



گروه پژوهش‌های مدیریت  
انسان‌شناسی و ارتباطات سازمان



کمیته تخصصی امور  
پایه‌های علمی و پژوهشی

(جیب چهارم)

راه حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه

کتاب همراه مدیران

# هدف‌گذاری

اولویت‌بندی، برنامه‌محوری، سنجش موفقیت

مشاوران: پنی لوسی، لیندا هیل

ترجمه: مسعود سلطانی

به نام خداوند بخشنده و مهربان

عنوان و نام پدیدآور: هدف‌گذاری: راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه / ترجمه مسعود سلطانی.	
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری:	۸۴ ص. مصور، جدول، نمودار:؛ ۱۸،۵×۱۲ س.م.
فروست:	مجموعه کتابهای همراه مدیران، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۶۲-۷
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
یادداشت:	Setting Goals: Expert Solutions to Everyday Challenges.
یادداشت:	چاپ سوم؛ ۱۳۹۳ (فیبا)
موضوع:	هدف‌گزینی در مدیریت کارمندان، مدیریت هدف‌مند
شناسه افزوده:	سلطانی، مسعود، ۱۳۵۲ -، مترجم
رده‌بندی کنگره:	HF۵۵۴۹/۵ /۵۴ ت۷ ۱۳۹۲
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۳۰۱
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۳۱۲۳۵۹۰

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

# هدف‌گذاری

اولویت‌بندی، برنامه‌محوری، سنجش موفقیت

دانشکده کسب‌وکار هاروارد

ترجمه

مسعود سلطانی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

## هدف گذاری

راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

مترجم: ..... مسعود سلطانی  
طراحی روی جلد: ..... امید نعم الحبيب  
صفحه آرا: ..... خدیجه یوسفی  
شمارگان: ..... ۳۰۰۰ نسخه  
چاپ دوم: ..... پاییز ۱۳۹۳  
ناشر: ..... آریانا قلم  
نشانی: ..... خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور، پلاک ۳۷  
تلفن: ..... ۸۸۳۴۲۹۱۰  
نمابر: ..... ۸۸۸۳۶۴۱۰  
وب سایت (فروشگاه اینترنتی): ..... [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)



## مقدمه ناشر

در باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که در آن نیاز به آموختن، الزامی است. اما بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی و یا خواندن کتاب‌های پر حجم را می‌یابند.

در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را تحت عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر نموده است که برترین اساتید مدیریت دنیا نکات و راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را، در آن به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نمود. که خوشبختانه مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفت و در طی دو سال چاپ اول و دوم آن به پایان رسید و چاپ سوم در آغاز سال تحصیلی ۹۳ تقدیم علاقه‌مندان می‌شود.

این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند. مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

# فهرست مطالب

۸	چرا هدف گذاری مهم است
۸	<b>پیام مشاور</b>
۹	مشاوران
	<b>مبانی هدف گذاری</b>
۱۳	<b>هدف گذاری به چه معناست؟</b>
۱۵	انواع هدف
۱۵	هماهنگی اهداف
۱۷	اولویت بندی اهداف
۱۸	از بالا به پایین یا از پایین به بالا
۲۱	<b>اهداف هوشمندانه</b>
۲۲	چه چیزی هدف را هوشمندانه می کند؟
۲۵	اهمیت امکان پذیری
۲۶	اهداف کمی در مقابل اهداف کیفی
۲۹	<b>تعیین اهداف سازمانی</b>
۳۰	شناسایی اهداف بالقوه
۳۱	اولویت بندی و انتخاب اهداف
۳۳	نکته هایی برای تعیین اهداف سازمانی
۳۴	گام های شناسایی و اولویت بندی اهداف سازمانی
۳۵	<b>تعیین اهداف فردی</b>
۳۶	روشن کردن اهداف فردی
۳۷	اطمینان از تحقق اهداف
۳۸	نکته هایی برای تعیین اهداف اعضای تیم
۳۹	تعیین اهداف برای خودتان
۴۱	<b>بیشینه کردن توفیق اهداف</b>
۴۲	ایجاد حس مالکیت

۴۳	تعریف اهداف چالشی قابل تحقق
۴۳	نکاتی درباره اهداف بلندپروازانه
۴۴	تمرکز بر اهداف
۴۵	تعیین معیار عملکرد
۴۶	تعیین مسئولیت‌ها
۴۷	نکته‌هایی برای افزایش احتمال موفقیت
۴۹	<b>تحقق اهداف</b>
۵۰	پایش اهداف تعیین شده
۵۱	برنامه‌ریزی برای اهداف
۵۱	مدیریت موانع
۵۳	پایش و کنترل پیشرفت
۵۴	گام‌هایی برای پایش پیشرفت
۵۵	تحقق اهداف
۵۶	گام‌هایی برای تحقق اهداف
۵۷	<b>ارزیابی اهداف تعیین شده</b>
۵۸	بازنگری در اهداف
۶۰	ارزیابی اهداف پس از تحقق
۶۱	یادگیری و کاربرد درس‌ها
	<b>نکات و ابزارها</b>
۶۵	<b>ابزارهای هدف‌گذاری</b>
۷۱	خودآزمایی
۷۴	پاسخ خودآزمایی
۷۷	منابعی برای مطالعه بیشتر
۷۹	کتاب‌ها



