

إنجاز الأهداف



تعرّفت إلى الآن، إلى كيفية قيامك بتحديد الأهداف على نحو فاعل مع وحدتك، والأشخاص العاملين فيها. وتعرّفت إلى كيفية خلق الشروط التي تمكّن الموظفين من إنجاز الأهداف التي قمت بوضعها. لكنك تستطيع زيادة فرص تحقيقهم أهدافهم، من خلال تطبيق ممارسات محدّدة في أثناء قيامك «بتنفيذ» الأهداف مع فريقك؛ أي في أثناء تحقيقكم الأهداف. قد تساعدكم التوصيات الآتية على تحقيق ذلك.

متابعة الأهداف التي قمتم بتحديدّها

لجعل الأهداف قابلة للتحقيق عليك تجزئتها إلى مهام فعلية، ووضع خطة لتنفيذ هذه المهام، ثم متابعة تنفيذ الخطة. اعتمد هذه الخطوات لتحقيق أهداف الوحدة والأهداف الفردية:

1. حدد الأهداف الرئيسية
2. اسأل: «ما المهام المحدّدة التي يجب القيام بها لتحقيق كل هدف؟»
3. تحديد المهام الواجب إنجازها على صورة متابعة، ووضع ترتيب لهذه المهام. وفي حال وجود مهام قابلة للتنفيذ بالتزامن مع غيرها، فيجب إدخالها في الخطة وفقًا لذلك.
4. صِف النتائج المرجوة من كل مهمّة رئيسة.
5. حدّد الموارد (الأموال والأشخاص) اللازمة للقيام بكل مهمّة.
6. ضع إطارًا زمنيًا لإنجاز كل مهمّة. محدّدًا تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء.

7. حدّد مراحل مرجعية محدّدة على امتداد طريق تحقيق الأهداف، لمراجعة مدى التقدّم ومقدار الأثر الإجمالي المتحقّق، واحرص على أن تدرج في الخطة ما تتوقّع تحقيقه عند الوصول إلى كل مرحلة من هذه المراحل المرجعية.

تقدّم فقرة «التخطيط لهدف» مثلاً يبيّن كيف تمكّن (تيد) وهو مدير وحدة مبيعات، من استخدام هذه العملية لتحقيق هدف واحد قام بتحديدته لوحده.

التخطيط لهدف

وضع (تيد) لمجموعته جملة من الأهداف، وكانت مجموعته وحدة مبيعات في شركة صغيرة لكنّها نامية، تقوم بتوفير المنتجات الخاصة بالحيوانات المنزلية. وكان من هذه الأهداف «زيادة مبيعات أكسسوارات الحيوانات المنزلية بنسبة 10% مع حلول نهاية العام». وكان يتضمّن المهام المطلوبة لإنجاز هذا الهدف: بيع الأكسسوارات عبر مجموعة أكثر اتّساعاً من قنوات البيع، وذلك مثل العيادات البيطرية، ومتاجر بيع الحيوانات المنزلية، ومنافذ البيع عبر الإنترنت (ذات صلة بالحيوانات المنزلية وليس ذات صلة بها)، وكذلك محلات البقالة أيضاً. توصل (تيد) إلى أنّ هذه المهام قابلة للتنفيذ على التوازي بدلاً من وجود تسلسل محدّد لها. ثم وضع نتائج محدّدة

يرغب أن يحققها موظفو المبيعات لديه في كل مهمة من هذه المهام (مثلاً، زيادة 5% في مبيعات الأكسسوارات لدى العيادات البيطرية خلال ستة أشهر).

وقرر (تيد) أيضاً توظيف مندوبي مبيعات جدد كجزء من الموارد اللازمة لتنفيذ هذه المهام. وقد حدّد مراحل مرجعية يتم عندها مراجعة مقدار التقدّم، مثل «فلنقم كل أسبوعين بالتحقّق من مدى التقدّم في كل مهمّة». وبفضل قدرته على متابعة هذه العملية المضبوطة في أثناء سير مجموعته على طريق تحقيق الهدف، تمكّنت وحدة المبيعات من إنجاز معظم الأهداف التي وضعها لها.

إدارة العقبات

من خلال توقّع العقبات التي يمكن أن تواجهك أنت وفريقك في أثناء العمل على تحقيق الأهداف، يمكنك تذليل تلك العقبات بسهولة ومواصلة التقدّم في تحقيق الأهداف.

