

به نام خدا



# تعیین موثر اهداف

مهدی نظرزاده دناک





- نام کتاب: تعیین موثر اهداف
- تألیف و گردآوری: مهدی نظرزاده دناک
- صفحه آرا: مهدیس گلابی
- نوبت چاپ: اول / ۱۴۰۰
- شمارگان: ۱۰۰۰
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۷۲-۶۴-۷
- سرشناسه: نظرزاده دناک، مهدی، ۱۳۵۷-
- عنوان و نام پدیدآور: تعیین موثر اهداف / مهدی نظرزاده دناک.
- مشخصات نشر: کرج: پیدار، ۱۴۰۰.
- مشخصات ظاهری: ۵۲ ص.: مصور، نمودار.
- وضعیت فهرست نویسی: فیپا
- موضوع: موفقیت
- موضوع: Success
- رده بندی کنگره: BF۶۳۷
- رده بندی دیویی: ۱۵۸/۱
- شماره کتابشناسی ملی: ۸۴۴۵۵۲۳
- اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا
- تاریخ درخواست: ۱۴۰۰/۰۵/۱۲
- تاریخ پاسخگویی:
- کد پیگیری: ۸۴۴۵۰۴۰
- قیمت: ۳۰۰۰۰۰ ریال



## فهرست مطالب

سخن نخست .....	۹
هدف‌گذاری اثربخش .....	۱۱
چرا داشتن هدف مهم است؟ .....	۱۵
نظریه هدف‌گذاری .....	۱۹
روش اول: 4CF .....	۲۵
روش دوم: SMART .....	۳۳
روش سوم: شیوه رو به عقب .....	۴۳
اولویت بندی اهداف شخصی .....	۴۷



تقدیم به پدر و مادر عزیزم





### ○ سخن نخست:

در زندگی همواره اهدافی داریم و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنیم همچنین می‌دانیم که داشتن هدف در پیمودن مسیر موفقیت اثر گذار است. مدیریت کردن و اولویت بندی اهداف در طی نمودن مسیر موفقیت اهمیت به سزایی دارد و چالشی است که اغلب افرادی که هدفمند حرکت می‌کنند با آن مواجه میشوند. لذا احساس کردم با نشر این کتاب خدمتی نمایم. امیدوارم با خواندن این کتاب مهارت تعیین اثربخش اهداف را فرا گرفته و در طی نمودن مسیر موفقیت از آن بهره‌مند شوید. اغلب ما به اهمیت داشتن هدف در میزان رسیدن به موفقیت آگاه هستیم و همواره تلاش می‌کنیم بهترین نتایج را کسب نماییم. به همین دلیل آگاهی داشتن به ابزار لازم برای هدف‌گذاری و اولویت بندی اهداف در مدیریت اثربخش اهداف به ما کمک شایانی می‌نماید. آشنایی با این ابزار و به کار گیری آن مانند روش اسمارت و CF& فرایند تعیین اهداف را تسهیل می‌نمایند. در این کتاب با شیوه‌های مختلف هدف‌گذاری آشنا می‌شویم. شیوه‌های ساده‌ای که در سهولت درک اهداف موثرند و مهارت تجزیه تحلیل و اولویت بندی اهداف را ارتقا میدهند. مطالعه این کتاب وقت چندانی از شما نمی‌گیرد ولی مطالب و محتوای آن در آینده برایتان مفید خواهد بود. در تهیه این کتاب آقای مهندس خان احمدی و سرکار خانم کلابی مرا یاری نمودند که نهایت سپاسگزاری را از آنان دارم

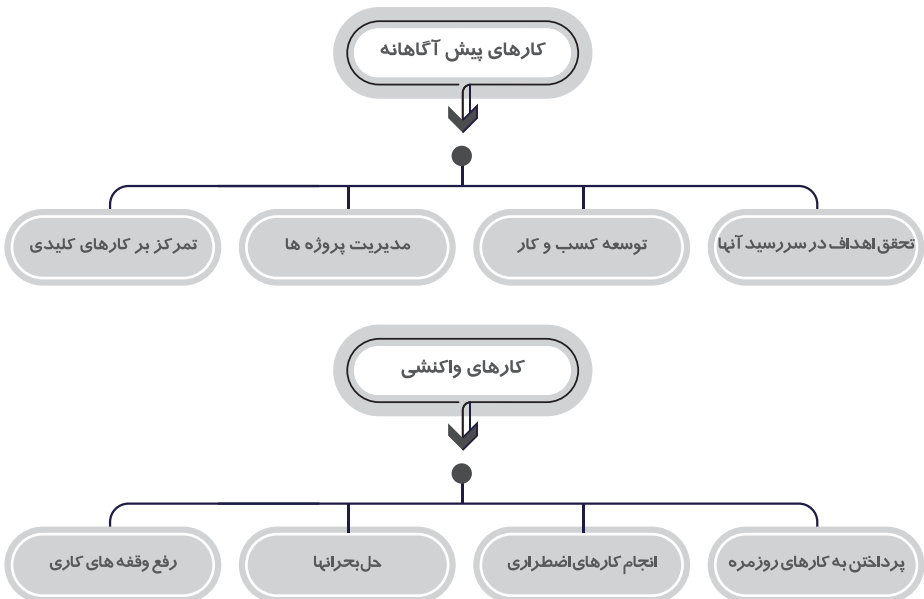




هدف‌گذاری اثربخش

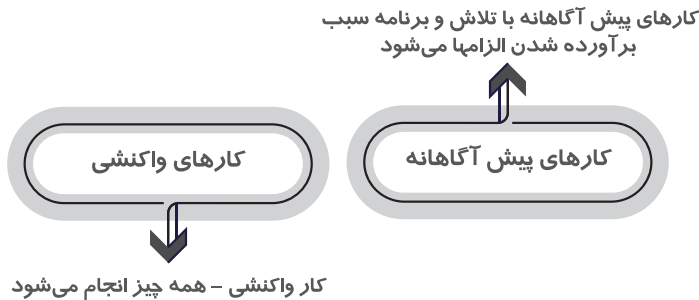
### ○ هدف‌گذاری اثربخش:

بسیاری از افراد حرفه خود را با مدیریت ایده‌های بزرگ جهت تاثیرگذاری در کارفرما از طریق بهبود کسب و کار یا ایجاد شیوه‌های بهتر انجام کارها آغاز می‌کنند. اما متأسفانه اکثر آنها مشغول فعالیتهای روزانه میشوند و فرصتی جهت انجام آن ایده‌ها بدست نمی‌آورند. افزون بر این تعداد کمی از افراد اهداف ملموس دارند و با اینکه بیشتر آنان می‌دانند که باید کارها را بهبود دهند، ولی فقط ایده‌های مبهمی در مورد چگونگی رسیدن به این بهبودها را دارند.



همه کارها یا واکنشی هستند یا پیش آگاهانه. کارهای واکنشی اقداماتی است که شما در پاسخ به یک رویداد یا حالت انجام می‌دهید و توسط اقدامات دیگران هدایت میشود. برعکس آن کار پیش آگاهانه است که شما فرصتها را رصد کرده تا بتوانید اقدامات موثری در محیط کار توسط خودتان انجام نمایید.

