

بنام خداوند جان و خرد      کزین برتر اندیشه برنگذرد

# معرفی رویکرد هدف گذاری در حیطه دانش

استاد  
دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

عنوان دوره : تکنیک های هدف

هدف کلی : آشنایی فراگیران با تکنیک های هدف گذاری

هدف رفتاری : فراگیر پس از گذراندن دوره بتواند هدف را تعریف و عوامل موثر در تعیین آن و دو نظریه در مورد هدف را تشریح نماید.

سر فصل موضوعات:

۱- آشنایی با تعاریف هدف در حیطه دانش

۲- آشنایی با هدف های سازمانی در انواع سازمان ها در حیطه دانش

۳- آشنایی با نقش و ماهیت هدف در سازمان در حیطه دانش

۴- آشنایی با انواع سلسله مراتب و شبکه هدف ها در حیطه دانش

۵- آشنایی با ویژگی های هدف های سازمانی مطلوب در حیطه دانش

۶- آشنایی با تعیین کننده هدف های سازمانی اثربخش در حیطه دانش

۷- آشنایی با نظریه هدف گذاری در حیطه دانش

## موضوعات مورد بحث

- تعریف هدف
- سطوح اهداف
- روش های تعیین اهداف استراتژیک
- روش های تعیین اهداف عملیاتی
- روش های اولویت بندی اهداف سازمانی
- روش های کنترل و بازبینی در اهداف

# جایگاه هدف



# سطوح هدف



## ویژگی‌های اهداف سازمان

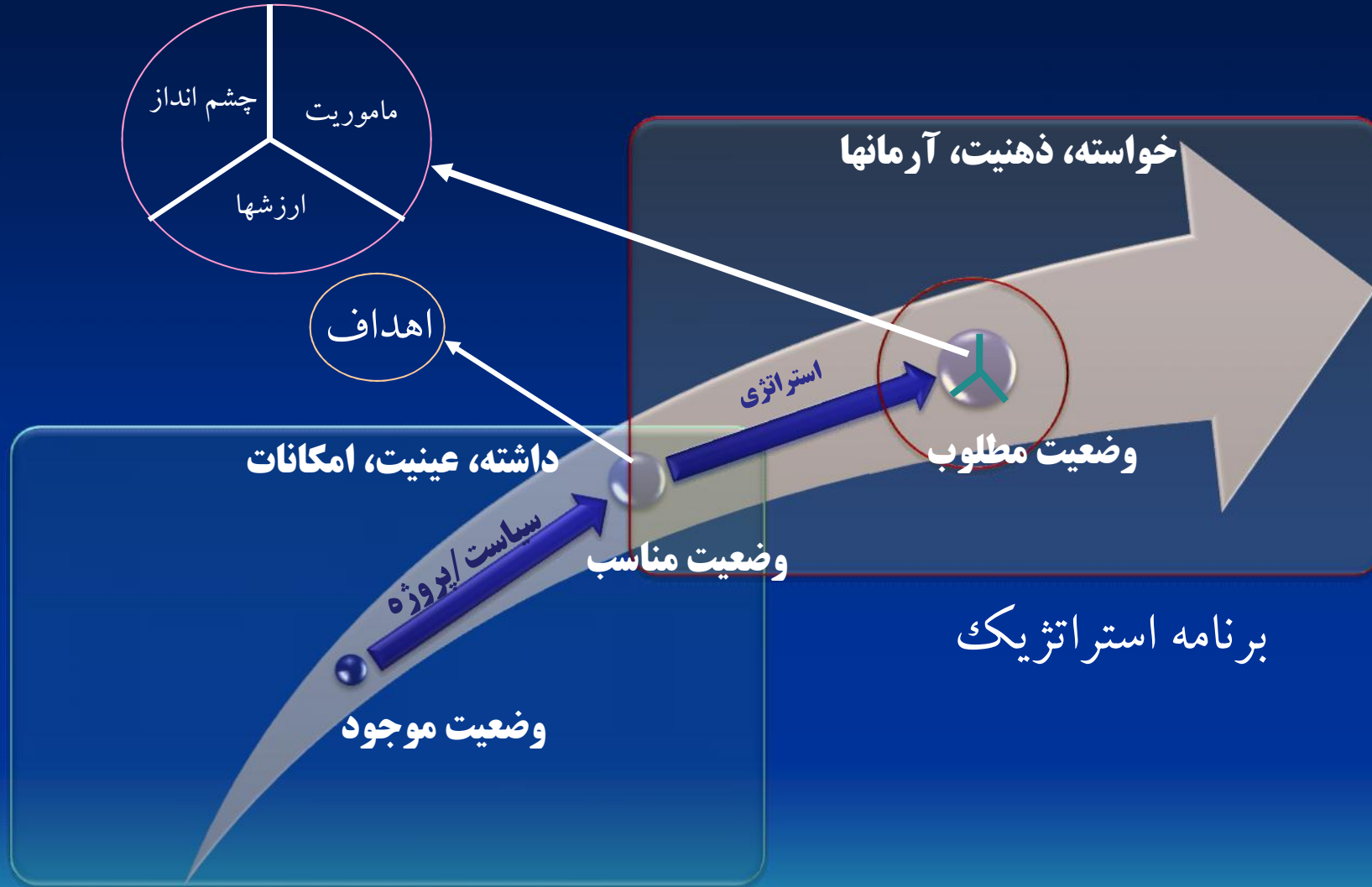


- قابل قبول
- انعطاف پذیر
- قابل اندازه گیری
- برانگیزاننده
- مناسب
- قابل فهم
- دست یافتنی
- هماهنگ با سایر اهداف سازمان

