

مدیریت

بر مبنای هدف^۱ (MBO)

انگیزش به روش مشارکتی

مقدمه

واژه مدیریت بر مبنای هدف اولین بار توسط پیتراف. دراگر^۲ در سال ۱۹۵۴ توسعه یافت. مدیریت بر مبنای هدف به طور وسیع در آغاز دهه ۱۹۷۰ به کار گرفته شد. زمانی که تعداد زیادی از روشهای مدیریت با نامهای جدید اما در همین راستا مانند مدیریت بر مبنای هدف گذاری^۳ و مدیریت بر مبنای مشارکت^۴ به سرعت رشد یافت.

مدیریت بر مبنای هدف به عنوان یک روش منحصر به فرد نمی‌تواند شناخته شود، بلکه آن چندین رویکرد مشابه را همانند چتر در زیر خود در بر می‌گیرد. مدیریت بر مبنای هدف نه تنها در بخش خصوصی بلکه در بخش دولتی نیز به کار گرفته می‌شود و می‌توان گفت محتوای اولیه مدیریت بر مبنای هدف بر اساس مطالعات لو تر گیولیک^۵ در دهه ۱۹۳۰ شکل گرفته است. کاربرد مدیریت بر مبنای هدف ابتدا در ایالات متحده آمریکا و اروپا و بعد در نقاط مختلف گیتی فراگیر شد.

MBO روشی است که به سادگی می‌تواند در حل مشکلات سازمان و مدیریت کمک نماید.^۶ MBO موجب خود کنترلی^۷ در افراد می‌شود. بنابراین به غیر از توسعه مشارکت در سطح سازمان، حل آسان مشکلات و ... موجب یکی از اهداف پر اهمیت مدیریت یعنی خود کنترلی را فراهم می‌آورد.^۸

در اینجا لازم است تعریف جامعی از مدیریت بر مبنای هدف یا MBO ارائه شود. «مدیریت بر مبنای هدف، یک فرآیند تعیین اهداف متقابل بین فرد و سرپرست (مدیر) به شمار می‌آید. به عبارت دیگر، پس از این که بین فرد و مدیر در مورد چگونگی دستیابی به هدف تعیین شده در محدوده زمانی خاص، توافق به عمل آمد، اختیار و منابع لازم برای انجام کار مورد نظر به فرد داده خواهد شد. نحوه پیشرفت کار به صورت دوره‌ای بررسی می‌شود و ارزیابی نهایی در پایان مدت تعیین شده، به عمل می‌آید و سپس اهداف جدید برای دوره بعد تعیین خواهد شد.»^۹

● حسن گیوریان - عضو هیأت علمی
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف

ویژگی‌های MBO به قرار زیر می‌باشند:
۱- تعامل و مشارکت مدیر - زیر دست:
سیستم‌های MBO نیازمند مشارکت مدیر و زیر دست در برنامه ریزی و توسعه اهداف می‌باشد. مدیر و زیر دست به طور مشترک

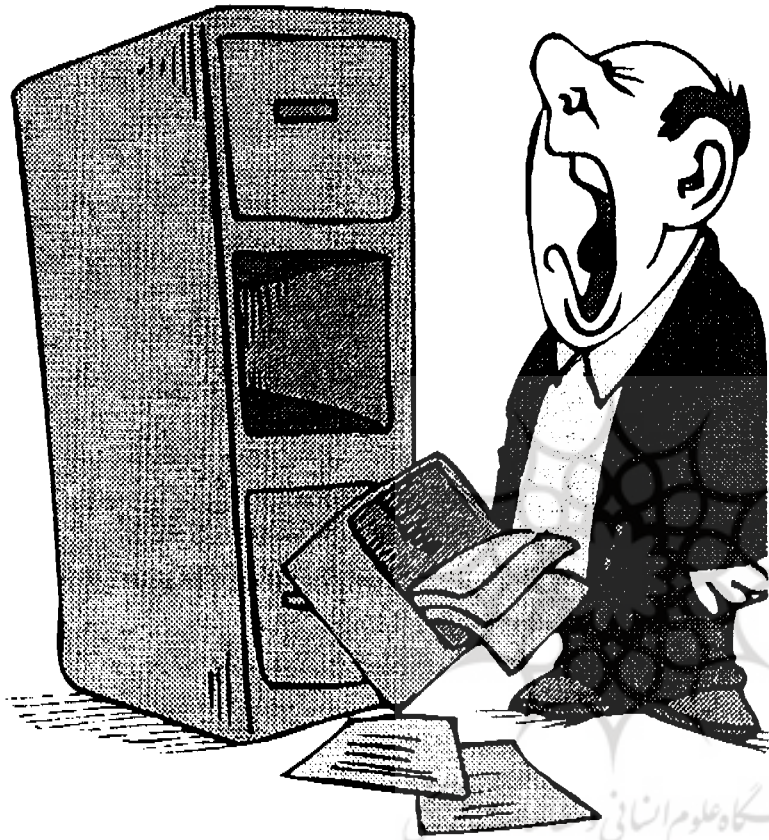
و با مشورت یکدیگر در انجام وظایفی که زیردست باید انجام دهد به توافق می‌رسند.

