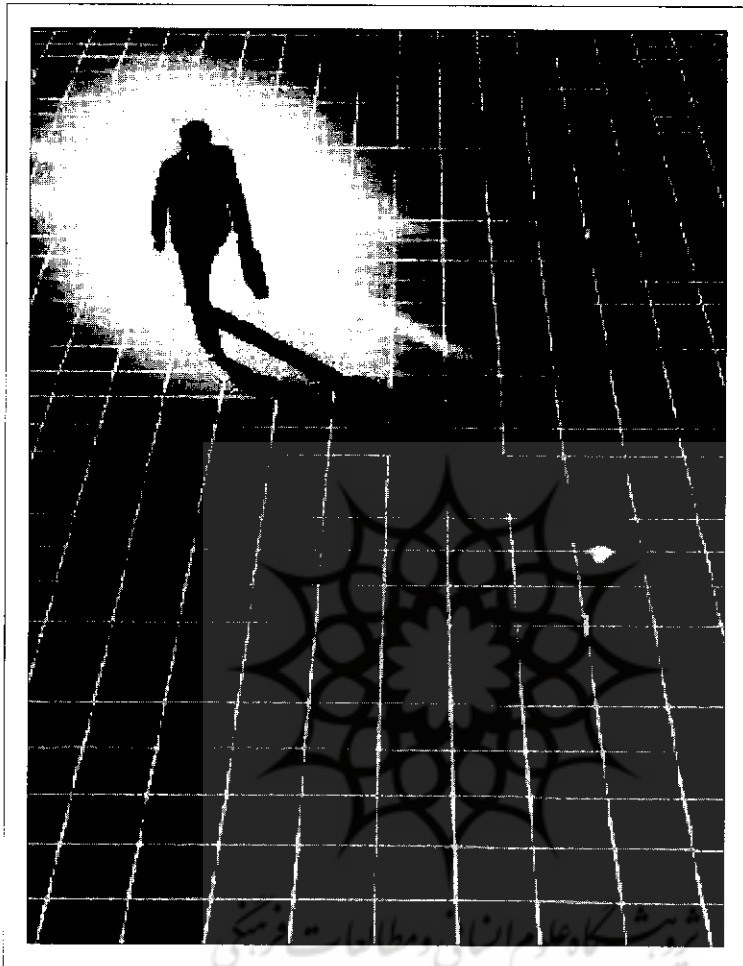


مدیریت بر مبنای هدف راهی به سوی نتیجه گرایی



بابک خویبازی

چکیده:

مدیریت بر مبنای هدف، فرایندی است که به وسیله آن مدیران سطوح بالا را یاری می‌دهد تا کمک هر سلسله سازمانی خود مشترکاً هدفهای عمومی را مشخص 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. این مشارکت باعث می‌شود برای رسیدن به اهداف تنظیم شده با هماهنگی و انگیزه بیشتر و در صدد پذیرش بالاتری فعالیت‌های سازمان انجام گرفته و با توجه به کنترل‌های مکرر و مانیتورینگ سیستم و اصلاح عملیات، درصد احتمال رسیدن به آرمان‌های سازمان به طور چشم گیری افزایش پیدا کند.

در این مقاله سعی شده است ضمن معرفی این روش از مدیریت، به آثار تعیین اهداف به صورت اشتراکی و ایجاد تفکر استراتژیک پرداخته شود و با طرح این سؤال که چرا باید هدف را مشخص کرد، به معیارهای تعیین اهداف و انواع آن اشاره شود و با تعریف موفقیت واقعی و مراحل رسیدن به آن، طراحی سیستم کنترل موثر و استراتژیک و همچنین به نقش تغییرات و تحولات اجتماعی و اقتصادی در مورد اهداف سازمان، بپردازیم. در آخر به ارائه جدول نمونه ای در راستای اجرای MBO و ارائه اهداف پیشنهادی در خصوص سازمان‌های داخلی با توجه به مساله مهم جهانی شدن اقتصاد به عنوان یک تحول اقتصادی در جهان پرداخته می‌شود.

■ مفاهیم کلیدی:

مدیریت بر مبنای هدف (Management By Objective)، هدف (Goal)، آرمان (Vision)، مأموریت (Mission)، موفقیت (Success)، مدیر (Manager)، محیط (Environment)، کنترل (Control)، استراتژی (Strategy)، برنامه ریزی (Planning)، تغییر (Change)، محدودیت (Limitation)، سازمان تجارت جهانی (WTO)، اقتصاد (Economy)

■ مقدمه:

مدیریت بر مبنای هدف برای اولین بار توسط پیتر دراکر عنوان شد و فرایندی است که به وسیله آن مدیران سطوح بالا و پایین مشترکاً هدفهای عمومی را تشخیص می دهند، موارد مهم مسوولیت هر فرد را بر حسب نتایجی که از آنها انتظار می رود، معلوم می کنند و این اقدامات را به عنوان راهنمایی برای به کار انداختن واحد و ارزیابی سهم هر عضو به کار می برند. به عبارت دیگر روشی است که از طریق آن مدیران و پرسنل به اهداف سازمان، آگاه و بدان معنی بخشیده و از آن در جهت مانیوتورینگ و کنترل عملکرد آبی استفاده می کنند.

هدف از MBO ایجاد استخوان بندی برای اتمام طرح و کنترل در یک تیم کاری است و در این راه مدیران و پرسنلشان به طور مشترک اهدافی را برای سازمان تعیین کرده، به طور دوره ای فعالیتها را ارزیابی نموده و بر اساس نتایج حاصله سیستم، تشویق مناسبی را ایجاد می کنند.

بنابراین لازم است به طور مداوم بین آنچه که باید به آن رسید با آنچه که به آن رسیده شده، مقایسه صورت گیرد، تعدیل و تنظیم لازم انجام شود و اهداف غیر مناسب فراموش گردند. 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 مرحله ای را باید پیمود تا بر این مشکلات چیره شد. این اقدامات باعث می شوند تا وضعیت برای تصمیم گیری در مورد اهداف دوره بعدی تنظیم گردد. ارتقاء و اجرای کیفیت می تواند با تمرکز در مورد اهداف و استانداردها و از طریق کانال کوشش، امکان یابد و با شناسایی موانع داخلی و خارجی سیستم و تعیین وظایف و نحوه ارتباطات سازمان و افراد آن، می توان به نتایج مثبتی دست پیدا کرد.