وقبل أن تبدأ تنفيذ خططك الخاصة بهدف محدّد، عليك التفكير في المشكلات المحتملة التي يمكن أن تواجه كل هدف والمشاريع المرتبطة بهذا الهدف. فعلى سبيل المثال، هل يمكن أن تجف مصادر التمويل اللازمة لأحد

المشاريع؟ وهل من المحتمل أن يترك أحد الموظفين الرئيسيين الوحدة أو الشركة؟ وهل يمكن أن تستغرق مهمة من المهام وقتاً أطول مما كان متوقعاً في الأصل؟ وهل يحتمل أن يبدأ الناس بفقدان حماسهم للهدف؟

بعد ذلك، ضع مخطّطاً لحلول محتملة للتغلّب على كل عقبة من العقبات. وقد تكون الإستراتيجيات الآتية مفيدة في هذا الشأن:

- إذا كان أفراد فريقك يجدون صعوبة في إنجاز مهامهم، فلعل السبب في ذلك هو فقدانهم الحافز الذي يدفعهم إلى تحقيق هذا الهدف أو غيره. أعد التفكير في الثمار المتوقعة نتيجة إنجاز الهدف، وذكّر نفسك وفريقك أيضاً بالسبب الذي يجعلكم تكرّسون جهودكم من أجل هذا الهدف.
- تأكّد من توافر مواردك قبل الالتزام بالهدف، وتأكّد من توافر العدد الكافي من الأشخاص كي لا يصبح النقص في الموظفين عقبة في وجهك. وتأكّد أيضاً من كفاية الموارد الأخرى لتحقيق الهدف (كالوقت والمعدات والمال).
- وإذا وجدت أنّ المخاطر المرتبطة بأحد الأهداف تصيبك بالشلل، فعليك تقويم إمكانية حدوث تلك المخاطر، حيث يمكنك وضع المخاطر ضعيفة الاحتمال جانباً، ثم دوّن المكاسب المتوقعة نتيجة التغلّب على أحد المخاطر التي تسبّب قلقاً خاصاً، وذلك كي تتمكن من استعادة شجاعتك وقدرتك على متابعة التقدم.

إذا بدت لك إحدى المهام أصعب ممّا تستطيع القيام به، قم بتقسيمها إلى مهام فرعية أصغر حجمًا. وعليك أن تدرك منذ البداية، أنّ عملية السعي نحو تحقيق الهدف تتضمن بطبيعتها نقاط توقّف ونقاط بداية؛ ستوجد أوقات تكون فيها الموارد جاهزة ومعدّة للعمل، حيث يمكنك التحرك إلى الأمام نحو إنجاز الهدف. لكن توجد أوقات أخرى، تتطلب منك انتظار أحد غيرك كي يكمل مهمته قبل أن تستطيع متابعة العمل من جديد. ولديك أيضًا فترات تصبح فيها المهام صعبة أو متعبة، في حين تأتيك فترات أخرى تسير فيها الأمور سيرًا هينًا. لذا، عليك أن تحافظ خلال فترات الإحباط والصعوبة، على تركيزك على المكاسب التي ستحصل عليها في نهاية المطاف (مكاسب لك ولوحدتك ولمؤسستك) وذلك من خلال التمسك بالهدف حتى إنجازه.

العقبات هي تلك الأشياء المخيفة التي تراها عندما تنزاح عيناك عن هدفك.

هنري فورد

مراقبة التقدّم وتواصل أخباره

في أثناء تقدمك مع موظفيك، نحو إنجاز الأهداف التي قمت بتحديدتها، من الضروري مراقبة التقدّم وتعميم أخباره على الناس بالقدر اللازم للمحافظة على المسار. فمثلاً، هل تعرف إذا كان فريق المبيعات متقدماً أم متخلفاً عن الخطة الزمنية الخاصة بإنجاز هدف محدد في مجال زيادة المبيعات؟ وهل يتقدّم عمل مجموعة المتابعة الخاصة بموقع الإنترنت وفقاً للخطة، أم أنّها عالقة في إحدى المشاكل الفنية؟

توفّر لك المراقبة، المعرفة التي تلزمك لتعديل المهام، والخطط المرتبطة بها، ومعايير المتابعة، وكذلك تواصل هذه التعديلات التي تحدث في منتصف الطريق مع جميع الأشخاص المعنيين بالعمل لتحقيق الهدف. عليك (أو على مدير المشروع المسؤول أمامك):

- موافاة جميع المعنيين بآخر الأخبار، في أثناء التقدّم صوب إنجاز كل هدف.
- مراجعة المشاريع القادمة، والموارد اللازمة لها.
- التحقّق من المشاريع المكتملة عند وصولك إلى مراحل النقاط المرجعية.
- تعديل مواعيد الانتهاء عند الضرورة.

- تسجيل مواعيد الانتهاء الفعلية للعودة إليها مستقبلاً، إذا قمت بتغيير المواعيد التي التزمت بها في الأصل.
- مراجعة الأثر المترتب على المهام القادمة وتعديل هذه المهام تبعاً لذلك.

تقدم فقرة «خطوات لمراقبة تقدّمك» أمورًا إضافية يمكنك القيام بها للبقاء متمكّنًا من سير الأمور في أثناء عملك مع موظفيك صوب تحقيق الهدف.

خطوات لمراقبة تقدّمك

1. اعمل انطلاقةً من برامجك اليومية والأسبوعية، وانطلاقةً من خطة العمل الإجمالية الخاصة بفريقك، وتحقق من المهام المكتملة عند اكتمالها.
2. عند وصولك إلى المراحل المرجعية، قم بمراجعة المهام التالية والموارد اللازمة لها.
3. في أثناء تقدمك، اجعل كل من له علاقة بإنجاز الأهداف على علم بآخر التطوّرات.
4. توقّف من حين إلى آخر كي تتمكّن من تقويم إذا كانت أهدافك لا تزال واقعية وفي وقتها وذات صلة.

5. إذا لم يعد إنجاز هدف من الأهداف يحقق قيمة، فعليك أن تعيد النظر في ذلك الهدف. لكن عليك الحرص على استشارة فريقك بذلك، وقبول الإدارة العليا وبقية المجموعات المعنية بالأمر قبل اتخاذ القرار.
6. عندما تشعر بأنك قد توصلت إلى إنجاز أحد الأهداف، عليك التأكيد من موافقة الآخرين على أنّ الهدف قد أنجز، وعلى أنّ الأثر المرجو قد تحقّق.
7. حدّد ما كان ناجحاً وما تفضّل أن تغيّره في المستقبل، وذلك في ما يخص كل هدف تم إنجازَه. سجّل ما نجح وما لم ينجح، وقم بتدريس الدروس المستفادة مع المعنيين جميعاً.
-

تحقيق أهدافك

يمكن لهذه الإستراتيجيات الإضافية، أن تقدّم لك مزيداً من العون لزيادة فرص إنجازك، والأشخاص المسؤولين أمامك، لأهداف الوحدة والأهداف الفردية:

- تواصل في أهدافك مع زملائك وأصدقائك. فبالإضافة إلى أنهم قد يقدمون الدعم والمساعدة، فإنهم قد يقدمون لك أفكاراً بشأن كيفية إنجازها أيضاً.
- ركّز على الأهداف التي تمنحك وتمنح الآخرين أقصى إحساس بالإنجاز.
- كرّس الجزء الأكبر من وقتك لإكمال المهام المتّصلة بأكثر أهدافك أهمية.
- كن مثابراً في ما يخص العمل من أجل تحقيق أهدافك، وذكّر نفسك بالثمار المتوقّعة عند بلوغ ذلك.
- كن مرناً في ما يخص كيفية إنجاز أهدافك. عليك مثلاً أن تكون مستعداً لإعادة النظر في قائمة المشاريع الخاصة بوحدتك حتّى تعكس التغيّرات في الوضع، كتخفيض موازنة المشروع مثلاً، أو مغادرة أحد الموظفين الرئيسيين. احتفظ بخطة احتياطية تلجأ إليها إذا حدث شيء لا ترغب في حدوثه في أثناء عمالك لإنجاز الهدف.

- لا تخف من طلب المساعدة من الإدارة العليا، ومن الأشخاص المسؤولين أمامك، أو أي أشخاص معنيين بالأمر.
 - عندما تتوصل إلى إنجاز الهدف في آخر المطاف، خصّص وقتاً للاحتفال بذلك مع فريقك، واحرص على مكافأة نفسك ومكافأة أفراد فريقك على نحو مناسب.
- تقدّم فقرة «خطوات لإنجاز أهدافك» مزيداً من الأفكار؛ لضمان الوصول إلى الأهداف التي قمت بتحديدتها.

خطوات لإنجاز أهدافك

1. جزء كل هدف إلى مجموعة مهام محدّدة، وإذا تتطلّب الأمر إلى مهام فرعية.
2. رتب المهام الواجب إنجازها وفق تسلسل معين، ويجب عليك التمييز بين هذه المهام «المتسلسلة» والمهام التي يمكن إنجازها على التوازي.
3. صِف النتائج التي ينتظر أن تحقّقها كل مهمّة من المهام الرئيسة.
4. حدّد الموارد اللازمة لتنفيذ كل مهمة وتأكد من توافرها. مثلاً، هل لديك المال اللازم لأداء العمل؟ هل لديك أشخاص لديهم التدريب اللازم لإنجاز المهمّة؟

5. ضع إطارًا زمنيًا لإنجاز كل مهمة، وأدرج تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء ضمن هذا الإطار. يمكنك استخدام (مخطّط غانت Gantt chart) أو غيره من مخطّطات المهام ذات التدرّج الزمني كي تجعل برنامجك واضحًا بالنسبة إلى فريقك.
6. حدّد مراحل مرجعية على امتداد مسار العمل لمراجعة مدى الإنجاز،

ماذا كنت ستفعل؟

عين على الجائزة

- ومقدار الأثر الإجمالي، واحرص على إدراج ما تتوقّع إنجازه عند كل مرحلة من هذه المراحل.
7. خذ بالحسبان العقبات المحتملة، والتي يمكن أن تواجه كل هدف من الأهداف والمهام المتعلّقة به، وضع مخطّطًا للحلول الممكنة لكل عقبة من تلك العقبات.