

الفصل الثالث عشر

وضع الأهداف «الصحيحة» لتحقيق الأشياء

في غضون أقل من عشر سنوات أصبحت إي بيه بحق «مركز التسوق العالمي بالاتصال المباشر» «أون لاين». وبذلك ساعدت الشركة في تحديد الطريقة التي يمكن بها للتقنية أن تحدث ثورة في مراكز التسوق. ولقد كانت التحديات التي واجهتها رهيبة، إلا أن تأثيرها كان مثيراً. كما حازت إي بيه مزية رائعة أخرى: فهي، صدق أولاً تصدق، أسرع الشركات نمواً في التاريخ. ويعود معظم الفضل في ذلك إلى ميغ وايتمان رئيسة إي بيه ومديرتها التنفيذية. وفي الواقع، أن مجلة فورتشون أوردت اسم وايتمان بوصفها أقوى امرأة في عالم الأعمال في يومنا هذا!

وتحت إشراف وايتمان، ارتفع عدد المستخدمين النشيطين لخدمات الشركة بحيث وصل إلى 48 مليون مستخدماً. وقفزت العائدات لتتجاوز 3 مليارات دولار. وبالرغم من بنيتها التحتية الخفيفة والمعتمدة على الانترنت، فقد تجاوز دخلها التشغيلي المليار دولار. ولدى الشركة استراتيجيات واضحة للاستمرار في النمو. تتضمن التوسع في أسواق عالمية جديدة، والقيام باستثمارات أساسية في التقنية، وتوفير المزيد من أدوات الاتصال المباشر.⁽¹⁾

لكن أهداف الأعمال هي التي تجعل هذه الاستراتيجيات زاخرة بالحياة. وعلى الرغم من أن إي بيه تتسم بالمرونة والابتكار فقد كانت تقرب بالحاجة إلى نظام مالي قوي. وبوسعك أن تتنبأ بحدوث زيادات واضحة في أعداد المستخدمين النشيطين، والمسجلين، ونمو المبيعات، وهوامش الربح، وهذه ليست سوى أعداد قليلة من المجالات التي تذكر على سبيل الذكر وليس الحصر.

وتزودنا هذه المؤشرات بما نركز عليه وتساعد الشركة على تقويم تقدمها والقيام بتحركات تصحيحية. وباختصار، تساعد الأهداف الواضحة والمحددة والمتحدية على تحقيق الأمور.

لقد حددت استراتيجياتك للنمو. تلك الاستراتيجيات التي كانت نتيجة لتحليل دقيق لإمكانيات شركتك وبيئتها. وكان وضع هذه الاستراتيجيات خطوة العمل الأولى التي تقوم بها. ولكن مجرد تحديد الاستراتيجيات الرئيسة ليس بالأمر الكافي. إذ يجب تحويل هذه الاستراتيجيات إلى أهداف للأعمال ككل وللوحدات التي تدخل ضمنها. ويركز هذا الفصل على وضع أهداف محددة - الأهداف الصحيحة - لأعمالك. وفيما تقوم والعاملون لديك بالموافقة على هذه الأهداف والعمل على تحقيقها، سوف تبدأ في رؤية النتائج. وكلنا أمل أن تكون هذه النتائج مثيرة للإعجاب، مثل تلك النتائج التي خبرتها شركة إي بيه.

سبب حاجتك إلى الأهداف الصحيحة

لنفترض أنك وأحد الأصدقاء تمضيان بعض الوقت في التجوال حول المدينة في ظهيرة أحد أيام العطلة وأدركتما بأنكما لا تعرفان أين أنتما الآن. فهل أنتما ضائعان؟ الجواب لا. ولكن لنفترض أن أحكما أدرك، «إنها الساعة الرابعة! ومن المفترض أن نكون في الاجتماع منذ 15 دقيقة مضت!» إنكما الآن ضائعان.

لقد كان التجوال بالسيارة رائعاً طالما كان هدفكما الوحيد تمضية بعض الوقت الممتع. ولكن، ما إن أدركتما أنه كان يجب عليكما أن تكونا في مكان ما في وقت محدد وأنكما تأخرتما عن ذلك، حتى أخذتما تنظران حولكما لتريا إشارة ما أو لتسألأ عن وجهة الطريق. والفكرة هنا هي ألا تقوم بأي من الأفعال الضرورية لتحقيق هدف ما إلا إذا كان لديك هدف محدد تسعى لتحقيقه.

من الجلي أن هذا التشبيه يتحدث عن الأعمال. إذ إن أحد المخاطر الأساسية التي تهدد الأعمال النامية يكمن في إنها ببساطة «تسير على غير هدى» في توفير الخدمات للزبائن وتعمل بوتيرة عالية جداً ولكنها تفتقر إلى الوضوح في الاتجاه.

إن أحد المخاطر الأساسية التي تهدد الأعمال النامية يكمن في إنها ببساطة «تسير على غير هدى» في توفير الخدمات للزبائن وتعمل بوتيرة عالية جداً ولكنها تفتقر إلى الوضوح في الاتجاه.

الوضوح في الاتجاه. وتزودنا أهداف الأعمال بالوضوح والاتجاه اللذين نحتاج إليهما. وما إن يتم وضع الهدف حتى يمكن قياس الأداء بموجبه. وهكذا، يعد الهدف أداة للتخطيط والرقابة في آن معاً - فهو أداة للتخطيط لأنه يجب أن يسبق وضع الخطة، وأداة للرقابة لأنه معيار مسبق يقاس به أي أداء. وإذا لم يتم تحقيق الأهداف، يمكن اتخاذ خطوات تصحيحية لتحسين الأداء.

وتعمل الأهداف على تحفيز الموظفين أيضاً. وفي الواقع، يمكن للأهداف القابلة للتحقيق أن تغدو النقطة التي تحشد من أجلها جهود الشركة بأكملها. وقد عزت صاحبة شركة صناعية صغيرة قدرة شركتها على النجاة في بعض الأوقات الاقتصادية والتنافسية الصعبة إلى حقيقة أن الموظفين كانوا يعرفون إلى أين كانت الشركة تتجه. فقد كانوا مطلعين على ما يتوقعه المالكون ولديهم إدراك جيد لما يرجح أن يحدث. وأبدت الملاحظة بأن المشاركة في الأهداف تبني شعوراً بالهوية كما كانت مقتنعة بأن الانفتاح في المشاركة في الأهداف يعزز روح «المصير الواحد» الذي يساعد الشركة على النهوض في بعض الأيام الصعبة.

الخصائص المميزة للأهداف

يجب الانتباه إلى بعض القواعد أو الإرشادات أو الاعتبارات الأساسية إذا بنبغي أن تكون بيانات الأهداف محددة، وواضحة، ويمكن تحديدها كمياً أو قياسها إلى أقصى حد ويمكن قياسها، وتحقيقها، وواقعية، وملموسة.

