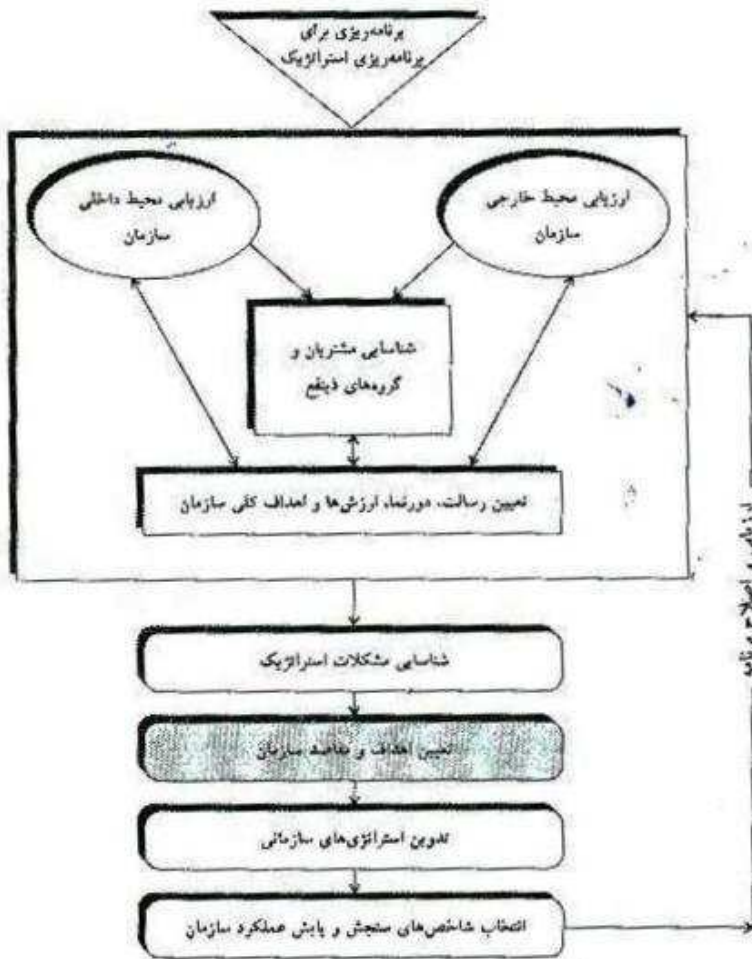


گام پنجم: تعیین اهداف^۱ و مقاصد^۲ سازمان

الف) تعیین اهداف سازمان



اهداف آموزشی

انتظار می‌رود پس از مطالعه این

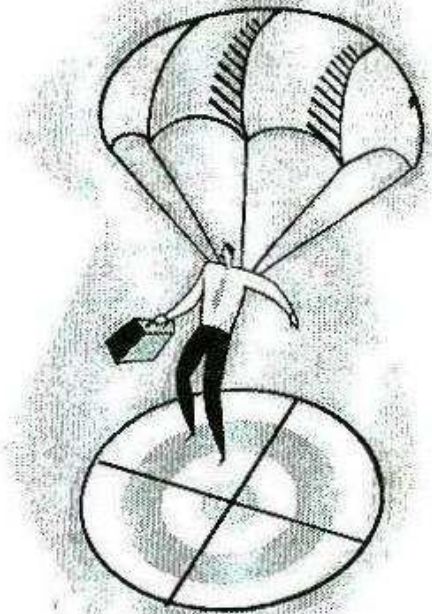
بخش بتوانید:

- ✓ تعریف دقیقی از اهداف سازمان ارائه دهید.
- ✓ نحوه تعیین اهداف سازمان را تشریح نمایید.
- ✓ مطلوبیت اهداف سازمان را مشخص نمایید.
- ✓ اجزا و فرآیند تعیین اهداف سازمان را بیان نمایید.
- ✓ اهداف سازمان را ارزیابی نمایید.