# اهداف عام



# تئوری حرکت



برنامه عملیاتی

برنامه استراتژیک

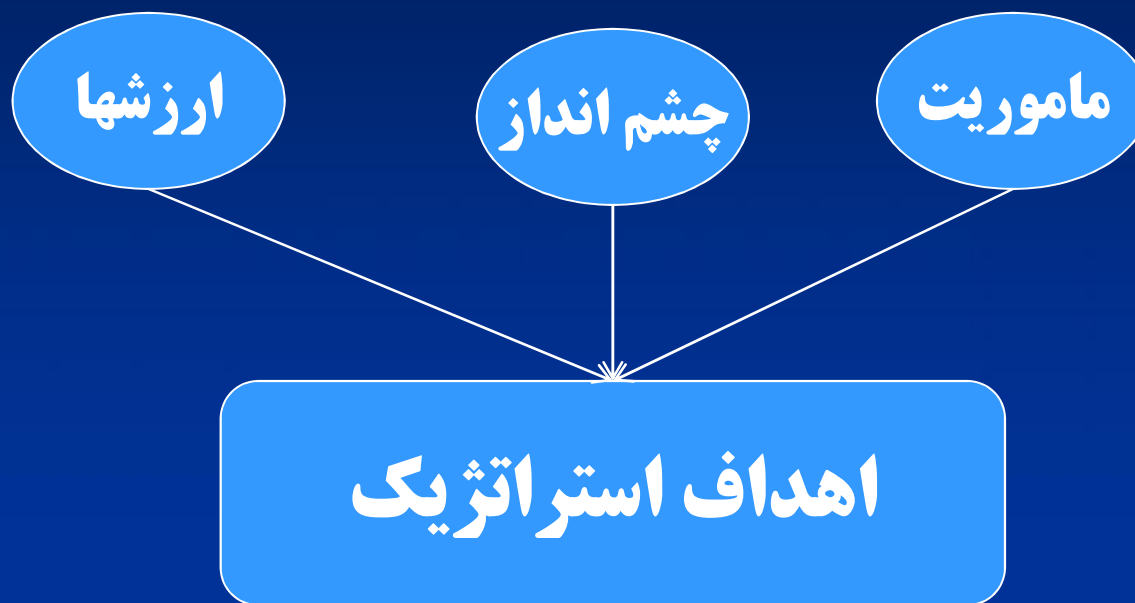


## اجزای مقصد مطلوب سازمان

- کالاها یا خدمات
- مشتریان / ذینفعان
- بازارهای فعالیت / قلمرو
- دیدگاه سازمان نسبت به تکنولوژی مورد استفاده
- ارزش های سازمان
- مزیت رقابتی / ویژگی متمایز
- دیدگاه سازمان نسبت به کارکنان
- توجه به تصور عموم نسبت به سازمان / مسئولیت اجتماعی
- توجه به بقاء، رشد و سودآوری
- چشم انداز



