

تحديد الأهداف: الأسس

ما المقصود بـ تحديد الأهداف؟



تحديد الأهداف عملية رسمية، تقوم خلالها بتحديد جدول أعمال وحدتك أو مجموعتك أو فريقك. وقد يتطلب جدول الأعمال هذا منك تعاونًا مع أشخاص خارج وحدتك أيضًا، مثل أقرانك في المؤسسة، والأشخاص الذين يحتلون مواقع أعلى من موقعك في أجزاء أخرى من الشركة أو المؤسسة.

وعندما تقوم بتحديد الأهداف، فإنك تلتزم بالنتائج التي ستحققها شخصيًا أو من خلال فريقك. يخلق تحديد الأهداف رؤية بعيدة المدى لوحدة عملك، ويقدم لك وفريقك الدافع اللازم للوصول إلى تحقيق تلك الرؤية. كما أنّ له فائدة أخرى تتمثل في مساعدتك على تقرير كيفية تركيز الموارد المتوافرة لديك، وكيفية إنفاق الوقت المتاح.

ومن خلال تحديد الأهداف وقياس مدى إنجازها، فإنك تحقق قيمة كبيرة لمؤسستك. فأنت على سبيل المثال:

- تركز على ما يكون إنجازه أكثر أهمية على المستوى اليومي والأسبوعي والسنوي.
- توفر التوجيه الموحد لفريقك.
- تضع أولويات أعباء العمل وأولويات العاملين وغيرهم أيضًا، وذلك بالتركيز على المهام الحساسة.
- تحفز فريقك، وتنمي رضى أعضاء الفريق الإجمالي عن العمل.

وبعد أخذ هذه الفوائد الناجمة عن التحديد الذكي للأهداف بالحسبان، دعنا الآن نلقي نظرة عن قرب لمعرفة المقصود من عملية تحديد الأهداف، بما في ذلك أنواع الأهداف، وتناسقها، وتحديد أولوياتها، وطبيعة عملية تحديد الأهداف بصفتها عملية تنطلق من التحليل أو من التركيب. التحليل أو من التركيب.

أنواع الأهداف

بصفتك المدير، فأنت مسؤول عن العمل مع فريقك لوضع نوعين من الأهداف:

- **أهداف الوحدة:** ما ستحاول مجموعتك مجتمعة إنجازه في فترة زمنية محددة. مثلاً: «هدفنا هو إعادة تصميم موقع الشركة على الإنترنت بحلول نهاية العام، بحيث يصبح تحديث معلومات العملاء أكثر سهولة، وتحسّن تجربة عملائنا في أثناء قيامهم بالعمل معنا». وقد يتطلّب إنجاز بعض أهداف الوحدة تعاوناً بينك وبين العاملين لديك من جهة، وبين أشخاص في أجزاء أخرى من المؤسسة من جهة ثانية. فمثلاً، قد تحتاج مجموعتك إلى معلومات أو موارد من مجموعة أخرى للتقدّم صوب تحقيق الهدف. عندها، يتوجب عليك أن لا تدير العاملين لديك فحسب، بل أن تدير أيضاً أقراناً لك في وحدات أخرى؛ لأنك في حاجة إلى مساعدتهم.

• الأهداف الفردية: كيفية مساهمة كل شخص في تحقيق أهداف وحدته. فمثلاً: «سيتمثل هدف (ستيفاني) مصممة الوحدة، في بناء موقع إنترنت متميز من حيث التصميم مع المحافظة على جاذبيته وإغرائه للمتسوقين عبر الإنترنت».

إنّ الشخص الذي يحقق نجاحاً في الحياة، هو من يرى هدفه على نحو ثابت ويسعى إليه دون انحراف عنه. وهذا هو الإخلاص للهدف. سيسيل ب. ديميل

تناسق الأهداف

يجب أن تتبثق أهداف الوحدة والأهداف الفردية من إستراتيجية الشركة كوحدة متكاملة. فمثلاً، إذا كانت استراتيجية الشركة هي أن تحتل مرتبة قيادية من حيث حصتها في السوق عبر سرعة إدخال منتجات جديدة، عندها يجب على أهداف الوحدة والأهداف الفردية أن تخدم هذه الإستراتيجية.

يبين جدول «تناسق الأهداف» أمثلة على كيفية قيام وحدات مختلفة، بوضع أهداف تدعم تلك الإستراتيجية.

