

نصائح وأدوات

أدوات لتحديد الأهداف



تحديد الأهداف

ورقة عمل لتطوير الأهداف

استخدم المخطط الآتي: لتحديد الأهداف في مجالات العمل المختلفة، وبعد أن تقوم بتحديد الأهداف ونتائجها المرغوبة، حدّد درجة أولوية كل هدف منها.

الأولوية (أ، ب، ج)	النتائج المرغوبة	الهدف	الدور
أ	<p>- اقتناع المرؤوسين المباشرين بأن تقييم الأداء يمثل أولوية، وتوافر الملاحظات الراجعة في وقتها.</p> <p>- عدم وجود عمل ينتظر الموارد البشرية.</p>	<p>- إنجاز تقييمات الأداء كلّها ضمن الإطار الزمني الذي وضعه قسم الموارد البشرية.</p>	المشرف

تحديد الأهداف

ورقة عمل لكتابة الأهداف والمهام

سجّل المهام المتّصلة بكل هدف من أهدافك، وضع الإطار الزمني أيضاً، والموارد اللازمة، والعقبات الممكنة، والنتائج القابلة للقياس، والمراحل المرجعية الخاصة بكل مهمة.

الهدف:

المكسب:

المهمة 1:	الإطار الزمني:	الموارد:
العقبات:	النتائج المقيسة:	المراحل المرجعية:
المهمة 2:	الإطار الزمني:	الموارد:
العقبات:	النتائج المقيسة:	المراحل المرجعية:
المهمة 3:	الإطار الزمني:	الموارد:
العقبات:	النتائج المقيسة:	المراحل المرجعية:
المهمة 4:	الإطار الزمني:	الموارد:
العقبات:	النتائج المقيسة:	المراحل المرجعية:

المهمّة 5:	الإطار الزمني:	الموارد:
العقبات:	النتائج المقيسة:	المراحل المرجعية:
		محدّد زمنيًا: هل وضعت موعدًا نهائيًا لإنجاز الهدف؟
		إذا أجبت بـ (لا) عن أي معيار من المعايير المذكورة أعلاه، فقد ترغب في إعادة صياغة الهدف. أعد كتابة هدفك في الفراغ الآتي بعد أن تجعله يحقق المعايير.

تحديد الأهداف

ورقة عمل لتقويم الأهداف

بعد أن تنجز المهام المتعلقة بأحد الأهداف، استخدم هذه الورقة لتقويم الهدف.

توصيف الهدف:

قدّم وصفاً مختصراً لهدفك.

هل تم إنجاز الهدف؟

عند الإجابة بالنفي، هل كان الهدف واقعياً؟ أم ظهرت مشكلات أدت إلى عدم إنجاز الهدف؟

هل جاءت المكتسبات الناجمة عن إنجاز الهدف موافقة للتوقعات أم تجاوزتها؟

وضّح ذلك.

هل ستعامل مع هدف مماثل بالطريقة نفسها في المستقبل؟

وضّح ذلك.

هل قمت بتعميم تقويمك على المشاركين جميعهم؟ w

إن كنت قد فعلت ذلك ، فكيف تم تلقّي التقويم؟

اختبر نفسك

يقدم هذا القسم عشرة أسئلة اختيار من متعدد؛ لمساعدتك على تحديد معرفتك الأساسية بأسس تحديد الأهداف، وستجد إجابات هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

1. تقع الأهداف عامّة - من حيث الأهمية - ضمن واحدة من الفئات الثلاث

الآتية: حاسمة، وتمكينية، ومستحبة التحقيق. ما الفارق الرئيس بين

الهدف الحاسم والهدف التمكيني؟

أ. الهدف الحاسم هدف يجب إنجازه كي تتمكّن وحدتك من مواصلة

العمل بنجاح. أمّا الهدف التمكيني فقد لا يكون أساسيًا، لكنّه يخلق

على المدى البعيد وضعًا أكثر مواتاة للأعمال، أو يستفيد من فرصة

جديدة.