## پیام مشاور

### چرا هدف‌گذاری مهم است

هدف‌گذاری - برای واحد، افراد تحت مدیریت و همکاران و مدیران ارشد - یکی از اصلی‌ترین مسئولیت‌های تمام مدیران است. اهداف، راهنمای مدیران و کارکنان است و فعالیت‌های آنها را در کارهای روزمره‌شان جهت می‌دهد. افراد بدون داشتن هدف، کارهایشان سمت و سوی ندارد، در دریای بیکران سازمان غوطه‌ور هستند و نمی‌دانند هزینه و توان خود را کجا صرف کنند. تعیین اهداف، موضوعی چالشی است. چگونه اهداف خود را از میان بی‌شمار اهداف ممکن، برای خودتان، گروه کاری خود و یا کارکنان تحت مدیریت خود انتخاب کنید؟ در این کتاب با مرور فرایند هدف‌گذاری، ایده‌ها و نکته‌های مهمی را برای غلبه بر چالش‌های هدف‌گذاری شرح داده‌ایم. شفافیت اهداف، تعریف اهداف گروه کاری بر مبنای تغییرات صنعت و سازمان، تعیین اولویت‌ها در زمانی که اهداف با یکدیگر تعارض دارند، و استفاده از نقاط قوت گروه برای تحقق اهداف مورد نظر، بخشی از مطالبی است که در این کتاب به آنها پرداخته‌ایم.

با سرآمدی در تعیین اهداف، به نتایج ارزشمندی برای گروه کاری و همچنین سازمان دست خواهید یافت، نتایجی همانند تمرکز بیشتر بر اقدام‌ها، بهره‌وری بالاتر و کارایی بیشتر، حاصل سرآمدی در تعیین اهداف است. مهم‌تر این که شما را مدیری خواهند دانست که می‌داند، چگونه جهت‌گیری گروه کاری خود را مشخص کند و مطمئن شود که به اهداف کلیدی کسب و کار دست یافته

است. پذیرش شما به عنوان مدیر، درهای تازه‌ای را بر روی شما باز می‌کند تا راحت‌تر مسیر شغلی مدیریت را طی کنید.

## مشاوران

### پینی لوسی

پینی لوسی، عهده‌دار مسئولیت توسعه سازمانی و رهبری شرکت پولاروید بوده است و به شرکت‌های تجاری و سازمان‌های غیرانتفاعی متعددی در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه مدیریت، مشاوره داده است. وی عضو موسس و مدیر انجمن توسعه شغلی نیوانگلند - انجمنی برای کمک به رشد حرفه‌ای متخصصان مدیریت - است. علاوه بر فعالیت‌های مشاوره فردی، وی مشاور ارشد شرکت کی‌استون است، شرکتی که به مدیران ارشد در زمان چرخش شغلی مشاوره می‌دهد.

### لیندا هیل

لیندا هیل، استاد دانشکده مدیریت اجرایی مدرسه بازرگانی هاروارد است. وی رییس دانشکده رهبری است و پیش از این، مدیریت برنامه‌های آموزشی متعددی را در مدرسه بازرگانی هاروارد بر عهده داشته است. وی رییس گروه رفتار سازمانی نیز بوده است. کتاب مدیر بشوید: راه‌های غلبه بر چالش‌های رهبری برای مدیران تازه‌کار، از نوشته‌های لیندا هیل است.

# مبانی هدف گذاری

**هدف‌گذاری به چه معناست؟**

هدف‌گذاری فرایندی رسمی است که طی آن مقاصد و اهدافی که برای کسب و کار، واحد سازمانی و یا گروه کاری در نظر داریم، تعریف می‌شود. تحقق این اهداف و مقاصد، ممکن است به همراهی افرادی بیرون از واحد، مانند همکاران و یا مدیران ارشد بخش‌های دیگر سازمان نیاز داشته باشد. وقتی هدفی تعیین می‌کنید، عهده‌دار دستیابی به نتایجی مشخص در سطح فردی یا تیمی می‌شوید. هدف‌گذاری چشم‌اندازی بلندمدت برای شما خلق کرده و به این ترتیب انگیزه‌ای قوی در شما و تیم‌تان برای رسیدن به آن، ایجاد می‌کند. مزیت دیگر تعیین هدف، کمک به شما در نحوه تمرکز منابع و وقت‌تان است.

با تعیین اهداف و اندازه‌گیری میزان تحقق آنها، دستاورد مهمی را برای سازمان خود خلق می‌کنید. برای مثال، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

- 👉 تمرکز بر مهم‌ترین چیزهایی که باید روزانه، هفتگی و یا سالانه محقق شوند.
- 👉 ایجاد جهت‌گیری واحد در سازمان یا گروه کاری.
- 👉 اولویت‌بندی کارهای خود، کارکنان زیردست و افراد دیگر با تمرکز بر وظایف اصلی و مهم.
- 👉 ایجاد انگیزه در گروه کاری و بهبود رضایت شغلی اعضای گروه.