■ مراحل لازم جهت اجرای MBO:

عمل تصمیم گیری در اداره امور سازمانها به قدری مهم است که برخی نویسندگان، سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم گیری تعریف کرده اند. سازمانها، مجموعه ای از عوامل انسانی، تکنولوژی، فنی، ساختاری، فرهنگی و دیگر عناصر محیطی هستند که در راستای تحقیق مجموعه هدفهای از پیش تعیین شده و مشترک در تعاملند. بدون شک با توجه به اینکه این هدفها و منافع افراد الزاماً بر هم انطباق نداشته اند، شیوه مواجهه شدن مدیران در ایجاد تعادل، کاهش تعارض و استفاده بهینه از تواناییهای بالقوه افراد و عناصر حایز اهمیت است. در این راستا، کارکنان هر سازمان مهمترین جز سازمان محسوب می شوند که بی توجهی به خواست و تأمین نیازهای مورد نظر آنها غیر قابل اجتناب است. در مختصرترین شکل سیستم تصمیم گیری مدیریت بر مبنای هدف، سلسله مراحل ذیل را جهت این فعالیت در نظر می گیرد:

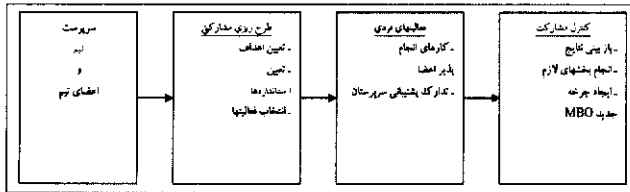
■ **تعیین اهداف:** مشکلترین مرحله بوده و این فرایند باید به صورت مشترک صورت گیرد و در این راه با ایجاد ساختار مناسب مشارکت، رقابت، بحث و گفتگوی چالشی به نتایج بهتری می توان دست یافت.

■ **ایجاد و پرورش برنامه عملکرد:** در این مرحله برای گروههای کاری و فردی، اهداف و انتظارات آنها مشخص شده و طرح و برنامه ریزی لازم تهیه می شود.

■ **جمع آوری و سازماندهی حقایق مرتبط، شناسایی مشکل و راه حل های آن.**

■ **مرور، پردازش و پرورش راه حل و فعالیتها:** در این فاز فرایندها به صورت دوره ای از طریق بازخورد و تجارب شخصی افراد و مقایسه با استانداردها مورد بازنگری قرار می گیرند و اصلاحات لازم اعمال می شود.

■ **اعطای پاداش بر اساس عملکرد حاصله.**



■ هدف:

هدف یکی از قدیمی ترین و مهمترین مفاهیم در مدیریت امروز است، که علی رغم اهمیتش کمتر مورد توجه قرار گرفته است. توجه به اهداف و اثراتی که این مهم می تواند بر عملکرد سرپرستان بر جای بگذارد، بسیار حایز اهمیت می باشد. اهداف به تلاشهای فردی جهت می دهند 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 قاعده سازی (فرمولبندی)، روشنگری، تقویت و ارتباط هدفهاست. نمی توان تصمیمات سازمانی را اتخاذ کرد مگر اینکه تعیین شود که سازمان به کجا می رود و قرار است چه کاری را به انجام رساند. اهداف، مبنای برنامه ریزی و نیز هسته مرکزی تمام وظایف دیگر مدیریت را فراهم می کنند. در این راه، عوامل محیطی باید همواره در توسعه هدفها مورد شناسایی قرار گیرند، زیرا بر اساس عملکرد و نتایج فعالیتها تأثیر می گذارند. نظامهای ارزشی شخصی، هدفهای فردی و تواناییهای فنی مدیران در یک سازمان نیز از تأثیر معادلی برخوردارند. هدفها در چارچوب محیطهای اجتماعی، اقتصادی، فنی و سیاسی گسترش یافته و به اجرا در می آیند. در عین حال، هدفها به وسیله نگرشها و نظامهای ارزش شخصی مدیران پی ریزی و دارای شرایط لازم می شوند.

هدفها، همچنین، بر ملاحظات اخلاقی مدیران تأثیر می گذارند و بر محیطی هم که در آن عمل می کنند، اثر دارند. به عبارت دیگر، تأثیر یک قضیه دو طرفه است. هدفها تحت تأثیر محیط قرار می گیرند، ولی خود نیرویی را تشکیل می دهند که بر محیط اثر می گذارند.

باید توجه داشت که افزایش آگاهی از اهداف، موجب بهبود عملکرد می شود. 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 می یابد. 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 و توسط مدیریت به کار برده شوند.

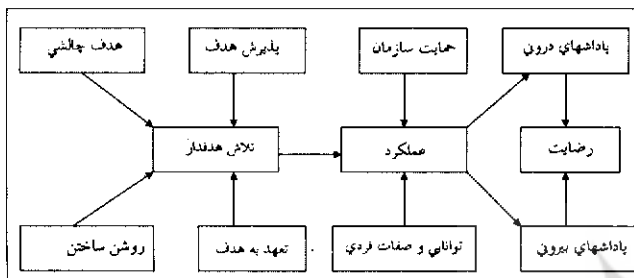
■ چرا باید هدف را مشخص کرد؟

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

۱. اهداف حدود کار را تعیین می کند و ذهن و فعالیت شخص را برای انجام دادن آن متمرکز می سازد.
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.

ب - کارکنان و مدیران به طور مشترک اهداف کارکنان را تعیین کنند.

چنانچه افراد در تعیین اهداف کاری خود مشارکت داشته باشند، می‌توانند نتایج مثبتی را به بار آورند؛ افزایش انگیزه کاری، کاهش استرس و افزایش صحت و اعتبار ارزیابی از جمله این نتایج است. در سایه مشارکت، امکان تصمیم‌گیری جمعی فراهم می‌آید و در اتخاذ تصمیم، همه با هم شریک محسوب می‌شوند. کارگر، کارفرما و مدیر همه در کنار یکدیگر و به عنوان عناصر یک مجموعه مشغول به کار هستند و هیچ یک خود را جدای از دیگری تصور نخواهند کرد. در مواردی مشارکت کارگران، شرکتی را که به مرحله نابودی رسیده است، ظرف مدت یک سال به شرکتی سود آور تبدیل کرده است و این از آن جهت است که مشارکت کارگران، خود مکانیزمی خودکار است که موجب تلاش بیشتر برای موفقیت خواهد شد.



همانگونه که در نمودار فوق ملاحظه می‌شود، ابتدا هدف به روشنی تعریف می‌گردد، البته سعی می‌شود هدفی انتخاب شود که نه مشکل باشد و نه آسان. هدف باید به گونه‌ای باشد که کارمند برای دستیابی به آن دچار چالش گردد. بعد از انتخاب هدف، از آنجا که این هدف با مشارکت کارمند تعیین گردیده، مورد قبول وی قرار می‌گیرد و نسبت به آن متعهد می‌شود، سپس نوبت به اجرا 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 پادشاهی درونی و بیرونی می‌شود و مجموعاً رضایت فرد را فراهم می‌آورد.

■ برنامه ریزی در جهت رسیدن به هدف:

برنامه ریزی به عنوان یک فرایند دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ و هم‌چنین به عنوان ابزار پشتیبان مدیریت در سازمانها و در قالب مدل‌های گوناگون به کار گرفته می‌شود. برنامه ریزی به موازات تغییر شکل و ماهیت تغییرات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و تکنولوژیکی، تغییر شکل داده و قالب‌های متفاوتی به خود گرفته است. رشد و تغییرات شدید در زمینه‌های مختلف، میزان توانایی سازمانها در پیش بینی شرایط آینده را کاهش داده و تعمیم شرایط گذشته به آینده را غیرعملی ساخته است. این شرایط زمینه ابداع برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی اقتصادی را فراهم می‌آورد. اگر یک مدیر بخواهد موثر واقع شود، باید مهارت‌های مربوط به تفکر استراتژیک خود را بهبود بخشد. تفکر استراتژیک، فرایندی است که طی آن، مدیر یا رهبر می‌آموزد که چگونه آرمان تجاری (Business Vision) خود را به وسیله کار گروهی و تفکر انتقادی، تعریف کند. تفکر استراتژیک، ابزاری است که به مدیران کمک می‌کند تا با تغییرات روبه‌رو شده و برای ایجاد تحول، برنامه ریزی و فرصت‌های جدید را تجسم کنند.