أ. الهدف الحاسم هدف قصير المدى يظهر على نحو غير متوقّع،

فيتقدّم على بقية النشاطات. أمّا الهدف التمكيني. فهو هدف يوضع

لحل مشكلات يثيرها ظهور الهدف الحاسم.

ب. الهدف الحاسم هدف قصير المدى يعكس مهمّة المؤسسة

وإستراتيجيتها. أمّا الهدف التمكيني فهو هدف بعيد المدى ينشأ

عن وحدة الأعمال.

2. ما الطريقتان الأكثر شيوعًا لتحديد الأهداف؟

أ. العصف الذهني وإصدار الأوامر.

ب. التحليل والتركيب.

ج. (SMART) و«SPIN».

3. كم عدد المرات التي تضع من خلالها أهدافاً لوحدتك؟

أ. كل شهر

ب. كل فصل

ج. مرّة أو مرّتان في السنة

4. بهدف وضع أولويات الأهداف واختيارها، عليك في البداية تصنيف

أهدافك إلى: (أ) مرتفع القيمة والأهمية، (ب) متوسط القيمة والأهمية،

(ج) منخفض القيمة والأهمية. ما الذي يجب أن تفعله بعد ذلك في ما

يخص أهداف الفئة (ب)؟

أ. تصنيفها إلى فئات (أ) أو (ب) أو (ج) وترتيب أولوياتها تبعاً لذلك.

ب. تحديد إذا كان كل منها هدفاً بعيد المدى، أو قصير المدى.

ج. توزيع أهداف الفئة (ب) على الفئتين (أ) و(ج)، وإلغاء الفئة (ب).

5. تقوم بتطوير خطة تساعد وحدتك على إنجاز أهدافها الرئيسية. ما

خطوتك الأولى؟

أ. تحديد الموارد اللازمة لإنجاز أهدافك.

ب. وضع إطار زمني لإنجاز أهدافك.

ج. تقرير المهام المحددة التي يجب القيام بها لإنجاز كل هدف من

الأهداف.

6. بصفتك مديراً، كم من أهدافك يجب أن يكون مرتبطاً بوحدتك؟

أ. لأهداف جميعها

ب. لا ارتباط لأي هدف.

ج. كثير من الأهداف.

7. وضع فريق البحث والتطوير هدفاً يتمثل في جعل برمجة تنتجها الشركة

أسهل تحديثاً. وفي خضم تنفيذ هذا الهدف، ترك كبير المبرمجين عمله

وذهب ليعمل مع شركة أخرى. ما الذي يجب أن يقوم به الفريق أولاً:

أ. إيقاف العمل في المشروع ريثما يأتي مبرمج جديد.

ب. إعادة توزيع مهام ذلك المبرمج، ومتابعة العمل على المشروع وفق

الخطة.

ج. تقييم إذا كان المشروع لا يزال واقعياً.

8. لا يعدّ وصولك إلى الهدف نهاية العملية. ما نهايتها إذن؟

أ. الاحتفال بالإنجاز.

ب. تقييم أثر إنجاز الهدف.

ج. إنشاء سجل ورقي يوضّح العملية المستخدمة للوصول إلى الهدف.

9. أي من الآتية، يعدّ النصيحة الأفضل التي تستطيع تقديمها إلى مديرة

جديدة تحاول المساعدة في وضع أهداف لوحدها؟

أ. تحديد أهداف متواضعة: من الأفضل أن تنجز أهدافها بدلاً من

أن تبالغ في تحدي قدرات فريقها.

ب. البداية المتواضعة: من الأفضل أن تقوم بتحديد عدد من الأهداف القابلة للإدارة بوضوح، من أن تقوم بوضع هدف واحد مفرط العمومية.

ج. وضع أهداف طموحة تدفع بالفريق إلى أقصى حدود إمكانياته: لا بأس في الفشل في تحقيق الأهداف، طالما أنّ الفريق يتعلّم من التجربة.