با توجه به مزایای هدف‌گذاری، در ادامه به این موضوع می‌پردازیم که هدف‌گذاری به چه معناست؟ انواع هدف، اولویت‌بندی اهداف، ماهیت تعیین اهداف از بالا به پایین و یا از پایین به بالا، از موضوع‌هایی است که در ادامه مورد بحث قرار گرفته‌اند.

## انواع هدف

هر مدیری این مسئولیت را دارد که برای افرادی که با او کار می‌کنند، دو نوع هدف را تعیین کند.

✍ **اهداف واحد سازمانی.** منظور از اهداف سازمانی، مواردی است که گروه کاری شما در یک دوره زمانی مشخص، می‌خواهد به آن دست یابد. برای مثال، می‌توان هدف را این گونه تعریف کرد، «هدف ما طراحی مجدد وبسایت شرکت تا پایان سال جاری است، به نحوی که به‌روزرسانی اطلاعات مشتریان آسان‌تر شود و مشتری از کار با ما راضی‌تر باشد.»

✍ **اهداف فردی.** این اهداف نشان می‌دهند که هر فردی در تحقق اهداف واحد سازمان چگونه نقش دارد. برای مثال، هدف فردی می‌تواند این گونه باشد، «طراح وبسایت ما باید سائیتی طراحی و پیاده‌سازی کند که معماری پودمانی داشته باشد اما در عین حال برای خریداران اینترنتی جذاب و آسان باشد.»

کسی که در زندگی موفقیتی به دست می‌آورد، هدفی را تدریجی انتخاب کرده است و همواره آن را در نظر دارد. این تنها راه است.

سسیل دمیل

## هماهنگی اهداف

اهداف فردی و سازمانی باید از استراتژی شرکت استخراج شوند. برای

نمونه، اگر استراتژی سازمان شما این باشد که با معرفی سریع محصولات جدید، رهبر بازار صنعت بشود، اهداف فردی و سازمانی شما باید در خدمت این استراتژی باشد. جدول هماهنگ کردن اهداف - مثال‌هایی از هماهنگ کردن اهداف چند واحد مختلف در راستای استراتژی را نشان می‌دهد.

قدرت واقعی این اهداف جاری‌شده در واحدهای سازمان، در هماهنگی آنها با اهداف و استراتژی‌های سازمان است. ایده‌آل آن است که هر فردی اهداف خودش را بداند و از ارتباط آنها با اهداف واحد سازمانی خود درک درستی داشته باشد و متوجه باشد که فعالیت‌های واحدش چه نقشی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارد.

هماهنگ کردن اهداف		
استراتژی شرکت: رهبری بازار در ارائه محصول جدید		
واحد سازمان	نمونه‌ای از اهداف واحد	نمونه‌ای از اهداف فردی
تحقیقات	افزایش معرفی محصولات جدید به میزان ۲۵ درصد تا ۲ سال آینده	همکاری نزدیک طراح محصول با بازاریابی برای اطلاع از تغییرات نیاز مشتری برای ایجاد تغییر در محصولات
بازاریابی	استفاده از رسانه‌های متنوع‌تر (مثل شبکه‌های اجتماعی مجازی، وبلاگ‌ها و بازی‌های اینترنتی پرمخاطب) برای تقویت معرفی محصول جدید	تشکیل گروه‌های مرجع و انجام تحقیقات توسط بازاریاب‌ها در مورد نحوه استفاده مشتری‌ها از رسانه‌هایی که بر تصمیم وی برای خرید موثر است
تولید	داشتن فرایندهای تولیدی با امکان تولید سریع‌تر محصولات جدید	تغییر خط تولید یک محصول توسط سرکارگر برای تولید سریع‌تر محصول جدید

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راحل‌های حرفه‌ای برای چالش‌هایی که مدیران هرروزه با آنها مواجه می‌شوند، ارائه می‌دهد. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها و ابزارها و آزمون‌ها می‌باشد که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهم برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه‌ی کوچک آن استفاده از آن در هر زمان و مکانی امکان پذیر است.

## Setting Goals Expert Solutions to Everyday Challenges



تعیین اهداف، موضوعی چالشی است. چگونه اهداف خود را از میان بی شمار اهداف ممکن، برای خود، گروه کاری و یا کارکنان تحت مدیریت خود انتخاب کنید؟ در این کتاب با مرور فرآیند هدف‌گذاری، ایده‌ها و نکته‌های مهمی برای غلبه بر چالش‌های هدف‌گذاری شرح داده شده است. شفافیت اهداف، تعریف اهداف گروه کاری بر مبنای تغییرات صنعت و سازمان، تعیین اولویت‌ها در زمانی که اهداف با یکدیگر تعارض دارند، و استفاده از نقاط قوت گروه برای تحقق اهداف مورد نظر، بخشی از مطالبی است که در این کتاب به آنها پرداخته شده است.



سازمان اسناد و کتابخانه ملی  
جمهوری اسلامی ایران



سازمان اسناد و کتابخانه ملی  
جمهوری اسلامی ایران



۴۸۰۰ تومان