این کتاب نشان می‌دهد برای اینکه بتوان در بلند مدت مدیری بهره‌ور بود می‌بایست رویکرد پیش آگاهانه داشته باشیم. جوهره رفتار پیش آگاهانه بدون تردید با پیش بینی رویدادها و تمهیدات اولیه و برآورد نتایج احتمالی آنها و آماده بودن برای واکنش مناسب محقق میشود.



آنها که در سازمان شناخته می‌شوند و پیشرفت دارند همان‌هایی هستند که پیش آگاهانه کار می‌کنند و همیشه با انگیزه درونی، مقدماتی را فراهم می‌کنند تا کاری انجام دهند. به هر حال کارهای پیش آگاهانه مستلزم دو ضرورت است که بیان خواهد شد. نخست با ارتقا بهره‌وری فردی زمان زیادی از کارهای روزمره راکاهش داد و برای حل بحرانها و چالش‌ها چاره‌اندیشی کرد و از برطرف کردن وقفه‌های کاری اطمینان خاطر پیدا کرد. دوم اینکه تنظیم اهدافی که محرک انگیزه افراد باشد به آسانی انجام شدنی نیست و نیاز به تلاش و کوشش فراوان دارد. برای تنظیم اهداف نیاز است به خود و تیم کاریتان باور داشته باشید.





چرا داشتن هدف مهم است؟

### ○ چرا داشتن هدف مهم است؟

خیلی از افراد اهداف آرمان‌گرایانه‌ای را تعریف می‌کنند که می‌توانید مشابه آن را در بیانیه‌های سازمانی و ماموریت‌های اداری ببینید و معمولاً هم گنگ هستند و دارای معانی واقعی نمی‌باشند. برخی نمونه‌ها از بنگاه‌های اقتصاد برتر دنیا که در فهرست *Fortune* ۵۰۰ هم قرار دارند-در ادامه می‌آید: مانند: «رسیدن به رشد سودآوری از طریق خدمات برتر مشتریان، نوآوری، کیفیت و تعهد»، «ترکیب راهبردی تهاجمی بازاریابی به انضمام کیفیت محصول و خدمات در قیمت رقابتی، به منظور ارائه بهترین ارزش برای مشتری»، «بهترین بودن در چشم مشتریان، کارکنان و سهامداران»

این بیانیه‌ها بیش از اندازه خوشبینانه و کلی هستند، الهام‌بخش کارکنان نبوده و کمک مشخصی برای انجام آن ماموریت استنباط نمی‌شود. اهداف نهایی که به طور شفاف و مشخص و دقیق تعیین می‌گردند میتوانند انگیزه افراد را افزایش دهند. ضروریست اهداف دقیقاً آنچه را باید در زمان مشخص انجام شود تعریف کند و حتماً می‌بایست خروجی معلوم و قابل اندازه‌گیری و سنجش باشد.



به همان خوبی تعریف اهداف نهایی برای کل تیم، معمولا انتظار می‌رود اهداف پایین‌دستی برای پرسنل به منظور ارزیابی سالانه تعریف شود. میزان موفقیت شما در این کار، تاثیر زیادی در بهره‌وری آنان و اینکه تا چه حد شما را به عنوان یک مدیر بپذیرند خواهد داشت.

چنانچه اهداف قابل سنجش و اندازه‌گیری نباشند افراد تصور می‌کنند که همیشه با بهترین عملکرد به هدف رسیده‌اند و یا اینکه ناراضی هستند.



چنانچه اهداف به روشنی و قابل اندازه‌گیری تعریف شوند افراد تلاش می‌کنند خود را به بهترین صورت توانایی و قابلیت برای تحقق اهداف آماده کنند. از طرف دیگر هیچ چیز به اندازه اینکه شما ندانید چگونه تلاشتان اندازه‌گیری می‌شود و به چه چیزی می‌رسید روحیه تان را تخریب نمی‌کند. شما به عنوان مدیر، وقت زیادی را برای ترغیب پرسنل به کار و پیگیری انجام کارها صرف می‌کنید، بنابراین تعیین اهداف بعنوان یک مکانیزم خود کنترلی افراد، کمک خوبی به شما خواهد کرد.

- هدف گذاری از چهار طریق به عملکرد افراد کمک میکند:
- ۱ افراد متعهد به رسیدن به هدف و نتیجه نهایی می گردند.
  - ۲ اهداف بعنوان نیروزا عمل می کنند و افراد سعی می کنند تلاش بیشتری جهت نیل به آن داشته باشند .
  - ۳ هدف گذاری افراد را تشویق می کند که از توانایی های خود در تصمیم سازی موثر بلندمدت استفاده کنند.
  - ۴ هدف گذاری در کارکنان ایجاد انگیزه برای مدیریت زمان جهت پیشینه کردن بهره وری می نماید

#### نکات کلیدی:

- کارکنانی که در سازمان ها شناخته میشوند و ترفیع می گیرند معمولا آنهايي هستند که تغییراتی بهره ور بوجود می آورند.
- زمان انجام کارها را از طریق تفویض اختیار به کارکنان و به حداقل رساندن وقفه های کاری، به گونه ای اثربخش سازماندهی کنید.
- یادگیرید هدف های چالشی برای خود و تیم کاریتان تعیین کنید، به نحوی که الزامات را با برنامه و تلاش محقق کنند.
- به عنوان مدیر از شما انتظار میرود اهدافی برای اعضای گروه تعیین کنید که بخشی از ارزیابی سالانه آنها باشد.
- تعیین اهداف مشخص نقش به سزایی در حفظ روحیه تیم شما دارد.
- یادمان باشد تحقق اهدافتان بستگی زیادی به تحقق اهدافی دارد که برای کارکنانتان تدوین کرده اید.

به خاطر داشته باشید که رسیدن به اهداف نهایی کاملا وابسته به محقق شدن اهداف زیر مجموعه و پایین دستی کارکنان است . بنابراین توجه داشته باشید که اهداف بهره ور و سازنده باشند.



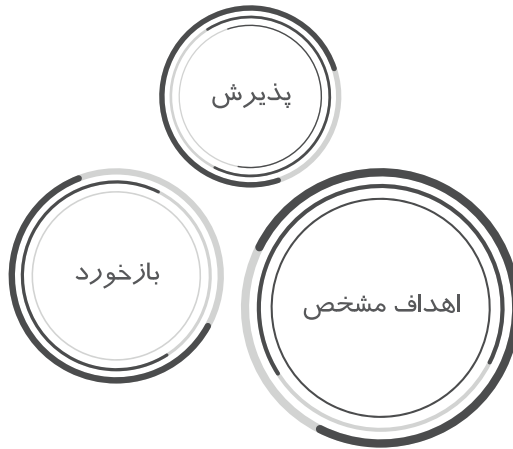
## نظریه هدف گذاری

### ○ نظریه هدف‌گذاری

پرفسور لوک روانشناس آمریکایی و پیشگام در زمینه تدوین اهداف است که موسسه روانشناسی آمریکا از وی تقدیر نمود. لوک بیشترین نشریات را در طول تاریخ در زمینه روانشناسی انجام داده و تحقیقات وی نقش مهمی در توسعه و غنای درک ما از انگیزه کاری و رضایت‌مندی داشته است. این تئوری مترادف نام اوست. تئوری هدف‌گذاری. این تئوری شاید پر طرفدارترین تئوری در زمینه روانشناسی سازمان‌های صنعتی باشد.»