۲- هدف گذاری مشترک توسط مدیر - زیر دست: اهداف و زمان انجام آنها توسط مدیر و زیر دست با «توافق» یکدیگر مشخص می‌شود. اهداف تعیین شده باید عینی یا واقعی، قابل اندازه‌گیری، قابل حصول و مجموعه سازمان را در رسیدن

به مقاصدش کمک نماید.

۳- در روش انجام کارها مدیر و زیر دست با یکدیگر به توافق می‌رسند: مدیر و زیردست دوباره روش انجام کارها با یکدیگر بحث و تبادل آراء می‌کنند. این امر موجب موفقیت در رسیدن به اهداف سازمان خواهد شد. آنها همچنین با نظر یکدیگر استانداردها و هنجارهایی را برای

مشارکت زیر دستان و توافق آنها در تعیین اهداف به طور طبیعی موجب افزایش احساس تعهد در آنها برای رسیدن مطلوب به اهداف را سبب می‌شود. به عبارت دیگر احساس انگیزش در کارکنان برای رسیدن به اهداف از طریق ایجاد تعهد موجب می‌شود این روش در سطح وسیعی قدرت و اقتدار مدیریت را به سمت زیر دستان برای تصمیم‌گیری انتقال می‌دهد. به زعم بسیاری از نویسندگان MBO موجب رفتار مسئول گرایانه زیر دستان برای تحقق اهداف تعیین شده، می‌شود.



اندازه‌گیری و یا ارزیابی عملکرد ایجاد می‌کنند.

۲- ارزیابی پیشرفت کار به صورت دوره‌ای: در زمانهای مشخص مدیر و زیر دست با یکدیگر جلساتی را جهت بررسی عملکرد و نتایج به دست آمده انجام می‌دهند. در این ملاقاتها اگر اصلاحات و یا تجدید نظرهایی در اهداف لازم باشد، صورت می‌گیرد.

۵- همراهی و همیاری مدیر: همراهی و همیاری مدیر در مسیر رسیدن به اهداف تعیین شده زیر دست را پشتیبانی و مدد می‌رساند. اقدامات و راهنماییهای لازم مدیر به عنوان یک مربی در انجام کارها در این روش مشاهده می‌شود.

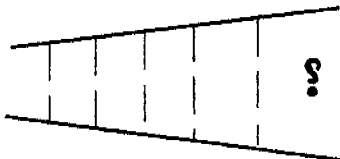
۶- سیستم MBO نتیجه گرا است: ۱ فرآینده MBO متمرکز بر «نتایج» است. نتیجه گرا بودن یکی از ویژگی‌های مشخص MBO است.

۷- سیستم اطلاعات: یکی دیگر از ویژگیهای مهم MBO وجود سیستم اطلاعاتی برای اطمینان از صحت اجرای برنامه‌های آن می‌باشد.

۸- MBO و سادگی و صراحت آن: MBO روشی بسیار ساده و به دور از ابهام است. بنابراین فهم آن برای مدیران مشکل و پیچیده نمی‌باشد. سادگی و صراحت آن نباید موجب دوری تدبیر و توجه لازم در اجرای آن را فراهم آورد.

MBO به وجود آورنده توافق بر اساس حس مشترک^{۱۱} بین مدیر - زیر دست است. درک مدیریت بر مبنای هدف چندان مشکل نیست. زیرا اکثر افراد مفاهیم آن را به خوبی متوجه می‌شوند اما هنگام اجرای آن با مشکلاتی مواجه می‌گردند. اجرای مدیریت بر مبنای هدف نیازمند برنامه ریزی منظم، مداوم و پیگیری می‌باشد. در مدیریت بر

کوچک تقسیم می‌کنیم. این مطلب را می‌توان در شکل (شماره ۱) مشاهده کرد.



