

لمحة عامة عن قياس الأداء



هل تمارس رياضة الهرولة، أم تلعب كرة السلة، أم تقود دراجة، أم تشارك في أي نوع آخر من أنواع الرياضة الفردية أو رياضة الفرق؟ إن كان الأمر كذلك، فلا بد أنك تحتفظ بسجل لأدائك الرياضي، حتى إذا كان سجلاً بسيطاً، مثل: «لقد استطعت أن أكمل دورة الأميال الثمانية، أسرع من أي وقت مضى»، أو «سجّلت في المباراة أربع نقاط زيادة، عمّا استطعت تسجيله في المباراة السابقة».

لماذا تسجّل نقاطك على هذا النحو؟ لعلك - مثل كثير من الناس - شخص مدفوع بالإنجاز أو بالأداء، أو لعلك ميّال إلى التنافسية بطبعك. إنك تريد معرفة إن كان أدائك يتحسن أم يتراجع، وتود مقارنة ما تنجزه بأفضل ما توصلت إليه من قبل، وأنت في حاجة دائمة إلى معلومات عمّا تفعله. وعلى نحو يشبه هذا كثيراً، تودّ المؤسسات - بل تحتاج - إلى تتبّع التغيّرات في أدائها الإجمالي. وتخرط الأقسام والوحدات والفرق، والأفراد الذين فيها، في ما يماثل ذلك من تسجيل للنقاط. فنلنق الآن نظرة أقرب على هذه الرغبة، التي تدفعنا إلى قياس أداء الأعمال.

لماذا نقيّم أداء الأعمال؟

تقيس المؤسسات أداءها لأسباب كثيرة، وفي ما يأتي بعض هذه الأسباب:

• التحسين: من خلال تتبّع الأداء، تستطيع الشركة تحديد المشكلات

وحلّها سريعاً، مثل: تراجع ولاء العملاء، وعدم زيادة الأرباح، ورحيل الموظفين المتميّزين.

● التخطيط والتوقع: يُعدّ قياس الأداء وسيلة للتحقق من التقدم. التخطيط والتوقع يمكنان المؤسسة، من تحديد إذا كانت تحقق أهدافها المرجوة أم لا، وإذا كانت في حاجة إلى مراجعة ميزانيتها وتوقعاتها.

● التنافسية: عندما تقارن الشركة أداؤها بأداء منافسيها، وبالنقاط المرجعية ضمن القطاع الاقتصادي المعني، فإنّها تصبح قادرة على تحديد نقاط الضعف ومعالجتها؛ لتحسين قدرتها التنافسية.

● المكافأة: من خلال معرفة مدى تميّز الموظفين في إنجاز الأهداف، يستطيع المديرون توزيع حوافز ومكافآت عادلة، قائمة على الأداء الفعلي لمروّوسيهم.

● الالتزام بالأنظمة والمعايير المقرّرة: تقوم شركات كثيرة بقياس الأداء بهدف التوافق مع الأنظمة الحكومية (قوانين مكافحة التلوّث مثلاً)، أو مع المعايير العالمية (أيزو 9000 على سبيل المثال). لا تستطيع إدارة ما لا تستطيع قياسه.

بيتر دروكر

ما قياس الأداء؟

يعني قياس الأداء بأبسط التعابير: تقدير نتائج الأعمال من أجل:

- (1) تحديد مقدار فاعلية إستراتيجية الشركة، وكفاية عملياتها،
- (2) إجراء التغييرات ومعالجة النواقص، وغير ذلك من المشكلات.

تجمع الشركات معلوماتها عن أدائها؛ باستخدام أساليب ومعايير متعدّدة. لكن قياس الأداء في مؤسسات كثيرة، يتضمّن دراسة نتائج أنشطة الأعمال الرئيسية، وذلك باستخدام «مقاييس أداء» محدّدة (تعرف أيضاً باسم القياسات). ولكل نشاط من أنشطة الأعمال، توجد مقاييس كثيرة ممكنة. ويبين الجدول رقم (1) عدداً من الأمثلة على هذه المقاييس. تستخدم شركات كثيرة نظاماً متناسقاً أو إطاراً، لتقييم أداء الأعمال عبر مختلف الوظائف والفعاليات في الشركة. وتبيّن أفضل أنظمة قياس الأداء حالات التوازن:

- بتقويم الأداء المالي للشركة (مثل: الإيرادات والنفقات والأرباح)، والأداء غير المالي (مثل: معارف الموظفين، وتوافر أنظمة المعلومات، وجودة العلاقة مع العملاء).
- بالاستناد إلى البيانات الداخلية (مثل: جودة العمليات)، والبيانات الخارجية (مثل: تصنيفات أداء منتجات الشركة، مقارنة مع المنافسين من الجهات الأخرى).
- بدراسة المؤشّرات الخلفية (النظر إلى الماضي) والمؤشّرات

الأمامية (النظر إلى المستقبل). مثلاً: تبين لك أرقام المبيعات ما أنجزته شركتك في الماضي، أي أنها تنظر إلى الماضي. وبالمقابل، توحى لك تقديرات رضا العملاء بكيفية سلوكهم في المستقبل، أي أنها تشكّل مؤشراً ينظر إلى المستقبل، فتشكّل مؤشراً أمامياً.