ينبغي أن تكون بيانات الأهداف محددة وواضحة ويمكن تحديدها كمياً أو قياسها إلى أقصى حد ممكن. فكلما كان الهدف واضحاً ومحددًا، كلما ازدادت فرص متابعته والعمل على تحقيقه. فمن السذاجة القول أنه لا يمكنك مراقبة الشيء الذي لا تقيسه. ومع ذلك إذا أردت أن يحقق أتباعك مستوى عال من الأداء، فيجب أن يفهموا بدقة ما هي النتائج النهائية المتوقعة. والملاحظات العامة التافهة غير مقبولة. وفي الواقع، لكي تتمكن من الاستفادة من الأهداف إلى أقصى

حد ممكن، يجب وضع الأهداف بحيث يعبر عنها بشكل نسب مئوية للزيادات عن الأساس. وبذلك، فإن وضع هدف ينص على زيادة بنسبة 5 بالمائة عن مبيعات السنة الماضية أفضل من القول بأننا نرغب في زيادة المبيعات في الشهر القادم.

كذلك يتعين على البيانات الفعالة للأهداف أن تثير التحدي وأن تكون في الوقت ذاته واقعية ويمكن تحقيقها. وتعد الأهداف المثيرة للتحدي أساسية للأعمال النامية. فالأهداف السهلة أو البسيطة جداً تحرم الأعمال من تحقيق كامل إمكاناتها. ويمكن أن تقود الأشخاص إلى الشعور بأنه لا تتم الاستفادة منهم في وظائفهم بالشكل الكافي، وتسهم في انخفاض معنوياتهم ورضاهم عن عملهم. ومن ناحية أخرى، فقد ينظر إلى الأهداف العالية جداً على أنها غير معقولة أو غير واقعية ولن تحظى من الموظفين حتى بالعمل على تحقيقها.

يجب أن تكون بيانات الأهداف ملموسة وتصاغ بشكل ناتج أو نتائج عوضاً عن عمليات. وعلى المدراء أن يركزوا على الانجازات المنشودة، وليس على الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق هذه الانجازات. فثمة فرق شاسع ما بين القول: «سوف نعمل هذا الأسبوع في الميزانية»، والقول: «مع نهاية هذا الأسبوع، سوف تكون الميزانية قد اكتملت.»

وأخيراً، ينبغي إيصال الأهداف إلى كافة أرجاء المنظمة. وحتى ولو حقق بيان الأهداف المعايير السابقة، فإن احتمالات تأثيره على سلوك الآخرين تضيع إذا لم يتم إيصاله إلى الموظفين. وإن العديد من المدراء يعرفون قيمة الاتصال المفتوح ويشركون موظفيهم في عملية وضع الأهداف، وهذا لا يعمل على تحسين الأهداف فحسب وإنما يصبح حافزاً أساسياً كذلك.

وضع الأهداف «الصحيحة»

بالرغم من أن وضع أهداف متماسكة هي عملية تعتمد على الحكم إلى حد بعيد، لكنها يجب ألا تتم بصورة اعتباطية. وينبغي أن يستند وضع الأهداف، في جزء منه، على البيانات التاريخية، ولكن يجب أن يستند في معظمه على التحليل الذي أنجزته إبان عملية التخطيط التي أجريتها.

يعد وضع الأهداف أحد الفعاليات التي تضعك «على المحك». فهي ليست مثيرة مثل الاكتشافات التي تتوصل إليها نتيجة التحليل. وليست دراماتيكية مثل التشبث باتجاه استراتيجي جديد. ولكن إذا لم يتم وضع الأهداف بشكل جيد، فمن المرجح ألا يكون ثمة الكثير من الأفعال. وسيلف التشويش والإرباك الإجـراءات التصحيحية اللازمة.

من الممكن أن يتغير تركيز الأهداف من وقت إلى آخر. ولنفترض، مثلاً، أن المبيعات قد ازدادت طوال عدة سنوات ماضية كما تم التخطيط لها، ولكن التكاليف ارتفعت بصورة مفاجئة. فقد يركز الهدف للمرحلة القادمة على احتواء التكاليف. ولعل التشجيع على زيادة المبيعات يستمر، ولكن التشديد الأساسي سوف يكون على خفض النفقات مقابل المبيعات النقدية.

لقد عملنا مؤخراً مع إحدى الشركات التي خبرت هذا السيناريو. إذ كان مدراء الشركة مسرورين لأن أهداف العوائد قد تحققت. ولكن كان القلق يستفحل لأن التكاليف المتصاعدة المرافقة لهذه العوائد قد حجبت صورة الأرباح. ولهذا، وضع القادة سلسلة من الأهداف لتنظيم التكاليف وتبسيطها والحفاظ على العوائد في الوقت ذاته. وخلاصة القول: لقد حددت الشركة الأهداف الصحيحة في الوقت المناسب.

وغالباً ما يكون الهدف الرقمي موضع تسوية بين الأشخاص الأساسيين العاملين لديك. فلنقل أن مدير التسويق قد يقترح هدفاً لزيادة المبيعات بنسبة 10 بالمائة. فيما قد يكون المراقب أكثر تشاؤماً ويشعر بأن زيادة بنسبة 6 بالمائة هي أكثر ما يمكن أن تصبو إليه الشركة. وقد يكون مدير الإنتاج متأكداً من أن زيادة تتراوح ما بين 7 إلى 8 المئة أقصى ما يمكن الحصول عليه من دون نفقات رأسمالية كبيرة. فعليك أن تعمل مع المدراء، وأن تساعد في إضفاء التوازن والواقعية على أهدافك. فشجع كل شخص على تقديم توقعاته لمبيعات السنة القادمة ومعها المعلومات المتصلة بهذه التوقعات. وبمقدورك معاً أن تضعوا أهدافاً نهائية مقبولة وذات معنى. ويصبح الاتصال المفتوح أساساً لمثل هذه التسويات المتعلقة بوضع الأهداف.

التصرف المتوازن

ليس لدى الأعمال هدف واحد مسيطر. بل لدى كل الجماعات والأعمال والأفراد أهداف متعددة. والعديد من الأهداف تكون متناغمة، ولكن سوف يكون هناك تعارض لدى بعضها الآخر. فمثلاً، في بعض الأحيان قد يتعارض هدفك في أن تكون رجل أعمال ناجح مع هدفك في أن تكون أباً ناجحاً.

