

هدف گذاری سازمانی

شاخص های توصیف اهداف سازمانی چیست؟

تعریف:

عبارتست از مجموعه‌ای از متغیرهای کمی و کیفی، که به کمک آنها ابعاد مختلف سازمان توصیف می‌گردد.

مثال: تعداد پرسنل، مقدار گردش مالی، مقدار بهره‌وری، تعداد لایه‌های سازمانی، تعداد تولید در روز، ...

اهمیت شاخص‌های سازمان:

در حکم قطب‌نمای حرکت سازمان در طول زمان می‌باشد. میزان و ارزیابی رسیدن به وضعیت آینده بر اساس آنها سنجیده می‌شود.

انواع شاخص‌های سازمانی:

- شاخص‌های وضعیتی سازمان
 - ✓ شاخص‌های وضعیتی درون سازمان (شاخص‌های درونی)
 - ✓ شاخص‌های وضعیتی بیرون سازمان (شاخص‌های محیطی)
 - ✓ شاخص‌های عملکردی سازمان
 - ✓ شاخص‌های عملکردی درون سازمان مقدار کار انجام شده توسط سازمان را توصیف می‌نماید.
 - ✓ شاخص‌های روند (عملکرد) محیط (بیرون) سازمان مقدار و روند تغییرات در محیط سازمان را نشان می‌دهد

فاکتورهای اساسی در موفقیت سازمان

عبارتند از مجموعه شاخص‌ها یا عواملی که در ارزیابی میزان موفقیت سازمان، بیشترین نقش و اهمیت را دارا می‌باشند.

بصورت مخفف تحت عنوان CSF یا Critical Success Factors شناخته می‌شوند.

نکته: معمولا میزان موفقیت سازمان بر اساس میزان پیشرفت یا حرکت آن در راستای انجام مأموریت سنجیده می‌شود.

اهداف سازمانی چیست؟

عبارتند از زیر مجموعه ای از شاخص‌های سازمانی (درونی یا محیطی) که باید وضعیت یا مقدار آنها در طول دوره برنامه‌ریزی تغییر نماید.

عبارتند از مجموعه محورها و موضوعات مرتبط با سازمان یا محیط آن که باید در طول دوره برنامه‌ریزی تغییر نماید.

مثال (اهداف اقتصادی سازمان):

افزایش ارزش سهام، افزایش میزان سود، افزایش حجم گردش مالی، افزایش حجم فروش، کاهش مقدار هزینه‌ها، کاهش هزینه اتلاف و ...

فاکتورهای اساسی در تعیین اهداف سازمانی

عبارتند از مجموعه شاخص‌ها یا عواملی که در ارزیابی میزان موفقیت سازمان، بیشترین نقش و اهمیت را دارا می‌باشند.

بصورت مخفف تحت عنوان CSF یا Critical Success Factors شناخته می‌شوند.

نکته: معمولا میزان موفقیت سازمان بر اساس میزان پیشرفت یا حرکت آن در راستای انجام مأموریت سنجیده می‌شود.

نکته: اجزای موفقیت سازمان

محیطی: بیشترین تاثیرگذاری در جهت قرار گرفتن محیط در وضعیت مطلوب

عملکردی: بیشترین حجم عملکرد در انجام موثرترین فعالیت‌های در راستای روند محیط

عبارتند از زیر مجموعه ای از شاخص‌های سازمانی (درونی یا محیطی) که باید وضعیت یا مقدار آنها در طول دوره برنامه‌ریزی تغییر نماید.

عبارتند از مجموعه محورها و موضوعات مرتبط با سازمان یا محیط آن که باید در طول دوره برنامه‌ریزی تغییر نماید.

