

# الخطوة الثانية توضيح الأهداف الإستراتيجية



Objeikan.com

يكون الوقت مناسباً لتوضيح الأهداف الإستراتيجية بمجرد اكتساب الإحساس بالصورة الأشمل، بمعنى أنك تحتاج إلى تحديد ما تتمنى تحقيقه من خلال التفكير الإستراتيجي، وقد يكون مديرك وذاتك والمشروعات التي تعتقد أنها قد تنتج قيمة إستراتيجية، مصادر مهمّة لمعلومات الأهداف، وبمجرد الانتهاء من إيجاد بعض الأفكار للأهداف، يصبح من المهم توضيحها بفاعلية، من خلال مجموعة من المعايير تسمى سمارت (SMART).

## فهم أهداف رئيس العمل

غالباً ما يحدّد رئيسك مجموعة أهداف إستراتيجية لتحقيقها، فمثلاً خفض النفقات لتحسين ربحية الشركة، ولكن قد يحصل ارتباك إذا كانت لغة هذه الأهداف غير واضحة ومفرطة في التعميم، فقد تعتقد - مثلاً - أنك تلبيّ مطلب خفض هذه النفقات من خلال خفضها في مجموعتك المباشرة، لتكتشف بعد ذلك أنّ رئيسك أراد تطبيق برامج واسعة النطاق لخفض هذه النفقات من خلال الشعبة كلها.

ما الذي تريد تحقيقه أو تجنّبه؟ تعدّ الإجابة عن هذا السؤال هي الأهداف بعينها، ما الذي يمكنك فعله لتحقيق النتائج المرجوة؟ بإمكانك تسمية الإجابة عن هذا السؤال «إستراتيجية».

- وليام ي. روتس تشايلد

ولتجنّب سوء الفهم هذا، اطرح أسئلة بشأن الأهداف التي يحددها لك رئيسك، وقد تشتمل الأمثلة ما يأتي:

• ما جزء المؤسسة الذي يحتاج إلى تركيز جهود خفض النفقات فيه؟

• ما درجة خفض النفقات التي نسعى إلى تحقيقها؟

• ما العمليات التي أمتلك الحرية في تغييرها؛ من أجل خفض النفقات؟ وأيها يجب عدم تغييره؟

قدّم أيضاً أفكاراً إضافية بشأن الأهداف التي حددها رئيسك، «هل هناك - مثلاً - أهداف مختلفة تساعد على تعزيز ربحية الشركة، مثل زيادة حجم المبيعات إضافة إلى خفض النفقات؟ إذا خفضنا النفقات في هذا المجال بالتحديد، فهل تؤثر التغييرات المحدثة في المجالات الأخرى في الشركة بطرق تزيد النفقات في نهاية المطاف، وتحبط الهدف؟»، يُعدّ أخذ منظور أوسع، وطرح أسئلة بشأن كيفية تأثير إجراءاتك المحتملة في الآخرين من السمات المميزة للتفكير الإستراتيجي.

---

نصيحة: لا تفترض فهم الأهداف التي يملها عليك رئيسك، واطرح أسئلة للحصول على الفهم الأكثر تحديداً لما يريد رئيسك تحقيقه، ثم جرّئ أفكار رئيسك، وقدم أفكاراً تتعلق بالأهداف الإضافية التي من شأنها توليد نتائج إستراتيجية قيّمة للمجموعة والشركة.

---

## تحديد أهدافك الشخصية

ستحتاج إضافة إلى التعامل مع الأهداف المباشرة التي يقدمها رئيسك، إلى تحديد أهدافك الشخصية الطويلة المدى للمجموعة، وللقيام بذلك، خصّص وقتاً لطرح أسئلة على نفسك بصورة منتظمة على الصورة الآتية:

- ما الذي يجب على مجموعتي القيام به خلال خمس سنوات؛ لتقديم أفضل إسهام للشركة؟
- ما الأعمال التي سوف تقوم بها المؤسسة بعد خمس سنوات أو عشر من الآن؟ وكيف يمكن لمجموعتي دعم تلك الأعمال؟
- ما التغيرات المرتقبة في الأفق التجاري؟ وكيف يمكن لمجموعتي التخطيط على الوجه الأكمل والاستفادة من هذه التغيرات؟

إنك تساعد على بقاء مجموعتك على المسار الصحيح والاتساق مع إستراتيجية الشركة، من خلال طرح الأسئلة بانتظام، وتحصيل موافقة الرئيس على الأهداف الإستراتيجية للمجموعة.

---

**نصيحة:** تصوّر تحديات مستقبلية لمجموعتك، وقرّر ما الذي تحتاج مجموعتك إلى إنجازه الآن؛ للتصدي للتحديات، أو الاستفادة من الفرص التي قد تظهر في المستقبل.

---

## تحديد الأهداف المرتبطة بالمشروع

كثيراً ما تأتي بأفكار لمشروعات تعتقد أنها قد تنتج قيمة إستراتيجية مهمّة لمؤسستك، افترض مثلاً أنك مدير في قسم تقنية المعلومات، وتقدّمت باقتراح لتطوير قاعدة بيانات جديدة، تتيح للشركة الحصول على معلومات أكثر شمولية ودقة، وتحليلها وفقاً لتفضيلات الزبائن وأنشطة الشراء، حيث يكون هدف المشروع واضحاً في ذهنك: تحسين معرفة تفضيلات الزبائن لخدمتهم بصورة أكثر فاعلية، ولكن ربّما يكون لدى المديرين الآخرين أهداف إضافية في أذهانهم للمشروع، مثل: استخراج معلومات الزبائن بصورة أسرع من ذي قبل، والحصول على تقارير الزبائن بصيغ جديدة وما إلى ذلك، وإذا حاولت تلبية هذه الأهداف جميعها، فقد يتضخّم نطاق المشروع إلى أجزاء صغيرة مستحيلة التحقيق، وفي النتيجة، ينتهي الأمر بتوزيع المصادر بصورة قليلة ويفشل المشروع.

وللتفكير في مثل هذه الحالات تفكيراً إستراتيجياً، ستحتاج إلى توضيح الأولوية الإستراتيجية التي ينوي المشروع خدمتها، وإليك بعض الأسئلة التي تساعد على ضمان دعم المشروع للأهداف الإستراتيجية، والموازنة بين حاجات مختلف أصحاب المصلحة والإستراتيجية المرتفعة المستوى:

- ما الحاجة الإستراتيجية موضع الاهتمام، التي يهدف المشروع إلى تلبيةها؟

- من له مصلحة في الحلّ أو النتيجة؟
- كيف تتباين أهداف مختلف أصحاب المصلحة؟ وهل تتماشى أهدافهم مع الأهداف الإستراتيجية مرتفعة المستوى، التي تحاول تحقيقها في هذا المشروع؟
- هل هناك مشروعات أخرى تساعد على تلبية الحاجة الإستراتيجية المحددة بصورة أفضل؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هذه المشروعات؟ وكيف يمكن مقارنتها بالمشروع الحالي المقترح من حيث النفقات، والجدوى، وما شابه ذلك؟

نصيحة: حدّد هدف المشروع، وكن قادراً على إيضاح كيفية إفادته للشركة بالتحديد، وتجنّب «التغييرات الخارجة عن السيطرة»، حيث توافق على توسيع نطاق غرض المشروع لاستيعاب مطالب متنوعة واسعة من أصحاب المصلحة الكثر.

## اجعل أهدافك الشخصية «ذكية (SMART)»

يتعين عليك أن تتأكد أنّ أهدافك ذكية (SMART) محدّدة وممكنة القياس، وقابلة للإنجاز، وواقعية، ومحددة الوقت سواءً أمديرك حدّدها أم أنت، فمثلاً: لقد حدّدت وحدة موارد بشرية مكلفة بتطوير خطة رعاية صحّية جديدة، الهدف الذكي الآتي: «التوصية لمجلس المديرين

المنعقد في شهر (6)، بالمزودين الثلاثة الذين يقدمون أفضل تغطية وأوسعها نطاقاً، وبنفقات أقلّ بنسبة (10%) مقارنة بإسهام الموظف الحالي لكل فرد»، ويبيّن جدول «معايير SMART وأهدافه» كيفية تلبية الهدف معايير SMART الخمسة.

استخدم «ورقة عمل توضيح الأهداف الإستراتيجية» الموجودة في قسم النصائح والأدوات، في توثيق أفكارك بشأن هذه الخطوة في عملية التفكير الإستراتيجي.

### معايير SMART وأهدافه

معايير SMART	أمثلة على أهداف SMART
قابل للتحقيق	«توصية لـ...»
مرتبط بالوقت	«...في اجتماع حزيران...»
محدد	«...اجتماع مجلس الإدارة، الثلاثة...»
واقعي وممكن القياس	«المزودون الذين يقومون...»