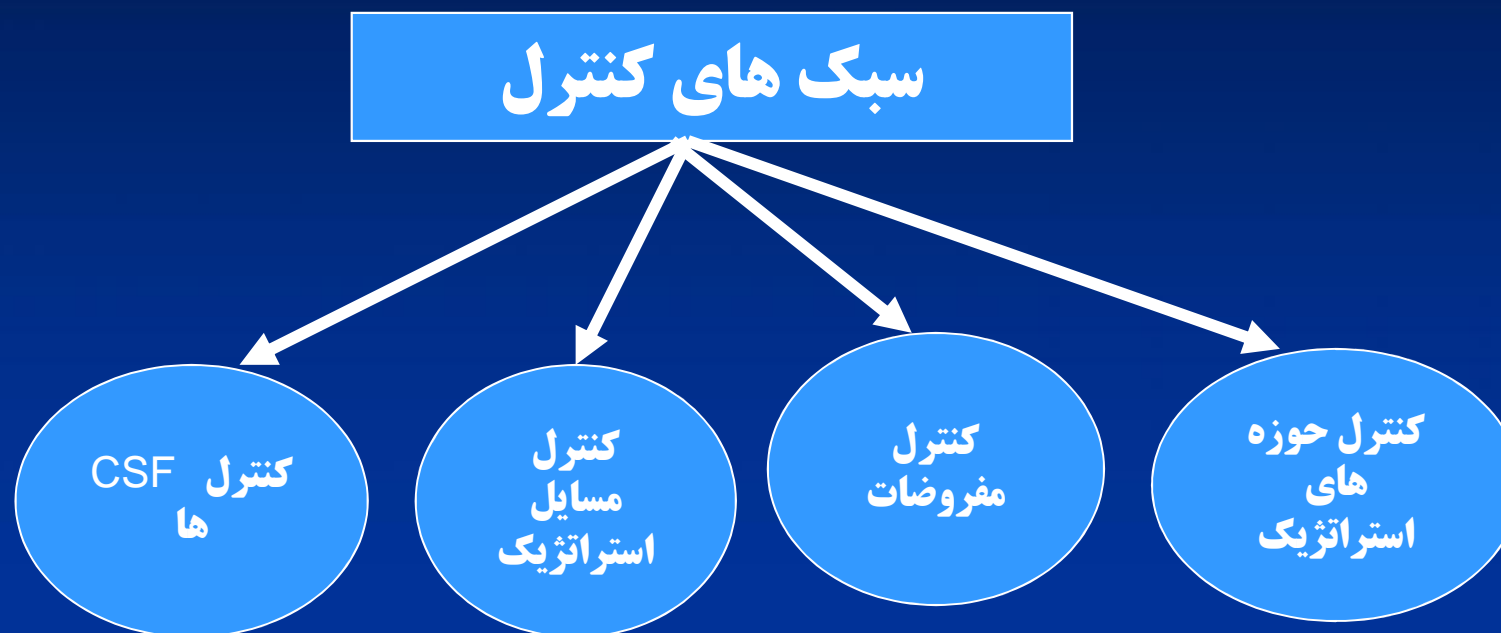
# روش شناسایی اهداف استراتژیک



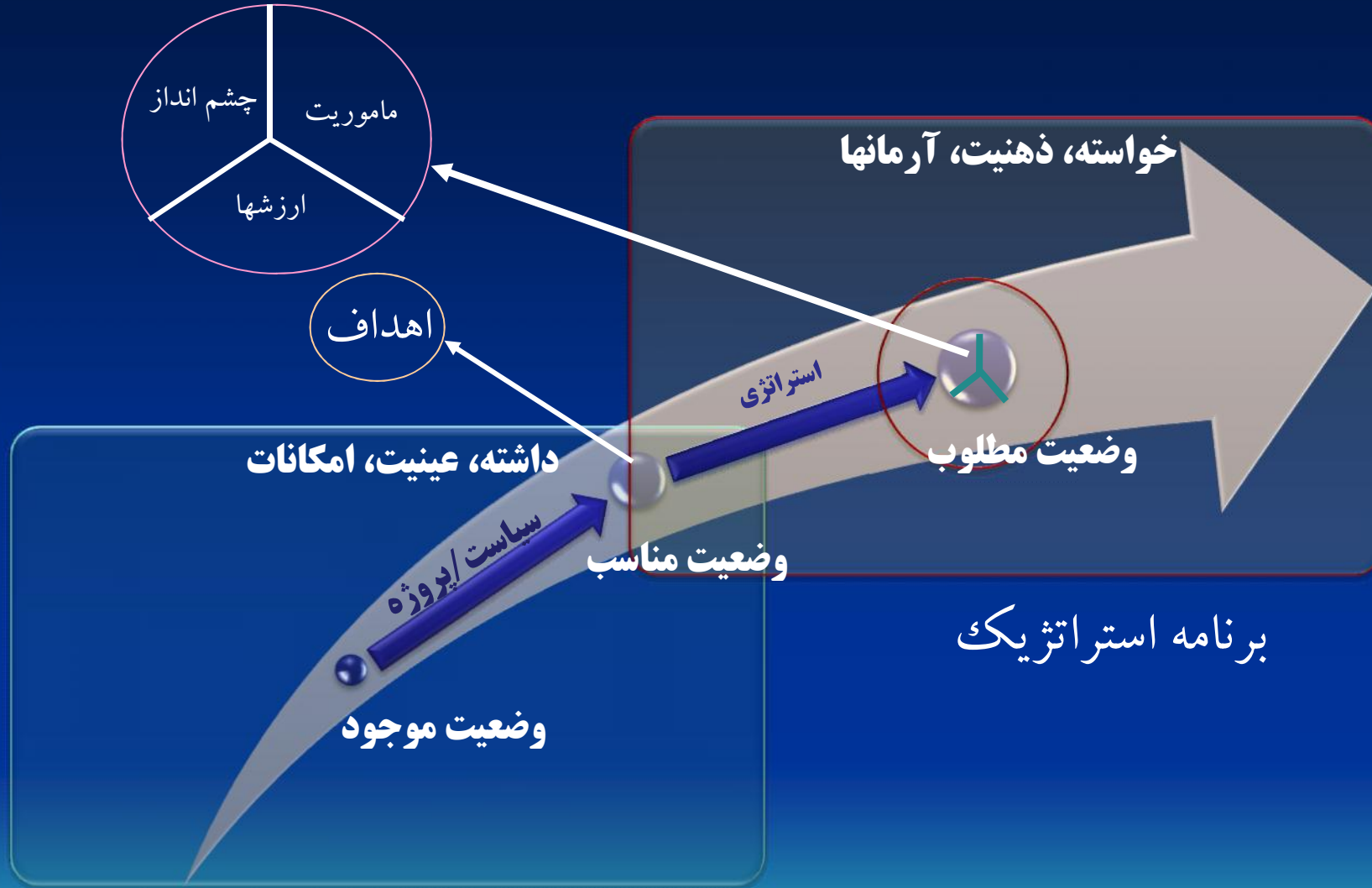
# ماتریس شناسایی اهداف کیفی

اهداف متناظر	مبنای تعیین هدف
	اجزای ماموریت
	اجزای چشم انداز
	ارزشهای سازمان