■ طرح استراتژیک:

در یک طرح استراتژیک باید به موارد ذیل توجه شود:

چه کسی شیوه رهبری مدیر را تعیین می‌کند؟

وقتی که رهبران مسأله رهبری را با زیر دستان کلیدی خود در میان بگذارند و آنچه را که از آنان انتظار می‌رود تصریح کنند، دیگر رهبران تصمیم‌گیرنده‌های منحصر به فرد نخواهند بود. در آن زمان کارمندان کلیدی آنان، نقشی حیاتی را بازی خواهند کرد آنها کم‌کم متوجه می‌شوند که این رفتار آنهاست (نه مدیران آنها) که تعیین‌کننده شیوه رهبری حاکم می‌باشد. از این رو اگر همه افراد در یک تیم مدیریت از ویژگیها و شرایط رهبری مطلع باشند، کارمندان تنها کاری که باید انجام دهند، اجرا به طریق مسوولانه است، همان طریقی که همه در مناسب بودنش متفق بوده اند. اگر افراد بدانند که از آنها چه انتظاراتی می‌رود، به تدریج یاد می‌گیرند که مراقب رفتار خود باشند تا به افرادی خود انگیخته و مسوول پذیر تبدیل گردند.

دشمن اصلی هدفگذاری، تعبیر نابجای انعطاف پذیری است. چه بسیار مدیرانی هستند که با این تفکر که منعطف هستند و به صورت اقتضایی عمل می‌کنند، هدف سازمان و مؤسسه خود را به صورت دقیق و برنامه ریزی شده تعیین نمی‌کنند و در نهایت باعث انحراف از آرمانهای سازمان می‌شوند.

تعیین اهداف تنها شامل پاسخ دادن به چند سؤال صریح یا گاهی غیرصریح است که با پاسخ به آنها می‌تواند هدف صحیح را انتخاب کند.

۱. چرا ما چنین کاری را می‌کنیم، به سخن دیگر مقصود چیست؟
۲. انجام چنین کارهایی چه سودی دارد؟
۳. کار پایان یافته چگونه به نظر می‌رسد؟
۴. چگونه بدانیم که چه وقت موفق بوده ایم؟

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

■ ویژگیهای هدف:

به طور کلی اهداف یک سازمان و مؤسسه را می‌توان به سه دسته بهبود دهنده، ارتقاء دهنده و حفظ یا نگهدارنده تقسیم بندی کرد که این اهداف باید دارای ویژگی‌های 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 دستیافتنی باشد.
۴. واقع بینانه (Realistic): ماوراء الطبیعه و نامتعادل نباشد.
۵. محدودده زمانی مشخص (Time bounded): زمانی در جهت رسیدن به هدف مشخص باشد.
۶. شفاف (Clear)
۷. مکتوب (Written)
۸. ایجاد رقابت کند (Challenging)
۹. مورد پذیرش و مقبول باشد (Agreed)
۱۰. سازگار باشد (Consistent)
۱۱. با ارزش باشد (Worth While)
۱۲. مشارکتی باشد (Particip Active)

■ تئوری هدفگذاری:

این تئوری که توسط پلانکت و اتر ارایه شده است، بیان می‌دارد که رفتار افراد، تحت تاثیر اهداف تعیین شده قرار می‌گیرد. بر طبق این تئوری دو نگرش در مورد هدفگذاری وجود دارد:

الف - ممکن است مدیران اهداف را برای کارکنان تعیین کنند.

- هدف‌های عملیاتی استراتژیک (Strategic Objectives)
- توصیف قوی (Vivid Description)
- پیش بینی مالی (Financial Projection)
- برنامه ارتباط استراتژیک (Strategic Communication Plan)

■ اصل تمرکز:

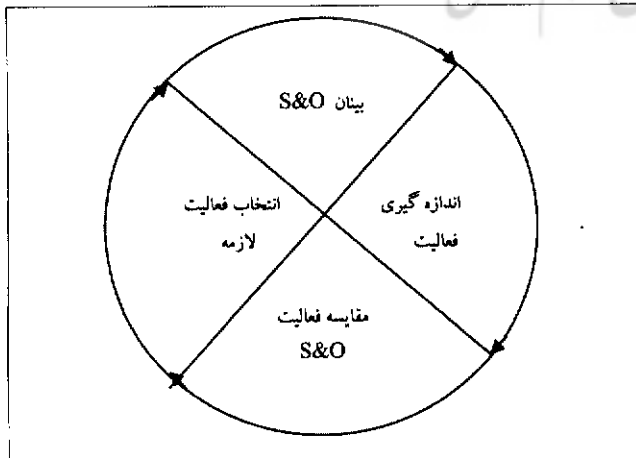
در رویکرد سازمان یک اصل قوی و بدون تغییر وجود دارد و آن تمرکز است. اگر بخواهیم در همه کارها قوی باشیم، در هیچ کاری قوی نخواهیم بود. این اصل ناشی از محیط رقابتی و محدودیت منابع است، چرا که استراتژی زاینده این دو عامل است، به عبارت دیگر وجود رقابت و محدودیت منابع سبب می‌شود که در رویکرد استراتژیک صرفاً محدودده خاصی از فعالیتها مورد توجه قرار گیرد و قدرت رقابت در همان زمینه کسب گردد، در نتیجه بهره وری و بهره برداری حداکثر از منابع در اختیار، اجتناب ناپذیر می‌شود. استراتژی رقابتی نیز نتیجه بحث در این خصوص خواهد بود. استراتژی رقابتی را هنر خلق جایگاه برتر یک شرکت باید تعریف کرد و برای دستیابی به یک جایگاه مشخص در بازار و در میان رقبای باید به سه سوال اساسی پاسخ داد.

۱. چه کسانی مشتریان مورد نظر سازمان هستند؟
۲. سازمان برای مشتریان مورد نظر چه کالا و خدماتی را عرضه می‌کند؟
۳. سازمان چگونه این کالا و خدمات را عرضه می‌کند؟

■ کنترل:

کنترل پروسه اندازه گیری فرایند و ایجاد فعالیت در جهت تضمین رسیدن به نتایج و هدف مورد انتظار و علاقه می‌باشد. به عبارت دیگر محاسبه یا سنجش عملیات به منظور تعیین اینکه آیا آنها در جهت تأمین هدف به اجرا در می‌آیند یا خیر؛ اعمال کنترل برای اصلاح انحراف‌های به وجود آمده در سیستم می‌باشد. در جهت اجرای یک کنترل موثر و هدفدار معمولاً مراحل ذیل باید طی گردد:

۱. بیان فعالیت استاندارد و هدف (S O)
- در این فاز خروجی ورودیهای استاندارد تعریف می‌گردد و در واقع بایدها و نبایدها مشخص می‌شود.
۲. اندازه گیری فعالیت واقعی.
۳. مقایسه فعالیت واقعی با (S O)
۴. مقایسه؛ وقایع رخ داده، موقعیت نسبی، مهندسی انتخاب فعالیت لازم.



