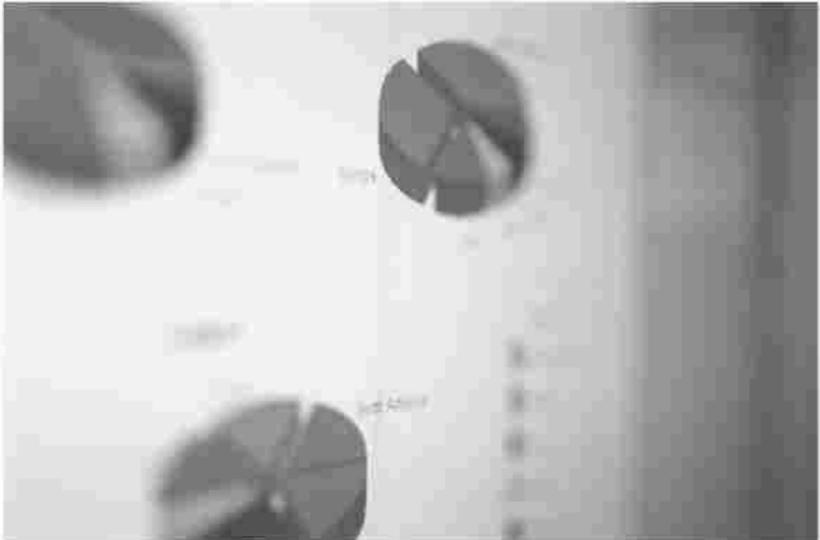


# فهم أنظمة قياس الأداء





أشرنا سابقاً إلى وجود شركات كثيرة تستخدم أنظمة رسمية لقياس الأداء. وفي هذا الفصل، سنلقي مزيداً من الضوء على هذه الأنظمة.

## ما المقصود بتعبير نظام رسمي لقياس الأداء؟

النظام الرسمي لقياس الأداء (PM)، مجموعة من الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء (تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسة)، يجري استخدامها وتطبيقها في الشركة كلها. وتسمح أنظمة قياس الأداء للمديرين التنفيذيين، بالتعرّف إلى كيفية تأثير نتائج أعمال أقسام الشركة المتعددة مجتمعة في النتائج الإجمالية للشركة.

وبناءً على ذلك، يقدّم نظام قياس الأداء للمديرين، والمديرين التنفيذيين، صورة شاملة رفيعة المستوى عن أداء المؤسسة، ويمنحهم فهماً لكيفية قيام أجزاء الشركة المختلفة بالعمل معاً لإعطاء نتائج الأعمال.

وفي كثير من الشركات التي تتبنّى هذه الأنظمة، يشجّع كبار التنفيذيين تبني النظام، ويشرفون على تنفيذه. لكن، وبعد وضع النظام موضع التطبيق، يصبح المديرون والموظفون جميعهم في المؤسسة مشاركين في استخدامه. لكن، كيف يحدث هذا؟ إنهم يحدّدون الأهداف الفردية التي تدعم أهداف الوحدات وأهداف الشركة، ويقومون بإنتاج بيانات الأداء، التي يتولّى رؤسائهم إدخالها إلى النظام.

## ما الذي يجعل أنظمة قياس الأداء مفيدة؟

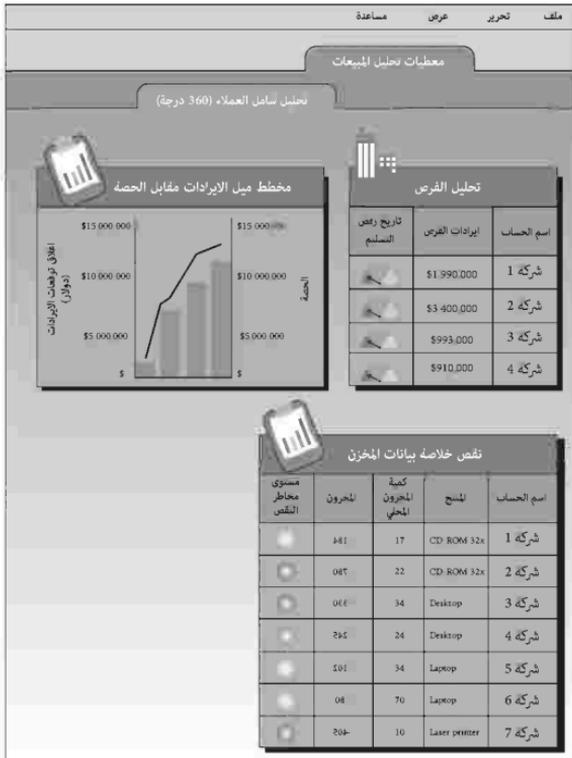
تقدّم أنظمة قياس الأداء فوائد كثيرة. وأهمها، أنّها تساعد المديرين على تحديد (وتتبع أداء) مقاييس كل هدف إستراتيجي تضعه وحدتهم وشركتهم. ومن خلال ملاحظة الأداء، الذي لا يصل إلى مستوى الأداء المستهدف مثلاً: «كان هدفنا تقليل أخطاء معالجة الطلبية بنسبة 10%، لكننا لم ننجح في تقليلها إلا بنسبة 5%»، يستطيع المديرون معالجة أسباب هذا القصور والعمل المتواصل لتطوير الأداء.