لوک تئوری خود را در سال ۱۹۶۸ توسعه داد. بر پایه این تئوری هدف‌ها، مقاصد و نیز ارزش‌ها و باورهای ما انسان‌ها محرک رفتار ماست. از مهمترین دستاوردهای این تئوری این است که تعیین اهداف مشخص (من می‌خواهم ۵۰۰ واحد در ماه بیشتر در بیاورم) در مقابل اهداف مبهم (من می‌خواهم بیشتر درآمد کسب کنم) باعث افزایش عملکرد می‌شود. اهدافی که به طور خاص و مشخص تعریف شده باشند و چالشی باشند و رسیدن به آن دشوارتر، معمولاً ما را به سمت و سوی عملکرد بهتر و اتفاقات بهتری سوق می‌دهند و مبتنی بر این ایده است که این اهداف مشکل‌تر تلاش افراد را برای رسیدن

به آن بیشتر می‌کند. به هر حال تأثیرات عملکردی اهداف بواسطه دو حالت ذیل پدیدار میگردد. اول اینکه اهداف تصدیق شود و مورد پذیرش قرار گیرد و دوم اینکه بازخورد آن جهت منعکس کردن نقاط ضعف مورد استفاده قرار گیرد. بازخورد دادن در مورد راهبردهای به کار رفته برای رسیدن به هدف‌ها، به ویژه درمورد کارهای پیچیده، بسیار مهم است زیرا در هدف‌های چالشی، بیشتر به خروجی‌ها تأکید دارند تا راهبردهای عملکردی.



این ویژگی اجازه می‌دهد که نقاط ضعف عملکردی که مخفی مانده در بلند مدت شناسایی و تعریف شوند. بازخورد باعث می‌شود که انحرافات از اهداف تعیین شده را بهینه کنیم. بازخور خوب باید دارای ویژگی‌های ذیل باشد

- ۱ جزئیات مثبتی به ما ارائه بدهد
- ۲ به زبان سازنده و مثبتی بیان شود
- ۳ تمرکز بر رفتارها و راهبردها داشته باشد
- ۴ متناسب نیازهای هریک از افراد باشد
- ۵ مبتنی بر ارتباطات دوطرفه باشد.

در صورتیکه اعضا تیم عملکرد خود را بهبود ندهند ممکن است اثربخشی اهداف با محدودیت مواجه شود. بنابراین حیاتی است که از سطح عملکرد خود آگاهی یابند تا در مسیر حرکت قرار گیرند،

به این ترتیب آنها پیشرفت کرده و همچنین می توانند راهبردهای عملکرد خود را در زمینه های ضعفشان تغییر دهند.

جزئیات مندرج در این کتاب پیرامون سه شیوه تعیین اهداف ذیل است:

**4CF** - روشن بودن، چالشی، پیچیده بودن، تعهد برانگیز بودن و بازخورد دوسویه داشتن

**SMART** - مشخص بودن، قابل اندازه گیری بودن، دستیافتنی، واقع بینانه بودن و زمان دار بودن

**Backward goal setting** - پس رو یا هدف گذاری روبه عقب - حرکت از هدف نهایی به عقب

این روش ها مکمل یکدیگرند. روش اول **CF4** است که ناشی از تحقیق دانشگاهی پروفیسور کوله و لاتمن در ۱۹۶۰ بود. این روش شما را تشویق میکند که باتمام احساس و وجود به یک هدف فکر کنید و بکارگیری شیوه دوم **SMART** برای بیان هدف به صورت مشخص است.

هر دو شیوه مزایا و معایبی دارند و برای پوشش دادن کمبودهای آن ضروریست که هر دو شیوه به کار گرفته شود. بکارگیری هر دو روش موجب تدوین اهدافی می شود که به نحو مطلوبی با موقعیت و فرهنگ سازمان سنخیت دارد. استفاده از یکی از روش ها در نهایت ممکن است منتج به تدوین اهداف پیچیده ای شود که دارای شفافیت لازم نباشد. شیوه سوم که مورد بحث واقع میشود روش رو به عقب رفتن از انتها است و پس رو نامیده میشود. در این شیوه از نتیجه نهایی مورد نظر به سمت عقب کارها مرور شده و باعث میشود تعیین اهداف اختصاصی یا فردی را ساده تر تعیین کنیم. این روش برای کارهایی که واقع بینانه بودن آن در زمان بودن و در دسترس بودن آن پیچیده باشد و نتوان در یک بیانیه آنرا بیان نمود کارساز می باشد. و همچنین زمانی که بخواهید اهدافی که برایتان تدوین شده را قبل از شروع به کار به فعالیتهای قابل کنترل تفکیک کنید، مفید می باشد.

### نکات کلیدی:

- روش‌های هدف‌گذاری، ریشه در پژوهش‌های دانشگاهی دکتر ادوین لوک و دکتر گری لاتمن در دهه ۱۹۶۰ میلادی دارد.
- از روش ۴ سی اف (4CF) همراه با روش اسمارت (SMART) برای تولید بیانیه هدف استفاده کنید
- روش هدف‌گذاری رو به عقب را می‌توان هنگامی که مشخص کردن هدفی در یک بیانیه هدف بیش از حد پیچیده باشد یا برای میزان واقع بینانه بودن یک هدف با توجه به زمان در دسترس بکار برد.





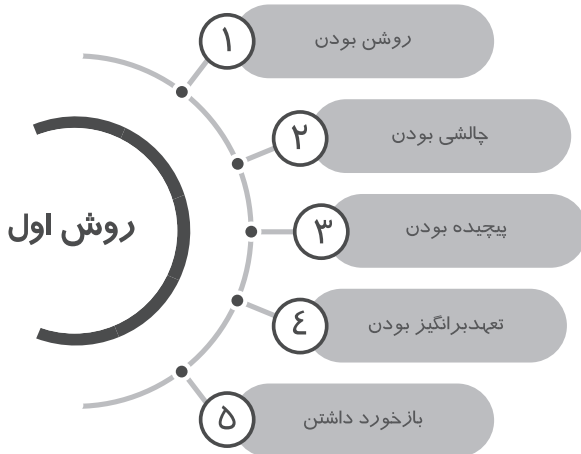


روش اول

4CF / ۴سی اف

## روش اول:

پژوهش دکتر لوک و لاتمن در سال ۱۹۶۰ بیان میکند که ۵ اصل برای تدوین اهداف زیر بنایی هستند. همچنین میزان تأثیر هر کدام در به نتیجه رسیدن اهداف را بیان می‌کند. چنانچه شما این روش را برای تعیین اهداف انتخاب کنید نیاز است که به اصول ذیل پایبند باشید.