10. تمثّل (SMART) رمزاً مختصراً للمعايير الخاصة بالتعبير عن الأهداف

على نحو واضح. ما الذي يرمز إليه الحرف «A»؟

أ. قابل للتطبيق

ب. دقيق

ج. قابل للتحقيق

إجابات أسئلة الاختبار

1. أ) الأهداف الحاسمة هي الأهداف بالغة الأهمية بالنسبة لعملك، ويجب إنجازها كي تتابع وحدتك عملها بنجاح. أمّا الأهداف التمكينية فتوفّر شروط أعمال أكثر مواتاة، أو تسمح بالاستفادة من فرص الأعمال، وهي أهداف مهمّة لكنّها تلبي حاجة بعيدة المدى وليس حاجة حاسمة أو آنية. ومن الأمثلة على الأهداف الحاسمة ضمان العمل السليم لتكنولوجيا معالجة الطلبات، كما أنّ الاستفادة من «موضة» جديدة لزيادة مبيعات أحد المنتجات تعدّ مثلاً على الأهداف التمكينية.

2. (ب) في عملية تحديد الأهداف بالتحليل، تقوم إدارة الوحدة بوضع أهداف عامّة، ثم يقوم كل مرؤوس بوضع أهداف تدعم أهداف الوحدة. أمّا في عملية تحديد الأهداف بالتركيب، فيقوم المرؤوسون المباشرون بتطوير أهدافهم الفردية، ثم يقوم مديرهم بتحقيق التكامل بين هذه الأهداف، ودمجها ضمن هدف أكثر عمومية واتساعاً.

3. (ج) تفضّل معظم المؤسسات أن تقوم أنت وفريقك بتحديد الأهداف مرّة أو مرّتين في السنة الواحدة. ويكون تحدّي هذه العملية، هو فحص الأهداف المحتملة التي يمكنكم السعي من أجلها جميعها، ثم تحديد الأهداف التي تحقّق أكبر قيمة للمؤسسة.

4. (ج) من المنطقي أن تضع بعض العناوين ضمن الفئة (ب) خلال العمل على القائمة للمرّة الأولى. لكنّ الخطوة التالية المقترحة هي توزيع الأهداف التي ترد ضمن هذه الفئة إلى أهداف تضعها في الفئة (أ) (تستحق وقتك)، وأهداف تضعها في الفئة (ج) (لا تستحق وقتك). وستضم قائمتك الآن أهدافاً ذات أولوية عليا فقط.

5. (ج) يعدّ السؤال: «ما المهام المحدّدة التي يجب إنهاؤها لإنجاز كل هدف من أهداف الوحدة؟» الخطوة الأولى في عملية إنجاز تلك الأهداف، وقد يحتاج جزء من المهام التي قمت بتحديدّها إلى الإنجاز على نحو متعاقب أو متسلسل. وهذا ما يجعل خطواتك التالية تتمثّل في

وضع ترتيب لهذه المهام. تذكر: إذا بدت إحدى المهام مرهقة،
فمن الممكن دائماً تقسيمها إلى أجزاء أصغر.

6. ج) في حين تكون معظم أهدافك مرتبطة بأهداف الوحدة ارتباطاً
مباشراً على الأرجح، أو بمكونات أهداف الوحدة، أو بالأهداف
التي تعكس مساهمتك في أهداف فرد ما من أفراد الفريق، إلا أنه
من الممكن أن تكون لديك أهداف لا علاقة لها بأهداف الوحدة
تحديداً. على سبيل المثال، قد تود المشاركة في لجنة متابعة لتطوير
المكتسبات الصحيّة على مستوى الشركة كلّها، رغم أنّ هذا النشاط
ليس على صلة مباشرة بالعمل الذي تؤدّيه وحدتك.

7. ج) من المهم أن تقوم على نحو دوري، بتقييم إذا كانت أهدافك لا تزال
واقعية وفي وقتها وذات صلة. وفي هذه الحالة، يمكن أن تكون مغادرة
كبير المبرمجين سبباً في جعل الهدف غير واقعي في الآونة الراهنة.
لكن من المهم تجنّب الإسراع الزائد في ردّات الفعل على المشكلات
أو العقبات، مثل التغييرات في العاملين، أو الانزلاق الزمني في
البرنامج. وقبل أن تقوم بتعديل الهدف في وسط المسار، عليك
التفكير ملياً في آثار ذلك التغيير.

