

- هزینه‌یابی هدف تامین‌کننده

- مهندسی ارزش

۵ . پس از انتخاب طرح و فرایند مناسب در گام ۴، محصول تولید می‌شود

۶ . هزینه‌ها به صورت دوره‌ای کاهش می‌یابند.

ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف

با توجه به توضیحات ذکر شده می‌توان ویژگی‌های زیر را برای مدیریت بر مبنای هدف بر شمرد:

***تکنیک و فلسفه‌ای از مدیریت است.**

***تعیین اهداف و بازبینی عملکرد با مشارکت مدیران مربوط انجام می‌شود.**

*اهداف برای همه‌ی سطوح سازمان طراحی می‌شوند.

*در راستای دستیابی کارامد و اثربخش به اهداف سازمان است.

*می‌خواهد اهداف سازمانی را به اهداف شخصی تبدیل کند. زیرا بر این فرض استوار است که تعیین اهداف شخصی کارکنان را متعهد می‌کند و این خود به عملکرد بهتر منجر خواهد شد.

*تأکید اساسی مدیریت بر مبنای هدف بر اهداف است. تلاش دارد تا اهداف را با منابع منطبق کند.

*در مدیریت بر مبنای هدف، اهداف هستند که راهنمای تعیین سیستم‌ها و فرایندهای مناسب‌اند.

*بازبینی متناوب ویژگی مهمی در مدیریت بر مبنای هدف است.

*مدیریت بر مبنای هدف برای یکپارچه کردن سازمان با محیط، زیرسیستم‌ها و افرادش روش‌هایی را فراهم می‌کند .

*بر اساس مقایسه‌ی عملکرد واقعی کارکنان با عملکرد برنامه‌ریزی شده، به آنها بازخورد داده می‌شود.

مدیریت بر مبنای هدف و تحول سازمانی

باید در سازمان هر یک از فرایندهای هدف‌گذاری و بررسی عملکرد از نوعی حمایت تیمی به صورت مشارکتی و مبادله‌ای برخوردار باشند تا با برنامه تحول سازمانی سازگار شوند .

منظور از مشارکتی و مبادله‌ای آن است که در هدف گذاری باید زیردستان و بالادستان به همراه هم و در ارتباط متقابل با یکدیگر به هدف گذاری و ارزیابی نتایج حاصل از تحقق اهداف بپردازند.

در واقع ارزش مدیریت بر مبنای هدف در این است که می‌توان به وسیله آن هدف‌های کوچک سازمانی را به صورت هدف‌های ویژه برای واحدهای سازمان و اعضای آن تبدیل کرد.

به وسیله این روش کل اهداف سازمان به صورت اهدافی خاص در می‌آید، که در سطوح سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

همچنین به‌دلیل اینکه مدیران واحدهای پایین تر سازمان در تعیین هدف‌های مربوطه مشارکت می‌کنند، می‌توان بیان کرد مدیریت برمبنای هدف، در سازمان، مسیر پایین به بالا را می‌پیماید، نه مسیر بالا به پایین.

فواید مدیریت بر مبنای هدف

علاوه بر این حقیقت که هدف محوریِ مدیریت، انگیزه‌ی کارکنان را افزایش می‌دهد فواید مشخص دیگری برای مدیریت بر مبنای هدف وجود دارد:

۱.مدیریت را بهبود می‌دهد.

نمی‌توان بدون برنامه‌ریزی اهداف را تعیین کرد. و برنامه‌ریزیِ نتیجه‌محور تنها روشی است که عاقلانه به نظر می‌رسد. مدیریت بر مبنای هدف مدیران را مجبور می‌کند به جای برنامه‌ریزی صرفا برای کارها یا فعالیت‌ها، برای رسیدن به نتیجه برنامه‌ریزی کنند. همچنین برای اینکه اهداف مبتنی بر واقعیت باشند، لازمه‌ی مدیریت بر مبنای هدف این است که مدیران .به راه‌های دستیابی به نتایج، منابع و مساعدتِ مورد نیاز، فکر کنند

۲. کارکنان را به تعهد فردی تشویق می‌کند

مدیریت بر مبنای هدف، کارکنان را تشویق می‌کند تا به اهداف‌شان متعهد شوند زیرا در مقابل‌شان اهدافی وجود دارد که به وضوح تعریف شده‌اند. همچنین این موضوع که کارکنان در اغلب موارد برای تعیین اهداف مشارکت می‌کنند تعهد آنها را در .محل کار بالا می‌برد. در حقیقت، مردم زمانی که سرنوشت خود را به دست بگیرند مشتاقانه عمل می‌کنند

۳.به شفافیت سازمان کمک می‌کند

مدیریت بر مبنای هدف مدیریت را به شفاف‌سازی نقش‌های سازمانی و ساختارها وادار می‌کند. تا جای ممکن، پست‌های سازمانی بر اساس نتایج اساسی که از دارندگان آن پست‌ها انتظار می‌رود تعیین می‌شوند. همچنین، شرکت‌هایی که مدیریت بر مبنای هدف را برای اولین بار به کار ببرند می‌توانند به آسانی کاستی‌های سازمان‌شان را پیدا کنند و برای جبران آن اقدامات ضروری را انجام بدهند.

۴.ابزاری برای کنترل سازمان و ارزیابی اصولی است

به صورتی مدیریت بر مبنای هدف ابزاری است که کنترل سازمانی را یکپارچه می‌کند و کمک می‌کند ارزیابی عملکرد اصولی‌تر انجام شود.