1. Objectives

2. Targets

اهداف، تلاش‌های لازم را برای نیل به موقعیت آینده، تحقق رسالت و دورنمای سازمان و تبدیل نتایج ارزیابی محیط داخلی و خارجی بر نتایج معنی‌دار و مطلوب متمرکز می‌نماید. اهداف معمولاً چارچوبی را برای تفصیلی‌تر کردن سطوح برنامه‌ریزی فراهم آورده و غالباً اختصاصی‌تر از بیانیه رسالت سازمان هستند. به عبارت دیگر، اهداف نتایج مطلوبی را که قرار است بعد از سه سال حاصل شود، شرح می‌دهند. اهداف، تغییرات یا نتایج مطلوبی هستند که به منظور انجام رسالت سازمان و در راستای نیل به دورنمای سازمان تعیین می‌شوند.



اهداف سازمانی، بر پایه رسالت سازمان، دورنمای سازمان و نتایج حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان تعیین می‌گردند. ذکر این نکته ضروری است که اهداف به تناسب سطوح سازمانی و برنامه‌ای تنظیم می‌شود. اهداف سازمانی مؤید جهت‌گیری استراتژیک کل سازمان بوده، بنابراین بسیار کلی خواهند بود. بر خلاف آن، اهداف برنامه، هم بیانگر جهت‌گیری استراتژیک سازمان بوده و هم میزان نیل به نتایج را تعریف می‌کنند و در نتیجه، اختصاصی‌تر از اهداف کلی سازمان هستند. اهداف، همچنین مشکلات حاد و اصلی یا موضوع‌های دارای اولویت را که نیازمند توجه جدی است، نشان می‌دهند.

الف) معیارهای مطلوبیت اهداف سازمان

اهداف سازمان زمانی از مطلوبیت مناسب برخوردار خواهند بود که از معیارهای زیر تبعیت نمایند:

- « با دورنمای سازمان، رسالت و ارزش‌های حاکم بر سازمان همخوانی داشته باشند.
- « موجب اجرا یا کمک به اجرای رسالت و برنامه‌های سازمان شوند.
- « بیانگر اولویت‌ها و نتایج حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان بوده و در پاسخ به موضوع‌های استراتژیک حاصل شده باشند.
- « نیل به اهداف سازمان مستلزم صرف زمان نسبتاً طولانی باشد (حداقل سه سال).
- « بیانگر شکافی باشند که بین وضعیت فعلی و سطح مطلوب خدمات در آینده وجود دارد.
- « نشانگر نتایج مطلوب حاصل از اجرای یک برنامه باشند.
- « قابل سنجش بوده، ولی کلی‌تر از مقاصد باشند.
- « در راستای عملکردهای کلیدی و مهم سازمان باشند.
- « اهداف معمولاً دارای چالش هستند. این چالش‌ها باید واقع‌بینانه و قابل انجام و دست‌یافتنی باشند.

ب) فرآیند تعیین اهداف سازمان

رعایت مراحل زیر برای اصلاح و یا تعیین اهداف سازمان ضروری است:

۱- بازبینی اطلاعات حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان

قبل از شروع به کار تیم جهت تعیین اهداف سازمان بصورت واقعی، باید اطلاعات زمینه‌ای

برای اعضای تیم شرکت کننده تشریح گردد. تحلیل این اطلاعات می‌تواند در تنظیم اهداف بسیار سودمند باشد.

به تمام اطلاعاتی که از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان حاصل گشته است، از قبیل نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها، شناسایی مشتریان و گروه‌های ذینفع، باید توجه نمود.

۲- ترکیب کردن پس‌خوراندهای^۱ دریافتی از مراجعین و گروه‌های ذینفع

- ◀ شناسایی نیازها و انتظارات جمعیت تحت پوشش سازمان و گروه‌های ذینفع
- ◀ تحلیل شکایات و دیدگاه‌های گروه هدف و گروه‌های ذینفع برای شناسایی نیازهای آتی آنان
- ◀ ردیابی و سنجش پیشرفت فرآیندهای در حال اجرا و تعیین مسیر برای فرآیندهایی که باید تداوم داشته باشند.
- ◀ جمع‌آوری و سنجش میزان رضایتمندی جمعیت تحت پوشش سازمان و گروه‌های ذینفع، همزمان با بهبود کیفیت ارائه خدمات.