8. ب) بعد الوصول إلى هدف من الأهداف، عليك تقييم أثر ذلك الهدف،
إضافة إلى التفكير إذا كنت قادراً على إنجاز أهداف مماثلة إنجازاً
أكثر فاعلية في المستقبل. إنّ إنفاق بعض الوقت لتحديد ما كان

ناجحًا وما لم يكن ناجحًا؛ يساعدك - على الأُغلب - على جعل عملية تحديد الأهداف أفضل إنتاجية في المستقبل.

9. (ب) يعدّ البدء بأهداف صغيرة محدّدة، أسلوبًا جيّدًا لتحفيز الفريق وإبقائه ملتزمًا بالمسار. يحاول كثير من المديرين القيام بأشياء كثيرة خلال وقت قصير، لكنهم يفشلون في التركيز على هدف أو هدفين محدّدين تحديداً شديد الوضوح. من المستحيل تقريباً أن ينجح المرء عندما يضع أهدافاً غامضة أو أهدافاً بالغة الاتّساع.
10. (ج) إضافة إلى كون الهدف محدّداً وقابلاً للقياس وواقعياً ومحدّداً زمنياً، يجب أن يكون قابلاً للتحقيق أيضاً؛ يجب ألاّ يكون إنجازُه شديد الصعوبة، ويجب أيضاً ألاّ يكون الهدف قليل الطموح إلى درجة تجعل إنجازَه في غاية السهولة.

تعلم المزيد مقالات

Allen, Peter. "Communicate to Set Up Strategy, Not Roadblocks." *Harvard Management Communication Letter*, December 2002.

«التواصل لوضع الإستراتيجية، وليس لوضع العقبات»

انتبهوا أيها المدبرون! فكي يقوم الموظفون بعملهم على النحو الأمثل، يجب أن يقتنعوا حقًا بأهميتهم للمؤسسة، وبأهميتهم لكم أيضًا. لكنَّ الحديث عن بناء علاقات العمل استنادًا إلى التعاطف والاهتمام والثقة، أسهل من فعل ذلك في الواقع. حيث يستطيع الناس تعلّم العمل المنتج معًا، إذا أدركوا أهدافهم المشتركة. والسبيل إلى ذلك الهدف هو التواصل الحقيقي الأصيل.

Brown, Tom. "Turning Mission Statements into Action." *Harvard Management Update*, September 1997.

«تحويل بيانات المهمة إلى أفعال»

تعمل الشركات على كتابة نصوص لرسالتها؛ لأنَّ من شأن ذلك مساعدة المؤسسة على توضيح غايتها وإعانة الموظفين على العمل معًا من أجل ذلك الهدف. أمَّا إذا فشلت الإدارة في تحقيق الالتزام بتلك الرسالة، فلن يعمل أحد من أجل تحقيق شيء غير موجود. وكي تجعل نصوص الرسالة

حقيقة واقعة، عليك أن تتجز خمس خطوات: (1) التكرار، (2) والتوعية، (3) والفهم، (4) والالتزام، (5) والفعل.

Carney, Karen. "Successful Performance Measurement: A Checklist." *Harvard Management Update*, November 1999.

«القياس الناجح للأداء: قائمة الرصد»

هل يؤدّي نظام قياس الأداء لديك إلى تعزيز الأداء فعلاً؟ إليك قائمة رصد لضمان قياس ذي معنى للأداء. يتضمّن الكتيّب قسمًا مزوّدًا بالحواشي عنوانه «إذا أردت التعلّم أكثر» وحقلًا جانبيًا يتناول القياسات «عصية القياس» بعنوان «قياس الأمور العسيرة القياس».

Kaplan, Robert S. "Target Setting." *Balanced Scorecard Report*, May–June 2006.