# کنترل اهداف استراتژیک



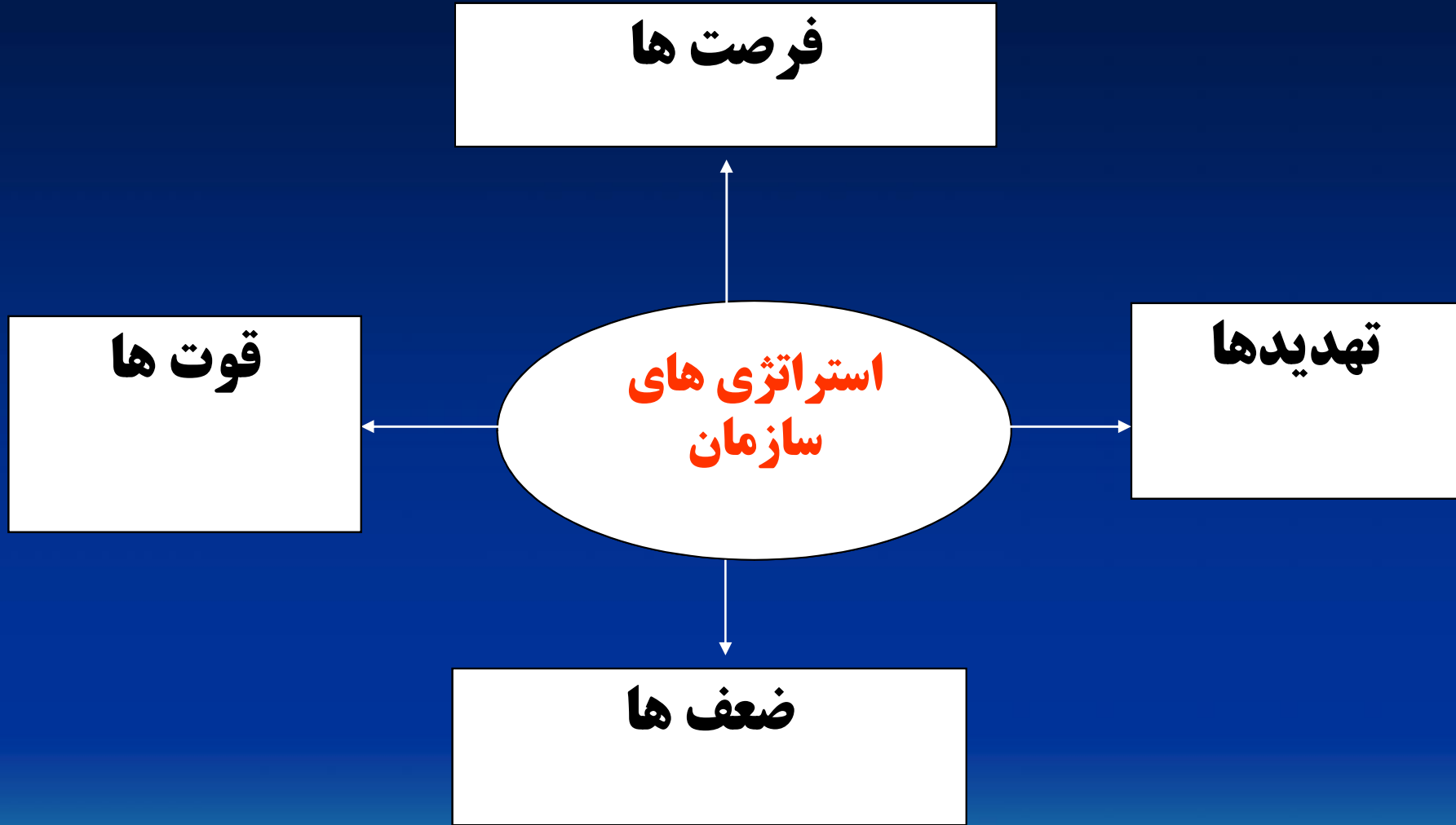
# تئوری حرکت



# برنامه ریزی استراتژیک

## تدوین استراتژی (F)

- تدوین مأموریت، چشم انداز، ارزشها
- تدوین اهداف
- تدوین استراتژی ها
- تعیین اولویت استراتژی ها