- تقويم جوانب موضوعية (يصعب قياسها كمياً) للأداء، مثل: رضا العملاء، وقدرات الموظفين. وجوانب موضوعية (يسهل قياسها كمياً) للأداء، مثل: الإيرادات، والعائد على الاستثمار.

جدول رقم I

مقاييس أداء محدد	
مقاييس الأداء الممكنة	نوع النشاط
<ul style="list-style-type: none"> • هامش الربح (نسبة مساهمة المبيعات في أرباح الشركة الصافية) • الإيرادات • العائد على رأس المال المستثمر 	المالية
<ul style="list-style-type: none"> • الحصة من السوق • ولاء العملاء • ربحية العملاء 	التسويق

الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> • عدد الوحدات المصنوعة، ضمن فترة محدّدة • عدد المواد المشحونة في الوقت المحدّد • زمن تغيير الآلات
المبيعات	<ul style="list-style-type: none"> • النسبة المئوية لزيارات العملاء، أو اتصالاتهم المؤدية إلى توليد المبيعات • نسبة الزيادة في المبيعات خلال ربع السنة الماضي • نسبة العملاء الذين تم الاحتفاظ بهم خلال هذه المدة
خدمة العملاء	<ul style="list-style-type: none"> • عدد شكاوى العملاء • زمن الاستجابة لاتّصال الخدمة
المشترىات	<ul style="list-style-type: none"> • قدرة البائعين على تقديم الخدمات أو المواد، في الوقت المناسب • نسبة العيوب في منتجات البائعين
الجودة	<ul style="list-style-type: none"> • حصيلة الإنتاج: نسبة المنتّجات الجيدة التي تم إنتاجها مقارنة مع إجمالي المنتّجات • معدّلات العيوب في عملية رئيسة
الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تبدّل القوة العاملة • مهارات العاملين • حوافز العاملين

من خلال إقامة التوازن في نظام قياس الأداء، تكوّن الشركة صورة أكثر اكتمالاً لما تقوم به. وتسمح هذه الصورة الشاملة للمديرين، والمديرين التنفيذيين، بالتعلّم من الأخطاء، وبالتطوير المستمر، وباتّخاذ أفضل القرارات.

وفي الواقع، يشبّه بعض المديرين القياس الفاعل للأداء بعمل الطائرة؛ فكي يستطيع الطيار الإقلاع بطائرته، عليه الأطلاع على أجهزة قياس كثيرة: مؤشّر سرعة الهواء، ومؤشّر الوقود، ومؤشّر الارتفاع، والخريطة، وهكذا دواليك... وذلك بدلاً من الاعتماد على جهاز واحد يعطي جزءاً من المعلومات، أو من الصورة الكاملة. وعلى نحو مماثل، فالشركات التي تريد الإبحار في خضمّ بيئة معقّدة، تحتاج إلى مجموعة من (الأدوات) لتستطيع تقييم ما تقوم به. حيث يوفّر القياس الفاعل للأداء، المجال الواسع مالم تكامل من المعلومات، التي تسمح للشركة بتقدير أدائها.

من الذي يستخدم بيانات قياس الأداء؟

يلجأ كثير من الناس - داخل الشركة وخارجها - إلى استخدام بيانات قياس الأداء. فمثلاً: يستخدم المديرون التنفيذيون تلك البيانات لمراجعة مدى حسن تنفيذ إستراتيجية الشركة، ولتقرير إذا كان يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية. ويستخدم قادة المجموعات ومديرو الوحدات بيانات الأداء؛ لتقييم أداء الموظفين وإنتاجيتهم، ولتحفيز الموظفين أيضاً. أمّا المساهمون ومن يقومون بتحليل القطاع المعني، وكذلك العملاء والصحافة والجهات التنظيمية الحكومية، فهم يستخدمون هذه البيانات لتقرير خيارات، مثل: الاستثمار في هذه الشركة أو عدم الاستثمار فيها، أو الشراء منها أو عدم الشراء، أو معرفة إذا كان عملها يتسم بالكفاية والنزاهة، أو لا يتسم بذلك. هذا بالإضافة إلى أن الموظفين يعرفون من هذه البيانات، إن كانت فرقهم تسهم في تحقيق أهداف الشركة.

هل يطالبك مديرك بتتبع جوانب محدّدة في أداء مجموعتك؟ وإذا لم يطلب ذلك، فهل ما زال من واجبك تخصيص بعض الوقت لتعرف شيئاً عن قياس الأداء، ولتقوم نتائج عمل مجموعتك؟ الإجابة هي «نعم»! لماذا؟ لأنّ قيامك بتقدير نتائج مجموعتك، وبفهم قيمة قياس الأداء بشكل عام، يسمح لك بما يأتي:

- معرفة إذا كنت والأشخاص التابعون لك، تسهمون في مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها.

- تصحيح أيّة عيوب أو خطوات غير صحيحة، بهدف تطوير أداء المجموعة.
- فهم كيفية تأثير سلوكك وخياراتك على أداء موظفيك.
- تحديد فرص جديدة أمام وحدتك أو مجموعتك لتطوير الفاعلية، بل وحتى زيادة الإسهام في نجاح الشركة.
- بناء معارفك في مجال الأعمال وتطوير مصداقيتك المهنية، وهذا يعني تعزيز مسارك المهني.