«تحديد الأهداف»

غالبًا ما يستقطب وضع تفاصيل الاستراتيجية وتحديد أهدافها وغاياتها الأنوار، كونه من أهم التحديات. لكنّ تحديد الإجراءات وتحديد الأهداف ليس أقلّ تحدّيًا من ذلك. ولهذا أسباب كثيرة. وعلى خلاف عناصر بطاقات النقاط المتوازنة، يجب أن تكون الأهداف (بالتعريف) خاضعة لمراجعة مستمرة. ولعل وضع أهداف مرنة فاعلة من أكثر المهام دقّة؛ حيث يجب أن تكون أهدافًا طموحة إلى جانب كونها قابلة للتحقيق دون أن تكون محبطة. إنّ آثار ذلك كبيرة فعلاً، ليس في أداء الشركة فحسب، بل

في أداء الأشخاص ومعنوياتهم أيضاً. وهنا يناقش (روبرت كابلان) النقاط المرجعية الداخلية والخارجية من خلال أربع وجهات نظر لبطاقات نقاط الأداء. كما يقدم طرقاً مجرّبة لوضع أهداف مرنة تسمح بالحصول على النتائج التي يرغب القادة في تحقيقها دون تحفيز سلوكيات خطأ.

Ledingham, Dianne, Mark Kovac, and Heidi Locke Simon.
"The New Science of Sales Force Productivity." *Harvard Business Review*, September 2006.

«علم إنتاجية قوة المبيعات الجديد»

لقد تعلّم القادة الذين يعتمدون المقاربة العلمية لفاعلية قوّة المبيعات، استخدام أربع «روافع» لتعزيز إنتاجية مندوبي المبيعات على نحو قابل للتوقع والإدارة معاً. إنهم يقومون أولاً بتوجيه عروض شركاتهم توجيهاً منهجياً، بحيث يتحقّق التلاؤم بين المنتج والمستهلك المناسب، ثم يقومون ثانياً بتحقيق التوافق الأمثل بين الأدوات والإجراءات ووسائل الأتمتة المتاحة لديهم على نحو يزوّد المندوبين بالدعم اللازم لتعزيز المبيعات. ويقومون ثالثاً بتحليل وإدارة أداء المندوبين، وقيسون العمليات الداخلية والنتائج لتحديد نقاط الضعف والقوة في الفريق. ويهتمون رابعاً اهتماماً وثيقاً بطريقة انتشار مندوبي المبيعات (ما مدى تناسب موارد المبيعات والدعم والتسويق والإيصال مع العملاء؟) تستطيع هذه الروافع الأربع مساعدة مديري المبيعات على زيادة الإنتاجية في مختلف أنحاء الشركة كما يقول المؤلفون، وذلك رغم تأثيرها الأكبر في العاملين في المراتب الدنيا.

كتب

Ferner, Jack D. "Setting Goals and Priorities." In *Successful Time Management: A Self-Teaching Guide*. New York: John Wiley & Sons, 1995.

«تحديد الأهداف والأولويات»

يقدم هذا الكتاب نظرة عامة واسعة على مبادئ إدارة الوقت. يؤكد المؤلف على أن إدارة الوقت عملية تشتمل: التحليل، والتخطيط، والالتزام. ويدرج في الكتاب تمارين لتطبيق هذه المبادئ في المواقف اليومية الاختصاصية والشخصية على حد سواء.

Hammond, John S., Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa. *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

«اختيارات ذكية: دليل عملي لاتخاذ قرارات أفضل»

يمزج كتاب اختيارات ذكية بين الفن والعلم في مجال اتخاذ القرار؛ للتوصل إلى منهجية واضحة مجرّبة تؤدي إلى خيارات صائبة. لا يقول الكتاب ما يجب أن تقرّره، بل يعلمك كيفية القيام بذلك. ويعدّ المؤلفون (هاموند) و(كيني) و(رايفا) من أشهر خبراء العالم في حل المسائل المعقدة في مجال صنع القرار، فهم يمزجون بين العلم والفن في صنع القرارات للتوصل إلى خطوات سهلة التناول تسمح لك بالتفكير في خياراتك حدسياً وتحليلياً.

Rouillard, Larrie A. *Goals and Goal-Setting: Planning to Succeed*. Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1993.