## ● روشن بودن:

برای درک بهتر مطلب توجه به تعریف روشن بودن میتواند کمک کننده باشد. روشن بودن به درک و فهمیدن و به دور از ابهام بودن و دارای شیوایی و فصاحت بودن است. اهداف شما باید به طور مختصر شفاف و دقیق مبین آنچه می‌خواهید به دست آورید باشد. و جای هیچگونه ابهامی را نداشته باشد. همچنین لازم است که در قید زمانی بیان شوند. با بیان دقیق اهداف شما انگیزه به ثمر رسیدن آن را ایجاد نموده و می‌توانید برای اتمام آن پاداش در نظر بگیرید. وقتی که شما خواسته‌هایتان را بدانید دیگر مجال ناامیدی و ابهام وجود نخواهد داشت. و به سادگی می‌توانید اهدافتان را ارزیابی و اندازه‌گیری کنید.

برای بیان اهمیت تدوین و تعیین اهداف شفاف و واضح به مثال‌های زیر که دارای ابهام است توجه نمایید.



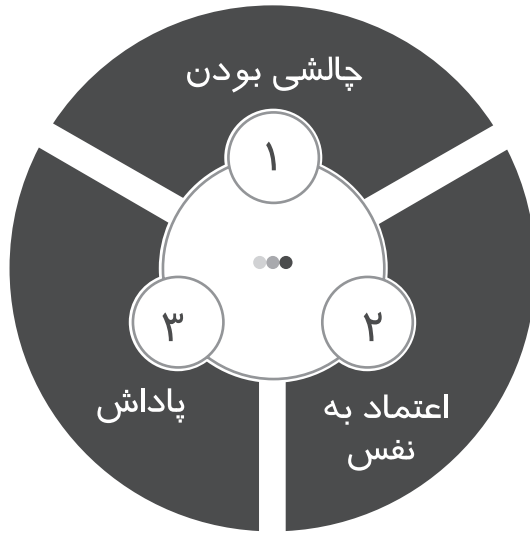
- هدف گنگ**
- بهبود کیفیت انجام سفارشات فروش
  - افزایش فروش محصول الف



- هدف روشن**
- حصول اطمینان از تکمیل ۹۵ درصد فروش در بار اول
  - منظور کسب حداکثر کمیسیون
  - درصد فروش این ماه باید شامل محصول الف باشد و برای مقدار اضافه پاداش در نظر گرفته میشود.

## ● چالشی بودن:

اکنون که اهداف شفاف خود را دارید مهم است که این اهداف چالش انگیز باشد. چالش می‌تواند به این ترتیب تعریف شود: نیاز به مهارت و یا توانمندی داشتن در هنگام ورود و یا گرفتار شدن در موقعیت های کشمکش آمیز .



هرچه پاداش دستیابی به هدف بیشتر باشد انگیزه ما برای رسیدن به آن بیشتر خواهد بود. در حالیکه اهداف باید چالشی باشد می‌بایست دست‌یافتنی نیز باشد. البته اگر هدف خیلی چالش انگیز باشد اثر منفی و معکوس دارد و ممکن است باعث تصور عدم دسترسی به آن گردد. حتی در مواردی ممکن است اقدامی جهت تحقق آن انجام ندهید. تنظیم یک هدف با به چالش کشیدن مناسب باعث افزایش انگیزه اعضای تیم می‌شود. همچنین اعطای جایزه به عضوی از گروه که به اهداف رسیده است موجب ترغیب دیگران جهت دست‌یابی به اهداف می‌گردد.

برای مثال به موارد ذیل توجه نمایید:

اطمینان از تحقق ۹۵ درصدی سفارش‌ها در همان تماس اول برای کسب حداکثری کمیسیون

در صورتیکه در صد فعلی ۷۵ درصد باشد، چالش برانگیز است. اما اگر بجای هدف «۲۰ درصد سفارش‌ها باید شامل محصول الف باشد تا پاداش تعلق گیرد» بیان شود که «۵ درصد کل فروش محصول الف باشد» ممکن است محقق نشود و اثر منفی بر انگیزه کارکنان وارد نماید.

### ● پیچیده بودن:

پیچیدگی: تشکیل شده از اجزا متصل یا مرتبط به هم یک هدف می‌تواند شامل تعداد زیادی اجزا باشد که با هم یک هدف منسجم را تشکیل می‌دهند و به عنوان یک عضو به نظر می‌رسند.

مشکل زمانی بوجود می‌آید که هدف پیچیده باشد و اعضا گروه در چگونگی بهترین شیوه رسیدن به آن دچار سردرگمی می‌شوند. زمانیکه اعضا چنین احساسی داشته باشند موجب کاهش عملکردشان میگردد و بعضی اوقات افراد مقاومت به انجام نشان داده و حتی مانع رسیدن به اهداف می‌شوند. در درجه بیشتر فشار در اثر چنین برداشتی افراد به دنبال اهداف شخصی خود و تحقق آن گام بر می‌دارند. این افزایش پیچیدگی میتواند برخی مواقع موجب شود اتفاقات غیر پیش‌بینی شده‌ای در زمانیکه اثرات تحقق اهداف در حال نمایان شدن است، روی دهد. برای جلوگیری از مساله فوق ارتباط بین هدف‌گذاران و گروه اجرایی ضروریست.

برای مثال اگر «۲۰ درصد سفارش‌های این ماه محصول الف باشد تا پاداش پرداخت گردد»، بعنوان هدف بیان شود درحالیکه در حالت عادی مشتریان ۱۰ درصد از محصول الف استفاده می‌کنند، ممکن است دست یافتنی نباشد. البته اگر قیمت‌گذاری به تصمیم هیئت مدیره نیاز دارد که در ۸۰ درصد فروش‌ها چنین است به معنای این است که هدف گذاری ماهیانه مناسب نیست و مثلا می‌توان هدف‌گذاری را فصلی انجام داد.

### ● تعهد برانگیز بودن:

قبل از آنکه فرد تعهدی در قبال هدف بدهد احتمالا می‌خواهد شواهدی دال بر مناسب بودن آن جهت تحقق هدف موجود را رویت کند. بدون منبع مناسب تحقق هدف غیر ممکن است و فاکتور مهمی در ایجاد تعهد است.

یکی از موثرترین شیوه‌ها برای ایجاد تعهد در اعضا گروه مشارکت دادن اعضا در فرایند تهیه اهداف است. با به اشتراک گذاشتن داشته‌های خود در خلال فرایند تهیه اهداف، اهداف روشن و چالشی مناسب و پیچیده متناسب تدوین خواهد شد.

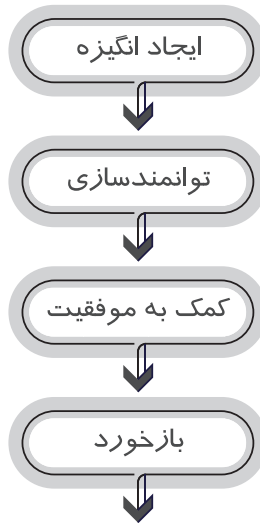
یکی از کاراترین روش‌های مدیریت برای ایجاد تعهد پرسنل سیستم ارزیابی سالانه بر اساس اهداف تدوین شده می‌باشد. با تعیین اهداف پیشنهادی و مورد انتظار پرسنل می‌توان تعهد را در آنها ایجاد نمود.