■ کنترل استراتژی

کنترل استراتژیک یعنی ارزیابی برنامه استراتژیک، فعالیتهای سازمانی و نتیجه‌هایی که اطلاعات مورد نیاز برای اقدامات آینده به دست می‌دهد.

۱. نیازهای مشتری
۲. جایگاه مشتری
۳. پیش گویی آینده
۴. تحلیل شکافهای موجود
۵. بستن و از بین بردن این شکافها
۶. تنظیم
۷. اجرا

■ مزایای برنامه ریزی استراتژیک:

- تغییرات را مشخص و شرایط عکس العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند.
- عمل ساختن بسترهای مناسب را برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، بهبود می‌بخشد.
- به مدیران کمک می‌کند که درک روشن تری از سازمان داشته باشد و تفکر آینده نگر را تشویق می‌کند.
- شناخت فرصتهای بازارهای آینده را آسان تر می‌کند و دیدی هدفمند را از مسائل مدیریت ارایه می‌دهد.
- قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیتها ارایه می‌دهد.
- به نحو موثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص می‌دهد و به حداقل می‌رساند.
- در اجرای تاکتیکی‌هایی که برنامه را به سرانجام می‌رسانند، هماهنگی به وجود می‌آورد.
- قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان و افزایش انگیزه کاری می‌شود.
- ترتیب دمی اولویتها را در قالب زمانی فراهم و مزیتی برای سازمان در مقابل رقبایان به وجود می‌آورد.

■ اهمیت تفکر استراتژیک:

اهمیت تفکر استراتژیک فقط در پیش بینی دقیق آینده نیست، بلکه در پاسخگویی به آینده نیز می‌باشد این موضوع از طریق تفکر استراتژیک مستمر، امکان پذیر می‌باشد. این تفکر استراتژیک به سازمان کمک می‌کند تا برنامه ریزی استراتژیک خود را به صورت موثری تدوین کند. ترکیب فرایندهای تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و اجرای برنامه، در ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار به سازمانها کمک می‌کند. بدون تفکر استراتژیک، تغییرساختار، تغییر فرهنگ، حذف مقاومت کارکنان، تخصیص بهینه منابع، حل تعارضات و انگیزش کارکنان، به درستی انجام نخواهد شد. در حقیقت، لازمه تفکر استراتژیک، برخورداری از توانایی لازم برای تحلیل کلی سازمان و صنعت است و یکی از روشهای توسعه تفکر استراتژیک، به کارگیری مدیران توانمندی است که در مورد چشم اندازهای مختلف سازمان، فکر می‌کنند. بدون شناخت یک سازمان، تفکر استراتژیک نمی‌تواند پاسخ مناسب را در برابر آینده ارایه کند. موارد زیر را برای یک سازمان می‌توان مورد ملاحظه قرار داد:

- منظور و مقصود یک سازمان (Purpose)
- رسالت یا مأموریت (Mission)
- آرمان (Vision)
- ارزشها (Value)
- موضوعات بحرانی (Critical Lussues)
- تجزیه و تحلیل محیطی (Environmental Analysis)
- ایجاد سناریو (Senario Generation)
- نیروی محرکه (Driving Force)
- قابلیت اصلی (Core Competencies)
- هدف‌های کلان استراتژیک (Strategic Goals)

■ اقداماتی جهت به خدمت گرفتن محیط اطراف برای

دستیابی به موفقیت:

با توجه به ماهیت استاتیکی هدف و تعیین مقطعی آن و تاثیر مستقیم عوامل و تغییرات محیطی، لازم است اهداف را از جنبه دینامیکی بررسی کرده و آنها را تا حد امکان به صورت منعطف تعریف کرد؛ بنابراین هر فرد در یک سازمان باید برای به خدمت گرفتن محیط خود، اقدامات ذیل را انجام دهد:

۱. باید نسبت به محیط اطراف خود هوشیار باشد.
۲. باید محیط خود را به گونه ای تحت کنترل در آورد که در جهت منافع او کار کند، نه ضرر وی.
- در واقع باید محیط را جهت منافع اش تغییر دهد.
۳. نباید اجازه دهد که افراد کوچک اندیش او را عقب نگهدارند.
۴. به خود استراحت روحی فراوان دهد.
۵. از افراد موفق راهنمایی بخواهد.
۶. سموم فکری را باید از محیط خود دور افکند.
۷. باید سعی کند تا در هر کاری که انجام می دهد درجه یک و بهترین باشد.

■ نکات مهم در تعیین اهداف سازمانی:

۱. استاندارد سازی

تعیین الگوی رفتاری و فعالیتی سازمان، یک فاکتور مهم در رسیدن به هدف می تواند باشد. استاندارد سازی درون سازمانی فعالیتها و استفاده از استانداردهای بیرون سازمانی مرتبط با فعالیت و هدف تعیین شده در این حین بسیار مهم می باشد. استاندارد سازی علاوه بر اینکه باعث می شود فعالیت در چارچوب قانون و هدفمند حرکت کند معیاری برای مقایسه عملکرد سازمان با نتایج پیش بینی شده می تواند باشد؛ بنابراین هر سازمانی باید در ایجاد استاندارد سازی ورودیها، فعالیتها و خروجیهای خود سعی کند.

۲. فرهنگ سازمان

وجود یا به وجود آوردن بستر فرهنگی مناسب در سازمان، شناخت ارزشها و معیارهای سازمان و محیط و اجتماع حاکم بر آن از جمله مواردی است که در تعیین و انتخاب هدف، پذیرش، انجام فعالیت و رسیدن به آن بسیار مهم می باشد و همواره باید به این نکته توجه داشت.

به کارگیری صحیح از این نیرو و به وجود آوردن ارزشها و معیارهای منطبق بر فرهنگ سازمان، می تواند مجموعه را سریعتر و بدون ایجاد مقاومتها درون سازمانی به اهداف تعیین شده خود برساند. باید دانست که از جمله ویژگیهای فرهنگهای تطابق پذیر، تمایل به فعالیت و راه اندازی سازمان است که انطباق اهداف در این راستا بسیار مهم می باشد.