شکل شماره ۱: فرایند مدیریت بر مبنای هدف^{۱۳}

مدیریت بر مبنای هدف روشی قابل درک برای همه و طریقی سیستماتیک برای انجام امور می‌باشد که بر اساس اصول و تکنیک‌هایی که مدیران سالها آنها را تجربه کرده‌اند، بنیان گرفته است و در آن بجای

مبنای هدف یک مسأله کلی به اجزاء جزئی و قابل اجرا و اندازه‌گیری تقسیم می‌شود. به طور مثال وقتی با مشکل کاهش فروش روبرو هستیم (مشکل کلی) برای افزایش فروش، باید این مشکل را به اجزاء کوچک و قابل اجرا و اندازه‌گیری تقسیم نماییم: تغییر روشهای تبلیغات محصول و یا افزایش تبلیغات محصول، طراحی محصولات جدید و یا تغییر در محصولات قبلی، افزایش کیفیت محصول، کاهش قیمت، تمام شده محصول با حفظ کیفیت و ... در این روش ابتدا با یک مشکل کلی مواجه هستیم که به تدریج آن را به اجزاء

دونده‌ای که خط پایان مشخصی را برای دوییدن نداند، آیا انگیزه‌ای برای دوییدن خواهد داشت؟ متأسفانه بسیاری از کارکنان در سازمانها با این معضل روبرو و مواجه هستند که خط پایان انجام کارهای خود را نمی‌دانند و این امر باعث شده که آنها خود را در پیکره‌ای مشاهده نمایند که تنها سود این پیکره برای آنها حقوق و دستمزد پایان ماه است!

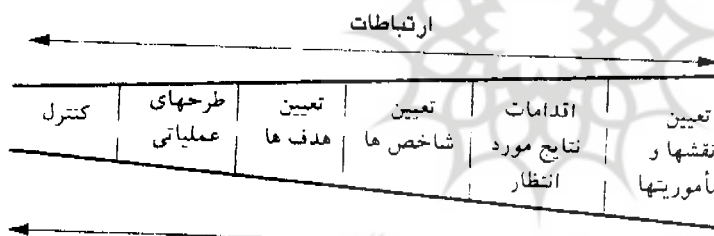
و گروه‌های متخصص باید وقت، انرژی و استعداد خود را بیشتر در زمینه‌هایی متمرکز نمایند که به اهداف اصلی سازمان، برسند.^{۲۰} مثلهایی از اقدامات و نتایج مورد انتظار عبارتند از: بهبود منابع انسانی، تقویت روحیه کارکنان، مسئولیت‌های اجتماعی، بهره‌وری، کنترل هزینه و ...^{۲۱}

۲- تعیین شاخص‌ها: «شاخص‌ها عبارتند از عواملی که قابل اندازه‌گیری و سنجش می‌باشند. این عوامل در هر اقدام و نتیجه مورد انتظار نهفته بوده و نشان دهنده کار مؤثر یا غیر مؤثر می‌باشند».^{۲۲} نمونه‌هایی از شاخص‌ها به صورت: ستانده در ساعت، ستانده هر فرد، تعداد

شد. اما آن چه می‌توان مدیریت را مؤثر نماید، اتفاق نظری است که بر الگو بندی سازمان بر اساس مدیریت بر مبنای هدف وجود دارد.^{۱۶}

فرآیند اجرایی مدیریت بر مبنای هدف

فرآیند یا مراحل اجرایی مدیریت بر مبنای هدف را می‌توان به صورت قیف افقی بیان کرد. در ابتدای قیف، با یک «کلیت نسبتاً نامفهوم» روبرو هستیم که هر چه به سمت جلو پیش می‌رویم از ابهام آن کاسته و کلیت به اجزای قابل اجرا، قابل اندازه‌گیری و قابل کنترل تجزیه می‌شود.^{۱۷} این فرآیند را می‌توان در شکل (شماره ۲) مشاهده کرد.