وهي تبيّن أيضاً، كيفية تأثير الأداء في أجزاء الشركة المختلفة، في الأداء في أجزائها الأخرى. فمثلاً: يمكن أن تكتشف إحدى الشركات أن توصّل موظفي الشؤون اللوجستية إلى إنجاز هدف «تسريع زمن توصيل الطلبيات بنسبة 10%» يساعد مجموعة خدمات العملاء على تحقيق هدفها «زيادة رضا العملاء بنسبة 15%». ومن خلال رؤية هذه الترابطات، تستطيع الشركات اتّخاذ قرارات مستندة إلى معلومات فعلية. فهي تستطيع مثلاً أن تزيد الموازنة، وأن تعيّن موظفين جدد. أو أن تعتمد عملية أكثر كفاية لتطوير الأداء بدلاً من الاعتماد على التخمين لتحديد العوامل التي تجب عليها معالجتها.

## أنماط أنظمة قياس الأداء

توجد أنماط متنوّعة من أنظمة قياس الأداء. وفي ما يأتي، سنلقي نظرة فاحصة على عدد من الأنماط الأكثر شيوعاً:

لوحة القيادة أو «قمرة الطيار»: لعل هذا النمط من أبسط أنماط أنظمة قياس الأداء، فهو يجمع مختلف المقاييس في الشركة، إضافة إلى الأهداف وبيانات الأداء، ضمن وثيقة مطبوعة أو (على هيئة جداول إلكترونية)، يجري نشرها كل شهر أو كل ربع سنة، أو وفق أي برنامج زمني آخر. ويبين الشكل (1) مثلاً على لوحة القيادة.



تسمح لوحة القيادة للمديرين والمديرين التنفيذيين، باستيعاب بيانات أداء الشركة المتراكمة. وتستهمل الكثير من لوحات القيادة نظام مصطلحات «الإشارات المرورية» لتقييم الأداء حول كل مقياس من المقاييس؛ ما يسمح للقيادة بتحديد المشكلات ومعالجتها فوراً عند حدوثها. مثلاً: يُشير اللون

الأحمر إلى أداء أقل من الأداء المستهدف بكثير؛ في حين يُشير اللون الأصفر إلى تقصير بسيط عن الأداء المستهدف؛ أمّا الأخضر فيعني أنّ الأداء يحقق الهدف أو يتجاوزه.

ومع أنّ المديرين التنفيذيين يستخدمون لوحات القيادة منذ زمن، إلاّ أنّه توجد شركات كثيرة تقوم الآن بتعديل لوحات القيادة لديها؛ لتناسب المديرين على مختلف المستويات أيضًا. على سبيل المثال، يمكن أن يرى المدير المسؤول عن مخزون الوجبات في أثناء الرحلات الجوية، في إحدى شركات النقل الجوي، لوحة قيادة مختلفة عن اللوحة التي يراها المدير المسؤول عن شراء الوقود في الشركة نفسها. لكن كل لوحة قيادة معدّلة بما يناسب هذا المدير أو ذاك، تبيّن أيضًا وجهات طيران الطائرات في الشركة. أنظمة تطوير الجودة: تتخذ أنظمة تطوير الجودة أشكالًا كثيرة مختلفة، من بينها:

خَطَط، افعل، تحقق، تصرف: نال إطار العمل «خَطَط، افعل، تحقق، تصرف» شهرة واسعة على يد مؤسس إدارة الجودة الشاملة (TQM) ديليو إدواردز ديمينغ. يساعد إطار العمل هذا المديرين على إرساء دورة التطوير المستمر. تتألّف الدورة من الخطوات الآتية: (1) خَطَط: حدّد مشكلة أداء والعمليات المؤثرة فيها؛ (2) افعل: استكشف الحلول المحتملة، وطبّق واحدًا منها؛ (3) تحقق: قيّم مدى نجاح الحل الذي طبّقته؛ (4) تصرف: إذا كان الحل ناجحًا فاعتمده

على مستوى المؤسسة، ثم ابحث عن فرصة تطوير أخرى. أمّا إذا لم يكن ناجحًا، فعد إلى الخطوة الأولى.