«الأهداف وتحديد الأهداف: التخطيط من أجل النجاح»

جرى تصميم هذا الكتاب كي يُقرأ على نحو تفاعلي، وهو يضم سلسلة من التمارين والنشاطات ووسائل التقويم المصمّمة لاستكشاف قيمة الأهداف، وأهمّية تحديد الأهداف من حيث الأساس.

Wilson, Susan B. *Goal Setting*. New York: AMACOM, 1994.

«تحديد الأهداف»

يتناول هذا الكتاب أسس تحديد الأهداف، ويشمل الجزء الأول لمحة عامّة عن عملية تحديد الأهداف. أمّا القسم الثاني، فيهتم بتحديد الأهداف ومهارات الأشخاص تحديداً: كيف يمكنك استخدام التواصل الفاعل لإنجاز أهدافك، ويسير بك الجزء الثالث عبر خطوات تحديد الأهداف وإنجازها.

برامج تعليمية

Harvard Business School Publishing. *Influencing and Motivating Others*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

«التأثير في الآخرين وتحفيزهم»

هل لاحظت كيف يبدو بعض الناس وكأنهم يملكون قدرة طبيعية على تحريك الأشخاص ودفعهم إلى العمل؟ يقدم «التأثير في الآخرين وتحفيزهم» دروسًا عملية للتوصل إلى نتائج أفضل لأداء المرؤوسين (التأثير في الأداء)، وإلى تعاون أكبر من جانب الأقران (القيادة الجانبية)، وإلى دعم أقوى من رئيسك وإدارتك العليا (الإقناع). وسوف يتعلم المديرون أسرار «القيادة الجانبية» (قيادة الأقران)، ومهارات التفاوض والإقناع، وكيفية التمييز بين أساليب التحفيز الفاعلة وغير الفاعلة. ومن خلال حالات تفاعلية، وإرشادات يقدمها خبراء، ونشاطات للتطبيق الفوري في العمل، يساعد هذا البرنامج المديرين على تقييم قدراتهم على الإقناع الفاعل للآخرين، وقياس مهاراتهم التحفيزية، وتعزيز أداء الموظفين.

Harvard Business School Publishing. *Managing Direct Reports*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

«إدارة المرؤوسين المباشرين»

تعلّم المهارات والمفاهيم التي تحتاج إليها؛ كي تتمكن من إدارة مرؤوسيك المباشرين على نحو فاعل، وكي تستطيع تطبيق هذه الأساليب مباشرة على وضعك الخاص. ومن خلال سيناريوهات ممارسة تفاعلية، وإرشاد من قبل خبراء، ونشاطات في أثناء العمل، ومزايا رقابية، سوف تتعلّم وتمارس:

- فهم توقعات المرؤوسين المباشرين
- إدارة شبكة من العلاقات
- التكليف بالمهام دون حدوث انقطاعات

تكتمل ورشة العمل من خلال تقييمات أولية ونهائية، ومن خلال مصادر إضافية تجعلك مستعداً لعلاقة أكثر إنتاجية مع مرؤوسيك المباشرين.

مصادر من أجل تحديد الأهداف

«تحديد الأهداف والأولويات»

Ferner, Jack D. “Setting Goals and Priorities.” In *Successful Time Management: A Self-Teaching Guide*. New York: John Wiley & Sons, 1995.

«خلق فرق عمل متميزة»

Harvard Business School Publishing. *Creating Teams with an Edge*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

«مجموعة أدوات المدير»

Harvard Business School Publishing. *Manager’s Toolkit*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

«الإدارة بأهداف من؟»

Levinson, Harry. “Management by Whose Objectives?” *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2003.

«لماذا تفضل المشاريع الجيدة دائماً»

Matta, Nadim F., and Ronald N.Ashkenas. “Why Good Projects Fail Anyway.”Harvard Business Review, September 2003.

«الأهداف وتحديد الأهداف: التخطيط من أجل النجاح»

Rouillard, Larrie A.Goals and Goal–Setting: Planning to Succeed. Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1993.

«اطلب نتائج أفضل، واحصل عليها»

Schaffer, Robert H. “Demand Better Results—and Get Them.” Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

«تحديد الأهداف»

Wilson, Susan B.*Goal Setting*.New York: AMACOM, 1994.