برای نمونه، اگر شما مدیر جدید تیم فروش هستید و با انجام یک بررسی می‌دانید کمبود جزئیات در اطلاعات گردآوری شده در مورد مشتریان در هنگام سفارش‌گیری سبب ضعف کیفیت این فرایند شده است، می‌توانید هدفی به صورت دریافت بیشترین پورسانت اگر ۹۵ درصد سفارش‌های فروش در نخستین ارسال برای مشتری نهایی شود تعیین کنید. سپس در نشست بعدی با اعضای تیم‌تان پذیرش و تعهد همگان با این هدف را بدست آورید.

### ● داشتن بازخورد دوسویه:

ابتدا شما اهداف را تعیین می‌کنید و فعالیت‌های مورد نظر را مشخص می‌نمایید. پایش پیشرفت فقط مربوط به شما نیست بلکه ارائه بازخورد به تمام اعضا گروه امر حیاتی است. انجام این کار در روزهای اول اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا زمانی که پرسنل کارها را دریافت می‌کنند ابهامات و سوالاتی برایشان ایجاد می‌شود و احساس می‌کنند که چگونه ممکن است با این هدف سازگار شوند. چنانچه نتوانند تخمین مناسبی برای چگونگی انجام کارها در جزئیات مربوطه بدست بیاورند استرس و فشار غیر ضروری ایجاد می‌شود. و این امر زمانی رخ می‌دهد که گزینه‌های مختلفی برای انجام وجود دارد. اعضای گروه باید نسبت به اطلاعات بازخوردهای بروز شده و همچنین از اهداف برنامه‌ریزی شده جمعی آگاهی داشته باشند. باید

از اعضا بازخورد خواسته و به ایشان بازخورد دهید، بدون آنکه به نظر دخالت غیر ضروری آید. همچنین، اگر در موردی که به نظر شما روشن است سردر گم شدند از خود ناآرامی نشان ندهید.



مهم این است که بازخوردها در زمانی که فرصت اقدام مناسب برای کاری باشد بدست مجریان آن برسد. بازخورد یک عامل اصلی ایجاد انگیزه و تقویت افراد از طریق فعال کردن آنها برای رسیدن به موفقیت است و به آنها اجازه میدهد تا افراد نتیجه تلاش‌های خود را متوجه شوند. بازخور باید موجب بهبود عملکرد گردد، برای مثال چنانچه هدف ما تحقق ۹۵ درصد سفارش‌ها در همان تماس اول باشد تا حداکثر کمیسیون حاصل گردد، اشکالی که ممکن است ایجاد گردد و مانع تکمیل سفارش در بار اول گردد عدم خطوط مناسب در فیلدهای آدرس برای اجازه دادن به مشتریان جهت وارد شدن و در نتیجه ورود مجدد مشتری باشد.

بدون حل محدودیت‌های سیستم فنآوری اطلاعات سیستم شما به اهداف خود نخواهد رسید و این مطلب بدون بازخور گرفتن از سیستم روشن نخواهد شد.

## نکات کلیدی

- هدف‌ها باید پنج ویژگی لوک و لاتمن را داشته باشند
- هدف‌ها باید روشن و گویا باشد
- هدف‌ها باید به اندازه چالشی باشند تا حس خوشایند تکمیل کار را بوجود آورند
- اگر اجزای بهم متصل هدفی یک کل همگن بسازند، پیچیده بودن آن اشکالی ندارد.
- هر آنکس هدفی را تدوین می‌کند باید به آن متعهد باشد.
- در هنگام انجام کارها، برای خارج نشدن از مسیر، به بازخورد دوسویه نیاز است.



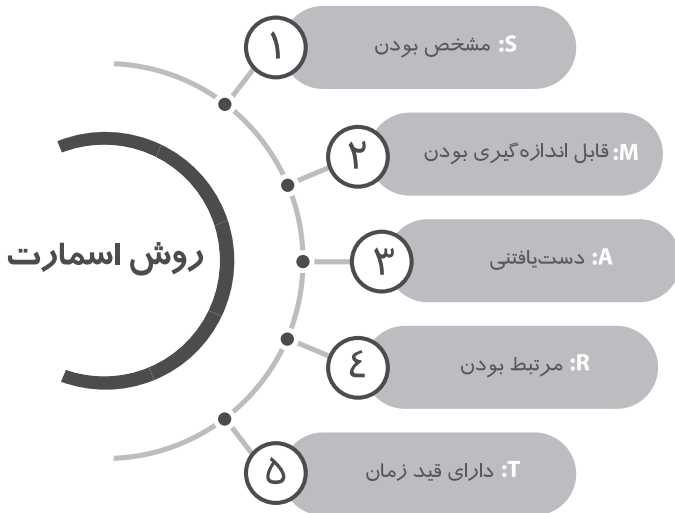


روش دوم



SMART / اسمارت

## روشن دوم : اسمارت



## ● مشخص بودن:

اکثر مواقع زمانیکه هدف را ارزیابی میکنید متوجه می‌شوید که می‌شود آنها را به اهداف خاص‌تر و تفصیلی‌تر بیان نمود. اولین قدم برای جزیی‌تر کردن اهداف روش پنج پرسش است.

چرا؟ چه کارهایی؟ چه کسی؟ کجا؟ کدام یک؟

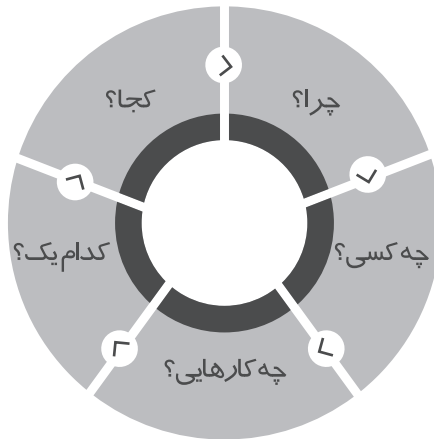
چه کاری را میخواهم انجام دهم؟

مزایای تحقق هدف مذکور چیست؟

چه کسانی را درگیر خواهد کرد و با موضوع ارتباط دارند؟

محل انجام آن کجاست؟

تعریف نیازمندی‌ها و محدودیت‌ها؟



در برخی مواقع ممکن است همه مراحل و پرسش‌ها مورد استفاده قرار نگیرد ولی شما به منظور اطمینان از احاطه و اشراف کامل بر موضوع و فراموش نشدن قسمتی از موضوع، همه پرسش‌ها راتا انتها دنبال کنید.

برای مثال زمانیکه هدف شما بهبود وضعیت ورود مشتریان باشد می‌توانید موارد ذیل را مورد توجه قرار دهید.

معنی واقعی بهبود چیست؟

سرریزتر، دقیق‌تر یا معیار دیگری؟

مزایای انجام این کار برای ما چه خواهد بود و چرا می‌خواهیم چنین

کاری انجام شود؟

چرا می‌خواهیم این کار را انجام دهیم و دست‌آوردهای آن برای سازمان ما چیست؟

چه کسی باید انجام دهد و چه کسی از منافع این اقدام بهره‌مند میشود؟

کجا باید انجام شود؟

در چه قسمتهایی از فرایند اثر گذار است؟

در این مثال ممکن است تصور شما برای بدست آوردن بزرگترین سود کسب و کارتان چنین باشد که با کاهش مدت انتظار مشتری برای دریافت پاسخ از مسول مربوطه تحقق پیدا می‌کند. انجام کار فوق به دلیل شکایت برخی از مشتریان از طولانی شدن مدت انتظار تا حصول نتیجه است که ناشی از مسائل تکنیکی و فنی میباشد و شما احساس میکنید که این مطلب به ضرر سازمان شما تمام خواهد شد. اقدامات باید در مقاطع مختلف و مکان‌های مختلف فرایند صورت گیرد. در ابتدا آموزش مشتریان بهبود یافته، پشتیبانی فنی از طریق پایگاه‌های اینترنتی قابل درک‌تر شوند. استقرار سیستمی که در زمان نبودن مسؤل مالی وظایف مربوطه را به نحو مطلوب انجام دهد و مواردی مشابه آن.

