

تحديد الأهداف والمقاييس



في أثناء تحديد شركتك أهدافاً عامة بعيدة المدى، وأهدافاً استراتيجية، فإن من الممكن أن تكون وحدتك قد حددت بعض الأهداف الاستراتيجية من جانبها. فضلاً عن ذلك فإن خطة العمل من أجل مبادرة من المبادرات الاستراتيجية تتضمن عادة أهدافاً بعيدة المدى (مثلاً، للسنوات 1 و2 و3)، إلى جانب أهداف قصيرة المدى مدرجة ضمن خطوات خطة العمل.

على سبيل المثال، قد تضع الشركة مهمة لنفسها تتمثل في أن تصبح معروفة بوصفها الشركة الأولى في مجال خدمات العملاء ضمن قطاعها، وذلك من خلال هدف استراتيجي يتمثل في رفع مؤشر خدمة العملاء لديها بمعدل ثماني مواطن خلال العامين التاليين، وقد تكلف الإدارة العليا مجموعة خدمة العملاء بهذا الهدف الاستراتيجي مع إعلانها أيضاً أن خدمة العملاء هي المسألة ذات الأولوية الأولى لدى الشركة كلها. وخلال عملية التخطيط الاستراتيجي، من الممكن أن تخرج وحدة التسويق بمسألة ذات أولوية بالنسبة إليها تتمثل في كسب ولاء العملاء، ومن الممكن أيضاً أن تركز وحدة المبيعات على الاحتفاظ بالعملاء لكون ذلك مسألة ذات أولوية لهذه الوحدة، ومن الممكن أن تكون لخطة العمل الخاصة بهذه المبادرات المختلفة أهداف مشتركة تتمثل في إنجاز قاعدة بيانات جديدة للعملاء مع حلول نهاية السنة الأولى. وقد تتضمن خطة عمل وحدة المبيعات الخاصة بمبادرة الاحتفاظ بالعملاء هدفاً آخر يتمثل بزيادة نسبة الاحتفاظ بالعملاء بمعدل 20% مع نهاية السنة الثالثة. فضلاً عن ذلك، ونتيجة لعملية التخطيط،

يمكن أن تقوم الشركة بتحديث استراتيجيتها العامة بحيث تتضمن موضوع الاحتفاظ بالعملاء.

وفي الواقع، قد أصبح للشركة ووحداتها ومبادراتها الاستراتيجية عدد من الأهداف المتتالية المترابطة، وذلك مع مقاييس مصممة بما يناسب العمليات في كل وحدة من الوحدات.

ولكن، كيف تستطيع تحديد الأهداف وقياس الأداء بفاعلية؟ عليك أولاً أن تحدد مجالات النتائج الأساسية، وتقرر مقاييس النجاح، وتدوّن الأهداف، ويتعين عليك أن تأخذ في الحسبان كل نقطة من المواطن في الأقسام الآتية.

تحديد مجالات النتائج الأساسية

غالبًا ما تتولى الإدارة العليا تحديد هذه المجالات التي سيقاس نجاح الشركة والوحدات باستخدامها. وعادة ما يكون لدى الوحدات ما بين أربعة إلى ستة مجالات نتائج أساسية يقاس الأداء من خلالها، ومن الممكن أيضًا أن تحدد الوحدات هذه المجالات من تلقاء نفسها.

تقاس الوظائف المختلفة بطرائق مختلفة. فلننظر في الأمثلة الآتية المتعلقة ببعض مجالات النتائج الأساسية التي يمكن أن تقاس من أجل ثلاث وحدات:

مجالات النتائج الأساسية من أجل وحدات مختلفة

وحدة التسويق	وحدة التصنيع	وحدة المصادر البشرية
--------------	--------------	----------------------

• المبيعات	• حجم الوحدة	• التدريب
• اختراق السوق	• الكلفة	• التعيين
• منتجات جديدة	• المردود	• الالتزام
• التسعير	• الجودة	• التعويضات والأجور
• التوزيع	• العمليات	• القيادة
	• الابتكار والتجديد	

تحديد مقاييس النجاح

إذا كنت لا تستطيع قياسه، فأنت لا تستطيع إدارته.

بيتر اف. دروكر

عالم اقتصاد وإدارة أمريكي من أصل نمساوي

بعد الانتهاء من تحديد مجالات النتائج الأساسية بالنسبة إلى الوحدة، يقرر القادة كيفية قياس النجاح. ومن خلال هذه المقاييس، يمكن تحديد أهداف الوحدة. مثلاً، فيما يتعلق بوحدة التصنيع، يمكن أن يكون مجالان من مجالات النتائج الأساسية مع المقاييس والأهداف المتطابقة معهما كما يأتي:

مجال النتائج الأساسية	المقياس	الأهداف
الكلفة	كلفة الوحدة من المنتج	• في نهاية السنة 1، تكون كلفة وحدة المنتج 79.50 دولارًا. • بنهاية السنة 2، تكون كلفة وحدة المنتج 71 دولارًا.

عدد الوحدات للعامل الواحد في السنة • في نهاية السنة 1، يصل عدد الوحدات
الواحد في السنة للعامل الواحد في السنة الواحدة إلى
15000.

• في نهاية السنة 2، يصل عدد الوحدات
للعامل الواحد في السنة الواحدة إلى
24000.

السلامة عدد ساعات العمل • في نهاية السنة 1، يبلغ عدد ساعات
المفقودة في السنة العمل المفقودة في السنة 25 ساعة.
• في نهاية السنة 2، يبلغ عدد ساعات
العمل المفقودة في السنة 10 ساعات.

مؤشر السلامة في المصنع • في نهاية السنة 1، يسجل مؤشر
السلامة في المصنع 94 نقطة.
• في نهاية السنة 2، يسجل مؤشر
السلامة في المصنع 96 نقطة.

مهما يكن نظام قياس الأداء الذي تستخدمه الشركة أو الوحدة، فإن
عليك أن تمتلك نظاماً واضحاً لقياس التقدم وتقويم الأداء. وستساعدك
الأهداف والمقاييس الصحيحة في هذه المهمة.

تدوين الأهداف

عند تدوين الأهداف، احرص على أن تكون أهدافاً «ذكية»؛ أي SMART محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، محددة زمنياً. وهذه أمثلة على أهداف ذكية وأهداف غير ذكية تماماً:

أهداف ذكية	أهداف غير ذكية تماماً
خلال السنوات الثلاث القادمة، إضافة عشرين مهندساً جديداً من مهندسي النظم القادرين على التعامل مع لغة البرمجة المتقدمة الجديدة، إضافة مهندسين اثنين. السنة 2، إضافة تسعة مهندسين جدد. السنة 3، إضافة تسعة مهندسين جدد.	إضافة مهندسي أنظمة جدد قادرين على التعامل مع لغة البرمجة المتقدمة الجديدة. [الهدف غير محدد وغير قابل للقياس وغير محدد زمنياً].
زيادة المبيعات بنسبة 10% سنوياً خلال السنوات الثلاث القادمة.	تطوير المبيعات خلال السنة القادمة. [غير محدد وغير قابل للقياس].
خفض متوسط مدة مكالمة خدمة العميل بنسبة 30% خلال السنتين القادمتين.	خفض متوسط مدة مكالمة خدمة العميل بنسبة 50% خلال العام القادم. [هدف يرجح أن يكون غير واقعي وغير قابل للتحقيق].

خطوات لتحديد الأهداف

1. تحديد مجالات النتائج الأساسية. احرص على أن يفهم المشاركون أن مجالات النتائج الأساسية هي مجالات لأنشطة الأعمال، بحيث يجب أن تتميز الوحدة فيها بغية تلبية متطلبات العملاء والتفوق على المنافسين وتجاوز توقعات أصحاب المصلحة. وعادة ما تتضمن هذه المجالات: خدمة العملاء، والابتكار والتجديد، والمنتجات الجديدة، والجودة. وعادة ما يكون لدى معظم الوحدات ما يتراوح من أربعة مجالات نتائج أساسية إلى ستة مجالات.

2. تداول الأفكار الخاصة بمجالات النتائج الأساسية والمقاييس المتعلقة بها. تجول في الغرفة وتداول الأفكار بخصوص هذه المجالات مع المشاركين جميعاً، وسجل كل الاقتراحات على اللوح القلاب لا تسمح إلا بالملاحظات والتعليقات التي تهدف للحصول على توضيحات، وليس تلك التي تسعى إلى انتقاد فكرة من الأفكار المطروحة. ومن أجل كل مجال من مجالات النتائج الأساسية المقترحة، دوّن القياسات من أجل النجاح. مثلاً، إذا حددت الوحدة رضا العملاء باعتباره مجالاً من مجالات النتائج الأساسية، فقد تقيس المجموعة هذا المجال من خلال (عدد الشكاوى المستلمة في السنة) ومن خلال (عدد المنتجات المرتجعة نسبة إلى المنتجات المطلوبة خلال السنة الواحدة).

3. من خلال التصويت، حدد من أربعة إلى ستة مجالات نتائج أساسية مع المقاييس الخاصة بها التي ستركز مجموعتك عليها.
4. ضع الأهداف. لكل مجال من مجالات النتائج الأساسية، استخدم المقاييس التي حُدِّت، وُصِّغ أهدافاً محددة بعيدة المدى. فإذا كان رضا العملاء مجالاً من مجالات النتائج الأساسية فإن «عدد الشكاوى في العام الواحد» يكون مقياساً للنجاح. وقد تقوم الوحدة بصياغة هذا الهدف على النحو الآتي: «تخفيض عدد الشكاوى بنسبة 30% خلال عام 2012».
-