شکل شماره ۲: فرآیند اجرایی مدیریت بر مبنای هدف^{۱۸}

شکایات و ... می‌باشند.^{۲۳}

۳- تعیین اهداف: «اهداف عبارت است از شرح و بیان نتایج قابل اندازه‌گیری مورد انتظار حاصل از فعالیتها. معمولاً نتایج در مورد یک یا چند اقدام اساسی در شاخص‌های مربوط به آن در هر حوزه مدیریت می‌باشند». برخی از اهداف سازمان می‌توانند به این صورت بیان شوند: کاهش ضایعات محصول ۵٪ به ۲٪، کاهش ناراضیاتی ارباب رجوع از ۵۰ نفر در ماه به ۳۰ نفر در ماه و ...^{۲۴}

۵- طرح‌های عملیاتی: «طرح‌های عملیاتی یک سلسله مراحل عملیاتی است که باید به

۱- تعیین نقش‌ها و مأموریتها: نقشها و مأموریتها اموری کلی هستند که سازمان به طور عام و واحدهای سازمان به طور اخص موظف به انجام آنها هستند. در تعیین نقش و مأموریتها، مشخص می‌شود کل سازمان و هر واحد سازمانی برای انجام چه کاری به وجود آمده است، ارباب رجوع آنها چه کسانی هستند، محصول و یا هدف سازمان و واحد سازمانی چیست؟ منابع مالی واحد از کجاست، سهم هر واحد در مأموریت کل سازمان چیست؟ و ...^{۱۹}

۲- اقدامات و نتایج مورد انتظار: در این مرحله اولویت‌ها مشخص می‌شود. مدیران

توجه به فرآیند انجام کارها توجه به اهداف و نتایج معطوف می‌شود».

در روش‌شناسی مدیریت از منظر برنامه ریزی در یک پیوستار می‌توانیم دو حد را برای مدیریت تعیین نماییم.

← مدیریت بر مبنای هدف مدیریت بدون آینده‌نگری

در یک سو مدیریت بدون برنامه ریزی و بر اساس واکنش‌های سریع را می‌توان مشاهده کرد. مدیری که هر زمان با مشکل یا مسأله‌ای مواجه می‌شود همزمان با ایجاد مشکل و یا لحظاتی قبل از ایجاد مشکل راه حل آن را جستجو و به اقدام می‌پردازد. این نوع مدیریت به جای «برنامه ریزی» به «برنامه روزی» می‌پردازد. اما مدیریت بر مبنای هدف، با برنامه ریزی منظم و تعیین اهداف و بررسی منابع انسانی و مادی و با در نظر گرفتن شرایط محیطی در جستجوی رسیدن به نتایج بر اساس اهداف از قبل تعیین شده است.

مدیریت بر اساس واکنش‌های سریع بدون آینده‌نگری را «اطفاء و فرو نشانیدن شعله‌های آتش» و مدیریت بر مبنای اهداف را می‌توان به «جلوگیری از بروز آتش و حریق» تشبیه کرد.

در مدیریت بدون آینده‌نگری زمانی که زیاده‌های آتش در سازمان شعله ور می‌شود مدیران اقدام به روشهای خاموش سازی می‌پردازند. این گونه مدیریت قدرت تفکر و ارائه روش‌های خلاق و نوآورانه را از سازمان دور می‌کند. مدیران در این روش انسانهایی واکنشی^{۱۲} هستند. اما در مدیریت بر مبنای هدف مدیران، انسانهایی آینده‌نگر و اثر گذار^{۱۵} هستند. یعنی قبل از این که شرایط محیط (داخلی و خارج) سازمان عملی را برایشان تحمیل نماید، آنها با ژرف نگری لازم که ماحصل آینده‌نگری آنها در سازمان است بر محیط تأثیر می‌گذارند.

البته در دنیای واقعی هیچ یک از این دو حد وجود ندارند. یعنی نه به طور کامل مدیران بدون برنامه ریزی عمل می‌کنند و یا این که با برنامه ریزی و هدف گذاری فارغ از تصمیمات لحظه‌ای و غیر منتظره خواهند

منظور نیل به اهداف انجام گیرد»^{۲۵}. هر طرح عملیاتی شامل: برنامه ریزی اجرایی (تعیین مراحل و توالی عملیات)، برنامه ریزی زمانی (تعیین زمان لازم برای نیل به اهداف در هر یک از مراحل عملیات)، بودجه بندی (تعیین و تخصیص منابع لازم) تعیین مسئولیتها (تعیین افرادی که مسئول اجرای عملیات هستند و پسانگری و اصلاح بررسی و انجام آزمایش طرح و انجام اصلاحات لازم) است.^{۲۶}

۶- کنترل: منظور از کنترل بررسی پیشرفت کار در رسیدن به اهداف و انجام اقدامات اصلاحی می باشد. ساز و کارهای کنترل باید ساده و عینی باشند و با ایجاد آگاهی در مدیر او را قادر سازد تا با حداقل زمان، هزینه و انرژی مشکلات موجود را از بین ببرد.