۵.کنترل مؤثر را گسترش می‌دهد

هیچ انگیزه‌ای برای خودکنترلی بهتر و هیچ راهی برای دانستن معیارها مناسب‌تر از داشتن مجموعه اهداف واضح نیست. زمانی که هر یک از کارکنان و همه‌ی آنها می‌دانند که باید به چه هدفی برسند، کنترل را به فرایندی بسیار آسان و خودکار تبدیل می‌کند.

۶. بهره وری را افزایش می دهد

در مدیریت بر مبنای هدف تیم مدیریت روی وظیفه‌ی مهمِ کاهش هزینه‌ها متمرکز می‌شود، بنابراین بهره‌وری افزایش می‌یابد.

۷.به زیردستان انگیزه می‌دهد

انگیزه‌ی کارمندان رده‌های پایین سازمان را افزایش می‌دهد.

۸.رضایت شخصی

از طریق مشارکت افراد در تعیین اهداف و سنجش منطقی عملکرد، فرصت عالی‌تری برای مدیران در جهت رضایت شخصی فراهم می‌شود.

۹.ضعف‌ها و مشکلات را مشخص می‌کند

مدیریت بر مبنای هدف به دلیل اینکه ساختار سازمانی و ارتباطی را بهبود می‌بخشد ضعف‌ها و مشکلات را مشخص می‌کند.

ضعف‌های مدیریت بر مبنای هدف

با تمام فوایدی که در مدیریت بر مبنای هدف وجود دارد این سیستم می‌تواند نقاط ضعفی هم داشته باشد که از عدم توانایی در به کارگیری خردمندانه‌ی مفاهیم آن ناشی می‌شود.

دمینگ معتقد است که اهداف معین در واقع بیشتر از اینکه سودمند باشند، زیان آورهستند. 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 تلاشها ی خود را به سوی کمیت کار سوق دهند و از توجه به کیفیت دور شوند. همچنین براساس نظر برخی منتقدین، اهداف معین افراد را برای رسیدن به اهداف فردی تشویق می کنند نه برای ارتقای کار تیمی. علاوه بر این، دمینگ معتقد بود وقتی اهداف تعیین شدند، کارکنان می خواهند به آنها به عنوان سقف نگاه کنند نه به عنوان کف.

این نقاط ضعف عبارت‌اند از:

۱- عدم توفیق در آموزش فلسفه‌ی مدیریت بر مبنای هدف که بر مفاهیم خودکنترلی و خود هدایتگری بنا شده تا از مدیران افرادی حرفه‌ای بسازد.

۲- عدم توفیق در ارائه‌ی راهنمایی مناسب به هدف‌گذاران در جهت آگاهی کامل آنها از اهداف مشارکتی پیش از تعیین آن اهداف.

۳-وجود اشکال در تعیین اهدافی با قابلیت بازبینی که در فرایند کنترل مفید واقع شود.

۴-تمرکز روی اهداف کوتاه‌مدت اغلب به دستیابی به اهداف بلندمدت آسیب وارد می‌کند.

۵-خطر انعطاف‌ناپذیری نیز می‌تواند مشکل جدی ایجاد کند. زیرا مدیران ممکن است برای دست‌یابی به اهدافی سخت تلاش کنند که در اثر اهداف تجدیدنظرشده‌ی مشارکتی، پیش‌فرض‌های تغییریافته یا سیاست‌های تعدیل‌شده منسوخ شده‌اند.

محدودیت‌های مدیریت بر مبنای هدف

گرچه عموما مدیریت بر مبنای هدف را به عنوان نوش‌دارویی برای حل تمام مشکلات یک سازمان می‌شناسند، این مدیریت فاقد ضعف یا محدودیت نیست. محدودیت‌ها و ضعف‌های این مدیریت در شرایط زیر ایجاد می‌شود:

۱-این مدیریت را به طور مؤثری نمی‌شود به کار برد زیرا اهداف به نحوی تعیین نشده‌اند که قابل بازبینی باشند.

۲-به دلیل تفاوت جایگاه‌های زیردستان فضای باز برای هدف‌گذاری مناسب وجود ندارد .

۳-مدیران ممکن است حتی برای انجام کارهای معمول‌شان نیز وقت کم بیاورند زیرا مدیریت بر مبنای هدف موجب کاغذبازی‌ها و جلسات متعددی شده است.

۴-از سوی مدیران تمایل به تمرکز روی اهداف کوتاه‌مدت و دقیق‌تر شدن برای تعیین اهداف و تحقق آنها وجود دارد.

۵-مدیریت بر مبنای هدف فلسفه‌ای برای اداره‌ی سازمان به شیوه‌ای تازه است. هر چند، بسیاری مدیران از درک و قدردانی این رویکرد تازه بازمی‌مانند.

۶-مدیریت بر مبنای هدف خطر دچار شدن به انعطاف‌ناپذیری در سازمان را نشان می‌دهد؛ به خصوص در زمانی که اهداف نیاز به تعدیل دارند. در یک محیط پویا یک هدف مشخص ممکن است برای همیشه معتبر نباشد.

مدیریت بر مبنای هدف به‌طور چکیده یعنی: مشارکت در تعیین هدف، انتخاب مراحل عملیاتی و تصمیم‌گیری. بخش مهم مدیریت بر مبنای هدف، سنجش و مقایسه‌ی عملکرد واقعی کارکنان با معیارهای تعیین شده است.

مدیریت بر مبنای هدف یک نظام مدیریتی است که در آن با مشارکت کارکنان و مدیران‌شان اهداف عملکردیِ خاصی تعیین می‌شود، پیشرفت برای دست‌یابی به آن اهداف به طور دوره‌ای مورد بازبینی قرار می‌گیرد و بر اساس این پیشرفت به افراد پاداش داده می‌شود.