- 6 سيغما: تعود أصول هذا الأسلوب إلى العقد الثالث من القرن العشرين. وهو منهجية تنطلق من البيانات والقياسات، وتساعد المديرين على تطوير عمليات الأعمال بصورة مستمرة، من خلال تقليل الأخطاء المرتكبة. تطبّق العديد من الشركات التي تستخدم (6 سيغما) النظام، على مختلف عمليات أعمالها، وعمليات التصنيع، وتطوير المنتجات، وتلبية الطلبات، وخدمة العملاء، وغير ذلك.
- برنامج بولدريج الوطني للجودة: تأسس البرنامج عام 1987م بموجب قانون صادر عن الكونغرس الأمريكي. وقد جرى تطوير هذا البرنامج في المعهد الوطني الأمريكي للمعايير والتقنية. (أطلق على البرنامج اسم مالكولم بولدريج، الذي كان وزيرًا للتجارة بين عامي (1981 - 1987) م. يقوم هذا البرنامج بتحديد معايير أداء الأعمال، على مستوى رفيع من الجودة، في مجالات كثيرة، مثل: القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العملاء، وإدارة المعرفة. ولإطار هذا البرنامج نظير أوروبي اسمه «المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة». وفي كل عام، يمكن للشركات التقدم لجائزة (مالكولم بولدريج)، التي تشيد بالمؤسسات لحسن إنجازها ضمن فئات محدّدة: التصنيع، والشركات الصغيرة، والتعليم، والرعاية الصحية.

• بطاقة النقاط المتوازنة: اقترح هذه البطاقة عام 1992م، (روبرت كابلان) الأستاذ في كلية هارفارد للأعمال، و(ديفيد نورتون) رئيس إحدى شركات الاستشارة الإدارية. يدرك نظام بطاقة النقاط المتوازنة، أنّ الأداء المالي يعدّ جزءاً من الصورة الكبيرة لأداء المؤسسة، ويسعى النظام إلى موازنة «المنظورات» المالية للشركة مع ثلاثة «منظورات» غير مالية: العملاء، والعمليات الداخلية، وتطوير قوة العمل وتعليمها. وتقوم الشركات التي تستخدم منهجية بطاقة النقاط المتوازنة (BSC) بتطوير أداتين جبارتين، واستخدامهما. الأداة الأولى هي «خريطة الإستراتيجية»: وثيقة من صفحة واحدة تصوّر النظرية التنفيذية لإستراتيجية المؤسسة تصويراً بيانياً، بالإضافة إلى علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف في «المنظورات» الأربعة في بطاقة النقاط. وتبيّن الخريطة الأهداف الإستراتيجية لكل منظور، وكيف يؤثر في أداء الأهداف في المنظورات الأخرى. وتقوم شركات كثيرة بتطوير خريطة إستراتيجية على مستوى المؤسسة كلّها، إضافة إلى خرائط إستراتيجية لكل قسم ووحدة ودائرة، وتحتوي خرائط الإستراتيجية على المستويات المنخفضة الأهداف، التي تدعم الخريطة ذات المستوى الرفيع.

الأداة الثانية هي «لوحة النقاط»: التي تضم المقاييس، والأهداف، ومعلومات الأداء الفعلي، لكل هدف موجود على خريطة الإستراتيجية. ويكون لدى المؤسسة لوحة نقاط على مستوى الشركة كلّها، بحيث ترتبط (نزولاً) بالأعمال على المستويات الأدنى، وتدعم بطاقات النقاط الخاصة

بالوحدات. وتقوم الشركات عادة بأتمتة بطاقات النقاط من خلال استخدام برمجيات خاصة: فعندما يقوم مديرو الوحدات بإدخال بيانات إلى بطاقات النقاط لديهم، تتجمّع البيانات ألياً ضمن بطاقة النقاط رفيعة المستوى، بحيث تظهر الأداء الإجمالي في الشركة كلّها. وتسمح البرمجيات للمديرين أيضاً، بتوزيع التقارير وتحليلها بسهولة. تُستخدم بطاقات النقاط المتوازنة استخداماً واسعاً من قِبَل الشركات والمؤسسات غير الربحية والجهات العامة (بما فيها المؤسسات الحكومية والبلديات والقوات المسلحة)، وذلك لتنفيذ الإستراتيجيات.