درحقیقت فکر کردن دراین مقوله شما را اغلب متوجه تعیین اهداف دقیق‌تر از تعیین اولیه آنها می‌نماید.

برای مثال:

۱. توسعه و بهبود آموزش مشتریان با بهره‌گیری از تکنیک ۵ سوال

۲. بروزرسانی بخش پشتیبانی فنی وب سایت برای رفع مشکل در

عرض ۲ ساعت از زمان بروز اشکال

۳. استقرار سیستم متمرکز و منسجم رسمی جهت انجام وظایف در

زمان در دسترس نبودن مسول مالی

هر کدام از این اهداف مشخص بر اهداف مختلف و محیط‌های مختلف

تجاری اثر می‌گذارد. مورد ۱ بر دپارتمان آموزش و پشتیبانی فنی

اثر می‌گذارد. آیتم ۲ دپارتمان پشتیبانی فنی را در بر می‌گیرد و آیتم

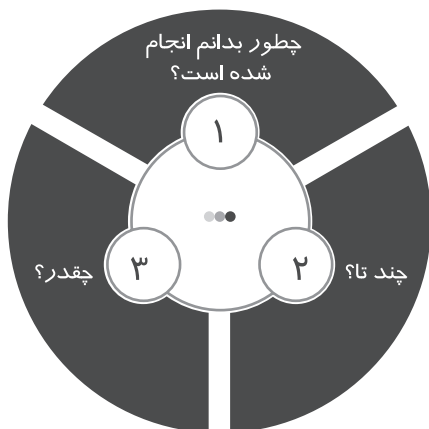
۳ مسول مالی و مدیریت را تحت شعاع قرار می‌دهد. در این مثال

با اینکه هدف ما بهبود فرایند پشتیبانی فنی مشتریان متقاضی است،

شما سه فعالیت مجزا تعریف کردید که توانست اهداف قبلی را بیشتر توسعه دهد.

### ● قابل اندازه‌گیری بودن:

دومین کلمه بر نیاز به شاخص‌های منسجم جهت پایش میزان تحقق اهداف تاکید دارد. طبق تفکر پشت این فرضیه چنانچه هدف قابل اندازه‌گیری نباشد مثر ثمر بودن اقدامات اجرایی قابل تشخیص نمیباشد و نمیتوان معلوم کرد که اقدامات در راستای اهداف تعیین شده می باشند.



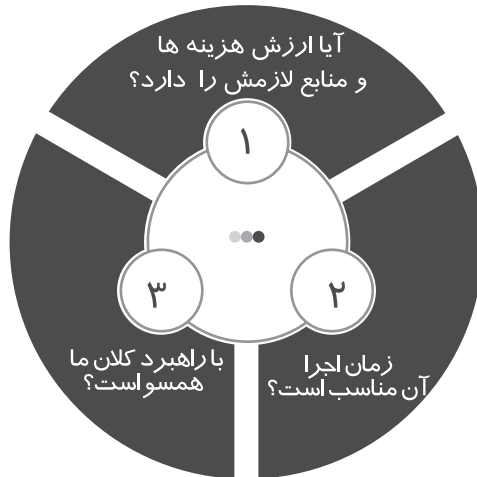
اندازه‌گیری پیشرفت به درمسیر بودن تیم کمک میکند و قیدهای زمانی هدف را معلوم میکند و باعث می‌شود که حس موفقیت را در تلاش‌هایی که برای رسیدن به هدف انجام می‌دهید تجربه کنید. اهداف قابل اندازه‌گیری معمولاً به سوالات چندتا؟ و چقدر؟ پاسخ می‌دهند.

در مسیر پیش روی به سوی هدف خاصتان، باید مناسب‌ترین معیار سنجش موفقیت را برگزینید تا بتوانید در مورد میزان پیشرفت خود قضاوت کرده و آن را ارزیابی نمایید تا بتوانید بر آنچه در بازه‌های

زمانی مشخص بدست می‌آید تمرکز واقعی داشته باشید. در این صورت می‌توانید برای این دست آورد جشن هم بگیرید. بکارگیری یک معیار اندازه‌گیری، امکان تمرکز پیوسته در کار برای رسیدن به هدف‌تان را نیز فراهم آورده و در طی مسیر به شما در تصمیم‌گیری در مورد واقع بینانه بودن ضرب الاجلی که در ابتدا تعیین کرده‌اید، یاری می‌رساند. مهم است که در این فرایند، همواره انعطاف‌پذیر بمانید زیرا اغلب با موقعیت‌های غیر قابل پیش بینی مواجه خواهید شد.

### ● متناسب بودن:

اهدافی که برای شما تیم شما و سازمان شما متناسب است پشتیبانی لازم تیم را دریافت خواهد کرد. یک هدف متناسب به سوالات ذیل پاسخ می‌دهد.

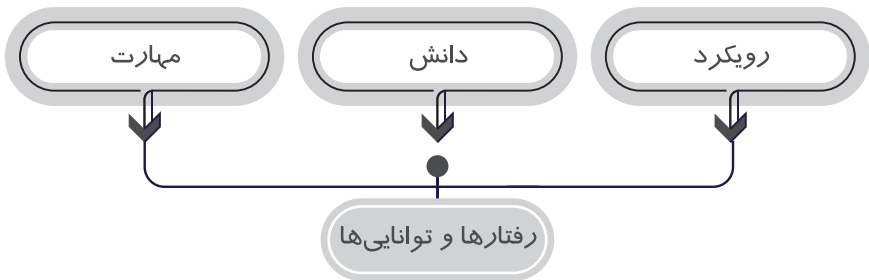


اهداف مناسب، تیم‌ها، دپارتمان‌ها و سازمان را به حرکت در می‌آورد و رو به جلو هدایت میکند. هدفی مناسب است که دیگر هدف‌ها را پشتیبانی کرده یا با آنها همسو باشد.

در محیط کار به عنوان بخشی از این فرایند به منظور اجرای مطلوب نقش خود لازم است تمام اهدافی را که در راستای مأموریت سازمان و اهداف سازمان ایجاد کرده‌اید بازنگری نمایید.

البته شما باید تعیین اهدافی را با توانایی‌های خود و تیم‌های زیر مجموعه تان مورد توجه قرار دهید.

تمام اهداف تعیین شده در فضای کاری می‌بایست در برگیرنده: *KSA (knowledge, skills, attributes)* دانش، مهارت و رویکرد باشد.



برای مثال به مطالب ذیل توجه نمایید.

