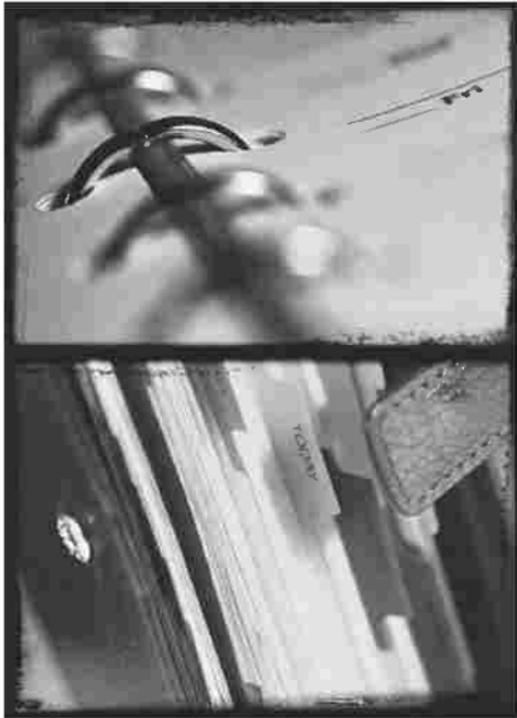


نصائح وأدوات

أدوات قياس الأداء



قياس الأداء

ورقة عمل لفهم مؤشرات الأداء الرئيسية

استخدم ورقة العمل أدناه: لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في وحدتك وشركتك، وفهمها.

1. ما الأهداف الرفيعة المستوى في شركتك؟ فكّر في نوع مؤسستك، وفي رسالتها واستراتيجيتها. مثلاً: إن كانت الشركة ذات صفة دولية، فقد يكون هدفها عند المستوى الرفيع توسيع المبيعات في الأسواق الدولية. أمّا إن كانت مؤسسة غير ربحية للخدمات الاجتماعية، فقد يكون هدفها تقليل التكاليف الإدارية بحيث تتسجم مع التبرّعات التي تحصل عليها. وإذا كنت غير متأكد من أهداف شركتك على المستوى الرفيع، فاسأل مديرك عن ذلك.

2. ما المقاييس المستخدمة في الشركة؛ لتقدير مدى حسن إنجاز الأهداف رفيعة المستوى؟ هذه المقاييس هي مؤشرات الأداء الرئيسية في الشركة. وقد يكون من بين الأمثلة على ذلك: «النسبة المئوية للدخل الوارد من الأسواق الدولية»، أو «إجمالي النفقات الإدارية كنسبة مئوية من التبرّعات»، أو «العائد على الاستثمار»، أو «القيمة الاقتصادية المضافة»، أو «زمن الوصول إلى نقطة التعادل». أمّا إذا كنت غير متأكد من مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في الشركة، فاسأل مديرك. يكون لدى معظم الشركات ثلاثة مؤشرات أداء رئيسة أو أربعة.

3. من بين مؤشرات الأداء الرئيسة في الشركة، ما المؤشرات الدالة على المدخلات؟ وما المؤشرات الدالة على المخرجات؟ وما المؤشرات الدالة على العمليات؟ قد تتضمن المؤشرات الخاصة بالمدخلات أشياء مثل: الاستثمارات الموظفة في البحث والتطوير، أو تمويل تدريب الموظفين، أو جودة المواد الأولية، أو غير ذلك من الأصول والموارد المستخدمة لتوليد نتائج الأعمال. في حين قد تضم مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بالعمليات: زمن تسليم الطلبية، أو الوقت اللازم لملء وظيفة شاغرة، أو الدورة الزمنية لإصلاح المنتج، أو أية قياسات أخرى تتصل بالكفاية. أمّا مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بالمخرجات فقد تشمل: الإيرادات، أو العائد على الاستثمار، أو القيمة الاقتصادية المضافة، أو زمن الوصول إلى نقطة التعادل، أو عدد العملاء الجدد، أو غير ذلك من نتائج أنشطة الأعمال.