# بررسی عوامل محیطی

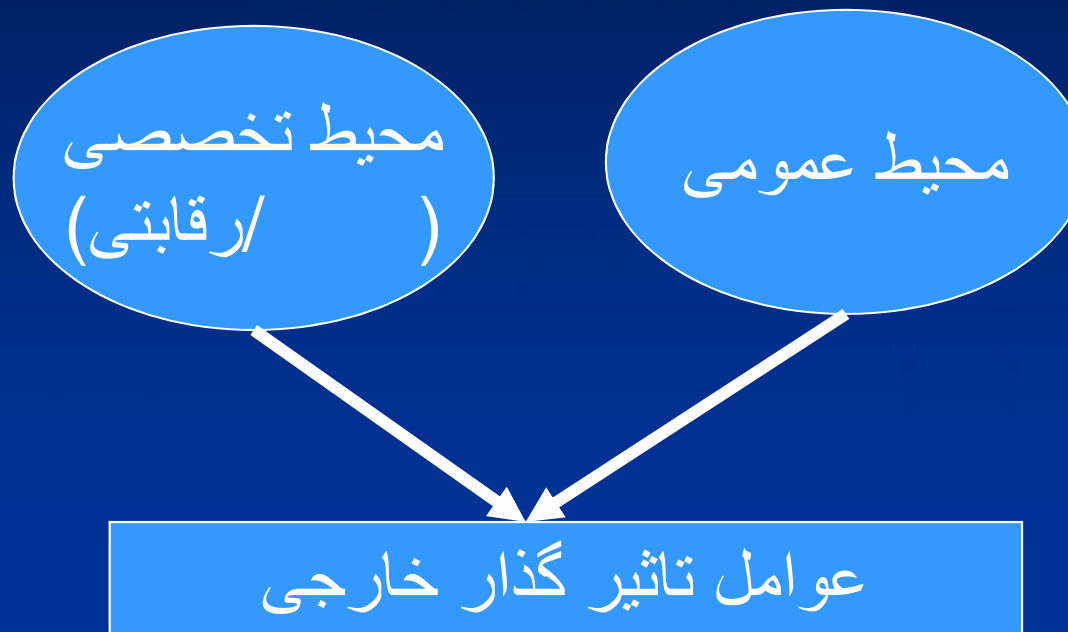
(فرصت‌ها و تهدیدها)



**Evaluation External Factors**

**(Opportunities & Threats)**

# اجزای محیط خارجی



# محیط خارجی

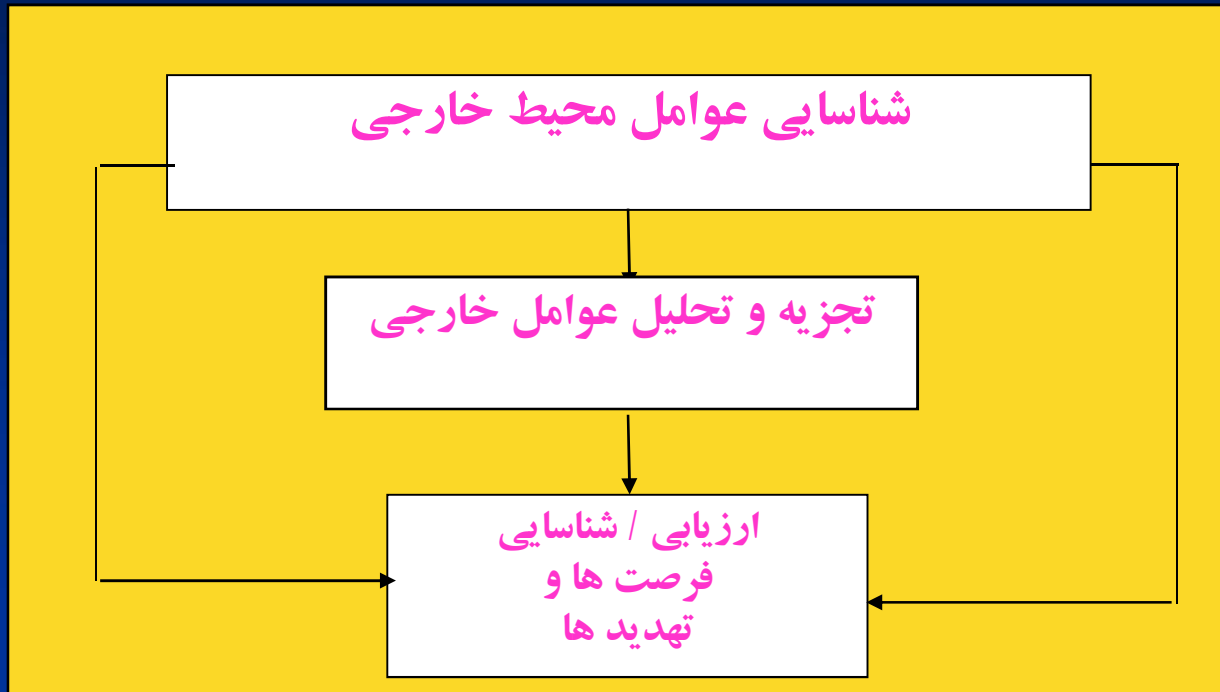
## ■ محیط تخصصی (Task Environment)

تجزیه و تحلیل رقابت (الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر)