**ما النظام الذي تستخدمه شركتك؟ في حالة عدم معرفتك إن كانت مؤسستك تعتمد نظاماً لقياس الأداء، أو في حالة عدم معرفتك بالنظام المعتمد، فكيف ستعرف ذلك؟ الطريقة الأسرع هي أن تسأل مديرك. وأكثر المؤسسات، تنشر مقالات حول نظام قياس الأداء في النشرات الإخبارية الخاصة بها، ويرد أيضاً ذكر هذا النظام في التقارير السنوية، وغير ذلك من منشورات الشركة. أمّا بعض المؤسسات الأخرى، فيقوم فريق قياس الأداء داخلها بتدريب العاملين والموظفين الجدد على هذا النظام. انظر إلى هذه المصادر كلّها عند الحاجة، وانتبه إلى ورود ذكر أي نظام بعينه لقياس الأداء في أثناء استماعك إلى كلمات المدير التنفيذي، أو في أثناء وجودك في اجتماعات الموظفين.**

**اجعل قياس الأداء جزءاً دائماً من عملك في ثلاث خطوات: سواء أكانت شركتك قد اعتمدت نظاماً لقياس الأداء يشمل الشركة كلّها، أم لم**

تعتمد ذلك النظام، فأنت قادر على جعل عملك يستفيد كثيرًا من خلال إجراء قياسات الأداء، بحيث تكون جزءًا دائمًا من عملك. ولكن، كيف يكون ذلك؟ عندما تقوم بتقييم نتائج مجموعتك، وتكتشف الأسباب الكامنة خلف أي تغيير مزعج في النتائج، فستكون قادرًا على «هندسة» نوع من التدخل اللازم لمجموعتك؛ كي تحسّن أداءها، فتساعد الشركة في إحداث نتائج عامة أفضل. كيف تستخدم القياسات كي تتمكن من إدارة أداء مجموعتك على نحو أفضل؟ عليك أولاً أن تفهم عملية قياس الأداء. تتألف العملية من ثلاث خطوات سنقوم باستطلاعها استطلاعاً تفصيلياً في الفقرات الآتية، وإليك وصفاً موجزاً لتلك الخطوات:

الخطوة الأولى: تقرير ما يجب قياسه؛ لذا عليك أن:

- تحدد أهدافك: مثلاً: «زيادة رضا العملاء»، أو «تقليل الحوادث في أثناء العمل»، أو «تخفيض النفقات».
- تحدد عوامل النجاح الحرجة (CSFs): أجزاء الأهداف المنجزة بنجاح. وبكلمات أخرى: الأفعال التي يجب القيام بها معاً لإنجاز هدف معيّن. مثلاً: يمكن أن تكون عوامل النجاح الحرجة للهدف «زيادة رضا العملاء»، و«تقليل معدّل تبدّل موظفي البيع»، و«تطوير أداء التسليم في الوقت المحدّد».
- تحدد مقاييس الأداء: المقاييس التي تستخدمها لتقدير إذا كنت تحقق عوامل النجاح الحرجة أم لا. ومن أمثلة ذلك: «المدة الوسطية لبقاء موظف البيع في القسم»، و«عدد موظفي البيع الذين يتركون

القسم خلال ربع سنة»، و«النسبة المئوية للطلبات التي سلمت ضمن  $\pm 6$  ساعات من الموعد المحدد».

الخطوة الثانية: جمع بيانات الأداء، عليك أن:

- تضع هدفاً لكل مقياس: مثلاً: «تقليل (8% - 10%) من تبدل موظفي البيع خلال النصف الثاني من السنة المالية الحالية»، و«تسليم (98%) من الطلبات في الوقت المحدد».
- تجمع بيانات الأداء: مثلاً: أحص عدد موظفي البيع الذين تركوا الشركة خلال الأشهر الستة الأخيرة من السنة المالية في الشركة، أو سجّل أوقات تسليم الطلبات خلال الربع الماضي من السنة جميعها. الخطوة الثالثة: تفسير بيانات الأداء، عليك أن:
- تحلّل بيانات الأداء: مثلاً: مراقبة عدد موظفي المبيعات الذين تركوا العمل خلال كل ربع سنة، وتحديد إذا كنت تسير فعلاً على طريق تقليل معدّل التبدل بحدود (8% - 10%) كما خطّطت. وفي أثناء تحليل المعلومات، يجب عليك دراسة الأسباب المؤتّقة لحالات ترك الموظفين (مثل الفصل، أو النقل إلى أقسام أخرى، أو قبول وظيفة أخرى لدى شركة منافسة، أو التقاعد).
- تختبر نظام القياس: مثلاً: أسأل إن كان من الواجب إحداث تغيير على أي مقياس: كي يمثّل الهدف الذي تحاول تحقيقه تمثيلاً أفضل. واسأل إن كان تحديد الأهداف قد جرى على مستوى مناسب.