4. ما مؤشرات الأداء الرئيسة التي حدّتها وحدتك؟ إذ تمتلك الوحدات المختلفة مؤشرات أداء رئيسة مختلفة، ومصمّمة بما يتلاءم مع وظيفة الوحدة ضمن الشركة. فمثلاً: قد يهتم قسم خدمة العملاء بتتبع أعداد العملاء الذين تلقوا الخدمات خلال فترة زمنية محدّدة. أمّا وحدة تطوير المنتجات، فالأرجح أن تكون معنية بتقدير عدد عروض المنتجات الجديدة المطروحة، ونسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي المنتجات الموجودة. هذا في حين يربّح أن يقيس قسم الموارد البشرية: مستويات المهارات لدى القوة العاملة، وكفاية التوظيف، وغير ذلك من الأنشطة ذات الصلة برأس المال البشري.

5. ما مؤشرات الأداء الرئيسة في وحدتك، ذات الصلة بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات؟ انظر إلى الأمثلة في السؤال رقم (3) للتذكير.

6. كيف ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية لوحدتك، بمؤشرات الأداء الرئيسية للشركة، وبأية طريقة تدعمها؟ مثلاً: لنفترض أنك تعمل لدى شركة دولية للسلع الاستهلاكية، ولنفترض أن «النسبة المئوية للدخل الآتي من الأسواق الدولية» واحد من مؤشرات الأداء الرئيسية في الشركة، وأنك تقود مجموعة تعمل ضمن وحدة ملابس الكبار. في هذه الحالة، يمكن أن تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية في وحدتك ما يأتي: «عدد المكاتب التابعة المنتشرة في أوروبا»، و«إجمالي المبيعات في أوروبا، والشرق الأوسط / أفريقيا، وآسيا»، وغير ذلك من مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة بأهداف الشركة.

قياس الأداء

ورقة عمل لفهم نظام قياس الأداء في الشركة

استخدم ورقة العمل أدناه؛ لتحديد منهجية قياس الأداء المستخدمة في شركتك، وفهمها.

1. ما جوانب الأداء التي تهتم الشركة بقياسها؟ مثلاً: هل تقيس الشركة مقدار التطور في العمليات كلها (التصنيع وتطوير المنتجات وتلبية الطلبات وخدمة العملاء)، أم أنها تكتفي بقياس بعضها؟ وإن كان الأمر كذلك، فما الذي تقيسه؟ هل لدى الشركة تقدير لكفاية حلول المشكلات؟ وهل تنظر إلى ما يتجاوز المؤشرات المالية لتقييم «المنظورات» غير المالية الخاصة بأداء الأعمال، وذلك مثل تعلّم قوة العمل، وكفاية العمليات، وخدمة العملاء؟ وهل تتبّع الشركة الأداء وفق معايير، مثل: إدارة المعرفة، والتركيز على العميل، وجودة القيادة، والتخطيط الإستراتيجي؟ إذا لم تكن متأكّداً؛ فتحدث مع شخص في الوحدة أو الفريق يكون مسؤولاً عن قياس الأداء؟

2. ما نوع بيانات الأداء التي تقوم وحدتك بجمعها بصورة روتينية؟ وكيف يجري استخدام هذه البيانات، للمساعدة على تشكيل صورة الأداء الإجمالي في الشركة؟ إن لم تكن واثقاً من ذلك، فاسأل مديرك عن تصوّره لهذه الأمور.

3. هل اعتمدت شركتك نظامًا رسميًا لقياس الأداء؟ وإذا اعتمدت نظامًا من هذا النوع، فما هو؟ تتضمن الأنظمة الشائعة «لوحة المقاييس» أو «لوحة المؤشرات»، إضافة إلى أنظمة تطوير الجودة مثل «خطّط، افعل، تحقّق، تصرّف»، أو «6 سيغما» أو «برنامج بولدرج الوطني للجودة». وتعدّ «بطاقة النقاط المتوازنة» نظامًا آخر واسع الاستخدام لقياس الأداء. وتستخدم شركات كثيرة هذا النظام؛ لفهم العلاقة بين النتائج المالية وغير المالية، وللتوصّل إلى إدارة أفضل لتنفيذ الإستراتيجية. وإذا لم تكن واثقًا إن كانت الشركة تستخدم نظامًا رسميًا لقياس الأداء، أو إذا لم تعرف النظام الذي تستخدمه الشركة، فأطلب توضيحًا من مديرك.

4. كيف يجري إدخال بيانات أداء كل وحدة في الشركة إلى نظام قياس الأداء؟ هل يجمع مدير الوحدات تلك البيانات من قادة المجموعات - مثلك أنت -، ثم يضعون هذه البيانات ضمن جداول إلكترونية ويرسلونها بالبريد الإلكتروني إلى فريق إدارة برنامج قياس الأداء؟ وهل يوجد موقع إنترنت داخلي، يستطيع مدير الوحدات استخدامه لإدخال بيانات الأداء بعد تجميعها؟

5. ما أنواع تقارير الأداء التي يقوم نظام إدارة الأداء بتوليدها؟ هل ينتج النظام تقارير شهرية أو ربعية بالنتائج على مستوى الشركة، موزّعة بحسب الوحدات؟ وهل يجري ترميز هذه النتائج بطريقة ما؛ لإظهار المقارنة مع الأداء المستهدف؟ مثلاً: هل تستخدم هذه التقارير نظام «ألوان إشارات المرور»؛ أي من خلال استخدام اللون الأخضر للإشارة إلى الأداء الذي يتجاوز ما هو مستهدف، واستخدام اللون الأصفر أو الأحمر للإشارة إلى أماكن وجود مشكلات في الأداء؟

6. كيف تستخدم وحدتك معلومات الأداء الناتجة عن نظام قياس الأداء في الشركة؟
ومن الذي يستطيع الوصول إلى هذه المعلومات؟ وهل يقوم قادة الوحدات -
كمدير ك أنت - بالاجتماع دورياً مع قادة المجموعات؛ لمناقشة نتائج الأداء؟

قياس الأداء

ورقة عمل لتحديد جوانب الأداء الواجب قياسها

استخدم هذه الأداة: لتحديد أهداف مجموعتك، وتحديد عوامل النجاح الحرجة الخاصة بكل هدف، وكذلك لترجمة هذه العوامل إلى مقاييس أداء. إن لهذه الأداة فائدة خاصة إذا كانت شركتك لا تستخدم نظامًا رسميًا لقياس الأداء.

1. ماذا يجب أن تتجزز مجموعتك؛ كي تسهم في أداء الشركة؟ فكّر في طرق تسمح لمجموعتك بدعم إستراتيجية الوحدة أو الشركة، وفي حل المشكلات المتكرّرة، وفي خدمة العملاء على نحو أفضل، وكذلك في اكتساب المهارات أو المعارف اللازمة. ناقش أكبر كمية ممكنة من الأفكار.

2. من بين الإنجازات الضرورية التي سجلتها في الخطوة رقم (1)، ما الإنجاز الذي تعدّه أكثر أهمية؟ لماذا؟ حاول اختصار قائمتك بحيث تتضمّن (5 - 7) بنود. ستصبح هذه البنود أهدافًا لمجموعتك.

3. انظر إلى كل هدف من الأهداف التي توصلت إليها في الخطوة رقم (2)، وحدّد لكل واحد من هذه الأهداف فعلين أو ثلاثة، من شأنها أن تسمح لمجموعتك بإنجازه. ستصبح هذه الأفعال عوامل النجاح الحرجة لمجموعتك. مثلاً: إذا كان أحد أهدافك «تطوير تشارك المعرفة»، فقد تتضمّن عوامل النجاح الحرجة: «تطوير الإشراف على الموظفين الجدد» و«إقامة علاقات تسمح للموظف بتدريب أحد زملائه». سجّل أفكارك في الجدول الآتي، واطلب إلى زملائك أو موظفيك أيضاً الإسهام بأفكارهم. يستطيع الأشخاص القريبون من العملية أو المهمة أن يقدموا أفكارًا مفيدة.

الأهداف	عوامل النجاح الحرجة

4. انظر مجددًا إلى كل عامل من عوامل النجاح الحرجة التي سجلتها في الخطوة رقم (3). عبّر عن كل عامل بمقياس أو أكثر من مقاييس الأداء. على سبيل المثال، يمكن ترجمة عامل النجاح الحرج «تطوير الإشراف على الموظفين الجدد»، إلى مقاييس الأداء الآتية: «نسبة الموظفين الجدد في كل سنة، ممّن يتم تعيين مشرف لهم منذ لحظة مباشرة العمل» و«معرفة الموظفين الجدد بسياسات الشركة ومسؤوليات الوظائف فيها». سجّل كل عامل من عوامل النجاح الحرجة مع مقاييس الأداء الخاصة به، ضمن الجدول الآتي.

الهدف 1:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس «مقاييس» الأداء الموافق

الهدف 2:	
مقياس "مقاييس" الأداء الموافق	عامل النجاح الرئيس
الهدف 3:	
مقياس "مقاييس" الأداء الموافق	عامل النجاح الرئيس
الهدف 4:	
مقياس "مقاييس" الأداء الموافق	عامل النجاح الرئيس
الهدف 5:	

مقياس "مقاييس" الأداء الموافق	عامل النجاح الرئيس

الهدف 6:	
مقياس "مقاييس" الأداء الموافق	عامل النجاح الرئيس
الهدف 7:	
مقياس "مقاييس" الأداء الموافق	عامل النجاح الرئيس
<p>5. وثق أفكارك عن كيفية جمع البيانات اللازمة: لتتبع مقاييس الأداء التي حدّتها في الخطوة رقم (4). ولكل مقياس، سجل أفكارًا حول جمع البيانات، وذلك في الجدول أدناه.</p>	

المقياس	مصادر البيانات المحتملة
مثال:	مثال:
"عدد الموظفين الذين يجتازون مرحلة تدريبية ودرجة (80-100) في اختبار نهاية التدريب"	"قسم المورد البشرية، أو الشركة الاستشارية التي تتولى التدريب"

قياس الأداء

ورقة عمل لوضع أهداف الأداء

استخدم ورقة العمل أدناه: لوضع أهداف الأداء المقاييس التي اخترتها لمجموعتك، أو التي حدّدها مديرك لمجموعتك، استنادًا إلى النظام الرسمي لقياس الأداء في الشركة.

- في العمود الأول من الجدول الآتي، سجّل مقاييس الأداء المقرّرة لمجموعتك.
- وفي العمود الثاني، سجّل مجال الأهداف المحتملة.
- وفي العمود الثالث، اذكر المبرّر الذي استخدمته لمجالات الأهداف التي تقترحها. وقد تتضمّن التأثيرات المحتملة على اختيارك للهدف نقاط مقارنة مرجعية (مثل الأهداف التي تعدّ منطقية للشركات الأخرى أو للقطاع الاقتصادي عامّة)، إضافة إلى البيانات التاريخية التي يمكن استخدامها بصفتها خط أساس لهدفك.

المقياس	الأهداف المحتملة	المنطق
مثال:	مثال:	مثال:
نسبة زيادة رضا العملاء بنهاية السنة.	أدنى: 5% متوسط: 8% متقدم: 10% مقدار الزيادة في رضا العملاء مع نهاية السنة	إنّ هدف 10% طموح بعض الشيء، لكنّه قد يحفّز الروح التنافسية في المجموعة. إنّ لدينا الأنظمة والمهارات والالتزام، بما يكفي لتحقيق هذا الهدف المتقدّم. وخلال العام الماضي، ازداد رضا العملاء خلال الربعين الثالث والرابع. أظن أنّنا اكتسبنا شيئاً من هوة الدفع المستمرة، التي نستطيع الاستفادة منها لتحقيق هذه الزيادة الطموحة.

قياس الأداء

ورقة عمل لتتبع نتائج الأداء

استخدم هذه الأداة: لتتبع نتائج أداء مجموعتك خلال فترات تقييم متعدّدة، وكذلك لتوثيق الأفكار الخاصة بكيفية تفسير النتائج والاستجابة لها.

- في العمود الأول من الجدول الآتي، سجّل مقاييس الأداء المقرّرة لمجموعتك.
- وفي العمود الثاني، سجّل الهدف الذي حدّدته لكل مقياس.
- وفي الأعمدة الثلاثة الآتية، سجّل الأداء الفعلي لكل مقياس خلال فترة التقييم.
- وفي العمود الأخير، سجّل ما لديك من أفكار عمّا تشير إليه بيانات الأداء، وسجّل أيضاً ما تراه الاستجابة الأفضل لهذه البيانات.

المقياس	الهدف	بيانات الاداء			ملاحظات
مثال:	مثال:	مثال:	مثال:	مثال:	يجب التحري عن سبب انخفاض الأداء في شهر آذار. الأسباب المحتملة: - النقص في أعداد الموظفين خلال ذروة الصيف: بسبب الإجازات الصيفية. - تركيب نظام هاتفي جديد، حيث وجد بعض الأشخاص صعوبة في كيفية استخدامه.
« النسبة المئوية للحلول عبر اتصال واحد.»	75% كل شهر	كانون الثاني 55%	شباط 65%	آذار 55%	