تكمّن القوة الحقيقية لهذه الأهداف المتتابعة، في تناسقها مع أهداف المؤسسة. وفي الحالة النموذجية، يجب على كل موظف فهم هدفه، وطريقة

ارتباط هذا الهدف بأهداف الوحدة، وكذلك كيفية مساهمة نشاطات الوحدة في الأهداف الإستراتيجية للشركة كلها.

المصير ليس مسألة مصادفة. إنّه اختيار: فهو ليس شيئاً ننتظره، بل شيء يجب أن نحققه.

ويليام جينينغز برايان

تناسق الأهداف:

إستراتيجية الشركة: تولّي القيادة في السوق من حيث الإدخال السريع للمنتجات

الوحدة	مثال على هدف الوحدة	مثال على الهدف الفردي
البحث والتطوير	«زيادة إدخال المنتجات الجديدة بنسبة 25% خلال العامين القادمين».	«يجتمع مطورو المنتجات بموظفي التسويق؛ لمناقشة المتغيرات في احتياجات العملاء للاستفادة من هذه المعلومات في تطوير المنتجات الجديدة».
التسويق	«الاستفادة من وسائل إعلامية أكثر اتساعاً (مثل مواقع التواصل الاجتماعي، والمدونات، وألعاب الإنترنت، التي يزداد انتشارها بشدة)، وذلك لتشجيع تبني عروض جديدة».	«يقوم موظفو التسويق بتكوين مجموعات تركّز على أبحاث أخرى تتناول كيفية قيام المستهلكين باستخدام هذه الأنماط الإعلامية، في أثناء اتخاذهم القرار بشراء المنتجات».
التصنيع	«إعادة تجهيز العمليات التصنيعية، بما يسمح بدورات إنتاج أصغر وأكثر سرعة في إنتاج المنتجات الجديدة».	«يقوم رئيس الورشة بإعادة تجهيز خط إنتاج واحد ليكون مشروعاً رائداً الاختبار دورات إنتاج أصغر، وأكثر سرعة».

تحديد أولويات الأهداف

تختلف الأهداف من حيث إطارها الزمني ومن حيث أهميتها. في ما يخص الإطار الزمني: يتم إنجاز الأهداف القصيرة المدى خلال شهر واحد أو شهرين، في حين يتم إنجاز الأهداف البعيدة المدى على امتداد شهور متعدّدة أو سنوات. ينصب تركيز هذا الكتاب في المقام الأول، على الأهداف بعيدة المدى. لكن، من المهم فهم احتمال نشوء توتر أحياناً بين الأهداف القصيرة المدى والأهداف البعيدة المدى. لذا، سيكون من السهل كثيراً أن نضع الأهداف المباشرة أو الفورية (مما يعني أنها تبدو أكثر إلحاحاً) في مركز الاهتمام، لكن ذلك قد يجعلك تهمل الأهداف البعيدة المدى (أي التي تبدو أقل إلحاحاً).

قد يساعدك تصنيف الأهداف ضمن فئات، على إدارة التوازن بين هذين النوعين من الأهداف. تأمل الفئات الآتية المعروضة هنا على التوالي وفق تناقص أهميتها:

- **الأهداف الحرجة:** الأهداف ذات الأهمية الحاسمة لعملك، ويجب تحقيقها كي تتمكن وحدتك من مواصلة العمل الناجح أو من المحافظة على تنافسيتها. على سبيل المثال، إذا كنت مدير إنتاج، فسوف ترغب في ضمان أن تكون التكنولوجيا المستخدمة لإنتاج الكميات المطلوبة من جهاز طبي ما، تكنولوجيا حديثة بحيث

تستطيع الوحدة إنجاز الطلبات في وقتها المحدد.

- الأهداف التمكينية: الأهداف التي يخلق تحقيقها شروط عمل أكثر مواتة للاستفادة من فرص الأعمال. لذا، فهي أهداف مهمّة، لكنها تدعم تحقيق بيئة عمل أفضل على المدى البعيد، أكثر من كونها ضماناً أنياً لاستمرار نجاح الأعمال. فمثلاً، إذا كنت ترأس فريقاً للتسويق، فقد تضع هدفاً تمكينياً يتمثل في الاستفادة من رواج حمية غذائية جديدة، لزيادة مبيعات منتج غذائي صحي سريع بنسبة 5%.
- الأهداف المرغوب تحقيقها: أهداف تؤدّي إلى تحسينات من شأنها تعزيز عملك. تتّصل هذه الأهداف عادة، بجعل النشاطات المختلفة أكثر سرعة أو أكثر سهولة. ولتوضيح ذلك: يكتب استشاريو البيئة وثيقة لاستخدامها كقالب جاهز يتم ملؤه لإعداد تقارير التقويم الميداني البيئي.