وعلى نحو مماثل قد يكون هناك تعارض متبادل ما بين أهداف أعمالك. فمن المحتمل أن يكون لدى أحد المدراء هدفاً يتعارض مع ما لدى مدير آخر، أو ربما يكون لدى أحد المدراء هدفان متعارضان فيما بينهما. وفي أي من الحالتين، فإن التعارض هنا مؤداه أن تحقيق أي هدف لا يتم دون إحداث أضرار خطيرة بالجهود الرامية لتحقيق الهدف الآخر. ويمكن لتعارض الأهداف أن يؤثر على استراتيجية الشركة، وذلك بالنسبة لكل من الأعمال الجديدة والناشئة. فعلى سبيل المثال، قد ترغب مجموعة من المدراء في تخصيص بعض الأموال لتقديم منتجات الشركة في أسواق جديدة. فيما قد تكون مجموعة أخرى مقتنعة بأن ثمة حاجة إلى تخصيص الأموال لإجراء تحسينات تقنية وإدخال تعديلات على المنتجات لمجاراة ما يطرأ على الصناعة من تغيرات. وقد تحاول كل منهما إثبات أن هدفها أفضل طريقة لتحقيق النمو. ولما كانت الأموال محدودة، فلا يمكن السعي لتحقيق الهدفين معاً، ولهذا يجب حل النزاع، وإلا فممن شأن الخلاف الداخلي والحيرة أن يعطلا الأعمال.

تحديد الأولويات

لا بد لكل شخص من أن يحدد أولوياته لأنه لا يمكننا أبداً أن ننال كل ما نريده أو ما نرغب بالقيام به. وهكذا، نتعلم ترتيب أولوياتنا وتحديد غايات الحياة الأكثر أهمية بالنسبة لنا. كما أن لدى الأعمال العديد من الفرص والأهداف، وإنه لمن الصعب - إن لم يكن مستحيلاً - تحقيقها جميعاً. ويصدق هذا بوضوح عندما يوفر النمو عدداً كبيراً من الفرص، مما يجعل من الضروري تحديد أولويات الأهداف. فقد تقرر أن يكون التركيز الأساسي لهذا العام على تعيين موظفين جدد، لأن التركيز الأساسي في العام الماضي كان على التوسع في مجال جديد. ويمكن أن تكون المبيعات قد ازدادت بشكل دراماتيكي، ولكن الآن يجب التصدي لمعالجة حاجات الأفراد. وبالرغم من أن النمو والتوسع قد حظيا بالأولوية القصوى في العام الماضي، فيجب أن تكون لهما الآن المرتبة الثانية بعد الاهتمام بالموارد البشرية. فتحديد الأهداف الصحيحة يمكن أن يحسن فرص التطبيق الفعال لاستراتيجيتك.

تعهد الأهداف أدوات هامة للتخطيط، ولكن أهميتها كأدوات للرقابة قد تكون أكبر. فتذكر الحوار الذي دار بين أليس والقطة شيشر: «رجاء هلا تقولين لي ما هو الطريق الذي يجب علي أن أسلكه انطلاقاً من هنا؟» فتجيبها القطة: «هذا يعتمد كثيراً على المكان الذي ترغبين في الذهاب إليه.» (2)

يعد تحديد أولويات الأهداف أمراً هاماً بشكل خاص في تطوير المنتج. فإذا كان لدى الشركة عدداً من المنتجات التي يمكن تسويقها، فقد تقرر أن المنتج أ والمنتج ب سوف يلقيان الاهتمام والتمويل في العام القادم، والمنتجات ج، د، هـ في العام الذي يليه. وبالمثل، يحتمل أن تضع الشركة ميزانية لاستبدال بعض المعدات القديمة في هذا العام وتضع جدولاً لاستبدال المعدات الباقية بعد عامين من الآن.

المستويات والأطر الزمنية

غالباً ما ينظر إلى وضع الأهداف باعتباره عملية معقدة. وقد ترتعد لفكرة الخوض في الإجراءات الضرورية. وهذا أمر مؤسف، لأن عملية وضع الأهداف يجب ألا تكون مرهقة أكثر من اللازم.

ليست كل الأهداف متماثلة؛ فثمة أنواع ومستويات مختلفة منها. وفيما قد يبدو أن مثل هذه التمايزات تعقد عملية وضع الأهداف، إلا أنها الأساس لنظام منطقي يسمح لسلطة وضع الأهداف الاستراتيجية بالظهور.

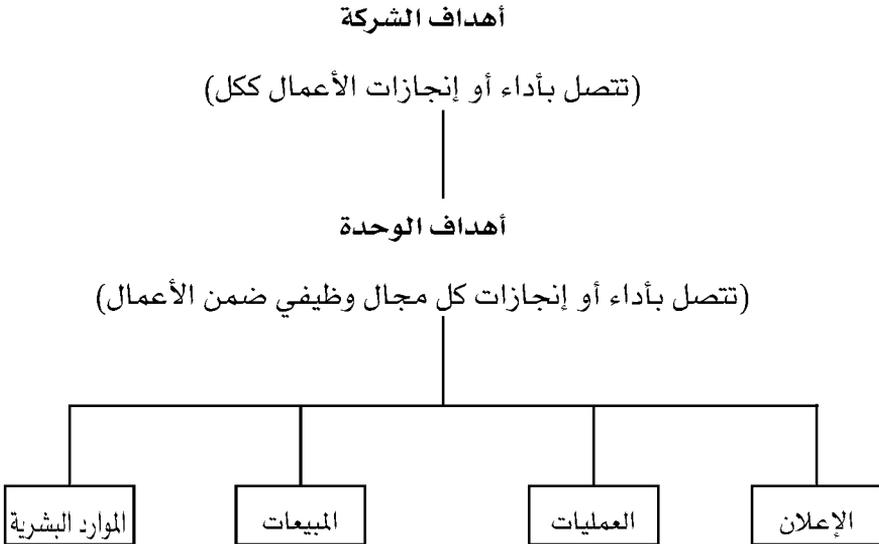
مستويات الأهداف

من المؤلف أن يكون هناك مستويين للأهداف - الشركة والوحدة. وهذا ما نلاحظه في الشكل (13-1). حيث تتصل أهداف الشركة بالأداء أو الإنجاز الكلي للأعمال. فيما تتصل أهداف الوحدة بأداء أو إنجازات واحد أو أكثر من الأقسام أو الوحدات ضمن هذه الأعمال. ويظهر الشكل (13-2) كيف أن أهداف الشركة والوحدة تختلف إحداهما عن الأخرى. ومع ذلك فإن كلا منها تتصل بالأخرى. إذ تضع أهداف الشركة مطالب ومستلزمات معينة لا بد من أن تنعكس في أهداف الوحدة.

لندرس، على سبيل المثال، إحدى الشركات الصناعية التي ترغب بأن تضمن نمواً في العوائد بنسبة 5 بالمئة (وهذا هدف الشركة). ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يجب أن يطور قسم التسويق خطة أشد تأثيراً للإعلان والترويج، وأن تزيد العمليات من استطاعتها، وأن تحصل القوة العاملة في المبيعات على عقود جديدة، وأن توظف الموارد البشرية عاملين جدد وتدريبهم. وهذه الفعاليات كلها

إنما تحدث على مستوى الوحدة. وعندئذٍ تساعد أهداف الوحدة الأشخاص العاملين لديك على رؤية الكيفية التي تتوافق فيها اختصاصاتهم مع الخطة الشاملة للأعمال.