همان طور که در شکل شماره ۲ مشاهده می شود عامل «ارتباطات» به عنوان عنصری با اهمیت در کل فرآیند مدیریت بر مبنای هدف خودنمایی می کند. ارتباطات در این فرآیند عملی تسهیل کننده می باشد که کل فرآیند را به هم پیوند می دهد.^{۲۷}

مدیریت بر مبنای هدف به عنوان روش مدیریت مشارکتی^{۲۸}

MBO به عنوان روش مدیریت مشارکتی فرآیندی است که به وسیله آن مدیر و زیر دست به صورت مشترک هدف گذاری می کنند، اقدامات آتی را تنظیم می کنند، استانداردها را تعیین می کنند و ارزیابی عملکرد در قالب اهداف استقرار یافته، صورت می گیرد. MBO تعاملی^{۲۹} مشترک و مدام بین مدیر و زیر دست است. این تعامل در تکامل تدریجی کارها^{۳۰}، تشخیص روشن وظایف محوله و نتایج قابل اندازه گیری برای رسیدن به اهداف در یک مدت زمانی مشخص کمک می کند. مشارکت زیر دستان و توافق آنها در تعیین اهداف به طور طبیعی موجب افزایش احساس تعهد در آنها برای رسیدن مطلوب به اهداف را سبب می شود. به عبارت دیگر احساس انگیزش در کارکنان برای رسیدن به اهداف از طریق ایجاد تعهد موجب می شود این روش در سطح وسیعی قدرت و اقتدار مدیریت را به



کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی رواج دارد.^{۳۱}

مدیریت بر مبنای هدف به عنوان یک روش انگیزشی

MBO روشی است که انگیزش را به روش مشارکتی توسعه می دهد. وقتی مدیرتان به شما می گوید:

«شما فردی با استعداد و شایسته هستید و می توانید کارهای محوله را به خوبی انجام دهید، پس همتان را در این راه صرف نمایید». در این بیان مدیر، شما دچار ابهام هستید، تا چه میزان اگر کارهایتان را خوب انجام دهید می توانید وی را راضی نمایید؟ به عبارت دیگر در کلام ایشان نقاط مشخصی که عملکرد خوب را از بد تمیز دهد، مشاهده نمی شود.

این گونه کلامها و رفتارهای مدیران شاید در ظاهر با تأیید مثبت از جانب

سمت زیر دستان برای تصمیم گیری انتقال دهد، به زعم بسیاری از نویسندگان MBO موجب رفتار مسئول گرایانه زیر دستان برای تحقق اهداف تعیین شده، می شود.^{۳۲}

MBO به عنوان روش مدیریت مشارکتی موجب تصمیم گیری بهتر، افزایش تعهد در اجرای تصمیمات، افزایش رضایت شغلی در سطوح مختلف شغلی، هدایت برای افزایش بهره وری، بهبود روحیه کارکنان، کاهش جابجایی و غیبت کارکنان و موجب احساس مالکیت توسط کارکنان نسبت به سازمان می شود.

MBO به عنوان روش مدیریت مشارکتی، مهارتها و تواناییهای مدیران را در روابط مطلوب بین کارکنان درک استعدادها و تواناییهای بالقوه آنها توسعه می دهد. MBO به عنوان الگویی شناخته شده و کاربردی در زمینه مدیریت مشارکتی در

Edge Local Government, IOS Press, First, 2000, P.107.

7: Self Control.

8: Ibid, P. 108.

۹- هربرت جی. هیکس - سی.ری گولت، نتوریهای سازمان و مدیریت: جلد یکم کلیات و مفاهیم، مترجم: مهندس گوتل کهن، اطلاعات، تهران، پنجم، ۱۳۷۱، ص ۵۸.

10: Result _ Oriented.

11: Common Sense.

12: Dharma Vira Aggarwala, Management By Objectives (MBO), Deep & Deep Publications PVT.LTD, First, 1999, PP. 13_15.

۱۳- جورج مورسی، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، فن رایزنی در غرب، مترجمان: دکتر سید مهدی الوانی و فریده محمندی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سوم ۱۳۷۲، صص ۱۲ - ۱۱.

14: Reactive.

15: Proactive.

۱۶- همان مأخذ، صص ۱۱ - ۹

۱۷- همان مأخذ، صص ۲۵ - ۲۴.