Source: Lumpkin and Dess (2003), "Strategic Management", Mc-Graw Hill, p.55

# الگوی بررسی محیط خارجی



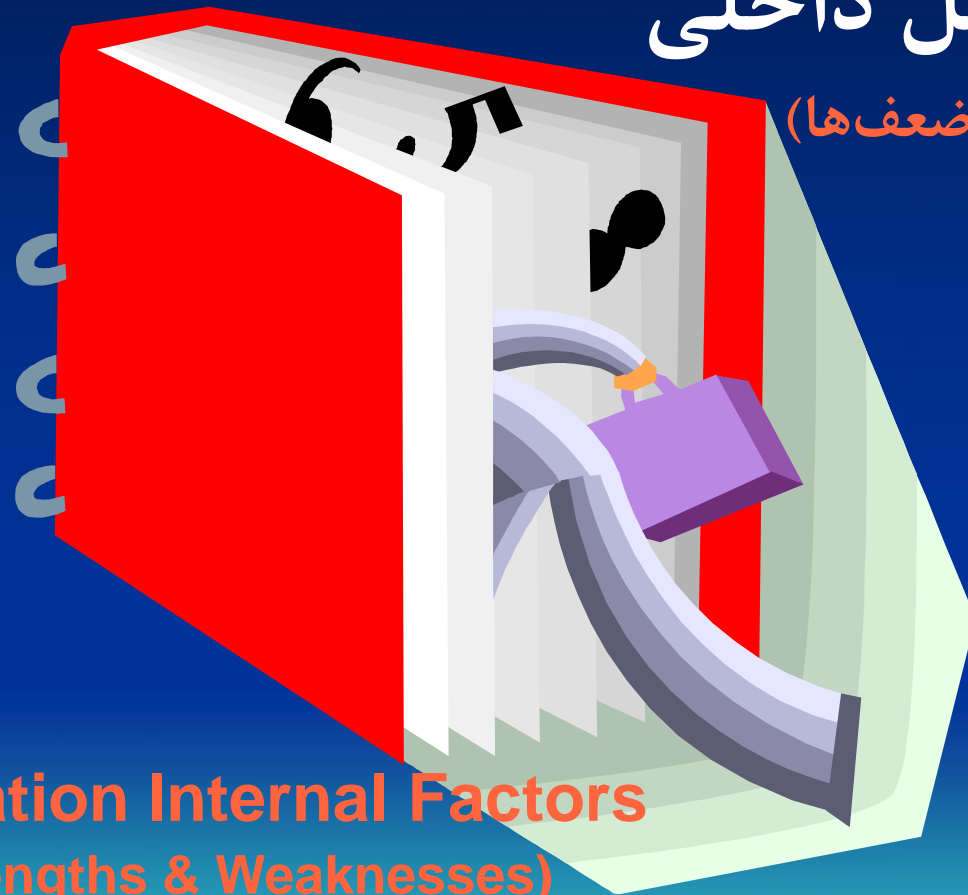
## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFEM)

امتیاز	رتبه (میزان و نوع تاثیر گذاری)				ضریب اهمیت	عوامل خارجی
	تهدید		فرصت			
	جدی	نسبی	نسبی	جدی		
	۱	۲	۳	۴		
۱ > ... < ۴					۱	جمع

منبع: دیوید (۱۳۸۰)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر اعرابی و دکتر پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۲۶۶

# بررسی عوامل داخلی

(قوتها و ضعفها)



**Evaluation Internal Factors**  
(Strengths & Weaknesses)

# رویکردهای بررسی عوامل داخلی رویکرد زنجیره ارزش (Value Chain Approach)

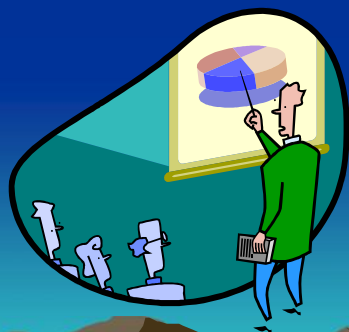
- مایکل پورتر (Michael Porter)  
«کتاب مزیت‌های رقابتی (Competitive Advantages)»  
رویکرد وظیفه‌ای (Functional Approach)
- فعایت‌های سازمان و مدیریت در قالب وظایف واحدهای:

مدیریت

بازاریابی

مالی / حسابداری

تولید و ...



# رویکردهای بررسی عوامل داخلی

## رویکرد زنجیره ارزش (Value Chain Approach)

فعالیت های	زیرساخت‌های سازمان				
	مدیریت منابع انسانی				
پشتیبانی	پیشرفت تکنولوژی				
	خرید				
	لجستیک درونداد	عملیات	لجستیک برون‌داد	بازاریابی و فروش	خدمات
	فعالیت‌ها اصلی				

منبع: پیرس و رابینسون (۱۳۸۰)، «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، ۲۳۴



# الگوی بررسی محیط داخلی



## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFEM)

امتیاز	رتبه (میزان و نوع تاثیر گذاری)				ضریب اهمیت	عوامل داخلی
	ضعف		قوت			
	جدی	نسبی	نسبی	جدی		
	۱	۲	۳	۴		
۱ > ... < ۴					۱	جمع

منبع: دیوید (۱۳۸۰)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر اعرابی و دکتر پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۲۶۶

## ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	همیشه سفید باشد
نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت را فهرست کنید	
<b>استراتژی های WO</b>	<b>استراتژی های SO</b>	فرصت ها - O
با بهره جستن از فرصت ها نقاط ضعف را از بین ببرید	با بهره جستن از قوت ها در صدد بهره برداری از فرصت ها برآیید.	فرصت ها را فهرست کنید
<b>استراتژی های WT</b>	<b>استراتژی های ST</b>	تهدیدات - T
نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید	برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید	تهدیدات را فهرست کنید

# ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه ای (IE)

ارزیابی عوامل داخلی

/

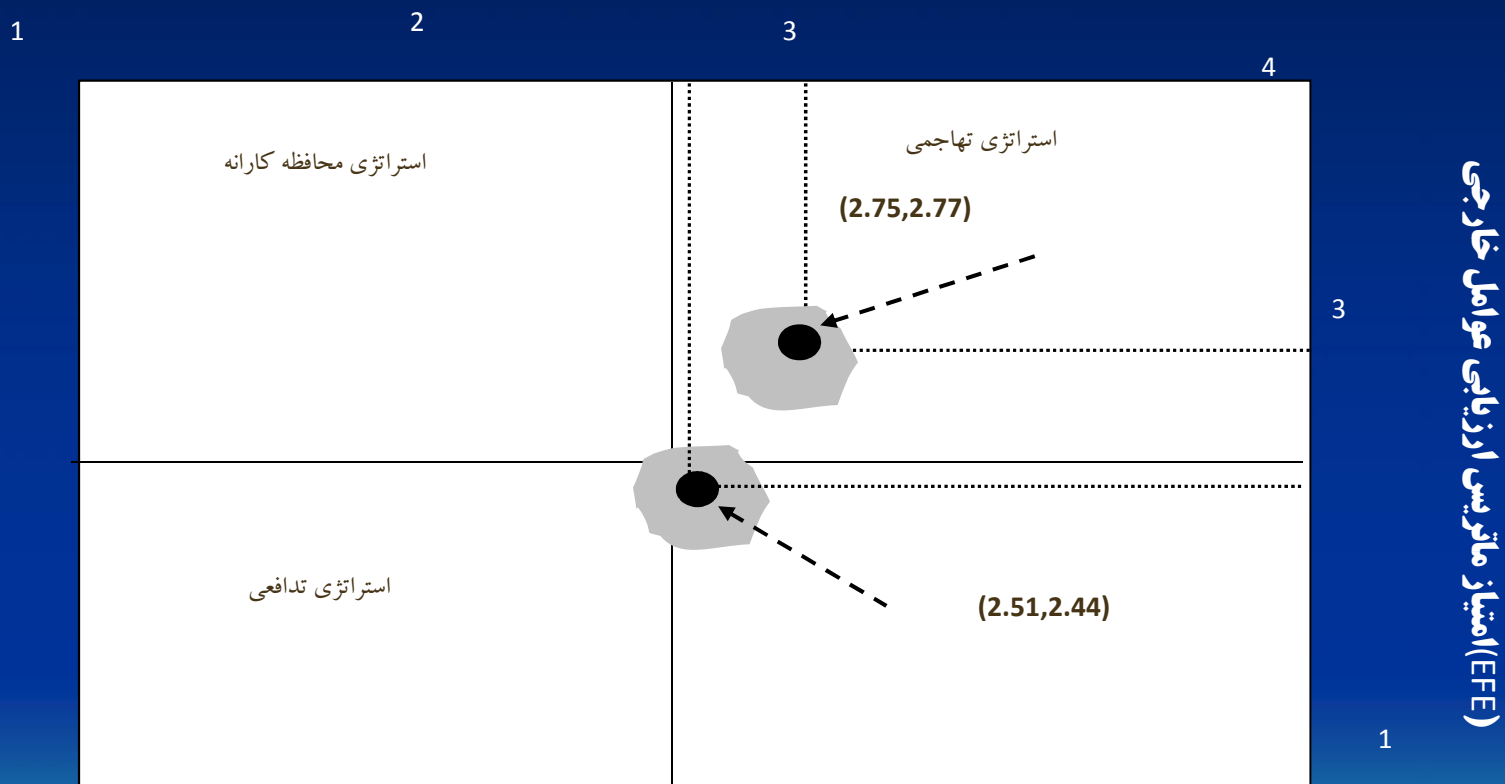
استراتژی محافظه کارانه	استراتژی تهاجمی
استراتژی تدافعی	استراتژی رقابتی

ارزیابی عوامل خارجی

/

# ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه ای (IE)

## (IFE) امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی



## مرحله تصمیم‌گیری (Decision Stage)

استراتژی‌های قابل اجراشناسایی شده در مرحله تطبیق عوامل (داخلی و خارجی) با معیارهایی عینی و قضاوت‌های شهودی ارزیابی می‌شوند تا بهترین استراتژی‌ها جهت اجرا انتخاب شوند

از طریق

- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

## استراتژی های مناسب

ضعف های سازمان Weaknesses	قوت های سازمان Strengths	
استراتژی های محافظه کارانه (WO)	استراتژی های تهاجمی (SO)	فرصت های سازمان Opportunities
استراتژی های تدافعی (WT)	استراتژی های رقابتی (ST)	تهدید های سازمان Threats

# ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت شرکت (SWOT)

شرکت ها										قوت ها										ماتریس SWOT فرصت ها و تهدید های خارجی قوت ها و ضعف های داخلی			
W10	W9	W8	W7	W6	W5	W4	W3	W2	W1	S10	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1				
مدیریت ریسک، بودجه مالی	سیستم مدیریت ریسک	مدیریت منابع انسانی	مدیریت مالی	مدیریت بازاریابی	مدیریت بازاریابی	مدیریت بازاریابی	مدیریت بازاریابی	مدیریت بازاریابی	مدیریت بازاریابی	راه اندازی تأسیسات گیتی	افزایش رونق اقتصادی در استان	افزایش سطح بهداشت، رفاه و آموزش های عمومی در بندر عباس	موقعیت استراتژیک منطقه هرمزگان	بودجه عمومی دولت (افزایش)	بودجه عمومی دولت (توسعه)	بودجه عمومی دولت (توسعه)	افزایش اعتبارات R&D	سیاست های ملی شرکت	گسترش فناوری اطلاعات	<b>فرصت ها</b> O1 وجود توافقنامه عملیاتی شرکت O2 توان تولید محصول منطبق O3 قابلیت اطمینان و آماده بکار بودن تجهیزات O4 توان تامین مالی O5 وجود فرهنگ مشارکت و کار گروهی O6 دارا بودن اهداف و خط مشی های سازمانی مدون O7 بررسی مسائل سازمان در قالب طرح های پژوهشی O8 استقرار سیستم های مدیریت کیفیت (ایزو) O9 برنامه ریزی آموزش کارکنان نیروی انسانی توانمند O10 وجود زیر ساخت مناسب شبکه و سخت افزار O11 وضعیت فعالیت های انگیزشی و رفاهی O12 جایگاه HSE در سازمان O13 حوادث غیر مترقبه: زلزله و خشکسالی، جنگ			
شرح استراتژی محافظه کارانه (WO)										شرح استراتژی تهاجمی (SO)													
شرح استراتژی										شرح استراتژی												O1	
توسعه و بهبود مدیریت منابع انسانی										افزایش توانمندی علمی-عملی جهت بهره برداری از تأسیسات جدید (گشوی جنوبی و کیش)												O2	
بهبود مدیریت انرژی در شرکت										گسترش پژوهش های کاربردی و توسعه ای در سازمان با استفاده از ظرفیت مراکز آموزشی و پژوهشی کشور به ویژه استان												O3	
توسعه و بهبود نظام مدیریت ریسک										افزایش و استمرار تولید تا سطح حداکثری توام با حفظ کیفیت												O4	
بهبود و توسعه سیستمهای مدیریت اطلاعات و دانش										حضور در سطح فراملی از طریق شناسایی و عرضه محصولات شرکت در بازارهای جهانی												O5	
شرح استراتژی تدافعی (WT)										شرح استراتژی رقابتی (ST)												O6	
شرح استراتژی										شرح استراتژی												O7	
توسعه برون سپاری خدمات در حوزه های کم بازده و پر هزینه										تقویت توان فنی و مهندسی و اجرایی سازندگان و تامین کنندگان داخلی کالا و خدمات												O8	
شرح استراتژی										شرح استراتژی												O9	
شرح استراتژی										شرح استراتژی												O10	
شرح استراتژی										شرح استراتژی												O11	
شرح استراتژی										شرح استراتژی										O12			
شرح استراتژی										شرح استراتژی										O13			
شرح استراتژی										شرح استراتژی										T1			
شرح استراتژی										شرح استراتژی										T2			
شرح استراتژی										شرح استراتژی										T3			
شرح استراتژی										شرح استراتژی										T4			
شرح استراتژی										شرح استراتژی										T5			
شرح استراتژی										شرح استراتژی										T6			
شرح استراتژی										شرح استراتژی										T7			
شرح استراتژی										شرح استراتژی										T8			
شرح استراتژی										شرح استراتژی										T9			
شرح استراتژی										شرح استراتژی										T10			