والآن إليك النقطة الأساسية. ينبغي أن تتسجم أهداف الوحدة بعضها مع البعض الآخر ومع الأهداف الإجمالية للأعمال. ولسوء الحظ، أن الأعمال المعاصرة تعاني من كارثة انعدام التكامل بين أهداف الوحدة. فقد يعمد قسم التسويق، مثلاً، إلى تطوير برامج ترويجية جديدة دون الاهتمام كثيراً بمدى تأثيرها على المجالات الوظيفية الأخرى أو الكفاية الإجمالية للأعمال. ويمكن أن يكون قسم التسويق قد قام بعمل ممتاز بالحصول على عقود جديدة أو طلبات إضافية. ولكنه بذلك جعل مبيعاته تفوق استطاعة الشركة على الإنتاج في الوقت المناسب. وهذه الحالة تدعى الاستغلال دون المثالي. وتعني ببساطة نجاح إحدى الوحدات في عملها والإضرار في الوقت ذاته بالوحدات الأخرى ومجمل الأعمال أيضاً. فعليك منع حدوث هذا الاستغلال دون المثالي. ولهذا يتعين على كل وحدة أن تدرك أنها جزء من الأعمال برمتها. وعلى الجميع أن يدركوا أن كل قسم يكمل الأقسام الأخرى.



الشكل 1-13 أهداف الشركة والوحدة

أهداف الشركة

نمو العوائد بنسبة 5% في السنة المالية التالية

أهداف الوحدة



الشكل 13-2 كيفية الاختلاف بين أهداف الشركة والوحدة واتصالهما معاً في الوقت نفسه.

ولتتذكر دائماً أن أهداف الشركة ينبغي أن تسبق أهداف الوحدة. وأن يتم وضع أهداف الشركة وإيصالها إلى الوحدات. ومن ثم يضع مدراء الوحدات الأهداف ويقومون بمراجعتها معك لضمان انسجامها بشكل مناسب مع الأهداف

الأخرى للوحدات وجعل مساهمتها متوازنة وملائمة لأهداف الشركة. فعليك أن تتأكد من مشاركة جميع المدراء. إذ أنهم جميعاً بحاجة إلى إدراك انسجام أهداف الوحدة بعضها ببعض والعمل على تعزيز أهداف الشركة.

الأطر الزمنية للأهداف

عادة ما تقوم بوضع الأهداف ضمن ثلاثة أطر زمنية، كما يظهر في الشكل (3-13) وترتبط هذه الأطر الزمنية الثلاثة - أهداف الأفق، والأهداف القريبة الأمد، والأهداف المحددة - بعلاقات تقوم على الاعتماد المتبادل فيما بينها.

تركز أهداف الأفق على الإنجازات المتوقعة للأفق التخطيطي الشامل لشركتك. وتعني طبيعة الوقت الأطول لهذه الأهداف أنها تنطوي على مستويات عالية نسبياً من الشك وعدم اليقين. ولهذا تميل أهداف الأفق إلى أن تكون أوسع وأقل تحديداً من الأنواع الأخرى من الأهداف.

لا بد من أن ينشأ التعارض ما بين الأهداف. ويمكن لهذه التعارضات أن تمكننا من إجراء الفحوصات والمقارنات والتوازنات الضرورية. ومع ذلك يتعين عليك تحديد الأولويات ومساعدة الأشخاص في موازنة الأهداف بحيث تفوز الأعمال.

أهداف الأفق

(تغطي الأفق التخطيطي للشركة)



الأهداف القريبة الأمد

(تغطي الدورة التشغيلية التالية للشركة)



الأهداف المحددة

(تغطي المدى القصير، أي مدة أسابيع أو أيام)

الشكل 3-13 الأطر الزمنية للأهداف

توضع الأهداف القريبة الأمد لتحديد النتائج أو الإنجازات المتوقعة ضمن الدورة التشغيلية التالية للشركة. وعلى الرغم من أن تلك الفترة تختلف حسب الصناعة والشركة، إلا أن الأهداف القريبة الأمد عادة ما تتعلق بالأشهر الستة القادمة أو السنة التالية. وتشير العديد من الشركات إلى هذه الأهداف بالأهداف القصيرة الأمد وتفترض أنها لعام واحد.

من منظور التخطيط، ينبغي وضع أهداف الأفق قبل الأهداف الأخرى. إذ كثيراً ما يكون الإغراء قوياً لوضع الأهداف القصيرة المدى القريبة الأمد كنقطة انطلاق. ولكن، إذا وضعت أهداف الأفق أولاً، فسوف يتم تحليل شركتك بالضرورة من ناحية المستقبل البعيد. وهكذا، ينبغي أن تعكس أهداف الأفق رؤية شركتك. وترمي الخطط اللاحقة جميعها لتحقيق الهدف البعيد الأمد عوضاً عن كونها مقيدة بشكل مفرط بتحقيق أغراض الربحية أو المبيعات القريبة الأمد. وعلى الأقل ينبغي تحديد أهداف الأفق للمبيعات معبراً عنها بالنقد، وحصّة السوق، والأرباح النقدية، والتدفقات المالية، والعائد على الاستثمار.

وتشكل الأهداف القريبة الأمد تلك الأقسام من أهداف الأفق التي يمكن تحقيقها منطقياً في وقت قصير. فعلى سبيل المثال، إذا كان أفق التخطيط لشركة صناعية يمتد لخمس سنوات وهدف الأفق زيادة المبيعات بنسبة 50 بالمئة، عندئذٍ من المنطقي أن يكون الهدف القريب الأمد تحقيق زيادة في المبيعات بمعدل 10 بالمئة في السنة التالية. وبالمثل، فقد يكون لدى أحد مدراء المطاعم أفق تخطيط يمتد لثلاث سنوات وقد يرغب في إقامة مطعم جديد مع نهاية السنة الثالثة. وربما يكون الهدف القريب الأمد مراكمة مبلغ 100000 دولار في صناديق يسهل الوصول إليها ومدرة للفائدة بحلول منتصف السنة المالية الراهنة. وفي الوقت ذاته، الإبقاء على نسبة سيولة أعلى من 2.25. فالأهداف القريبة الأمد هي ذلك القسم من أهداف الأفق التي يتم العمل على تحقيقها حالياً.

وحالما يتم تحديد أهداف الأفق والأهداف القريبة الأمد، تكون المهمة الأخيرة تجزئة الأهداف القريبة الأمد إلى أهداف محددة. وتشير الأهداف المحددة إلى الأهداف القصيرة الأمد جداً التي تكون محددة جداً من حيث الوقت وقابلية القياس. وقد تولد الأهداف المحددة أفعالاً يجب إتمامها في غضون عدة أسابيع أو حتى عدة أيام.