۳- تحلیل شکاف بین خدمات موجود و خدماتی که باید ارائه شود

پس از جمع‌آوری اطلاعات در مرحله ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان، سؤالات و آگاهی‌های مهمی درباره موانع عمده بر سر راه نیل به اهداف سازمان ظاهر خواهد شد. برای انجام این تحلیل، باید تمام اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان مورد بازبینی قرار گرفته و سپس باید اقدامات لازم برای رفع مشکلات و

نارسایی‌های موجود تعیین شوند. پاسخگویی به سؤالات زیر در این مرحله می‌تواند تیم برنامه‌ریزی را بسیار یاری نماید:

« تفاوت شرایط مطلوب با شرایط فعلی سازمان در چیست؟

« آیا خدمات ارائه شده توسط سازمان در حد نیازها و انتظارات اولیه جمعیت تحت پوشش سازمان است یا از آن فراتر رفته است؟

« اگر چنین است، آیا نیازی به اصلاح جهت حرکت و یا نیاز به کاهش یا افزایش سطح خدمات وجود دارد؟

« اهداف فعلی سازمان و مکانیسم سنجش عملکرد به چه نحوی است و از چه ظرفیتی برای توسعه در آینده برخوردار است؟

« آیا تحلیل نیاز برای خدمات جدید را مطرح می‌سازد؟

۴- جهت‌گیری برای نیل به نتایج مطلوب

بر اساس نتایج حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان باید تعیین نمود که آیا سازمان در مسیر صحیحی قرار دارد یا خیر و اینکه آیا نیاز به تصحیح مسیر ضروری است یا نه. برای تصمیم‌گیری می‌توانید به سؤالات زیر پاسخ دهید. این پاسخگویی می‌تواند تیم را رای اصلاح مسیر حرکت سازمان یاری دهد.

« اگر سازمان در مسیر فعلی حرکت کند، مشکلات و موضوع‌های شناخته شده کدامند؟ آیا نقاط قوت عملکرد سازمان، تقویت خواهد شد؟

« اگر سازمان به حرکت خود در مسیر فعلی ادامه دهد، آیا نیازهای گروه‌های هدف سازمان تأمین خواهند شد؟ آیا کیفیت ارائه خدمات به مشتریان بهبود خواهد یافت؟

- « آیا نیازی به تغییر برنامه‌ها و فعالیت‌های فعلی سازمان وجود دارد؟ آیا نیازی به اضافه کردن، کم کردن یا گسترش فعالیت‌های فعلی سازمان وجود دارد؟ »
- « چه خطوط تعامل، هماهنگی و همکاری بین برنامه‌ها و فعالیت‌های مختلف با یکدیگر و با برنامه‌های مشابه در سایر سازمان‌ها وجود دارد؟ »

۵- طراحی و اصلاح اهداف سازمان

- « اهداف گذشته سازمان را بازبینی و در صورت نیاز اصلاح کنید. »
- « براساس نتایج حاصل از ارزیابی محیط داخل و خارج سازمانی و بحث در خصوص جهت‌گیری فعالیت‌های سازمان، اهداف مناسبی را برای سازمان پیشنهاد نمایید. »
- « تعیین نمایید آیا اهداف پیشنهادی مذکور از معیارهای مطلوب برخوردار هستند؟ صورت نیاز، اهداف پیشنهادی را اصلاح کنید. »
- « اگر مشخص نیست که چه کسانی از مزایای درمانی برخوردار می‌شوند دریافت‌کننده واقعی خدمات درمانی هستند، اهداف پیشنهادی را شفاف‌تر کنید. »
- « تعیین کنید آیا اهداف فعلی سازمان و یا اهداف پیشنهادی دست‌یافتنی هستند و خیر؟ به شرایط یا عواملی که ممکن است انجام اهداف را تسهیل کنند یا آنرا به تعویق اندازند توجه نمایید و در صورت نیاز اهداف را اصلاح کنید. »
- « درباره اهداف پیشنهادی در بین اعضا توافق نمایید. »
- « اهداف را اولویت بندی نمایید. این اولویت بندی تخصیص منابع را ممکن ساخته چارچوبی را برای مدیران برای تنظیم اهداف برنامه‌ها فراهم می‌سازد. »

که با در نظر گرفتن موارد بالا، پنج هدف پیشنهادی خود را برای کل سازمان یا یکی از برنامه‌های سازمان محل خدمت خودتان را در جدول زیر وارد کنید.