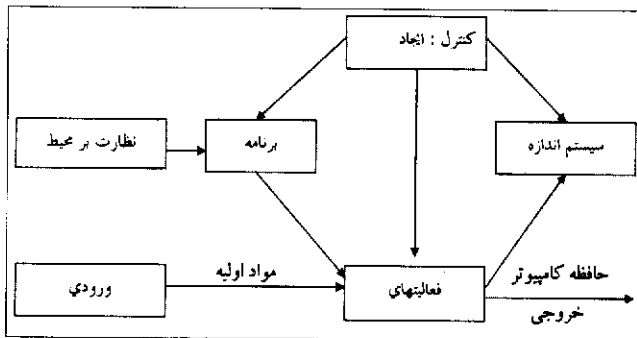
۳. مدیریت سازمان

بی شک وجود مدیران قوی و آشنا به مسایل درون و بیرون سازمانی در رسیدن به اهداف و نحوه انجام فعالیت در این راستا بسیار حایز اهمیت است. از جمله ویژگیهای بسیار مهم یک مدیر که می تواند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مهم باشد، عبارتند از:

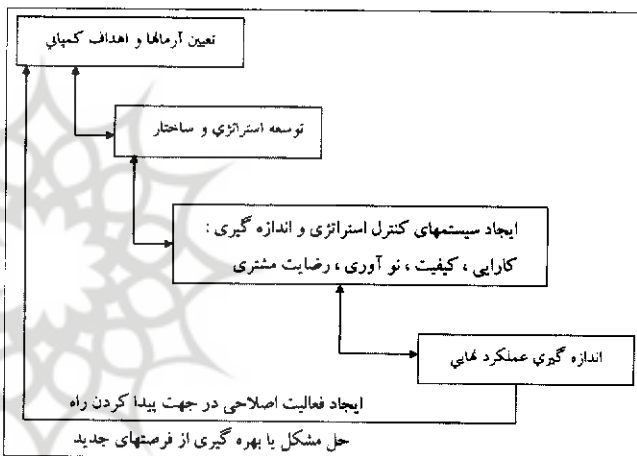
۱. بیشتر به مشتری و نیازهای او توجه دارند.
۲. بیش از کنترل زیر مجموعه خود به آنها قدرت و اختیار می دهند.
۳. به بهبود و اصلاح اساسی، بیش از تعمیر عیوب اهمیت می دهند.
۴. به پیشگیری اهمیت خاصی می دهند.
۵. همکاران را تشویق می کنند نه تحریکهای منفی.
۶. بیش از اینکه دستوری عمل کرده و نظارت داشته باشند، به تربیت و رهبری می پردازند.
۷. از مشکلات درس می گیرند.

کنترل استراتژیک شامل سنجش یا محاسبه اقلام ورودی به فرایند تولید و نیز اقلام خروجی از این فرایند می باشد و به طور مستمر اطلاعاتی در زمینه محیط خارجی ارایه می دهد تا نسبت به سازگاری این برنامه با رویدادها و پیشرفت های صنعت اطمینان حاصل شود.

ایجاد این تفکر در سیستم باعث می شود سازمان به سوی اهداف تعیین شده بهتر، سریعتر و البته مطمئن تر گام بردارد و کل سیستم را در این جهت تحت کنترل خود داشته باشد.



■ بالانس استراتژی و خروجی:



■ موفقیت:

موفقیت امری نسبی است و هرگز تعریف واحدی را به خود نمی پذیرد، در واقع هر کدام از افراد با توجه به برداشتهای گوناگونی که از موفقیت و کامیابی دارند، تعریف متفاوتی از آن ارایه می دهند. البته می توان گفت موفقیت به طور کلی به مفهوم برخورداری از بسیاری مواهب می باشد، و اگر با دید سازمانی به آن نگریده شود، می تواند مفاهیمی چون: کسب احترام بین همکاران، بزرگی عزت در محیط کار، رفاه کاری نسبی در سازمان و را شامل گردد. موفقیت یا کامیابی هدف زندگی و کار است و هر فردی خواهان آن می باشد. در حقیقت جریان مداومی است که ضمن آن فرد، مشتاق و آرزومند کسب موفقیت هایی بیشتر است. به عبارتی راز موفقیت در اثبات هدف است.

■ مراحل موفقیت:

- با اجرای چهار دستور زیر، می توان نیروی موفقیت را چه در خود و چه در سازمان تقویت کرد:
۱. مشخص نمودن هدف.
 ۲. عمل کردن.
 ۳. یافتن راهی برای کنترل.
 ۴. ایجاد نرمش برای تغییر رفتار جهت دستیابی به نتیجه دلخواه.

۸. کوشش مداومی در جهت بهبود ارتباط سالم دارند.
۹. ارتباطشان را با کیفیت به طور مداوم اثبات می کنند.
۱۰. تأمین کنندگان خود را بر پایه کیفیت محصولاتشان انتخاب می کنند نه از روی قیمت محصولاتشان
۱۱. سیستمهای سازمانی را در جهت پشتیبانی، فعالیت سازنده و رسیدن به کیفیت برتر برپا می نهند.
۱۲. سعی و کوشش افراد را تشویق میکنند و باعث دلگرمی و به رسمیت شناختن پرسنل می شوند.

نمونه ای از جدول ثبت فعالیت در جهت اجرای MBO:

Name	Job / Role	Date
Key Job Area	Objective / Target to be Achieved	Training / Learning Needs
1.		
2.		
3.		
4.		
Progress Review Dates		
Notes Achievements /Progress		
Signed: (Post - holder)		Signed: (Manager)

تغییرات و نقش آن در اهداف سازمان:

تغییرات رخ می دهند و لازمه جهان اطراف ماست. ما تنها می توانیم آن را کنترل کنیم و آنچه که می توانیم به آن پاسخ دهیم. می توانیم آن را انتخاب کنیم و بپذیریم و حتی در مقابل تغییر مقاومت نشان دهیم، ولی مخالفت در برابر تغییر، مشابه تلاش در به حرکت دادن آب در خلاف حرکت خود می باشد. بحث تحول، تغییر و مدیریت بسیار گسترده و پر دامنه است و امروز دیگر کمتر کسی در ضرورت تحول، تردید دارد و پذیرش عنصر تحول به عنوان لازمه سازمانها و ابزار کار مدیران کار آفرین به یک "باید" سازمانی و مدیریتی مبدل شده است. در دنیای مدرن و فراصنعتی و انفورماتیک و عصر "انفجار" یا، حداقل، انباشت سریع اطلاعات، پایبندی به تفکر تیلورستی و همگام نشدن با حرکت پرشتاب تاریخ، در واقع به معنای تن دادن به انحطاط و زوال، محتوم است. زندگی در دنیای رقابتی و چالش برانگیز امروز، بدون تلاش در همسویی با تحولات فزاینده علم و فناوری میسر نیست و تنها رمز بقا، احراز مزیت رقابتی ملی و بین المللی است. بی توجهی به "باید"های محیطی و الزامات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی ناشی از آن، سازمانها را در شرایط بروز بحرانهای ناشی از تحولات اجتناب ناپذیر، خلع سلاح می کند. در یک کلام، اگر ورود به دنیای ناشناخته مستلزم مخاطره و ریسک پذیری باشد، پشت در ماندن، ایستایی و رکود، در واقع، تن دادن به خطری مسلم و محتوم است.