لنفترض أن من أهداف الأفق لأحد الأعمال العقارية النامية في إنديانا بوليس زيادة حصتها في السوق من مبيعات المنازل بنسبة 10 بالمئة في غضون خمسة سنوات. عندئذٍ يمكن تجزئة هذا الهدف إلى أهداف قريبة الأمد لزيادة حصة السوق بنسبة واحد بالمئة في السنة الأولى، واثنان بالمئة في كل من السنوات الثانية والثالثة والرابعة، وثلاثة بالمئة في السنة الخامسة. ومن ثم يتم وضع أهداف محددة بتقسيم الأهداف القريبة الأمد إلى زيادات أصغر - زيادة مبيعات المنازل بنسبة 10 بالمئة في الربع الأول، وزيادة قوائم التسجيل بنسبة 20 بالمئة، وزيادة مبيعات كل وسيط بنسبة 5 بالمئة، وأي هدف آخر يؤدي في النهاية إلى تحقيق زيادة في حصة السوق بمعدل 1 بالمئة في السنة الأولى. وأخيراً، يتم التخطيط للقيام بأفعال معينة لتحقيق هذه الأهداف المحددة.

حالما يتم تعيين الأهداف المحددة، ينبغي عندئذٍ فحصها لضمان انسجامها مع الأهداف القريبة الأمد الأكبر أو الأبعد.

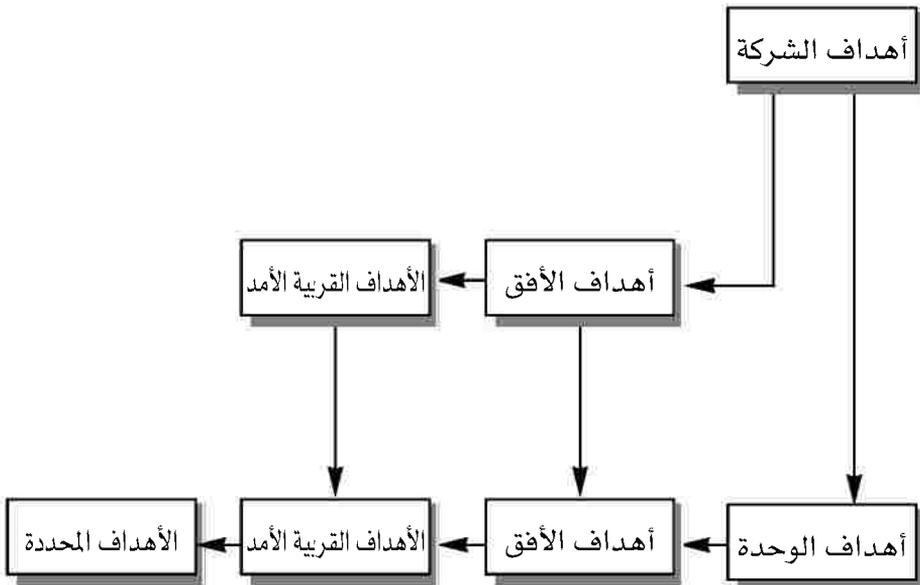
والأساس في الأهداف المحددة جعلها دقيقة جداً، وقابلة للقياس، والتحقيق. وحالما يتم تعيين الأهداف المحددة، ينبغي عندئذٍ فحصها لضمان انسجامها مع الأهداف القريبة الأمد الأكبر أو الأبعد. ولسوف تتغير بعض الأهداف المحددة شهرياً، وبعضها سيتغير أسبوعياً، وقد تتغير الأهداف الدقيقة جداً يومياً. وبالرغم من أن الأهداف المحددة ينبغي أن تكون متضمنة في الخطة الاستراتيجية، لكن يجب أن يكون من السهل إزالتها مادياً. (كأن توضع في الملاحق على سبيل المثال)، لأن الأهداف المحددة يمكن أن تتغير كثيراً. ولكن يظل من الضروري كتابة الأهداف المحددة والنشاطات المتصلة بها بهدف إيصالها إلى موظفيك والحصول على التزامهم والمساعدة على توجيههم.

عملية تجزئة الأهداف

إن عملية وضع الأهداف الاستراتيجية لا تختلف سواء كانت تتعلق بمستوى أهداف الشركة أو أهداف الوحدة. وفي الواقع ينبغي أن يكون هناك أهداف أفق وأخرى قريبة الأمد لكلا المستويين أي الشركة والوحدة (انظر الشكل 13-4).

وتوضع الأهداف المحددة على العموم لوحدات الشركة.

ومما يدعو للأسف، أن العديد من أصحاب الأعمال يضعون بيانات أهداف واسعة جداً وملتبسة لدرجة أنها لا تعدو أن تكون مجرد ملاحظات تافهة. ولا توفر لنا مقاربات قوائم الأحلام هذه إلا القليل من التركيز أو التوجيه الواضح لأنشطة الأعمال أو المؤشرات ذات المعنى لتقدم الأعمال أو الأفعال التصحيحية الضرورية. إن الانتقال التدريجي من أهداف الأفق إلى الأهداف المحددة سوف يجبرك على العمل من خلال مآزق الأهداف المحتملة هذا وإنتاج سلسلة من الأهداف المحددة الهامة وذات الصلة.



الشكل 13-4 أهداف الأفق والأهداف القريبة الأمد على مستويي الشركة والوحدة.

الخطط العملية لتحقيق الأهداف المحددة⁽³⁾.

حينما يتم وضع مجموعة أهداف الأفق والأهداف القريبة الأمد والأهداف المحددة وإيصالها للجميع، فمن المحتمل أن تشعر بأن التخطيط قد أنجز ولم تعد هناك حاجة إلى إجراء المزيد من التحسينات. ولكن، إذا ما توقفت عند هذا الحد، فمن المرجح أنك لن تتمكن من تحقيق أهدافك - وستصاب بالإحباط لأنك أمضيت الكثير من الوقت في هذه العملية.

ولسوف تساعدك الخطة العملية لتحقيق الأهداف المحددة، التي نبسطها في الشكل (13-5) على تجاوز هذا الاحتمال الرهيب إذ تضع جدولاً بمجموعة من المهام ليصار إلى تطبيقها وإنجازها لتحقيق كل هدف من الأهداف المحددة.

يظهر المخطط خطة عمل لتحقيق الأهداف المحددة لشركة أبلاندرز سبلاي، وهي شركة صناعية نامية تصنع المحابر المستخدمة في الآلات الناسخة والفاكس والطابعات. وقد قررت أبلاندرز القيام بحملة دعائية اختصاصية للترويج لمبيعاتها من المحابر موجهة إلى الشركات المصنعة للأجهزة التي تستخدم المحابر.