مثال (اهداف اقتصادی سازمان):

Page | 3

افزایش ارزش سهام، افزایش میزان سود، افزایش حجم گردش مالی، افزایش حجم فروش، کاهش مقدار هزینه‌ها، کاهش هزینه اتلاف و ... مثال (اهداف فناوری اطلاعات سازمان):

افزایش سطح جغرافیایی پوشش خدمات سیستم اطلاعاتی، افزایش تنوع سیستم‌های اطلاعاتی، افزایش تعداد جریان‌های سازمانی تحت پوشش سیستم‌های اطلاعاتی، افزایش سهولت دسترسی به خدمات فناوری اطلاعات، افزایش ضریب امنیت داده‌ها، افزایش تعداد کاربران فناوری اطلاعات سازمان، افزایش امنیت کاربران سیستم‌های اطلاعاتی، ...

اجزاء مفهومی اصلی در بیان اهداف سازمان:

روند تغییرات: مثال: افزایش، کاهش، تثبیت، ...

موضوع و محور تغییرات:

می‌تواند مشتمل بر هر یک از شاخص‌های سازمانی یا مفاهیم و موضوعات کلان‌تری باشد که مبتنی بر شاخص‌ها تعریف می‌گردد. مثال: حجم فروش، سهم در بازار فروش، رضایت‌مندی مشتری (که می‌تواند وابسته به حجم فروش و تعداد شکایت مشتریان باشد)، ارتقاء آگاهی، ...

مقدار تغییر معمولاً به کمیت مقدار تغییر در مقدار شاخص‌ها یا مفاهیم مبتنی بر آنها را بیان می‌نماید. بهتر است به صورت مطلق بیان گردد.

انواع اهداف سازمانی:

➤ **اهداف عملکردی:**

عبارتند از اهدافی که موضوع تغییرات در آنها مبتنی بر شاخص‌های عملکردی (درونی یا محیطی) یا مفاهیم مبتنی بر این نوع شاخص‌ها تعیین گردند.

○ **انواع اهداف عملکردی:**

✓ اهداف عملکردی درونی مثال: افزایش تعداد تولید، کاهش هزینه‌های مصرفی

✓ اهداف عملکردی یا روند محیطی

➤ **اهداف وضعیتی:** عبارتند از اهدافی که موضوع تغییرات در آنها مبتنی بر شاخص‌های وضعیت سازمان (درونی یا محیطی) یا مفاهیم مبتنی بر این نوع شاخص‌ها تعیین گردند.

○ **انواع اهداف وضعیتی**

✓ اهداف وضعیت درونی مثال: افزایش بهره‌وری، کاهش تعداد نیروی انسانی

✓ اهداف وضعیت بیرونی

➤ **اهداف کمی:**

عبارتند از اهدافی که مقدار یا روند تغییرات آنها به صورت کمی (عددی) بیان گردد.

مثال: کاهش هزینه‌ها به میزان ۱۰ درصد، کاهش حجم دارایی ثابت به میزان ۱۵ درصد

➤ **اهداف کیفی:**

عبارتند از اهدافی که مقدار یا روند تغییر آنها به صورت توصیفی و در قالب عبارات تعیین گردد. مثال: افزایش میزان رضایت مشتریان، افزایش میزان آگاهی، ارتقاء سطح دانش فنی در طراحی محصول

نکته: همواره سعی بر آن است که اهداف کیفی، بر اساس مجموعه‌ای از اهداف کمی بیان گردد.

مزیت: دقیق و شفاف شدن نحوه ارزیابی اهداف کیفی

عیب: ایجاد خطا در بیان جهت تغییرات

نکته: در بسیاری از موارد نمی‌توان فرمول یا ارتباط ساخت‌یافته‌ای بین اهداف کیفی و کمی پیدا نموده.

➤ **اهداف درازمدت:**

عبارتند از مجموعه اهدافی که روند تغییرات در راستای آنها به کندی صورت گرفته و مستلزم صرف مدت زمان زیادتری می‌باشد.

➤ اهداف کوتاه مدت:

عبارتند از مجموعه اهدافی که روند تغییرات در راستای آنها را می‌توان در مدت زمان کمتری به نتیجه رساند.