اگر چه ضرورت تحول، حداقل در حد یک مفهوم، پذیرش همگانی یافته است، اما یکی از آفات مهم آن، یعنی "مقاومت در برابر تغییر" کمتر مورد توجه قرار گرفته است. حال آنکه پرداختن به منابع مقاومت و تعلیل و تحلیل آنها می تواند راهکارهای مناسبی را برای شکست جو مقاومت و ایجاد سینرژی یا همیاری لازم در پیشبرد اهداف، فراهم کند؛ بنابراین، اشاره به برخی از منابع مقاومت که عمدتاً در مفاهیم "تضاد" و "ترس" و پارادایمهای ناشی از آنها در مجموعه سازمان قابل تحلیل خواهند بود، می تواند فتح بابی برای تعمق و تأمل بیشتر در "پدیده مقاومت"، این ملازم همیشگی تحول باشد.

فراهم نبودن بستر لازم، بی توجهی به ترویج فرهنگ پذیرش و نبود ساز و کار موثر انتقال اهداف، ضرورت و اهمیت اعمال تحول در سطح سازمان، از منابع مهم مقاومت در برابر تغییر است، زیرا مادام که تمام عناصر سازمان با آگاهی از تبعات انگیزه ساز احتمالی تحول، میل به تحول را در وجود خود احساس نکنند و به همناوایی و عزم مشترک در مبادرت به

آن نرسند، هر ابتکار عمل مدیریت در معرفی و اعمال تغییر عمیق خواهد ماند. ساختار اداری ناکارآمد، نبود دیدگاه کلان سازمانی، مشغله کاری مدیران میانی، محدودیت توان کارکنان و بالاخره فقدان اعتماد به نفس لازم و ترس از مبادرت به تحول، از دیگر منابع مقاومت به حساب می آیند که طبعاً رفع آنها در گرو اقداماتی چون ایجاد ساختاری متناسب با مقتضیات تحول و توسعه سازمانی، آموزش و توانمند سازی کارکنان و تلاش در جلب مشارکت آحاد افراد در چارچوب فعالیتهای گروهی و کار تیمی و خواهد بود.

تضاد فزاینده بین گروههای کار آفرین، نو آور و علاقه مند به پاسخگویی و گروه سنت گرای مایل به تداوم وضع موجود نیز به عنوان عامل کاهش هم افزایی و کند شدن تحول باید به گونه ای مرتفع شود. استراتژی بلوغ زدایی درعین حال که خود عامل ایجاد تحول و از خصیصه های مثبت سازمانهای تحول پذیر است، چنانچه آگاهانه و با عزم سازمانی اعمال شود، به شکست جو مقاومت نیز کمک می کند. به هر حال، موفقیت تحول را باید با ایجاد انگیزه و باور همگانی به ضرورت آن و با توسل به تغییر مبتنی بر فرهنگسازی، همراه با آگاهی و تفاهم جمعی و با جلب مشارکت عمومی با حرکتی هماهنگ و همه جانبه تضمین کرد.

پیتر دراگر در این خصوص می گوید: تغییر را نمی توان مهار کرد، ولی می توان از آن پیش افتاد. امروزه سازمانها بایستی به پیشواز تغییرات بروند، نه اینکه در برابر آنها بایستند.

اصولی که در علم مدیریت می آموزیم، به سرعت قدیمی می شوند. سرعت تحولات در محیط اطراف سازمانها به گونه ای است که همواره نیازمند به درک جدیدی از مفاهیم مدیریت می باشد. مدیران پیروزمند آینده، گروهی هستند که همواره گوش به زنگ این تحولات هستند و خود سازمانشان را برای رویارویی با چالش های فردا آماده می کنند. گروهی که دست روی دست بگذارند تا این تحولات سرنوشت سازمان را رقم بزنند، بر آنان همان خواهد گذشت که برنسل دایناسورها گذشت.

جهانی شدن اقتصاد، آینده اقتصاد

تغییرات به مثابه موجهای دریای خروشان می مانند که ما و سازمان ما موج سواران آن هستیم. وقتی می توانیم از نیروی آن حداکثر استفاده را بکنیم که بر آن سوار شویم و با آن به جلو برویم و در صورت عدم پذیرش این موج و یا تغییر و عدم انطباق با آن مسلماً بازنده اصلی ما خواهیم بود؛ البته باید تغییرات را کنترل، پیش بینی و حداکثر استفاده را از آن کرد. یکی از این تغییرات مهم که با آن مواجه هستیم بحث تجارت جهانی و جهانی شدن اقتصاد می باشد. در این قسمت با توجه به اهمیت این موضوع و تغییری که در سطح جهان اتفاق افتاده و بی شک از آن به عنوان انقلاب دیگری در صنعت می توان نام برد و با توجه به اینکه این موضوع بیشترین تغییر را در تعیین اهداف آتی سازمانهای داخلی ما خواهد داشت، به بحث در این خصوص و تغییرات ایجاد شده و تأثیر آن بر اقتصاد ایران و چگونگی تهدیدات و فرصتهای اقتصادی، خواهیم پرداخت.

فرایند جهانی شدن از سال ۱۹۸۰ تبدیل به یک پارادایم شده است و انطباق فکری کلید این پارادایم است و از مهمترین پیامدهای آن افزایش حجم صادرات بوده است که این میزان در سال ۱۹۸۰ و ۲۰۰۱ به ترتیب برابر دو هزار و ۴۰۰ و هفت هزار میلیارد دلار می باشد. از مولفه های مهم این پارادایم می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. کاهش سودآوری

در سال ۲۰۰۲ حاصل عملکرد ۵۰۰ شرکت عضو بورس بین المللی در فروش ۱۴ هزار میلیارد دلار و در سود ۳۰۶ میلیارد دلار بوده که این مقدار از سود در سال ۲۰۰۱ بالغ بر ۶۰۰ میلیارد دلار بوده است. از جمله علتهای کاهش سودآوری حذف مرزهای اقتصادی و رقابت شدید است. این رقابت در حال حاضر آنقدر سخت و شدید شده است که شرکتهای

چند ملیتی عظیم با کوچکترین اشتباهی به ورطه زیان سقوط می کنند. در این میان از ۵۰۰ شرکت ذکر شده ۱۰۲ شرکت معادل ۲۰۳ میلیارد دلار زیان کرده اند. به طور کلی چنانچه شرکتها نتوانند خود را با این پارادایم هماهنگ کنند، همواره دچار زیان خواهند شد.

۲. کاهش ارزش سهام

از مشخصه های این پارادایم افزایش صادرات می باشد که این امر میسر نخواهد گردید مگر با کاهش قیمت تمام شده، به عبارت دیگر کاهش قیمت تمام شده رمز موفقیت در بازارهای جهانی است. در آمریکا این میزان کاهش قیمت تمام شده در سال ۲۰۰۲ به طور متوسط برابر ۷/۶ درصد، در اروپا ۲/۲ درصد، ژاپن ۰/۱ درصد و در استرالیا ۱/۱ درصد بوده است. کاهش سود منجر به کاهش ارزش سهام می گردد. میزان درصد متوسط کاهش ارزش سهام در سال منتهی به آبان ماه ۱۳۸۱ در کشورهای ذیل از این قرار می باشد:

اروپا ۳۲ درصد، آمریکا ۲۲/۶ درصد، ژاپن ۱۴/۲ درصد، آلمان ۴۳ درصد، سوئد ۴۲ درصد، انگلستان ۲۵ درصد، هند ۴۰ درصد.