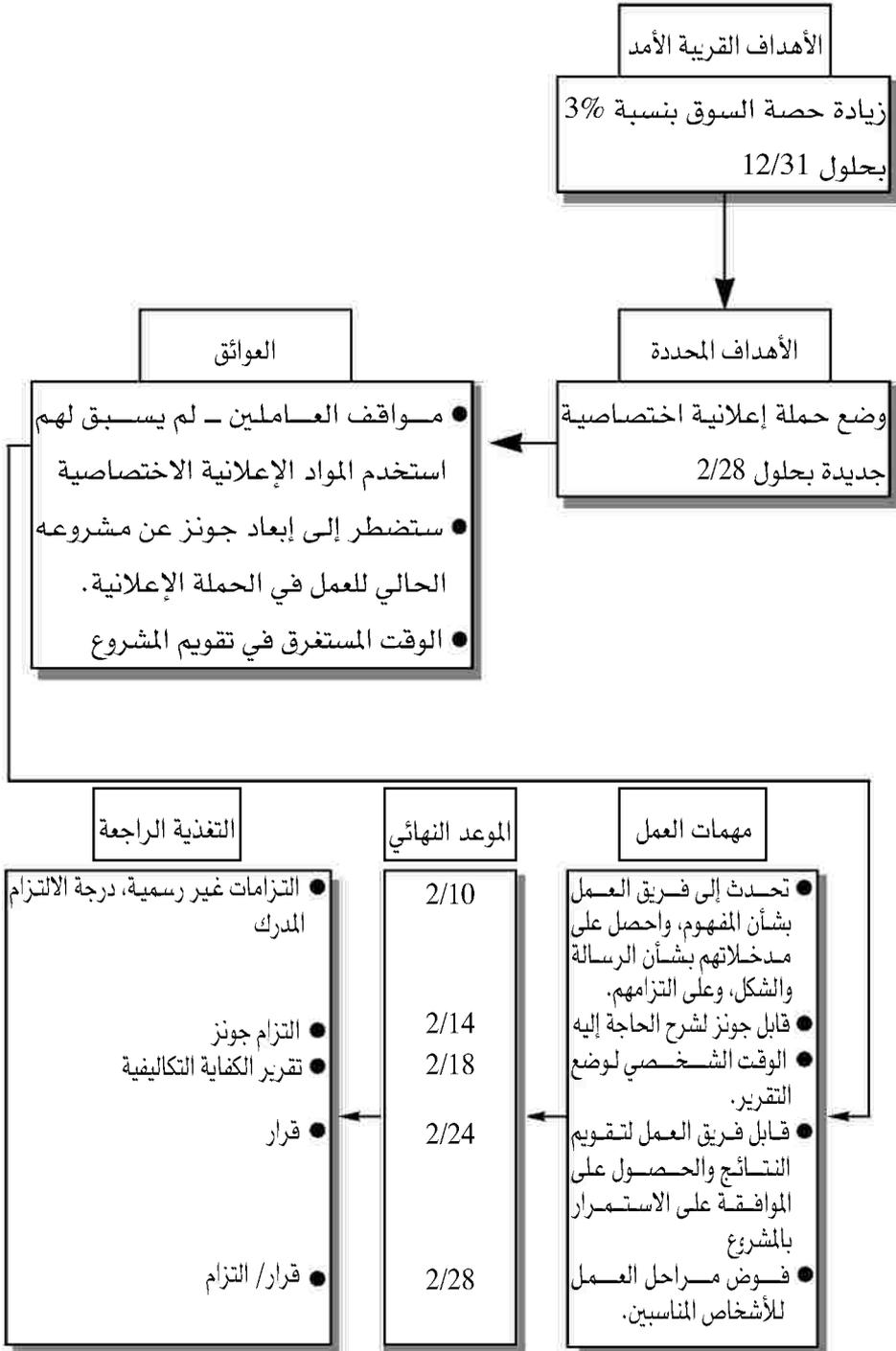
وكانت الخطوة الأولى في خطة العمل لتحقيق الأهداف المحددة إعادة صياغة الأهداف المحددة بعبارات واضحة ومحددة وموضوعية وذات توجه نحو النتائج. وكان الهدف المحدد في مثال ابلاندرز وضع حملة إعلانية اختصاصية في غضون الشهر القادم، وهذا جزء من الهدف القريب الأمد الأكبر الذي يسعى لزيادة المبيعات بنسبة 15 بالمائة في غضون العام القادم. وبالرغم من أن القرار باستخدام نهج الإعلان الاختصاصي قد تم التوصل إليه سابقاً، فإن التزام الموظفين به لم يكن مضموناً بعد؛ ومع عقد العزم على تحقيق الأهداف المحددة، سوف تكون لمجموعة من الخطوات العملية الهامة دورها، بما في ذلك تحديد العوائق التي يجب تجاوزها، والمهام المحددة التي ينبغي القيام بها، ووضع أوقات محددة للإنجاز، وتعريف عوامل التغذية الراجعة المستخدمة لتقويم النتائج.

التغلب على العوائق

العوائق إنما هي المعوقات أو الاختناقات التي يجب التغلب عليها أو تطويقها من أجل تحقيق الأهداف المحددة. ومن الأهمية بمكان أن تتروى حينما تدرس بالتفصيل العوائق التي تعترض طريقك. فمن المألوف أن ترتبط العوائق بالموارد البشرية والموارد الأخرى والزمن. وهناك ثلاثة أنواع من العوائق: عوائق لا يمكن قهرها، وعوائق لا يمكن تجاوزها إلا بالاتفاق على إعادة توجيه الجهود نحو العائق، والعوائق التي يمكن القفز فوقها في الطريق إلى الهدف المحدد.

ويشكل النوع الأول عائقاً أو مجموعة من العوائق الساحقة جداً لدرجة يكون من الواضح أنه لن يتم تحقيق الهدف المحدد أبداً. ولنفترض على سبيل المثال، أن لدى شركة هدفاً محدداً لإكمال مشروع أبحاث تسويقية بحلول نهاية الشهر. فإذا استقال فجأة اثنان من الباحثين الأساسيين القائمين على المشروع، يصبح الهدف غير ممكن التحقيق. ومن الأهمية بمكان إدراك العائق الذي لا يقهر في وقت مبكر من عملية السعي نحو الهدف قبل أن تهدر موارد هامة وتصاب بالإحباط. وعندما يصادفك عائق لا يقهر، يتعين عليك التخلي عن هدفك المحدد ودراسة البدائل.

ينبغي حل النوع الثاني من العوائق من أجل بلوغ الأهداف المحددة. ويدفعك هذا النوع من العوائق إلى التخلي عن الهدف المحدد مؤقتاً والتركيز على التغلب على ذلك العائق. فعلى سبيل المثال، إذا لم يكن أداء إحدى الآلات حسب المواصفات المحددة، عندئذ يتعين عليك تحيية الهدف المحدد جانباً وتوجيه الطاقات نحو إصلاح الآلة أو طلب آلة جديدة. وعندئذٍ فحسب يمكنك مواصلة السعي لتحقيق الهدف المحدد.