فرم (۱۱)

(۱)	
(۲)	
(۳)	
(۴)	
(۵)	

فرم (۱۲) - ارزیابی اهداف سازمان

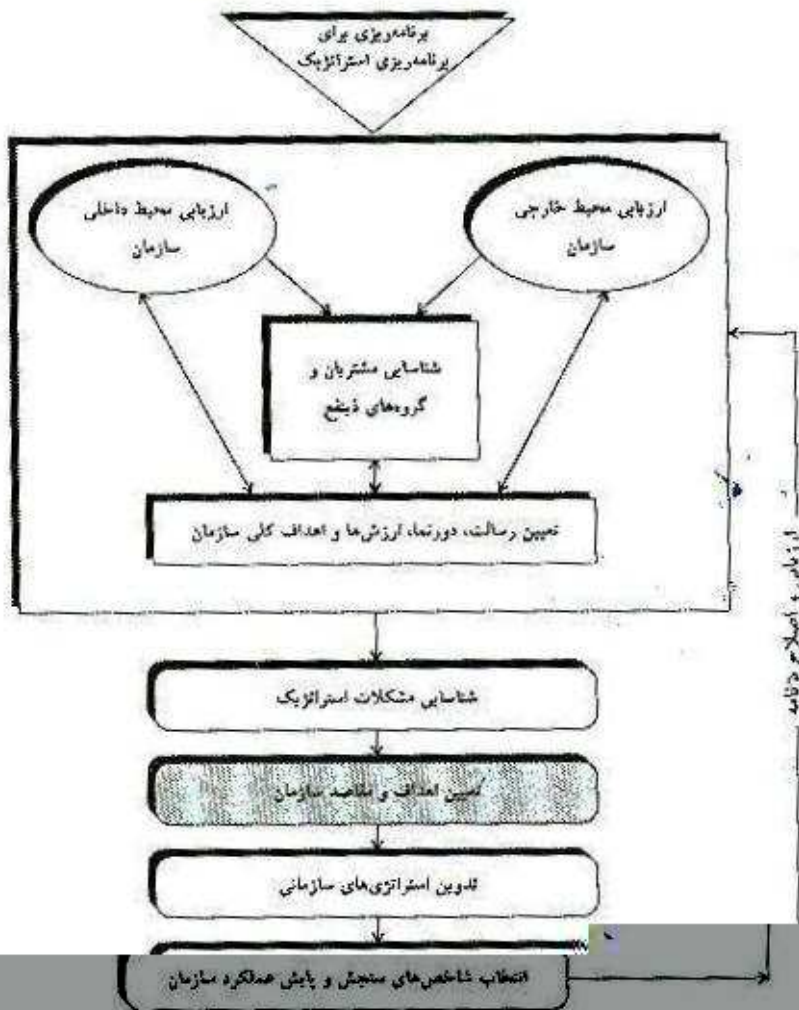
ارزیابی اهداف سازمان					
شماره برنامه:					عنوان هدف:
شماره هدف:					
N	...	۴	۳	۲	۱
					سوالات ارزیابی
					آیا هدف با رسالت سازمان همخوانی دارد؟
					آیا هدف تعیین شده با اختیارات قانونی سازمان تناقض دارد؟
					آیا هدف به گونه‌ای است که نتایج آن قابل سنجش است؟
					آیا هدف تعیین شده بیانگر فعالیت‌های اصلی سازمان است یا نشانگر یک جهت‌گیری استراتژیک است؟
					آیا هدف دارای چالش مناسب است و در عین حال واقع‌بینانه و دست‌یافتنی است؟
					آیا تحقق هدف حداقل نیاز به سه سال فعالیت سازمان دارد؟
					آیا برای هر فعالیت حداقل یک هدف کلیدی تعیین شده است؟
					آیا هدف تعیین شده برای مدیریت اهمیت دارد؟
					آیا کسی که با برنامه‌آشنایی نداشته باشد قادر به فهم مفهوم هدف است؟
					آیا هدف تعیین شده برای سیاستگذاران و مشتریان سازمان مهم است؟

سوالات فوق هم اهداف سازمانی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و هم می‌توان آن‌را برای

ارزیابی اهداف برنامه‌های مستقل به کار برد.