من می‌خواهم درک کنم چگونه قبل از شروع سال مالی بودجه را مدیریت کنم تا بتوانم نقش مدیریت را در سال آینده بپذیرم. یک آزمون ساده برای آزمودن بررسی مرتبط بودن اهداف پرسش زیر است .

چنانچه این هدف را بپذیرم اثر مخربی در سازمان یا بر شخص دارد. یا فرصتی از دست داده می‌شود ؟

شما باید اهدافی که متناسب با (دانش، مهارت، رویکرد) *ksa* شما هستند انتخاب کنید .

### ● دست یافتنی:

نکته ای در تعیین اهداف که بسیار دشوار است قابل دسترس بودن یا فراتر از توانایی شما بودن است که انگیزه و اعتماد به نفس شما را تحت تاثیر قرار می دهد.

اهمیت توانایی دست یابی به اهداف در زمان تعیین اهداف برای دیگران به اندازه زمانی که برای خودمان هدف تعیین می کنیم حیاتی است.

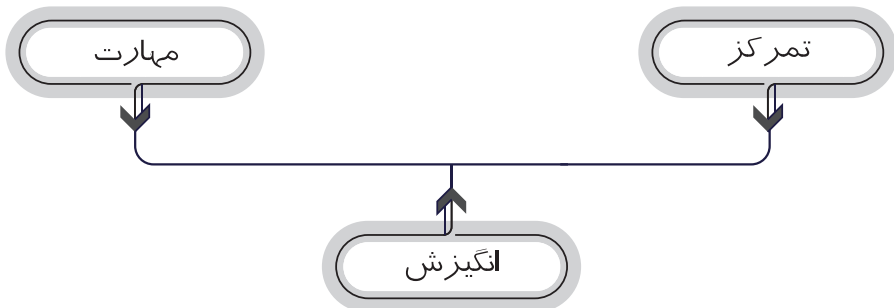
هنگام تعیین اهداف ضروریست با توجه به دانش و مهارت های فعلی اقدام کنید تا بتوانید توانایی خود را در تحقق اهداف همانند یک فشارسنج پایش کنید.

چنانچه هدفی که انتخاب می کنید به آسانی تحقق یابد در ابتدا خوب به نظر می رسد اما شما را به چالش نخواهد کشید.

هروقت اهداف دست یافتنی در محیط کاری تنظیم می کنید از تامین منابع مورد نیاز در طول مسیر تحقق هدف اطمینان خاطر داشته باشید و چنانچه منابع مورد نیاز را نمی توانید تهیه کنید، اهداف را در سطح پایین تری تنظیم نمایید. یا به محدودیت های آن اشاره کنید .

### ● داشتن محدودیت زمانی:

ضروریست که اهداف قید زمانی داشته باشند. وجود قید زمانی باعث ایجاد توجه به ضرب الاجل تعیین شده می شود. و از ایجاد کارهای اضافه غیر ضروری ممانعت بعمل آورده و احساس اضطرار و فوریت برای آنها بوجود می آورد.





بعنوان بخشی از فرایند در اجرای کار لازم است اهداف تعیین شده با توجه به ماموریت سازمان و بیانیه سازمان مورد بازنگری قرار گیرند. همچنین توجه لازم به اینکه آیا اهداف تعیین شده بهترین و مناسب ترین هستند یا موارد بهتری نیز وجود دارد؟ تمام اهداف باید متناسب با دانش و مهارت ها و رویکرد تیم و پرسنلتان باشد (KSA) تا بهترین نتیجه حاصل شود.

یک دیدگاه وجود دارد و بیان می کند بهره برداری از تکنیک اسمارت در تعیین اهداف باعث ایجاد تمرکز و به چالش کشیدن می گردد. قیود زمانی باعث می شوند تلاش ما با فوریت و سرعت معطوف به اهداف شود و می توانید تحقق اهداف را جشن بگیرید. محدودیت زمانی که اعمال می کنید انگیزه لازم را برای انجام دادن کارها برایتان فراهم می کند. شما زمانی متوجه می شوید که به اهدافتان رسیده اید که بر اساس مدل چنگانه اسمارت آنها را تعیین کرده باشید. اهداف شفاف به شما انگیزه می دهند و افرادی را که ممکن است در رسیدن به اهداف به شما کمک کنند، آگاه می کند. به هر حال اشتراک گذاشتن اهداف باعث ایجاد انگیزه و تمرکز در راستای تحقق اهداف می گردد. در گروه یا یک پروژه اهداف اسمارت ضروری هستند. اهداف می بایست شفاف قابل اندازه گیری متناسب با پروژه و اطمینان از آنکه تمام خواسته ها را پوشش داده و به منظور تضمین محقق شدن متناسب با KSA و توانایی های پرسنل باشد.

### نکات کلیدی:

- SMART حروف ابتدای واژه های *specific* (مشخص بودن)، *measurable* (قابل اندازه گیری بودن)، *attainable* (دست یافتنی) *time-bound* (داشتن محدودیت زمانی) است.
- هدف‌ها، حتی اگر مجبور به خرد کردن آنها شوید، تا حد ممکن مشخص باشند.
- اگر هدفی قابل اندازه گیری نباشد، نمی‌توان مطمئن شد که آیا تیمی به سوی موفقیت پیشرفت میکند یا خیر.
- هدف باید قابل دست یابی باشد. ولی نباید بیش از حد آسان باشد.
- هدفی که دیگر هدف‌ها را پشتیبانی کند و با آنها همخوانی داشته باشد یک هدف متناسب به حساب می‌آید.
- هدفی که محدودیت زمانی داشته باشد حس اضطرار بوجود می‌آورد.



روش سوم



شیوه روبه عقب

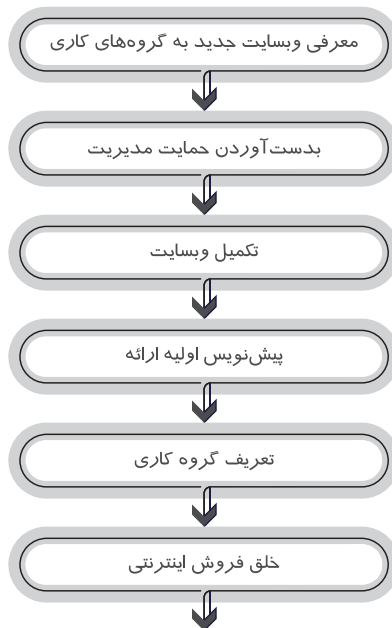
## روش سوم: شیوه رو به عقب

روش بعدی شیوه روبه عقب است. و با توجه به اینکه از خواسته-هایمان به نتایج مورد نظر به عقب برمی‌گردیم و الزامات بر آورده شدن هدف را مرحله به مرحله می‌نویسیم رو به عقب نامیده می‌شود. در این شیوه بیان می‌شود که اهداف شما در بازه زمانی چگونه محقق می‌شود.

به طور مثال امروز ۲۸ ماه است و تا ۱۲ ماه بعد معرفی سایت جدید شرکت انجام می‌شود.