## استراتژی های محوری

شرح	کد	ردیف
افزایش و استمرار تولید تا سطح حداکثری با حفظ کیفیت	SO3	
توسعه و بهبود مدیریت منابع انسانی	WO1	2
افزایش توانمندی علمی- عملیاتی جهت بهره برداری از تأسیسات جدید (گشوی جنوبی و کیش)	SO1	3
گسترش پژوهش های کاربردی و توسعه ای در سازمان با استفاده از ظرفیت مراکز آموزشی و پژوهشی کشور به ویژه استان	SO2	4
تقویت توان فنی ومهندسی و اجرایی سازندگان و تامین کنندگان داخلی کالا و خدمات	ST1	5
بهبود و توسعه سیستمهای مدیریت اطلاعات و دانش	WO4	6
توسعه و بهبود مدیریت HSE با تاکید بر ارتقای سطح مدیریت بحران و پدافند غیر عامل و توسعه فعالیت های زیست محیطی شرکت	ST2	7
توسعه و بهبود نظام مدیریت ریسک	WO3	8
بهبود مدیریت انرژی در شرکت	WO2	
توسعه برون سپاری خدمات در حوزه های کم بازده و پر هزینه	WT	

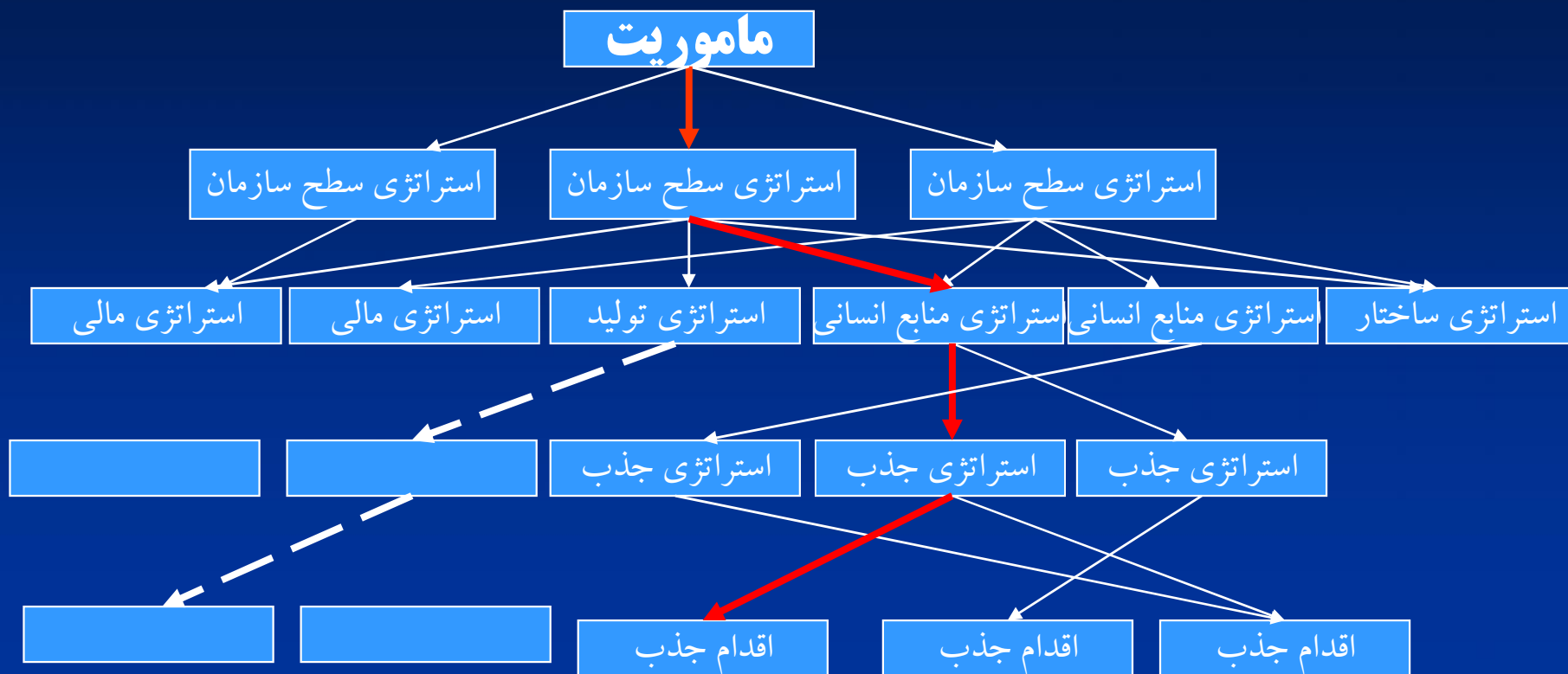
# چارچوب شناسایی اهداف عملیاتی

استراتژی								
کد	هدف		سال چهارم					کد

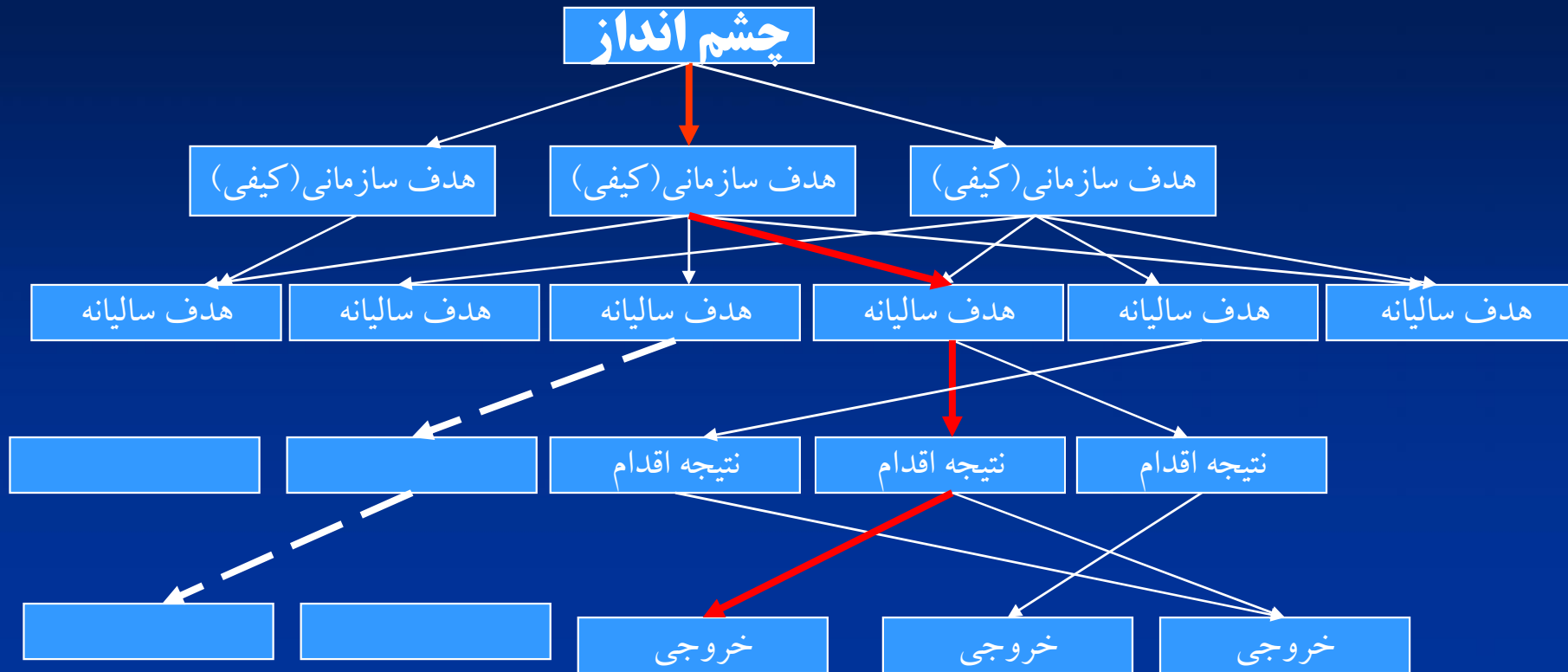
# چارچوب شناسایی طرحهای عملیاتی

									هدف
		نتیجه	همکار	بودجه	پایان		مجری	کد	

# نقشه استراتژی



# نقشه اهداف



# اجزای برنامه

مسیر	مقصد	اجزا
		برنامه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتژی</li> <li>• راهبرد</li> <li>• تاکتیک</li> <li>• خط مشی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماموریت، چشم انداز و ارزشها</li> <li>• ماموریت (به تنهایی)</li> <li>• ایده آل</li> <li>• آرمان</li> <li>• اهداف استراتژیک یا کیفی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتژیک</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پروژه/فعالیت</li> <li>• سیاست</li> <li>• تکنیک</li> <li>• اقدامات</li> <li>• طرح عملیاتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اهداف عملیاتی</li> <li>• اهداف بلند مدت</li> <li>• اهداف کمی</li> <li>• اهداف سالانه</li> <li>• اهداف ۵ ساله و بالاتر</li> <li>• خروجی ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عملیاتی</li> </ul>

# رویکرد های تعیین اهداف



# رویکرد های تعیین اهداف

	عامدانه ←	استراتژی به مثابه	→ خود ظهور
فاه مشخص در بازار استراتژی برای دیدگاه	برنامه ریزی استراتژیک	اقدام اکتشافانه استراتژیک	
دیدگاه	چشم انداز سازی استراتژیک	یادگیری استراتژیک	
	متمرکز ←	توزیع قدرت	→ نامتمرکز
ایستا محیط	سازمان ماشینی	سازمان حرفه ای	
پویا	سازمان کارآفرینی	سازمان ادهوکراسی	



# روش های اولویت بندی اهداف

- روش زوجی (AHP)
- روش دلفی
- ماتریس جذابیت / قابلیت دسترسی هدف

# روش زوجی در اولویت بندی اهداف

G6	G5	G4	G3	G2	G1	هدف
						G1
						G2
						G3
						G4
						G5
						G6

# روش دلفی در اولویت بندی اهداف

میانگین						
						G1
						G2
						G3
						G4
						G5
						G6

# ماتریس جذابیت و قابلیت دسترسی اهداف

کم	قابلیت دسترسی		زیاد
	اولویت دوم	اولویت اول	زیاد
	اولویت چهارم	اولویت سوم	کم
			جذابیت هدف

# کنترل اهداف عملیاتی

- تعیین زمان برنامه ها
- تعیین بودجه برنامه ها
- تعیین شاخص های ارزیابی
- تعیین ناظر
- تعیین گزارش دهنده
- تعیین گزارش گیرنده

# ماتریس کنترل اهداف عملیاتی

اجزای کنترل عملیات					
شرح	پاسخگو	ارزیاب	زمان ارزیابی	نتایج	
				R1	G1
				R2	G2
					G3
					G4

اهداف عملیاتی