دامه گام پنجم

ب) تنظیم مقاصد سازمان



اهداف آموزشی

انتظار می‌رود پس از مطالعه این

بخش بتوانید:

- ✓ تعریف دقیقی از مقاصد سازمان ارائه دهید.
- ✓ نحوه تعیین مقاصد سازمان را تشریح نمایید.
- ✓ مطلوبیت مقاصد سازمان را مشخص نمایید.
- ✓ مقاصد سازمان و برنامه‌های خاص را ارزیابی نمایید.

با تکمیل مقاصد سازمان، بخش «به کجا می‌خواهیم برسیم؟» برنامه‌ریزی استراتژیک خاتمه می‌یابد. به معنی ساده‌تر، مقاصد سازمان، اجزای قابل سنجش‌تر و اختصاصی‌تر برای نیل به اهداف هستند. بر خلاف اهداف سازمان، مقاصد سازمان، اختصاصی‌تر و کمی‌تر بوده و بهتر می‌توان در چارچوب زمان برای نیل به اهداف سازمان آنها را اجرا و پیشرفت آنها را تعقیب نمود.



الف) معیار مطلوبیت مقاصد سازمان

مقاصد مطلوب، باید از ویژگی SMART برخوردار باشند که از حروف اول اصطلاحات زیر تشکیل می‌شود.

اختصاصی^۱ بودن: مقاصد سازمان و یا هر برنامه باید منعکس‌کننده نتایج مطلوبی باشند که در جستجوی آنها هستیم، نه اینکه بیانگر نحوه نیل به آن نتایج باشد. مقاصد سازمان باید استراتژی‌ها و فعالیت‌های اختصاصی‌تر را ایجاد کرده و به قدر کافی جزئی شده باشند که توسط همه درک شده و جهت‌گیری‌های شفاف ایجاد نماید.

قابل سنجش بودن^۲: مقاصد سازمان، باید قابل سنجش باشند تا میزان تحقق و درصد پیشرفت برنامه را مشخص نمایند. روش و شاخص سنجش مقاصد باید قبل از اینکه کار به صورت جدی شروع شود، تعیین گردد.

1. Specific

2. Measurable

بزرگ ولی دست یافتنی بودن^۱: اگر مقاصد سازمان مناسب انتخاب شوند، آنها به قدر کافی چالشی بوده، ولی در عین حال غیرممکن نیز نخواهند بود. به عنوان مثال، میزان مرگ و میر اطفال زیر یکسال را می‌توان کاهش داد ولی نمی‌توان آنها حذف نمود.

مبتنی بر نتیجه بودن^۲: مقاصد سازمان باید یک نتیجه خاص را دنبال نمایند. مثلاً تزریق ۵۰ واکسن ثلاث اطفال زیر پنج سال به ازای هر کارمند در هر روز.

زماندار بودن^۳: مقاصد سازمان باید دارای محدودیت زمانی بوده و شامل چند هفته یا حداکثر یکسال باشد. اگر مقاصد سازمان با سال مالی تنظیم شوند بهتر قابل مدیریت خواهند بود.

ب) تنظیم مقاصد سازمان

مقاصد به روش‌های مختلفی می‌توانند تنظیم شوند و هر سازمان روش مناسب خودش را انتخاب می‌نماید. برای تعیین مقاصد سازمان، روش‌های زیر پیشنهاد می‌گردد:

۱- رسالت و اهداف سازمان را بازبینی کنید:

◀ آیا رسالت سازمان بطور شفاف تعیین شده است؟

◀ آیا گروه‌های جمعیت و گروه‌های ذینفع شناسایی شده‌اند؟

◀ آیا معنی و مفهوم هر یک از اهداف سازمان به روشنی درک شده است؟

۲- در مورد نتایجی که می‌خواهید به آن نایل شوید، تصمیم‌گیری نمایید.