### هدف:

ارائه پایگاه وب جدید شرکت به گروه جدید کاربران در روز ۹ مهر



## گامهای شما در روش عقب رو می‌تواند به صورت ذیل باشد.

زمان	وابستگی‌ها	جزئیات
۱۲ آذر		● ارائه پایگاه جدید به کاربران
۹ آذر	تیم مدیریت	● اخذ تایید مدیریت در مورد ارائه به گروه کاربران
۷ آذر	مدیریت	● نشان دادن ارائه نهایی به مدیر مربوطه پیش از نشست
۶ آذر	مدیر پروژه IT	● جمع بندی موقت نسخه نهایی پایگاه وب جدید
۵ آذر		● تکمیل ارائه نهایی
۲۲ آبان	مدیر پروژه IT	● مرور پیشرفت کار با تیم پروژه
۲۰ آبان		● تولید پیش نویس دوم ارائه
۱۲ آبان	مدیر پروژه IT	● مرور پیشرفت کار با تیم پروژه
۱۰ آبان		● تولید پیش نویس نخست ارائه
۲ آبان		● تعریف مزایای اصلی پایگاه جدید وب برای کاربران
۳۰ مهر	مدیر پروژه IT	● اخذ موافقت مدیر پروژه IT تا ۶ آذر
۲۸ مهر	مدیریت	● توافق با مدیر جهت ارائه در نشست بعدی با کاربران

**نکات کلیدی:**

- با به کار گیری این روش به سرعت سررسیدهای مهم و وابستگی را شناسایی کنید.
- این روش تمرکز شما بر کار اثربخش را حفظ کرده و تنها منابعی را بکار می برید که در دسترس است.



## اولویت بندی اهداف شخصی

### اولویت‌بندی اهداف شخصی:

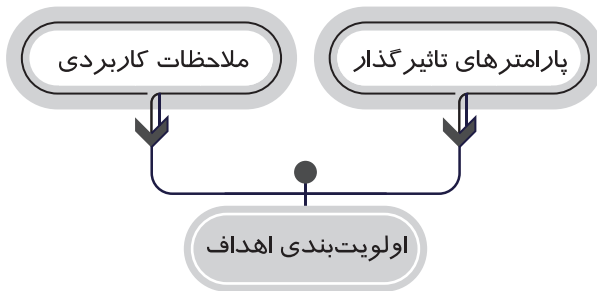
اگر فقط یک هدف داشته باشید برای کسب موفقیت و زندگی راحت نیاز دارید که به آن دست یابید. به هر حال برای اغلب افراد آرزوهای مختلفی در زندگی وجود دارد.





- برای مثال تا ۳۵ سالگی مدیر شوم
- ام بی ای را فرا بگیرم
- تناسب اندام و کاهش وزن
- یافتن شریک یا ازدواج
- سفر به استرالیا یا قبرس
- تکمیل و پرداخت وام خودرو

تصور تحقق تمام اهداف به طور همزمان ممکن نیست بلکه شما باید بررسی کنید که کدام یک از اولویت بیشتری برایتان برخوردار است. ممکن است بعضی اهداف شما با همدیگر متناسب باشند یا متناقض باشند. برای اینکه بتوانید نظراتتان را به اهداف تبدیل کنید یکی از شیوه های بالا را به کار برید. یک ساختار سلسله مراتبی تشکیل داده و آنها را برهمان اساس مرتب کنید و اولویت بندی را انجام دهید. هر فردی متناسب با شرایط خویش به طبقه بندی اهداف می پردازد.



همزمان با انجام گامهای فرایند تعیین سلسله مراتبی برای هدفهای خویش، باید به جنبه های عملی موجود در راه رسیدن به آنها توجه داشت. همچنین متوجه خواهید شد که چه تعداد از عاملهایی که می توانند بر دستیابی موفقیت آمیز به یک هدف اثر گذار باشند در کنترل شما هستند.

باید هر هدف را با توجه به این دو رده ارزیابی و تحلیل کرد تا رتبه آن مشخص شود. با انجام همین کار برای همه هدفهایتان، فهرستی

اولویت بندی شده از آنها فراهم می شود. سپس باید مشخص کنید که آیا تعداد هدفهایتان زیاد نیست. به یاد داشته باشید که داشتن هدفهای زیادی می تواند سردرگم کننده بوده و اغلب غیر واقع بینانه نیز است. اگر بر اهدافی که بیشترین احتمال دستیابی با توجه به منابع در دسترس را می دهید، متمرکز شوید، می توانید بر تعداد درستی از هدفها متمرکز شده و کار خود را اثربخش کنید. همچنین آگاه کردن دیگران از منظور و مقصودتان اهمیت فراوان دارد زیرا به پیشگیری از وقفه ها کمک خواهد کرد.

سرانجام با تدوین فهرستی از کارهای لازم برای رسیدن به هدفتان، به یک برنامه کاری دست خواهید یافت که نمونه ای از آن در ادامه می آید. چنین برنامه ای به شما در پایش و بررسی پیشرفت کار و نیز مشخص کردن زمان هایی که باید برای ان اصلاحیه هایی تدوین کنید یاری می رساند. برای نمونه، برنامه کاری شما برای مدیر شدن در سن ۳۵ سالگی می تواند به شکل جدول ذیل باشد.

هدف: مدیر شدن در ۳۵ سالگی		
تاریخ واقعی	تاریخ هدف	اقدام لازم
۲۱ مهر	پایان مهر	• پیدا کردن بهترین دانشگاهها جهت اخذ مدرک
۳ آذر	پایان آبان	• انتخاب بهترین دانشگاه اخذ مدرک ام بی ای
۲۸ بهمن	پایان بهمن	• پذیرفته شدن در دوره ام بی ای
	میانه اسفند	• درخواست از مدیرتان برای توصیه یک مشاور در طی دوره
		و ...

فرض کنیم

- سن شما ۲۸ سال است
  - مدیرتان تا ۴ سال دیگر بازنشسته میشود
  - هنوز جانشین انتخاب نکرده است
  - امروز ۲ اسفند است
- برنامه کاری شما نشان می دهد برنامه ریزی شما تا اینجای کار تقریباً

درست بوده و همه کارها، به جز یکی، زود تر از هنگام سررسید انجام شده است. تنها کار ۲ سه روز دیر کرد داشته که البته بر کارهای بعدی اثر منفی نداشته است. همچنین می‌دانید که این دیر کرد به دلیل مثلاً ابتلای شما به بیماری بوده که خارج از کنترل شما بوده است.

نمونه بالا بسیار ساده شده ولی با این حال نشان می‌دهد که این به یاد آور بصری هدف و کارهایتان به گونه ای اثر بخش تمرکز و انگیزه شما را تا دریافت مدرک ام بی ای حفظ خواهد کرد. همچنین به سرعت بروز هر مشکلی که بالقوه میتواند مانع رسیدن شما به هدفتان شود را به شما نشان داده و در نتیجه امکان یاری خواستن از همکاران برای کمک به پیشگیری از آنها را فراهم می‌آورد.

در آخر به یاد داشته باشید که هرگاه خودتان هدف‌هایتان را تدوین کنید، اثر بخش‌تر و با انگیزه بیشتری برای رسیدن به آن تلاش خواهید کرد. همچنین داشتن هدف به شما در تمرکز تلاش‌هایتان بر موارد مرتبط، متناسب و بهره‌ور و همزمان جلوگیری از سردرگمی‌های غیر لازم نیز کمک می‌کند.