۳. کاهش نرخ بهره

در سال ۱۳۸۰ آمریکا ۱۱ مرتبه نرخ بهره خود را کاهش داده و در اروپا طی یک سال ۳/۲ درصد نرخ بهره تقلیل یافته است. تعداد ۵۶ بانک بزرگ جهانی با ۲۱ هزار میلیارد دلار سرمایه، فقط ۹۸ میلیارد سود برده اند، چرا که نظام جهانی در حال نزدیک شدن به سود برابر صفر می باشد.

■ ویژگیهای جوامع فرا صنعتی:

از جمله ویژگیهای جوامع فرا صنعتی که در بازارهای اقتصاد جهانی دارای فعالیت هستند، می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. تمرکز سرمایه در فعالیتهای خاص

کشور آلمان در ۱۰ رشته از ۱۲۸ رشته صنعت جهانی فعالیت می کند که این تعداد در ایران به ۵۰ رشته می رسد. از دلایل آن می توان به پرداخت انواع سوبسیدها اشاره کرد که انگیزه لازم را برای تولید متنوع فراهم آورده است. چنانچه این سوبسیدها حذف گردند، تنها توانایی فعالیت در ۲۰ رشته از ۱۲۸ رشته صنعتی را خواهیم داشت و ۳۰ رشته دیگر الزاماً حذف می گردد.

۲. نظام اداری بدون کارمند (ادارات مجازی)

تعداد کارمندان کشور ژاپن ۲۰۰ هزار نفر و در ایران یک میلیون و ۲۰۰ هزار نفر می باشد. نسبت کارمندان ایران به ژاپن شش برابر می باشد، در حالی که جمعیت ایران نصف ژاپن است. با شاخصهای کشور ژاپن جمعیت کارمندان ایران بایستی به ۱۰۰ هزار نفر برسد در حالی که ژاپن با برنامه ریزی های خود قصد دارد در سال ۲۰۰۵، تعداد کارمندان خود را از طریق ایجاد ادارات مجازی به ۱۴۰ هزار نفر برساند و هدف از این عملیات، حذف ارتباطات کاغذی و رشد داد و ستد اداری الکترونیکی می باشد.

۳. ایجاد کننده انقلاب سبز

تمدن موج سوم یک انقلاب سبز ایجاد کرده که بشدت قیمتتها را کاهش داده و اقتصاد کشاورزی ایران را تحت تاثیر قرار داده است. به طور مثال:

- قیمت هر کیلو شکر در بازار جهانی ۱۸۳ تومان و قیمت تضمینی خرید شکر در ایران ۳۶۰ تومان می باشد. در صورت آزاد شدن واردات ۲۵ کارخانه قند منحل خواهد شد.

- قیمت گوشت فرمز در ایران دو برابر قیمت گوشت در ترکیه و هند می باشد. قیمت هر کیلو گوشت مرغ در بازارهای جهانی ۵۴۴ تومان می باشد که این مبلغ در ایران بین هزار تا هزار و ۳۰۰ تومان در نوسان است.

- قیمت برنج در ایران دو تا سه برابر قیمت برنج (به استثناء برنج مرغوب ایران) در بازارهای جهانی می باشد.

■ بررسی تاثیر پارادایم فعلی بر اقتصاد، سرمایه گذاری و آینده ایران

اگر بخواهیم در رشته هایی سرمایه گذاری و یا فعالیت کنیم که ۵۰۰ شرکت بین المللی در آن فعالیت دارند، بایستی به قواعد بازی جهانی عمل کنیم؛ سه قاعده مهم این بازی عبارتند از:

۱. مونتاژ
۲. مقیاس تولید Joint
۳. Joint

■ مونتاژ (پذیرش اصل صنعت مونتاژ به جهت بقا):

کارخانه های مونتاژ نیازمندیهای خود را اعم از واسطه ای و یا مواد اولیه، از آن کسی خریداری می کنند که در دنیا ارزانتر از همه تولید می کند. برای رشد صنعت مونتاژ، بایستی در عمل واردات مواد مورد نیاز بدون حقوق گمرکی آزاد شود، ولی باید توجه داشت که در این حالت، کارخانه های داخلی تولید کالاها و واسطه ای، دچار خسارت می شوند.

■ مقیاس تولید:

در هر رشته تولیدی، مقیاس تولید حداقل و حداکثر وجود دارد و هیچکدام شبیه یکدیگر نیست. به طور مثال ۹۰ درصد تولید خودرو توسط پنج شرکت بین المللی و ۸۰ درصد تولید دارو توسط ۱۱ شرکت بین المللی تولید می شود. بنابراین باید در زمینه هایی فعالیت داشت که می توان رقابت با رقبای بزرگ را داشته باشیم.

■ Joint

پیوستن و مشارکت در تولید رشته هایی که ۵۰۰ شرکت بین المللی در آن فعال هستند، به عبارت دیگر جذب شرکای جهانی. باید توجه داشت در رشته هایی که ۵۰۰ شرکت بین المللی فعال هستند، توان رقابت با آنها بسیار کم است و بایستی سرمایه گذاری خارجی در آنها وارد عمل شود.

فهرست فعالیت ۵۰۰ شرکت بین المللی و آمار بازدهی سرمایه گذاری در آن:

انتشارات و تکثیر.....	٪۱۴۷
مواد کانی غیر فلزی.....	٪۱۲۶
وسایل برقی.....	٪۱۲۳
مواد شیمیایی.....	٪۴۹
خودرو.....	٪۴۸
صنایع غذایی.....	٪۲۹
صنایع چوب.....	٪۲۵
مواد کانی فلزی.....	٪۱۶
استخراج معادن.....	٪۱۳
محصولات فلزی.....	٪۱۲
صنایع نساجی.....	٪۹/۲۵
فراورده های نفتی.....	٪۶
صنایع پلاستیک و لاستیک.....	٪۳
صنایع کاغذ.....	٪۶-۶/۵
وسایل ارتباطی.....	٪-۱۴/۵

ضروری است این طبقه بندی در اقتصاد ایران به صورت بومی تعریف شود. رشته هایی که می توانیم امیدوار باشیم سرمایه گذاری در آنها انجام شود، رشته هایی با بازده کمتر از ۳۰٪ می باشد. چرا که تقسیم بندی فعالیت

۵۰۰ شرکت بین المللی در رابطه با سود به شرح ذیل می باشد:

۱. فعالیت با سود فوق العاده

۲. فعالیت با سود متوسط

۳. فعالیت با سود اندک

و تمایل به سرمایه گذاری در کشورهای جهان سوم، عمدتاً فعالیت‌هایی با سود اندک است و سرمایه گذاران رغبتی برای سرمایه گذاری در فعالیت‌هایی با سود فوق العاده ندارند. هر رشته ای که بازده یکساله آن کمتر از ۳۰ درصد باشد تمایل به سرمایه گذاری آن در جهان سوم وجود دارد. سرمایه گذاران تمایل دارند اقتصادی با بازده کمتر را در جهان سوم اجرا کنند که از این جمله می توان به صنایعی مثل فولاد اشاره کرد.