رابطه ی اهداف با ماموریت های سازمانی

نکته:

بطور کلی اهداف سازمان باید در جهت تحقق حداکثری ماموریت‌های سازمان بر اساس وضعیت و شرایط محیط آن در هر زمان تعیین گردد.

تحقق حداکثری ماموریت‌های سازمان، بر اساس شرایط محیطی می‌تواند در دوره‌های مختلف، دارای مولفه های متفاوتی باشد.

مصادیق اشکال متفاوت انجام مأموریت:

انجام فعالیت‌های متفاوت سازمانی، ارائه ترکیب‌های متفاوت محصول، ارائه حجم متفاوت از محصولات

نتیجه:

اهداف سازمان، علاوه بر تفاوت در مقدار شاخص‌های موجود می‌تواند مشتمل بر در نظر گرفتن مجموعه جدیدی از شاخص‌ها بر مبنای وضعیت آینده نیز تعریف و در نظر گرفته شود.

علت اصلی امکان تفاوت بین عنوان شاخص‌های سازمان در وضع موجود و وضع آینده، متفاوت بودن شکل انجام مأموریت آن در زمان‌های مختلف می‌باشد.

نکته:

اهداف سازمان در مقایسه با مأموریت آن، معمولا دارای طول عمر کمتری است.

نتیجه:

اهداف سازمان، علاوه بر تفاوت در مقدار شاخص‌های موجود می‌تواند مشتمل بر در نظر گرفتن مجموعه جدیدی از شاخص‌ها بر مبنای وضعیت آینده نیز تعریف و در نظر گرفته شود.

علت اصلی امکان تفاوت بین عنوان شاخص‌های سازمان در وضع موجود و وضع آینده، متفاوت بودن شکل انجام مأموریت آن در زمان‌های مختلف می‌باشد.

نکته:

اهداف سازمان در مقایسه با مأموریت آن، معمولا دارای طول عمر کمتری است.

نکته:

پس از تعریف اهداف دوره‌ای برای سازمان، باید ارزیابی مرتب از میزان دستیابی به آنها انجام شود تا چنانچه تعریف آنها اشتباه صورت گرفته، اصلاح گردند.

نکته: میزان اهمیت شاخص‌ها در بیان تحقق مأموریت

برای میزان تحقق مأموریت سازمان، نقش و اهمیت تمامی شاخص‌ها با یکدیگر یکسان نمی‌باشد.

استفاده از روش‌های مختلف برای تعیین میزان اهمیت شاخص‌ها در بیان تحقق مأموریت ضروری به نظر می‌رسد.

نکته: اهمیت دیدگاه همه جانبه در تحقق مأموریت

بیان میزان تحقق مأموریت یک سازمان را باید همواره مبتنی بر تمامی شاخص‌ها و ابعاد سازمان انجام داد. (دیدگاه همه جانبه)

تکیه بیش از اندازه بر بخشی از شاخص‌ها و ابعاد مأموریت سازمان، قطعاً برنامه‌ریزی و مدیریت را به اشتباه خواهد کشاند. (دیدگاه تک بعدی یا بخشی نگر)

مثال: تاکید بیش از حد بر شاخص‌های اقتصادی و از دست دادن شاخص‌های توانمندی نوآوری و علمی یا شاخص‌های دارایی معنوی (دانش)

نکته:

معمولا دستیابی همزمان و یکباره به تمامی اهداف تعیین شده در هر دوره از برنامه‌ریزی راهبردی، ناممکن یا بسیار دشوار می‌باشد.

نتیجه: اهداف تعیین شده در طول یک دوره را باید به صورت تدریجی و با تقدم و تاخر مشخص مد نظر قرار داد.

سؤال:

تشخیص اولویت‌بندی اهداف را باید بر اساس چه روشی انجام داد؟

مدت زمان رسیدن به اهداف مختلف تعیین شده در ابعاد مختلف را باید بر چه اساسی انجام داد؟