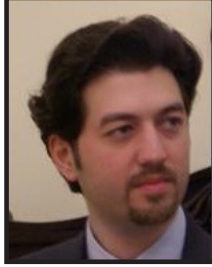


تحويل الأهداف إلى أعمال محسوسة

Convert Objectives into Actions



علاء الدين العظمة / دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي
مستشار التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في كبرى المؤسسات السورية
رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة أريس الأمريكية

الاستراتيجية المعلنة هي الاستراتيجية التي أعلنت للموظفين، أما الاستراتيجية الحقيقية فهي ما يفعله الموظفون كل يوم.

قيل: كي تنجز أهدافاً لم تنجزها من قبل يجب أن تبدأ بأعمال لم تقم بها من قبل.

وثمة أمر يجب الانتباه إليه فكون القادة يعرفون الأهداف لا يعني أن الناس الموجودين في الصف الأول (حيث يكون العمل الحقيقي) يعرفون ما الذي يجب عليهم فعله، والأهداف لا تتحقق حتى يعرف كل فرد في الفريق ما الذي يجب عليه فعله بالضبط لتحقيق هذه الأهداف. لذا يجب على الناس في الصف الأول أن يؤثروا على الناس الموجودين في الصف الخلفي، ويجب على القيادات أن يحددوا سلوكيات أحدث وأفضل للوصول إلى الأهداف، ثم عليهم أن يحولوا هذه السلوكيات إلى مهمات أسبوعية ويومية في كل مستوى من مستويات المؤسسة^٢.

ويجب التنويه إلى أنه عندما يعهد القادة إلى الناس (الموظفين) بتحمل بعض مسؤولياتهم وسلطاتهم، ويفسحون المجال لهم، فإن مستودعات من الطاقة سوف تتدفق، وكلما ازداد تحويل السلطة والمسؤولية من المدراء إلى غيرهم من الأكفاء، ازداد احتمال تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، وبلوغ المؤسسة رؤيتها المرسومة وتحقيق النجاح والنصر المرتقبين.

كما يطلب من القادة إدراك أن تحديد الهدف خطوة من عملية أكبر هي التخطيط، والتي تشمل على توافر المعلومات، وامتلاك القدرة والخبرة، وتحديد الهدف، وتوفير الوسائل والإمكانات التي نحتاجها لتحقيق الهدف، ومن ثم تحديد زمان ومكان تنفيذ العمل ومراحلته وخطواته، وتحديد من ينفذ كل خطوة من تلك الخطوات، وإعداده لذلك، وأخيراً الإشراف على التنفيذ والمتابعة والمراجعة والتقويم له باستمرار.

قال الله تعالى في كتابه العزيز: "يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون، كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون" (الصف: ٢-٣).

حَدَّثَنَا يَزِيدُ بْنُ هَارُونَ قَالَ أَخْبَرَنَا أَبُو مَعْشَرٍ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ صَالِحِ الْأَنْصَارِيِّ " أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَقِيَ عَوْفَ بْنَ مَالِكٍ فَقَالَ: كَيْفَ أَصْبَحْتَ يَا عَوْفُ بْنُ مَالِكٍ؟ قَالَ: أَصْبَحْتُ مُؤْمِنًا حَقًّا، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ لِكُلِّ قَوْلٍ حَقِيقَةً، فَمَا ذَلِكَ؟ فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ: أَلَمْ أَطْلُبْ نَفْسِي عَنِ الدُّنْيَا، سَهَرْتُ لَيْلِي وَأَظْمَأْتُ هَوَاجِرِي وَكَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى عَرْشِ رَبِّي، وَكَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى أَهْلِ الْجَنَّةِ يَتَزَاوَرُونَ فِيهَا، وَكَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى أَهْلِ النَّارِ يَتَضَاغُونَ فِيهَا، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: عَرَفْتَ وَأَمَنْتَ فَالزَّمْ^٣ .

يحلم الكثير من قادة الشركات ومؤسسات الأعمال بأن تكون منتجاتهم أكثر شعبية من الكوكاكولا، ويتوق آخرون للقضاء على منافسيهم الرئيسيين، وفي الرحلة الطويلة لتحويل هذه الأمانى (الأهداف) إلى واقع ناجح، يقوم المدراء التنفيذيون والقادة بكتابة التقارير، والإدلاء بالخطابات والمحاضرات، وإطلاق المبادرات، وإطلاق المشاريع والبرامج، وصياغة القواعد، وإصدار سياسات جديدة، ولكن لا يمكن لأي بخار أو غاز أن يدفع شيئاً ما ما لم يتم تمريره في مكان ضيق، فلا بد من تحويل هذه الأهداف الفضفاضة إلى أعمال محددة أو ما يسمى بـ (SMART Objectives)، الأهداف الذكية (المحددة، والقابلة للقياس والمتابعة، والقابلة للتحقيق والإنجاز، والواقعية، والتي إنجازها محدد بوقت مخطط مسبقاً، والتي يقوم بها مجموعة من الكوادر المعنية بها).

إذن أن تخرج الشركات بهدف جديد أو استراتيجية جديدة هو أمر أولي، وأن تحوّل هذا الهدف إلى عمل وإلى نشاطات وسلوكيات جديدة في كل مستويات المؤسسة هو أمر آخر. فهناك فرق هائل بين الاستراتيجية المعلنة والاستراتيجية الحقيقية.

أقسام وأنواع الأهداف:


ذلك، وهل المؤسسة مستعدة، وقادرة على دفعه؟ وما هو الوقت المناسب لتقديم ذلك الثمن؟ والأساس هو أن يكون الهدف مشروعاً.

٧. ينبغي على مسؤولي التخطيط الاستراتيجي أن يعلموا بأنهم المسؤولون عن تحقيق أهداف المؤسسة، وأن جهود الآخرين في سبيل ذلك لا تتجاوز المساعدة التي لا بد من تحديدها ومعرفتها، والتأكد من إمكانية حصولها والسعي لتوفيرها.

٨. لا بد من تحديد الخطة بموعد زمني للوصول للهدف، وأن يصاغ بطريقة تمكن من قياس قرب المؤسسة من تحقيق الهدف، وكم نسبة ما أنجز منه في أي مرحلة من مراحل السير إلى الهدف.

٩. يجب أن تعرّف بالتفاصيل مجموعة العوائق المتوقعة أن تعترض الطريق، وكيف يمكن تجاوزها، سواءً كانت مادية، أو بشرية فردية، أو اجتماعية (مقاومة التغيير وخسائر الآخرين).

١٠. استشارة الخبراء والإكثار من طرح الأسئلة عليهم لتوظيف خبراتهم والاستفادة منها.

١١. تجزئة الهدف الكبير لأهداف أصغر، كلما تحقق واحد منها، كلما تم الاقتراب أكثر من إنجاز الهدف الأكبر في صورته النهائية. 



المراجع والمصادر:

١. المصنّف، كتاب الإيمان والرؤيا، الإيمان ستون أو سبعون أو بضعة.
٢. كوفي، ستيفن، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى ٢٠٠٦، عدد الصفحات (٥٤٧)، رقم الصفحة (٣٩١).
٣. فياض، دكفاح، حكايات كفاح، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠٥م، عدد الصفحات (٣٨٨)، الصفحة رقم (٣٧١).

• أهداف كبرى كلبية عامة دائمة أو طويلة الأمد، وهي بالنسبة للمؤسسات كالبوصلة المصححة لسييرها باستمرار، فمثلاً الهدف الاستراتيجي لشركة ما هو تصنيع منتجات عالية القيمة.

• أهداف صغرى جزئية ومرحلية وخادمة للأهداف الكبرى، مثلاً هو "أن نستخدم المصاعب والعقبات التي واجهتنا خلال عام ١٩٩٧ والذي يعدّ من أصعب السنوات، ونعتبرها كفضص للتفكير والإبداع"^٢.

مهارة تحديد الهدف:

عمل دقيق يحتاج إلى الكثير من المرتكزات كي يستند عليها، ومن أهمها:

١. توفير المعلومات اللازمة لتحقيق الهدف وهي الخارطة الذهنية والواقع الخارجي، ومرشحات المعلومة (اللغة)، والخبرات السابقة، والمعتقدات والقيم، وخداع ومحدودية الحواس.

٢. الإيمان بالهدف وقيّمته وأهميته وألويته على غيره، وأنه يضيف لعمل الشركة أو المؤسسة شيئاً جديداً، والقناعة الجازمة بذلك. وعلى قدر الإيمان بأهمية الهدف وضرورته يكون مقدار إبداع فريق العمل، ودأبه وسعيه، وتجنيد جميع طاقاته للوصول إليه.

٣. دراسة العواقب والآثار المترتبة على تحقق هذا الهدف بالنسبة للشركة وبالنسبة للآخرين (حاملو الأسهم، والمالكين، والموزعين، والموردين، والزبائن، والموظفين، وغيرهم من أصحاب العلاقة) والتأكد من صلاحيتها وإمكان تحملها.

٤. يجب على واضعي الهدف أن يتصوروا الهدف وقد تحقق تصوراً واضحاً إيجابياً بجميع حواسهم، وأن يتخيلوا ويعيشوا مرحلة تحقق الهدف بكل تفاصيلها، ويستمتعوا به لأن ذلك يحفز طاقاتهم ويوجه تفكيرهم نحو الإبداع في كيفية الوصول للهدف.

٥. حتمية أن يكون الهدف ممكناً، أي أن يكون واقعياً لا خيالياً ولا وهمياً، لأن الكثير من الناس يعيشون حياتهم في سماء الأوهام والخيالات، كما أن آخرين يعيشون أسرى الواقع الحاضر لا يتجاوزونه، وينبغي على المؤسسة امتلاك ما تحتاجه من موارد لتحقيق الهدف.

٦. ضرورة أن يكون الهدف مجدياً إذ لا يكفي أن يكون ممكناً بل لا بد أن يكون الهدف عند تحقيقه أعظم نفعاً وفائدة وأهم وأعلى قيمة من الثمن الذي يقدم للوصول إليه، وهذا يستدعي معرفة مقدار الثمن من الوقت والمال والجهد والعلاقات وغير