

تحديد أهداف الوحدة



بصفتك المدير، فأنت محاط بأهداف محتملة يمكن أن تحددها لوحدتك. وفي اليوم الاعتيادي، يمكن أن تفكر في كيفية عمل وحدتك بسلاسة، وفي المسؤوليات الجديدة التي قد ترغب في الاضطلاع بها، وكذلك في السبل الكفيلة بجعل موظفيك يعملون كفريق على نحو أفضل، وبتهيئة العمل مع أقرانهم من الوحدات الأخرى. قد يرتبط بكل واحدة من هذه المجالات أهداف، ولكن التحدي الذي يواجهك هو استعراض كافة الأهداف المحتملة التي تستطيع متابعتها وذلك لتحديد الأهداف التي تحقق أكبر قيمة للوحدة وللمؤسسة كلاًها. وقد تساعدك الاقتراحات الآتية على ذلك.

تحديد الأهداف المحتملة

قم على نحو منتظم (يجري ذلك مرّة أو مرّتين في السنة لدى معظم المؤسسات عادة) بمراجعة النشاطات المتنوّعة لوحدتك والأدوار المختلفة لفريقك. ابحث عن فرص لصياغة الأهداف في ميادين يمكن أن تحقق الأثر الأكبر. اجمع فريقك لتبادل الأفكار حول الأهداف الممكنة للوحدة من خلال البحث في أسئلة مثل:

- ما المبادرات التي علينا إنجازها لدعم إستراتيجية الشركة؟ وهل تخضع تلك الإستراتيجية لأي تغيير؟ وإن كان الأمر كذلك، فما الذي يعنيه هذا التغيير بالنسبة إلى أهدافنا؟
- ما المعايير التي نسعى لتحقيقها في العمل الذي ننتجه في وحدتنا؟

- ما التطويرات في إنتاجية الوحدة وكفاءة عملها، التي يمكن أن تولّد أكبر أثر إيجابي للمؤسسة عامّة؟
- ما المنافع التي نود تقديمها إلى عملائنا؟ ما المنافع التي يتعيّن علينا تقديمها لهم كي نصبح أكثر تنافسية، أو كي نحافظ على قوتنا التنافسية كما هي؟

- هل ستتغيّر المواصفات المطلوبة في منتجاتنا أو خدماتنا؟ وعند وجود تغيير، كيف يمكن لوحدتنا أن تستجيب لهذا التغيير؟
- ما الذي يحدث في قطاعنا ولدى منافسينا، يمكن عدّه مهمّاً ويجب علينا أخذه بالحسبان كونه ضروريّاً لعملية تحديد أهدافنا؟

خلال مرحلة العصف الذهني هذه، لا تقلق حول القيود الزمنية أو المشكلات المحتملة التي يمكن أن تعترض تنفيذ أي هدف يتم طرحه في أثناء الجلسة، حيث ستقوم لاحقاً بتضييق قائمة الأهداف المحتملة واختصارها، من خلال أخذ هذه القيود والعقبات بالحسبان.

وعليك أيضاً، ألا تنسى إدراج الأهداف المحتملة التي قد يلزم تحديدها نتيجة ضغط العملاء أو نتيجة حدوث تغييرات في بيئة عمل مؤسستك. فمثلاً، هل يحدث تغيّر جذري في تكنولوجيا التوزيع أو التصنيع في قطاعك؟ إن كان الأمر كذلك، فما أهداف الوحدة التي تستطيع المساعدة في الاستفادة من هذه التغيّرات لتعزيز نجاح الشركة؟ تقدّم فقرة «نصائح لوضع أهداف الوحدة» نقاطاً مرجعية إضافية سريعة في ما يخص هذه العملية.

اختيار الأهداف وترتيب أولوياتها

بعد أن تقوم وفريقك، بتوليد قائمة من الأهداف المحتملة، تكمن الخطوة التالية في تضيق هذه القائمة بحيث تقتصر على الأهداف التي ستلتزم وحدتك السعي لتحقيقها.

خطوات لتحديد أهداف الوحدة

- ركّز على إستراتيجية الأعمال، وعلى العملاء، وعلى أداء وحدتك.
- احتفظ بقائمة مفتوحة دائماً للأهداف المحتملة التي يمكن النظر فيها في أثناء جلسة العصف الذهني حول قائمة الأهداف.
- احرص على انسجام أهداف وحدتك مع أهدافك كمدیر، ومع مقاصد مؤسستك.
- اجعل أهدافك تحقّق معايير (SMART): محدّدة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومحدّدة زمنياً.
- اكتب أهداف وحدتك، وضع القائمة في مكان ظاهر كي يراها أفراد المجموعة كلهم.