الشكل 5-13 الخطة العملية لتحقيق الأهداف المحددة

أما النوع الثالث من العوائق فليست له تلك القوة الغالبة ولكنه مع ذلك يتطلب بعض التضحية بالموارد أو الوقت. فعليك أن تكون مدركاً لهذه التضحيات وأن تكون منفتحاً وسريع الاستجابة لمعالجة هذه الصعوبات وشرح الفوائد المرجحة من التغلب عليها. وفي مثال ابلاندز سيلاي، على المالكين إقناع قسم التسويق بأن الوقت الذي يصرف في الحملة الإعلانية الاختصاصية جدير بالعناء وذو معنى. كما أن من واجبهم أن يجعلوا طاقم العمل يعرفون ما يتوقع منهم، فهذا يؤدي إلى تهدئة مخاوفهم وتشجيعهم على اتخاذ موقف إيجابي داعم.

مهام العمل

مهام العمل هي المهام المحددة التي يجب انجازها لتحقيق الأهداف المحددة. وتعتبر الخطوة الأخيرة في عملية تجزئة الأهداف إلى وحدات صغيرة متدرجة. وهذه المهام، التي قد يركز بعضها على معالجة العوائق، بسيطة جداً ومحددة بشكل دقيق. ويجب تدوين كل مهمة عمل ضرورية. وإذا ما تم وصف مهام العمل، ينبغي عندئذٍ ترتيبها ضمن تسلسل منطقي حسب أولوياتها.

وتعتمد دقة تحديد الأفعال على مدى ثقة المالك بموظفيه. فإذا كانوا يمتلكون المعرفة والإخلاص والابتكار، فمن الأفضل صياغة مهام العمل بمقاييس عامة، وترك تعريف النشاطات المحددة للموظفين. وعلى العكس من ذلك، فإذا كان الموظفون مستجدين أو غير ماهرين، فقد يكونوا بحاجة إلى المزيد من التحديد والتوجيه.

المواعيد النهائية

من الأهمية بمكان أن يتم تحديد المواعيد النهائية لإنجاز كل مهمة أو تاريخ اكتمالها بحسب تسلسلها. وينبغي أن تكون المواعيد النهائية واقعية، وغير اعتباطية، كي يتعامل معها الموظفون بجدية. ذلك أن فرض موعد نهائي مبكر على نحو غير ضروري سوف لن يؤدي إلا إلى إحباط الموظفين، الذين لا

من الأهمية بمكان
تحديد المواعيد
النهائية لإنجاز كل
مهمة أو تاريخ
اكتمالها بحسب
تسلسلها. ويجب
أن تكون المواعيد
النهائية واقعية،
وغير اعتباطية،
كي يتعامل معها
الموظفون بجدية.

ريب بأن لديهم العديد من المسؤوليات التي عليهم النهوض بها في وقت واحد . كما ينبغي أن تكون المواعيد النهائية ذات معنى . وينبغي البدء بتحديد المواعيد النهائية للمهام الأكثر أهمية - تلك المهام التي سوف تكون سبباً في قيام مشكلات عويصة إذا ما تم تأجيلها . أما بالنسبة للمهام الأخرى فإن تحديد مواعيدها النهائية وتنظيمها يمكن أن يتم بحسب أولوياتها .

التغذية الراجعة

ينبغي أن يكون لديك طريقة ما للحصول على التغذية الراجعة بهدف تقويم هل تم إنجاز المهمة أم أنها تتقدم حسب المطلوب . وعلى التغذية الراجعة أن تقدم لك شعوراً قوياً بنتائج المهمة أو حالتها . وقد يكون من السهل تحديد التغذية الراجعة فيما يتعلق بالمهام الفردية، مثل موعد حصول موظف على عقد، أو قد تكون نوعية على نحو أكبر، مثل التعليقات الإيجابية التي يبديها الزبائن أو الزيادة الظاهرة في النسبة ما بين زيادات البيع وعوائد البيع . وتسمح لك مراقبة التغذية الراجعة بالتركيز على مهام العمل وتقويم الجهود لتحقيق كل قسم من مهام العمل المتسلسلة . وفي مثال شركة أبلاندر سبلاي يتم إيراد مهام العمل بالتسلسل بحسب أولوياتها، بالإضافة إلى المواعيد النهائية للإنجاز ووسيلة التغذية الراجعة التقويمية لكل مهمة .

التأليف بين كافة العناصر

لقد حددنا حتى الآن أربعة عناصر للتخطيط الاستراتيجي . فينبغي أولاً تحديد رسالة الشركة ورؤيتها . ومن ثم يتم إجراء تحليل عام وواسع للحالة، مما يتيح للأعمال إدراك المخاطر التي تتهددها، والفرص المتاحة أمامها، ونقاط قوتها وضعفها وقدراتها المناسبة . ويجب وضع استراتيجيات للشركة بأكملها، وأن تكون مستندة إلى الفرص المتاحة والمخاطر التي تتهدد الشركة، والقدرات المميزة التي تتمتع بها، والإستراتيجية المختارة للنمو الشامل . وفي الخطوة التالية، يتم تطوير سلسلة من الأهداف المكتوبة على شكل بيانات قابلة للقياس . وتعين سلسلة

الأهداف هذه النتائج المنشودة بكل دقة ووضوح. وأخيراً، توضع خطة عمل لتحقيق الأهداف المحددة تصف عملية تحقيق الأهداف بالتفصيل. ويحدد الشكل (6-13) هذا النموذج التكاملي للأهداف.

الممارسة العملية

إن وضع الأهداف ليس بالأمر السهل. ويجب جلب أكبر عدد ممكن من الأشخاص الأساسيين للمساهمة في عملية وضع الأهداف، حتى ولو أن العملية قد تولد النزاع فيما بينهم. فقد ينشأ النزاع إذا رأى أحد الأشخاص أن هدفاً جديداً أو هدفاً أعيد تعريفه ثانية لا ينصف مشروعاً مرغوباً به. ويتعين عليك هنا التحرك بحرص وحذر. وقد يكون من الضروري القيام ببعض التعديلات قبل تحديد الأهداف. ويعد التواصل أمراً هاماً. وإننا نقترح عليك أن تتبنى الترنيمة التالية: «تواصل، تواصل، تواصل». وإنك بحاجة حين وضع الأهداف إلى التفكير ملياً في التغييرات في طريقة عمل الشركة لتحقيق هذه الأهداف، ولأن النمو يحصل أو أنه مطلوب، فيجب عليك دوماً تشجيع العاملين لديك على التأقلم مع الاستراتيجيات والبنى والأهداف الجديدة، بالرغم من أي مقاومة طبيعية. وهكذا، ينبغي معالجة عملية وضع الأهداف بعناية وانتباه دائم لرسالة الشركة ورؤيتها. ولسوف نقدم المزيد عن كيف يمكن لمساهمتك أن تساعد في هذه العملية، وذلك عندما نتحدث لاحقاً في هذا الكتاب عن قيادة التغيير. وإننا ننصحك بأن تتذكر دوماً خصائص الأهداف الجيدة:

◀ محددة

◀ قابلة للقياس والتحقيق

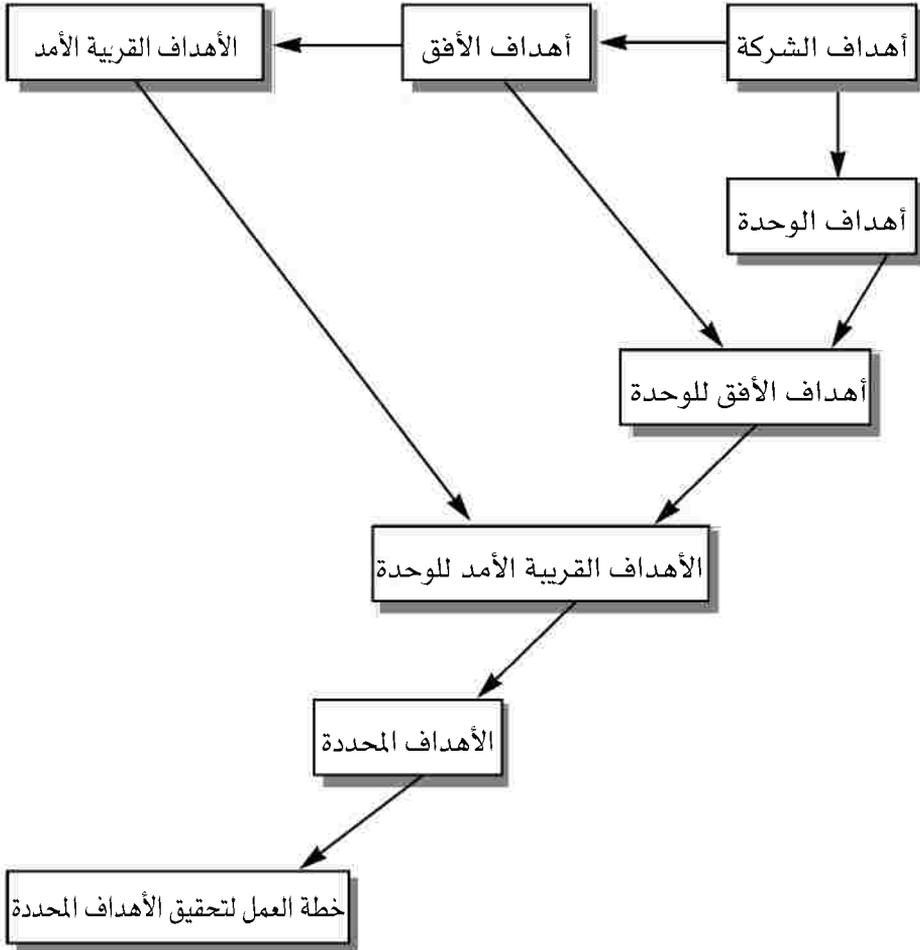
◀ متجدية ولكن واقعية

◀ ملموسة وتصاغ بعبارات تعبر عن النتائج أكثر مما تعبر عن العمليات

وبالتركيز على النتائج، بمقدورك تجنب حالة العجز عن التقدم في العمليات أو تخصيص الموارد. وكجزء من عملية التواصل، من الضروري أن نفرس في عقول الجميع أن النتائج النهائية المنشودة هي التي تقود كل شيء آخر. فإذا كان

ينبغي إشراك أكبر عدد ممكن من الأشخاص الأساسيين في عملية وضع الأهداف، حتى ولو أن العملية قد تولد النزاع فيما بينهم.

بوسعك الوصول إلى درجة عالية جداً من التركيز على الأهداف والنتائج، عندئذٍ تصبح الأهداف القوة الموحدة لشركتك. وما أن يتفق الأشخاص على الأهداف حتى تميل النزاعات الناشئة حول تخصيص الموارد، وأولويات الشركة، واستراتيجياتها إلى الهمود. وما إن تتركز ذهنية الموظفين الأساسيين بوضوح على الأهداف والنتائج، حتى يسهل العمل على تهذيب وتجزئة الأهداف من حيث التسلسل الزمني والمستويات ضمن المنظمة.



الشكل 6-13 نموذج الأهداف المتكاملة

يجب تشجيع العاملين لديك ليطرحوا دوماً أسئلة تبدأ بعبارة «ماذا لو (إذا)؟» والأمثلة التالية توضح هذا:

◀ «إذا أردت زيادة مبيعات الشركة من المنتج بنسبة 20% في غضون ثلاث سنوات، فما الذي يجب أن تكون عليه أهداف قسمك أو وحدتك للسنة القادمة؟ أو الربع التالي؟»

◀ «إذا توقعنا أن مبيعاتنا قد تتضاعف في غضون سنتين (بناء على تحليل الصناعة)، فما هي الموارد التي سوف نحتاج إليها لتحقيق ذلك؟ وما هو عدد الموظفين الذين سنحتاج إلى توظيفهم؟ وكم عدد المدراء الضروريين؟ وهل لدينا عدد كاف من العاملين في قسم الموارد البشرية لتحقيق ذلك؟ وهل نحتاج إلى تعديل جداول رواتبنا من أجل جذب ذلك العدد من الأشخاص؟»

◀ «إذا أردنا تطوير منتجين جديدين في السنة لكي نحافظ على النمو الذي ننشده، فكم ينبغي أن نستثمر في البحث والتطوير لضمان تحقيق ذلك الهدف؟ وهل يجب زيادة عدد العلماء أو المهندسين في قسم البحث والتطوير، أم أن بمقدورنا تطوير المزيد من المنتجات عن طريق إعادة توزيعهم ضمن فرق للمشاريع؟»

إن عملية وضع الأهداف، كما رأينا مما سبق، غالباً ما تكون أكثر أهمية من الأهداف ذاتها لأنها تشجع الجميع على العمل معاً. وإننا نشعر أن هذه القوة الموحدة جديرة بما نصرفه من وقت في سبيل تحقيقها.

الهوامش

1- Patricia Sellers, "Most Powerful Women in Business," Fortune, www.fortune.com (accessed October 9, 2004) and www.ebay.com (accessed October 9, 2004).

2- Lewis Carroll, Alice's Adventures in Wonderland (New York: The Place and Peck Company, 1900), pp. 62-63.

3- Many of the ideas for this action plan are drawn from the goal-planning work of the Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina.