

تقويم الأهداف التي حددتها



في أثناء عملك لتحقيق أحد الأهداف، وبعد أن تحقّق هذا الهدف، سيكون تقويم الأهداف التي حددتها وأنجزتها أمراً مفيداً. فهذه الطريقة يمكنك تعديل الأهداف في منتصف المسار إذا لزم الأمر لاستيعاب حقائق أو وقائع جديدة. كما يمكنك أن تستمد دروساً صالحة للتطبيق على تجاربك اللاحقة، وذلك في ما يخص العمل لتحقيق هدف من الأهداف. والغاية من التقويم هو التطوير المستمر لكيفية قيامك وفريقك، بتحديد الأهداف إضافة إلى كيفية القيام بالأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة.

إعادة دراسة الأهداف في منتصف المسار

في أثناء عملك لتحقيق أهدافك، توقّف قليلاً من حين إلى آخر لمراجعة تلك الأهداف، واطرح أسئلة:

- هل ما زالت الأهداف واقعية، بالنظر إلى أي تغييرات في العقبات أو الموارد؟
- هل ما زالت ضمن إطارها الزمني؟ يعني هذا: هل (الآن) هي اللحظة الأفضل لإنجازها؟
- هل ما زالت ذات صلة؟ مثلاً: هل ما زالت منسجمة مع إستراتيجية الشركة؟

لكن عليك أن تفكر ملياً قبل الإقدام على تعديل الهدف في منتصف المسار. إنّ التغيير المفاجئ للأهداف يمكن أن يسبّب تشوّشاً وارتباكاً لدى

كل من يبذل جهده لإنجازها. ومن المؤكد، أنه من المناسب أن تقوم بتعديل خطتك من خلال تصحيح الهدف أو إلغائه، إذا تغيّرت البيئة المؤسسية أو البيئة الخارجية وما عاد بلوغ الهدف المعني يحقق قيمة. ولعلك آنذاك تتخلّى عن الهدف تمامًا أو تقوم بتغييره على نحو يعكس شروط الأعمال الجديدة. ومن ناحية أخرى، لا يجوز الإقدام على تغيير الأهداف أو تعديلها، لمجرد مواجهة عقبات مثل تغيير الموظفين أو حدوث «انزلاق» في الجدول الزمني. وكما رأينا سابقًا، فإن كنت قد خطّطت جيدًا، ستكون لديك ترتيبات احتياطية جاهزة للتعامل مع هذه العقبات.

وإذا برز وقت نشأت فيه حاجة إلى تغيير أحد الأهداف أو التخلّي عنه، فاحرص على قبول الفريق والإدارة العليا وبقية المعنيين بالإجراء المقترح قبل بدء تنفيذه. وهكذا تكونون جميعًا «على دراية ومعرفة وتوافق» في ما يخص التغيير المقترح.

تقويم الأهداف بعد بلوغها

يخلق بلوغ الهدف إحساسًا بالإثارة والرضا. لكن ذلك ليست نهاية المطاف، حيث ما زال عليك إجراء تقويم أثر الهدف والتفكير إذا كنت قادرًا على تحقيق أهداف مماثلة في المستقبل على نحو أكثر فاعلية. ولتقويم الهدف بعد بلوغه:

- تحقّق من أنّ الآخرين يوافقونك الرأي في أنّ الهدف أنجز، وأنّ الأثر المرجو تحقّق.
- ادرس كيفية التوصل إلى تحقيق ذلك الهدف، ومعرفة من الذي قام به، ومتى؟ وكيف؟
- حدّد ما حصل حسب التوقّعات في إنجاز الهدف، وما يجب تغييره في المستقبل. قم بتدوين قائمتين بالأفكار الخاصة بهذا الجانب. يتّراس (دون) مجموعة خدمة العملاء في وحدة العلاقة مع العملاء لدى شركة (عين على الجائزة). التقى (دون) مع أفراد مجموعته بعد أن أنهى كتابة تقارير تقويم الأداء لهم. وهو مسرور لأنّ موظفيه تمكّنوا من تخفيض متوسط زمن مكالمة خدمة العملاء، ويحثّهم على مواصلة هذه الجهود مع المحافظة على الجودة، ومع الحرص على تغطية النقاط اللازمة جميعها في أثناء المكالمة. يبلغ (دون) المجموعة أنّ وحدة العلاقات مع العملاء قد تلقت تقديرًا من الشركة، وأن ثلاثة موظفين جدد سيضافون إلى الفريق نتيجة لذلك. وفي اليوم التالي جاءت (جين) وهي من موظفي (دون)، وطلبت إليه مراجعة أهدافها للسنة القادمة. كانت الأهداف على النحو الآتي:

1. مواصلة تقليل مدة المكالمة، على أن يكون الهدف تخفيض المدة بنسبة 5%.

2. مراجعة المكالمات التي تجريها، ومقارنتها بقائمة التحقق الخاصة بالمكالمات.

3. مواصلة تدريب الزملاء الجدد في وحدة خدمة العملاء، وذلك وفق الحاجة.

تردّد (دون) بشأن كيفية الإستجابة الأفضل لما قدّمته (جين) من أهداف. وقال في نفسه: «هل من الأفضل أن أقول لها إنّ أهدافها جيدة؟ ولماذا لا أطلب إليها أن تجعل الهدف الخاص بالتدريب أكثر تحديداً، وذلك في ضوء إعادة التنظيم القادمة لدينا؟ وهل أشرح لها أنّ عليّ أولاً أن ألتقي مع الفريق لمناقشة أهداف الوحدة، قبل أن أقوم بتدقيق الأهداف الفردية؟ ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح المرشدان حلاً ضمن فقرة «ماذا كنت ستفعل؟».

-
- قوّم الفوائد الناجمة عن إنجاز الهدف. وإذا لم توافق هذه الفوائد تطّلعاتك، فعليك أن تقرّر إذا كنت قد بالغت في تقدير الأثر الناجم عن إنجاز ذلك الهدف.
 - عمّم تقويمك للهدف على المعنيين جميعاً.
 - حدّد المسائل التي تود معالجتها في المرة القادمة. مثلاً، تحديد الأهداف بمزيد من الموضوع طبقاً لمعايير (SMART)، أو وضع

خطط احتياطية أفضل للعقبات، أو تحقيق مزيد من المرونة في المشاريع اللازمة لإنجاز الهدف.

تعلم الدروس وتطبيقها

يعدّ تحديد الدروس المستفادة في أثناء العمل لتحقيق الهدف، أحد أهم مكتسبات عملية تقويم الهدف. وما أن يجري استيعاب هذه الدروس، حتّى يصبح البدء بتطبيقها ممكناً عند تطوير أهداف جديدة أو عند تعديل الأهداف القائمة، سواء أكانت أهداف الوحدة أم أهداف الموظفين أم أهدافك أنت. على سبيل المثال:

- إذا توصلت إلى أن تحقيق الهدف كان أمراً مفرطاً السهولة، فعليك أن تعمل لجعل الأهداف القادمة أكثر تحدياً.
- وإذا رأيت أنّ الهدف استهلك من الجهد أكثر ممّا يجب، فحاول جعل الأهداف القادمة أسهل قليلاً.
- وإذا شككت في أنّ الهدف كان غير واقعي؛ فاحرص على أن تعكس الأهداف في المرّة القادمة القيود الزمنية وواقع المؤسسة على نحو أفضل.
- وإذا لاحظت نقصاً في المهارات المتوافرة في أثناء عمل وحدتك من أجل ذلك الهدف، فعليك أن تقرر كيف تستطيع ضمان توفّر القدرات والمعارف الصحيحة لدى الناس من أجل إنجاز الأهداف التي تقوم بتحديدتها في المستقبل.

- وإذا فقد أفراد الفريق دافعيتهم نحو العمل في أثناء السير نحو الهدف، فعليك أن تكتشف ما يمكن أن يساعدهم على رؤية القيمة الناجمة عن تحقيق الأهداف التالية، وما يمكنك فعله لطرح تلك الأهداف القادمة على نحو يخلق حافزاً ودافعاً للعمل لدى أفراد الفريق.

وعبر استخلاص الدروس من كل تجربة تخوضها في ما يخص تحديد الأهداف وتحقيقها، يمكنك اكتساب هذه المهارات الإدارية على نحو مستمر؛ ليس لك وحدك، وإنما لموظفيك جميعهم.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر أسئلة (دون) حول كيفية استجابته لـ (جين) عندما عرضت

أهدافها الفردية المحتملة الثلاثة؟

إليك ما يقترحه المرشدون:

يجب على (دون) إخبار (جين) أنّ عليه بداية أن يلتقي الجميع لمناقشة

أهداف الوحدة. وقبل أن يقوم بتحديد الأهداف الفردية مع كل شخص من

مرؤوسيه، عليه أيضاً أن يوضّح لهم الأهداف العامّة للوحدة.

لقد تم إعادة تنظيم الوحدة. وعليه الآن أن يكتشف وينقل للآخرين، ما ستقوم الوحدة بمجموعها بإنجازه في السنة القادمة. عند ذلك فقط يصبح (دون) قادرًا على تحديد الأهداف الأكثر أهميّة من بين الأهداف التي وضعها موظفوه، ومعرفة كيف يمكن تدقيق الأهداف الفردية، بحيث تعكس الأهداف الكبرى للوحدة وتدعمها.

من المؤكد أنّ أهداف (جين) تمثّل بدايةً طيبة، وتتسجم جيّدًا مع تفكير (دون)، لكن من المهم، ضمن مجموعة تعمل بتعاون وثيق، وتملك أهدافًا مشتركة، أن يجري العمل على تحقيق الانسجام والتناغم بين الأهداف الفردية وأهداف الوحدة، التي يجب بدورها أن تتسجم مع إستراتيجية المؤسسة وتوجهها.