۱۸- همان مأخذ، ص ۴۱.

۱۹- همان مأخذ، ص ۴۲.

۲۰- همان مأخذ، ص ۲۷.

۲۱- همان مأخذ، ص ۵۲.

۲۲- همان مأخذ، صص ۲۸ - ۲۷.

۲۳- همان مأخذ، ص ۶۴.

۲۴- همان مأخذ، صص ۲۹ - ۲۸.

۲۵- همان مأخذ، ص ۲۹.

۲۶- همان مأخذ، ص ۱۰۰.

۲۷- همان مأخذ، ص ۳۰.

28: MBO AS a Participative Management Technique.

29: Interaction.

30: Evolution.

31: Dharma Vira Aggarwala, Ibid. PP. 19_20.

32: Ibid. PP. 19_20.

33: Goal Setting Theory.

34: Edwin Locke.

35: Stephen P.Robbins, Organizational Behavior: Concepts Controversies Applications, Prentice Hall, Eighth, 1998, P.180.

۳۶- استن پی راینز، مدیریت رفتار سازمانی: جلد اول رفتار فردی، مترجمان: دکتر علی پارساتیان و دکتر سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، اول، ۱۳۷۴، صص: ۳۴۶ - ۳۴۴.

صورت گرچه اهداف مشکل باشند فرد آنها را راحتتر از زمانی که در تعیین آنها مشارکت ندارند، قبول می‌کند. به طور کلی مشارکت افراد در تعیین هدف (همان چیزی که اساس روش MBO است) به عنوان یک نیروی محرکه قوی موجب انگیزش در آنها می‌شود و موجبات بهبود عملکرد ایشان را فراهم می‌نماید.^{۳۶}

■ یادداشت‌ها و منابع:

1: Management By objective.

2: Peter F.Drucker.

3: Management By Goal Setting.

4: Managemeny By Participative.

5: Luther Guliks.

6: Alexander Wegener, Management Contracts in International Comparative Perspective: Experiences from Leading _

مرئوسان مواجه شود ولی در عمل مشاهده می‌شود کاری از پیش نمی‌رود. زیرا تعیین اهداف به صورت روشن و واضح صورت نگرفته است. نظریه تعیین هدف که از ۳۳ تنوریهای انگیزش است به همین مسأله می‌پردازد. تعیین اهداف مشخص و به دور از ابهام می‌تواند با انگیزشی که در کارکنان ایجاد می‌کند موجب بهبود عملکرد آنها شود.

در اواخر دهه ۱۹۶۰ ادوین لاک^{۳۴} در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که تعیین اهداف برای کارکنان یکی از عوامل مهم انگیزشی در آنها به حساب می‌آید. تعیین اهداف، میزان تلاش و این که چه کاری کارکنان باید انجام دهند را مشخص می‌کند.^{۳۵}

برای روشن شدن موضوع مثالی از نظر خواهد گذشت. دو کارگر را در یک واحد تولیدی در نظر بگیرید، به یکی از آنها گفته می‌شود: «نهایت تلاش و سعی خود را در انجام کار بکن» و برای کارگر دیگر هدف مشخص تعیین می‌شود، «شما در هر روز باید ده عدد از این وسیله را مونتانز نمایید». به نظر شما انگیزه کدام یک در انجام کارها بیشتر است؟ تحقیقات ادوین لاک، مشخص کرده است فردی که دارای اهداف مشخص است، انگیزه بیشتری در انجام کار و نهایتاً عملکرد بهتری خواهد داشت و یا زمانی که والدین دانش آموزی به او می‌گویند: «در درس خاصی تلاش کن تا نمره بین ۱۵ تا ۱۷ بگیری» او را تحرک بیشتری ایجاد می‌شود تا زمانی که فقط به وی بگویند: «نهایت سعی خود را انجام بده».

دوئدهای که خط پایان مشخصی را برای دیدن نداند، آیا انگیزه‌های برای دیدن خواهد داشت؟ مستأسفانه بسیاری از کارکنان در سازمانها با این معضل روبرو و مواجه هستند که خط پایان انجام کارهای خود را نمی‌دانند و این امر باعث شده که آنها خود را در پیکره‌های مشاهده نمایند که تنها سود این پیکره برای آنها حقوق و دستمزد پایان ماه است!

این نظریه بیان می‌کند اگر افراد در تعیین اهداف مشارکت داشته باشند، در این