اقتصاد موج سوم یا فرا صنعتی باعث می شود طی ۵ تا ۱۰ سال آینده ۸۰ درصد پرسنل صنایع و ۹۰ درصد پرسنل اداری و ۸۰ درصد کسانی که در خرده فروشی کالا فعال هستند شغل خود را از دست بدهند؛ هر سال دو هزار جوان در ایران به سن ۲۴ سالگی میرسند و نیاز به شغل دارند در حالی که ۸۰ تا ۹۰ درصد شاغلین موجود، فرصت شغلی خود را از دست می دهند.

فرصتهای سرمایه گذاری در ایران کدام است؟

فرصتهای سرمایه گذاری با توجه به طبقه بندی ذیل تشریح می شود.

صنایع کلان:

۱۰ درصد ذخایر نفتی دنیا و ۱۹ درصد ذخایر گاز دنیا در ایران وجود دارد. تنها ذخایر پارس جنوبی، ایران را تا ۳۰ سال آینده بیمه می کند. ۵۰ درصد سرمایه گذاری در سال ۸۰ در بخش پتروشیمی اجرا شده است و مشکلات صنایعی چون فولاد، سیمان و آلومینیم با آزاد سازی اقتصاد برطرف می گردند. در قسمت صنایع مونتاژی نیز ایران دارای استعدادهای مناسبی است که با آزاد سازی اقتصاد، این قوه به فعل خواهد رسید.

خدمات:

در این بخش به طور کلی به جز موارد ذیل، ایران دارای مزیت‌هایی است که باید به آن توجه بیشتری شود. فعالیت‌هایی که در آن مزیت نسبی نداریم عبارتند از:

مخابرات، بیمه، بانکداری، حمل و نقل هوایی و دریایی و تا حدودی نیز صنعت هتلداری.

صنایع کوچک:

بسیاری از کارخانه‌های فعال چنانچه در رشته‌هایی که آن ۵۰۰ شرکت فعال هستند، با رعایت سه قاعده بازی مطرح شده، می توانند به زندگی صنعتی خود ادامه دهند و چنانچه رعایت نکنند در سه تا پنج سال آینده حذف می شوند. بقیه صنایع کوچک که در سیکل تجارت بین المللی نیستند، با شدت رقابت داخلی مواجه می شوند. (به طور مثال صنایع گچ) دسته دیگری از صنایع کوچک که حمل و نقل محصولات آنها از خارج به داخل و یا با خواب بیشتر از ۳۰ درصد سرمایه می باشند، امکان بقا دارند. (به طور مثال صنایع حجیم و سنگین شامل مبلمان و صندلی، دستمال کاغذی، کبریت، ماکارانی، صنایع کاغذی و آجر)

جامعه موج سوم بر حداقل اشتغال در دولت، توزیع و کشاورزی استوار است. در ایران در این سه حوزه که به شدت کاربرد می باشند، نیروی بسیاری آزاد می شوند. بزرگترین مشکل ایران جذب جوانان بیکار است که به طور متوسط دو هزار جوان به طور سالانه به جامعه وارد می شوند. در حالی که طی پنج تا شش سال آینده، آمار بازنشسته به شاغل تقریباً یک به یک می شود و این نیز بحرانی برای تأمین اجتماعی می باشد. باید توجه داشت



که ایران در ۲۵ سال گذشته دچار بحران جوانی بوده است و در ۲۵ سال آینده دچار بحران پیری می شود.

نتیجه گیری:

همانطور که اشاره گردید، با توجه به افزایش رقابت در ارایه خدمات و تولید، افزایش آگاهی مشتریان، تنوع محصولات و لازم است که منابع و تولید کنندگان مواد اولیه و خدمات، همواره دید روشن و واضحی از آینده سازمان خود به وجود آورند و به سوی آن با آگاهی و دانش روز حرکت کنند. برای رسیدن به این استراتژی باید به سوی آن کوشید و در پروژه‌های بهبود مستمر و سیستماتیک به طور جدی، فرایند و محصول مورد نیاز مشتری - که به طور واضح و قابل اندازه گیری در سفارش آمده است - را تحت نظر داشت و به سوی اهداف از پیش تعیین شده گام برداشت.

مدیریت بر مبنای هدف، یکی از راهکارهای سازمان در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده می باشد. MBO روشی است که از طریق آن مدیران و پرسنل به اهداف سازمان آگاه و بدان معنی بخشیده و از آن در جهت مانیورینگ و کنترل عملکرد آتی استفاده می کنند و هدف از آن ایجاد استخوان بندی برای اتمام طرح و کنترل در یک تیم کاری است. در این روش باید با در نظر گرفتن تحولات و تغییرات محیط درون و برون سازمانی و ایجاد اهداف دینامیکی به نتایج بهتری دست یافت. باید توجه داشت که مشارکت کارکنان نه تنها کارساز است، بلکه کاربرد آن از سوی مدیریت یک ضرورت اخلاقی است.

اینگونه از موارد امکان پذیر نیست مگر با ایجاد تغییر و تحولی در فرهنگ سازمان و درگیر کردن تمام افراد در تعیین و رسیدن به آرمانها و مأموریت‌های آن.

با توجه به تحولات اخیر در اقتصاد دنیا و جهانی شدن آن، لازم است مدیران به کمک پرسنل خود و با ایجاد تفکر سیستمی و آینده نگری با این موج خروشان تغییرات، هماهنگ شوند و بهره لازم و کافی را از این تحولات ببرند.

منابع داخلی:

مدیریت رفتار سازمانی - دکتر محمد علی حقیقی
مبانی تئوری سازمان - ریچارد ال. دفت - ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی
مدیریت اثر بخش - نوشته جان لاک - ترجمه سید امین اله علوی
سمینار مدیریت تغییر چگونه؟ - دکتر غلامرضا کیانی
اصول مدیریت و رفتار سازمانی - رابرت تروئا، جین نیوپورت - ترجمه: عین اعلا
سمینار جهانی شدن اقتصاد، آینده اقتصاد ایران - دکتر ادیب

منابع اینترنتی:

<http://faculty.eng.fiu.edu/~leet/ES145541SE/tqm1.ppt>
<http://info.cba.ksu.edu/swanson/bag/ch06.ppt>
<http://dbase.irandoc.ac.ir/00094/00094219.htm>
<http://www.irandoc.ac.ir/pr/pishnahab.IITM>
<http://www.adpc.purdue.edu/SS/NROTC/Classlinks/NS214/Lectures/Lesson 06.ppt>
<http://www.csun.edu/~rk33883/Controlling web.ppt>
<http://www.IranDocStrategicPlan.htm>
<http://www.suffolkmgt.org/tnelson/amgt 429 honors sp 2003/lecture 12. ppt>