من الواضح أنّه يتوجب عليك تخصيص نصيب الأسد من طاقة وحدتك ومواردها من أجل الأهداف الحسّاسة في البداية، ثم الأهداف التمكينية، وأخيراً تأتي الأهداف المرغوب تحقيقها.

التحليل أم التركيب؟

كيف يجري فعلياً تحديد الأهداف في معظم المؤسسات؟ يعتمد هذا على ثقافة الشركة وممارساتها الإدارية. لكن الأسلوبين الأكثر شيوعاً في تحديد الأهداف، هما: «التحليل» و«التركيب».

- **تحديد أهداف التحليل:** يضع كل مدير وحدة أهدافاً عامة تدعم إستراتيجية المؤسسة. ويتم تكليف كل موظف بأهداف منسجمة مع هذه الأهداف العامة وداعمة لها. ويكون هذا الأسلوب عادة أكثر ملاءمة عند وجود موظفين يحتاجون إلى إشراف مباشر عن قرب، وهم موظفون جدد في المؤسسة، أو موظفون ليسوا على دراية كافية بأهداف الوحدة أو المؤسسة. وفي عملية تحديد الأهداف التحليلية، يمكن أيضاً أن يقوم مديرو الوحدات بصياغة الأهداف التي تتطلب تنسيقاً مع وحدات أخرى.
- **تحديد أهداف التركيب:** يقوم مرؤوسوك المباشرون بتطوير الأهداف الفردية. وتقوم أنت بصفتك مديرهم، بتحقيق التكامل بين هذه الأهداف لصياغة أهداف الوحدة. يكون هذا الأسلوب أكثر ملاءمة عندما يتمتع الموظفون بالقدر الكافي من التوجيه الذاتي وعندما يكون لديهم فهم واضح لإستراتيجية الأعمال واحتياجات العملاء في المؤسسة عامة، إضافة إلى فهم أدوارهم الخاصة ضمن الوحدة وضمن المؤسسة. ومن الممكن أيضاً أن يفضل تحديد أهداف التركيب، إلى صياغة أهداف تتطلب تنسيقاً مع أشخاص

في أجزاء أخرى من المؤسسة.

لكن أهداف الشركة تتحدّد في معظم الحالات، من خلال عملية تتضمّن الأسلوبين معاً. فعادةً لا يكتفي المديرون بتحديد الأهداف لموظفيهم دون الاستفادة من مدخلات يقدمها هؤلاء الموظفون؛ ولا تكون للموظفين أيضاً حريّة كاملة في تحديد الأهداف الفردية دون الاستعانة بمدخلات يقدمها لهم رؤساؤهم أو مشرفوهم.

وهذا يعني أنّ تحديد الأهداف يجري عبر عملية مشتركة لصنع القرار، يقوم فيها المديرون وأقرانهم وموظفوهم بمناقشة ما هو ضروري لدعم غايات المؤسسة، وما يكون إنجازها من قبيل كل فرد أمراً مجدداً ومعقولاً.

الأهداف الذكية



سواء أجرى وضع أهداف وحدتك وموظفيك عبر عملية «التحليل» أم «التركيب»، أم عبر الاثنين معاً، فمن المهم أن يتم التعبير عن هذه الأهداف تعبيراً واضحاً. والواقع أنّ قيمة الأعمال الكبيرة تأتي من التعبير عن الأفكار الأصلية العريضة بعبارات محدّدة، لأنّ هذه الأهداف العامّة كثيراً ما تتغيّر مع اتضاح النتائج المرغوبة. وكلّما تمكّنت من التعبير عن الأهداف على نحو أكثر تحديداً منذ البداية، زاد احتمال رغبة الناس في الاتفاق على كون الأهداف قد تحقّقت أم لم تحقّق. وتوجد خمسة معايير معروفة عادة باسم المعايير الذكية (SMART)، يمكن أن تساعدك في التعبير عن أهدافك على نحو واضح ومحدّد. وسندرس الآن هذه المعايير الخمسة.