◀ در مورد نیروی انسانی، منابع مالی و تکنولوژیکی و اینکه چگونه می‌توانند در دوره

برنامه‌ریزی به کار گرفته شوند، تصمیم‌گیری نمایید.

1. Aggressive but Attainable

2. Results-oriented

3. Time-bound

« کدام یک از فعالیت‌های سازمان می‌تواند بصورت مستقل (SBU)^۱ انجام شود؟ آیا در این صورت، اهداف برنامه، نتایج، مشتریان یا خدمات تغییر خواهند نمود؟

« چه تغییرات داخل و خارج سازمانی ممکن است بر نتایج اجرای برنامه‌ها تأثیر بگذارد؟

« چه راه‌حل‌ها یا دستورالعمل‌های خارج سازمانی از سوی مراجع سیاست‌گذار نظیر مجلس شورای اسلامی یا شوراهای شهر و روستا برای انجام SBU ها پیش بینی شده است؟

« آیا نتایج پیش بینی شده با سیاست‌ها و اولویت‌های سازمانی، جهت‌گیری‌های حکومتی و ارزش‌های حاکم بر جامعه مطابقت دارد؟

۳- برای نیل به نتایج، چارچوب زمانی تعیین کنید.

« فوریت در انجام فعالیت‌ها چقدر مهم است؟

« مدت زمان منطقی برای نیل به نتایج مطلوب کدام است؟

« آیا انجام دادن هر فعالیتی در مقابل به تأخیر انداختن آن فرصتی را در اختیار سازمان قرار می‌دهد؟

« آیا چارچوب زمانی خاصی قبلاً از سوی مراجع قانون‌گذار نظیر مجلس شورای اسلامی و... برای انجام فعالیت‌ها تعیین شده است؟

۴- چارچوبی برای پاسخگویی تعریف کنید.

◀ شاخص‌های سنجش عملکرد را که قبلاً برای سنجش نیل به اهداف تعیین شده‌اند، بازبینی کنید.

◀ در صورت تناسب، شاخص‌های سنجش عملکردی دیگری برای سنجش پیشرفت مقاصد سازمان شناسایی نمایید.

◀ برای هر مقصدی شاخص سنجش عملکرد مناسب تعیین کنید.

◀ مشخص کنید که پیشرفت برنامه‌ها چگونه سنجیده خواهد شد.

◀ برای جمع‌آوری اطلاعات مناسب، سازماندهی کنید.

که با در نظر گرفتن موارد بالا، پنج مورد از مقاصد پیشنهادی خود را برای کل سازمان یا یکی از برنامه‌های سازمان محل خدمت خودتان، در جدول فرم شماره ۱۳ وارد کنید.

فرم (۱۳)

(۱)	
(۲)	
(۳)	
(۴)	
(۵)	

فرم (۱۴) - ارزیابی مقاصد سازمان

ارزیابی مقاصد سازمان					
شماره برنامه:					هدف:
شماره مقصد:					
N	...	۴	۳	۲	۱
					سوالات ارزیابی
					آیا مقصد برنامه منعکس کننده نتایج مطلوب است؟
					آیا میزان پیشرفت مقصد قابل سنجش است؟
					آیا مقصد، با وجود چالش‌دار بودن، با منابع پیش‌بینی شده، در طول دوره برنامه قابل دستیابی است؟
					آیا مقصد بیش از آنکه بیانگر فعالیت باشد، تصریح کننده نتیجه است؟
					آیا برای نیل به مقصد تعیین شده، چارچوب زمانی پیش‌بینی شده است؟
					آیا پیش‌بینی شده است که چه کسی مسئول دستیابی به مقصد است؟
					آیا تکمیل یک مقصد باعث نیل به هدف می‌شود؟
					آیا برای هر هدف تعیین شده حداقل یک مقصد پیش‌بینی شده است؟
					آیا اگر کسی با برنامه آشنا نباشد مفهوم مقصد تعیین شده را براحتی درک می‌کند؟