ابدأ بطرح أسئلة تساعدك على تمييز الأهداف ذات الأولوية المتقدّمة،
والأهداف ذات الأولوية المتدنية. وإليك أمثلة على هذه الأسئلة:

- في هذه القائمة، ما الأهداف التي ترى مؤسستنا أنّ لها قيمة أكبر من غيرها؟
- ما الأهداف التي يمكنها إعطاء فريقنا أكبر دفعة ممكنة؛ لتوليد نتائج أعمال أكبر قيمة؟
- ما الأهداف التي تضعنا في موقع مناسب؛ لتحقيق أكبر أثر في أداء وحدتنا وربحيتها؟

وبينما تقوم بالتمعّن في هذه الأسئلة، يمكنك أيضاً أن تنظر في قائمة الأهداف بحثاً عن أفكار يمكن تجميعها ضمن هدف كبير واحد لوحدتك. فمثلاً، إذا اقترح كثير من الموظفين أهدافاً تتعلّق باستخدامات جديدة لأنواع مختلفة من الوسائط الإعلامية لخلق رسائل تسويقية أكثر فاعلية، فمن الممكن أن تجمع هذه المقترحات معاً ضمن هدف واحد.

عليك بعد ذلك، أن تراجع قائمة الأهداف التي نتجت عن جلسة العصف الذهني، واستخدام معاييرك لتصنيف هذه الأهداف ضمن ثلاث فئات أولوية: (أ) و(ب) و(ج). وإليك المقصود بهذا التصنيف.

• الأولوية (أ): تتمتع هذه الأهداف بقيمة مرتفعة وأهمية كبيرة. مثلاً، إنها توفر دعماً مباشراً لإستراتيجية شركتك، ومن شأنها أن تحقق تحسناً كبيراً في نتائج الأعمال.

• الأولوية (ب): تتمتع هذه الأهداف بقيمة متوسطة وأهمية من المرتبة الثانية. وهذا يعني أنها لا تكون منسجمة تمام الانسجام مع إستراتيجية الشركة، وقد تحقق تحسناً أقل أهمية في ما يخص نتائج الأعمال.

• الأولوية (ج): تتمتع هذه الأهداف بقيمة وأهمية أقل، كما أن تحقيقها ليس ملحاً. ولعلها أهداف يُستحب تحقيقها؛ لأن لها صلة غير مباشرة بإستراتيجية الشركة أو بوظيفة الوحدة.

قد لا تقتصر عملية تحديد الأهداف أحياناً، على طرح أسئلة، مثل: «ما الأهداف التي سنلتزم بها؟» بل أيضاً «الأهداف التي لن نسعى إلى تحقيقها؟»

وقد تقوم بإسقاط بعض الأهداف من قائمتك، لأن قيمتها أقل وليست ملحة، أو بسبب محدودية الوقت المتاح، أو المال، أو الموارد الأخرى لدعم تحقيقها. (يتضمّن تحديد الأهداف أحياناً إجراء «مقايضات» وتنازلات).

ومع أخذ هذه الحقائق بالحسبان، فقد ترغب الآن بالتخلّص من أولويات الفئة (ج) جميعها. وعند ذلك انظر مجدداً إلى الأهداف التي جاءت ضمن فئة الأولوية (ب). حاول توزيع الأهداف الموجودة في هذه الفئة

بحيث تنقل قسمًا منها إلى الفئة (أ) وقسمًا آخر إلى الفئة (ج). عندها، تصبح الأهداف المتبقية على قائمتك، أهدافك ذات الأولوية القصوى. وبما أن الموارد تكون محدودة عادة، عليك ترتيب أولويات ما تريد إنجازه مرة أخرى؛ وكخطوة أخيرة، راجع الأهداف ذات الأولوية (أ) واحدًا واحدًا ورتبها حسب أهميتها. وانتبه إلى عدم السماح لأي هدف قصير المدى ضمن هذه الفئة بأن يتقدم تلقائيًا على أهداف بعيدة المدى. وأخيرًا، دوّن قائمة الأهداف ذات الأولوية (أ) مرة أخرى بعد ترتيبها من جديد في صورتها النهائية. كما يجب عليك إعادة تقويم قائمة الأهداف هذه، على نحو دوري لتضمن استمرار انسجامها مع أولويات المؤسسة وأولويات الوحدة.

تقدّم فقرة «خطوات تحديد أهداف الوحدة وترتيب أولوياتها» دليلًا مرجعيًا سهل الاستخدام لتحديد الأهداف في الوحدة.

خطوات تحديد أهداف الوحدة، وترتيب أولوياتها

1. راجع مختلف النشاطات في وحدتك والأدوار المنوطة بفريقك، مرّة أو مرتين في العام، وذلك بحثاً عن أهداف محتملة مرتفعة القيمة. وضمّن في عملية تحديد الأهداف، العملاء المعنيين، وأفراد الفريق، ومديرك.
2. حدّد المعايير لترتيب أولويات الأهداف. مثلاً، ما الأهداف التي يكون لها أكبر المساهمات في نمو الإيرادات؟
3. راجع قائمة أهدافك، واستخدم معاييرك لتصنيف الأهداف ضمن فئات الأولوية (أ) و(ب) و(ج).
4. أعد توزيع الأهداف ضمن الفئة (ب) على الفئتين (أ) و(ج). إمّا أن يستحق الهدف الواحد من الفئة (ب) وقت فريقك أو لا يستحقه. إنّ الأهداف الموجودة الآن ضمن الفئة (أ) تمثّل القائمة النهائية لأهدافك.
5. راجع أهداف القائمة (أ) على نحو مستقل ورتّبها وفق أهمّيتها.
6. يمكن تكليف أحد بالأهداف التي بقيت في الفئة (ج) على أن تكون أمراً ثانوياً، أو يمكن صرف النظر عنها أيضاً.