ما الذي يجعل الهدف ذكياً (SMART)؟

عندما تضع أهداف الوحدة والأهداف الفردية، فإنّك تقوم بتدوين هذه الأهداف. إنّ القيام بذلك، يساعدك على تحديد ما تأمل في إنجازه بصورة أوضح. ومن شأن ذلك أن يعزّز التزامك، والتزام موظفيك ببلوغ تلك الأهداف. استخدم معايير (SMART) الخمسة الآتية لتحديد أهداف واضحة:

- محدّدة: يمكنك وصف تفاصيل ما يجب إنجازه لتحقيق الهدف.
- قابلة للقياس: يمكنك قياس الهدف باستخدام التقديرات الكمية (مثلاً، عدد العملاء الجدد أو عدد المنتجات الجديدة المطروحة) أو التقديرات النوعية (مثلاً، معنويات أعلى لدى العاملين).

- قابلة للتحقيق: تستطيع أنت وموظفوك تحقيق هذه الأهداف.
- واقعية: يجب أن يكون الهدف واقعياً بالنظر إلى محدّدات الزمن والموارد المتوافرة التي يمكن تكريسها لإنجاز الهدف.
- محددة زمنياً: عليك تحقيق الهدف ضمن إطار زمني محدد.
- يقدّم الجدول الآتي الذي يقارن بين أهداف تحقّق المعايير الخمسة المذكورة أعلاه وأهداف لا تحقّقها، أمثلة على كيفية

تحقيق هذه المعايير

الجدول رقم 2

أهداف تحقّق المعايير الخمسة، وأهداف لا تحقّقها

الأهداف غير الذكية

الأهداف الذكية

(أهداف لا تحقّق المعايير الخمسة)

(أهداف تحقّق المعايير الخمسة)

إضافة مهندسي أنظمة يستطيعون التعامل مع لغة البرمجة المتقدّمة الجديدة. (هذا الهدف غير محدّد، وغير قابل للقياس، وغير محدّد زمنياً).

إضافة 20 مهندس أنظمة جديد خلال السنوات الثلاث القادمة، وذلك ممّن يتمتعون بالقدرة على التعامل مع لغة البرمجة المتقدّمة الجديدة. السنة الأولى: إضافة شخصين، السنة الثانية: إضافة تسعة أشخاص جدد، السنة الثالثة: إضافة تسعة أشخاص جدد.

زيادة المبيعات بمقدار 10% سنوياً خلال السنوات الثلاث القادمة.

تحسين المبيعات خلال السنة القادمة (هذا هدف غير محدد وغير قابل للقياس).

تخفيض متوسط زمن مكالمة خدمة العملاء بنسبة 30% خلال العامين القادمين.

تخفيض متوسط زمن مكالمة خدمة العملاء بنسبة 50% خلال السنة القادمة. (لا يبدو هذا الهدف قابلاً للتحقيق ولا واقعياً).

ماذا كنت ستفعل؟

التمزق بين عشرة فرق عمل

كانت (مارجي) تعاني وقتاً عصيباً في أثناء إدارة مجموعة تطوير المنتجات التي ترأسها. وقد أصاب أفراد الفريق الإحباط كونهم مشدودين في مئة اتجاه مختلف؛ حيث كان فريق خدمة العملاء في حاجة إلى مجموعة من الوثائق المختلفة، التي تبيّن خصائص المنتج الجديد وفوائده. وكان الفريق المسؤول عن التسويق في حاجة إلى معرفة الاختلاف بين العروض الجديدة المختلفة، وبين منتجات الشركات المنافسة. كما كان قسم المالية في انتظار تقرير عن أرباح المنتجات المختلفة وخسائرها المحتملة، والذي كان من الواجب تقديمه منذ أسبوع. وفي خضم هذه الطلبات الكثيرة المختلفة، كان من المفترض أن تقوم مجموعة (مارجي) بإطلاق منتج جديد خلال شهرين فقط.

لقد كان هذا ببساطة أكثر من الحد المعقول. وكانت (مارجي) ترى أنّ معنويات مجموعتها قد تراجعت وأنّ من يعملون تحت إدارتها يشعرون بأنهم مثقلون بالعمل، وأنّهم لا يحظون بالتقدير. فكيف تستطيع (مارجي) أن تجعل تركيز مجموعتها ينصب على ما تحاول المجموعة إنجازه، بدلاً من التركيز

على التحديات التي تنهمر على المجموعة في أثناء عملها؟ وكيف تستطيع استخدام «التحديد الفاعل للأهداف» لاستعادة الأداء السليم للمجموعة؟ ماذا كنت ستفعل لو كنت مكانها؟ سيقتراح المرشد حلاً في فقرة قادمة بعنوان «ماذا كنت ستفعل؟».

تصف فقرة «ضوء على أهمية قابلية التحقيق» كيف ينظر أحد المديرين التنفيذيين إلى معيار «SMART» المتعلق بقابلية التحقيق عند تحديد الأهداف.

ضوء على أهمية قابلية التحقيق

على الشركات أن تستجيب للمنافسة، وأن تتغير من خلال تقرير كيفية الاستخدام الأمثل لمواردها لتحقيق أهدافها العامة. ويقود المديرون التنفيذيون هذه العملية من خلال وضع إستراتيجية واضحة قابلة للتحقيق، يتعين على مديري الوحدات تنفيذها بوضع أهداف محددة تدعم تلك الإستراتيجية وإنجازها. وإليكم كيف وصف (روجر باري) مدير شركة (كلير تشانل إنترناشيونال)، أهمية وضع أهداف واضحة قابلة للتحقيق:

كنت منذ عدة سنوات أعمل لدى مجموعة إعلانية، وكنت أتولى فيها مسؤولية إحدى شركات العلاقات العامة التي استحوذت عليها المجموعة في الآونة الأخيرة. وقد قال لنا المدير التنفيذي إنه يريد أن تتضاعف مبيعات الشركة خلال عامين. تتمثل مشكلة مضاعفة المبيعات خلال سنتين في شركة من هذا النوع، في أنه يجب عليك توظيف أشخاص للقيام بهذا العمل. لم تكن العقبة التي تعترضنا هي كسب عملاء جدد، بل كانت توظيف أشخاص جدد، وذلك بسبب النقص الكبير في الموظفين آنذاك. وهكذا قرّرنا التفاوضي عن مراجعة الموازنة السنوية لأننا كنا على علم ودراية مسبقه بالفشل؛ بسبب عدم إمكانية توظيف ذلك العدد من الأشخاص الجدد بالسرعة اللازمة. لكن الهدف نفسه قد وُضع للشركات جميعها في المجموعة. وهذا يعني أننا علقنا في شيء لم تكن لدينا أية إمكانية لإنجازه.

إذا كانت المشكلة كامنّة في العملية الأصلية لتحديد الأهداف، سيتوجّب على الجميع الإقرار بذلك والتحليّ بالواقعية بشأنه. لكن، إذا لم يكن لديك ذلك النوع من «تشریح» الحالة، فسوف تواجه مشكلة عدم الرضا لدى عدد كبير جداً من العاملين بحيث يضطرب عمل مؤسستك كلها. وسيكون في المؤسسة الكثير من الناس الذين يعملون وهم يحسون بالفشل. ولكن من المهم جداً أن يكون لدى الناس إحساس بالنجاح! وهذا لا يعني أن تعمد دائماً إلى وضع أهداف شديدة السهولة بحيث يستطيع أي شخص تحقيقها. ليس الأمر امتحاناً ينجح الجميع فيه، لكن الأمر الأهم

هو فهم أنّ عدم تحقيق هدف من الأهداف يعود لأسباب يفهمها الجميع، ويمكنك القول بصدق: «كان ذلك بسبب قوة القاهرة. وكانت حدثاً خارجياً غير متوقّع». ولا يجوز أبداً ألاّ يتحقّق الهدف؛ لأنّ الهدف الأصلي كان غير واقعي إلى حد يجعل تحقيقه غير ممكن.

تأتي الأهداف الواضحة لمدير الشركة، نتيجة فهمه الحقيقي للبيئة التي يعمل فيها. وتأتي أيضاً، نتيجة الحوار بين ذلك المدير وبين مديره التنفيذي. فالأهداف الصحيحة، هي الأهداف التي يفهمها الطرفان ويقبلانها، وليست شيئاً يبدو وكأنه رقم ممتاز يمكنك طرحه في أثناء حديثك مع مالكي الشركة.

الأهداف الكمية والأهداف النوعية

عندما تقوم بكتابة أهدافك، ستلاحظ أنّ عدداً كبيراً منها كمياً قابلاً للقياس. فمثلاً، يمكن أن يكون هدفك زيادة المبيعات في المنطقة بنسبة 10% خلال الأشهر الثلاثة القادمة.

لكن، لا يكون قياس بعض الأهداف بهذه السهولة، حيث تكون هذه الأهداف مرتبطة بالتطوير المهني أو بمعنويات العاملين أو برضى العملاء،

فهذه الأهداف نوعية. لنضرب مثلاً: قد ترغب إحدى الموظفات في زيادة مستوى راحتها عند التحدّث في ندوة عامة.

وقد تضع هدفاً كمياً يتمثل في تقديم ستة عروض عامّة خلال السنة القادمة. ولكن، كيف يمكنك تقويم إذا كانت تشعر حقاً براحة أكبر عند الحديث أمام جمع كبير من الناس بعد إنجازها هذه العروض الستة (إنه هدف نوعي)؟ قد تبدأ بوضع برنامج للمتابعة معها، ومناقشة الوضع بعد كل عرض تقوم بتقديمه لتقويم شعورها ودراسة ما يمكن تطويره.

الهدف الموضوع بصورة صحيحة، هو هدف نصف منجز

إبراهام لنكولن

يكون تحقيق الأهداف النوعية أمراً أكثر ذاتية، ممّا يعني أنّ قياسه أكثر صعوبة. لكن هذا لا يعني أنّ عليك أن تستنكف عن وضع أهداف نوعية من أجلك ومن أجل موظفيك. رغم أنّ تقويمها سيكون أكثر صعوبة من تقويم الأهداف الكمية. فالأهداف النوعية لا تقل أهمية عن الأهداف الكمية؛ لأنّها تطرح على الناس تحدياً يتمثّل في ضرورة تطويرهم، ولأنّها تستطيع في النهاية أن تعينهم على تعزيز مهارات عالية القيمة وتقويتها. كما يمكن أن تؤدي زيادة التركيز على الأهداف الكمية إلى حد استبعاد الأهداف النوعية، إلى جعل الناس يخطئون في تحديد الشيء الأكثر أهمية. مثلاً، لنفترض أنّ كل ما فكر فيه الناس جميعاً هو هدف كميّ متمثّل في زيادة المبيعات. في هذه الحالة،

سينصب جل تركيزهم على بلوغ الأرقام المحددة، لدرجة أنهم سيهملون أهدافاً نوعية لا تقل أهمية عن الأهداف الكمية المعبر عنها بالأرقام، مثل تطوير تجربة العملاء وتحسينها عند قيامهم بالتعامل مع الشركة. وفي حين نستطيع قياس المبيعات دون عناء، فإنّ قياس تجربة العملاء مع الشركة (مثل مدى راحة التعامل مع أحد مندوبي الخدمات، أو مدى سهولة طلب أحد المنتجات) ليس بالسهولة نفسها. لكن هذه الأهداف يمكن أن تكون على الدرجة نفسها من الأهمية بالنسبة إلى إستراتيجية الشركة.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تذكرون قلق (مارجي) حول كيفية استخدام التحديد الفاعل للأهداف كي تستعيد سلامة عمل مجموعة تطوير المنتجات التي تتولى قيادتها؟

إليك ما يقترحه المرشدون:

على الرغم من ثقل أعباء الأعمال على كاهل (مارجي) وفريقها، إلا أنّها تحتاج إلى أن تخطو خطوة إلى الخلف؛ لتضع أولويات العمل المطلوب إليهم إنجازهم. وبما أنّ إطلاق المنتج الجديد في الوقت المحدد هو الأولوية الكبرى في جميع الأحوال؛ فعلى (مارجي) أن تركز جهود فريقها على إنجاز هذا الهدف الرئيس. أمّا حاجته من الطلبات من خدمة العملاء، والتسويق، والمالية، فإنّما أن تُحال إلى شخص آخر، أو أن تؤجّل حتّى يتوفّر لدى أحد

أفراد المجموعة الوقت اللازم لذلك. وبوضع هذا الهدف موضع الأولوية،
تستطيع (مارجي) أن تركز طاقة مجموعتها على هدف واحد، بحيث توفر
توجّهًا موحدًا لموظفيها جميعهم.
