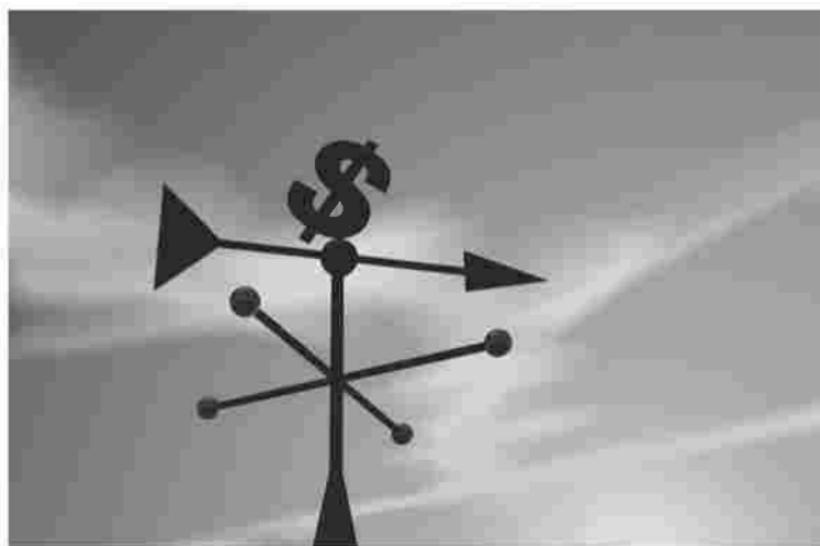


الخطوة الأولى تحديد ما تريد قياسه



في الخطوة الأولى من عملية قياس الأداء، حدّدت الجوانب التي تريد قياسها حول أداء مجموعتك، وحدّدت أهدافك، وعوامل النجاح الحرجة (CSFs)، ومقاييس الأداء.

إذا كانت الشركة تستخدم نظاماً رسمياً لقياس الأداء، فلعل كبار المديرين في المؤسسة، أو الوحدة التي تشرف على نظام قياس الأداء، قاموا بالفعل بتعريف واحد أو أكثر من هذه العناصر لمجموعتك. وفي هذه الحالة، يجب أن تكون بيانات الأداء التي تجمعها ضمن صيغة متوافقة مع النظام المعتمد في الشركة كلّها. أمّا إذا لم يكن لدى الشركة نظام رسمي للقياس، وأردت تتبّع الأداء الخاص ببعض الأنشطة المهمّة، فعليك إعداد أهدافك الخاصة وعوامل النجاح الحرجة والمقاييس الملائمة.

تحديد أهدافك

تمثّل أهدافك ما تريد إنجازه؛ كي تتوصّل إلى تحسين جوانب مختلفة في أداء مجموعتك. وبهدف تبادل الأفكار لتحديد الأهداف، عليك الاجتماع مع زملائك والموظفين التابعين لك في المجموعة، وتوجيه الأسئلة الآتية إليهم:

- ما الذي تأمل المجموعة تحقيقه من خلال قياس الأداء؟ مثلاً: هل تأمل المجموعة بتحديد حلول للمشكلات المتكرّرة؟ أم تريد تحسين كفاية العملية كلّها؟ حدّد مكافآت تتناسب ومستويات أداء الموظفين.

• ما الذي يتعيّن على المجموعة فعله؛ للمساعدة على تنفيذ إستراتيجية الشركة؟ على سبيل المثال، إذا كانت إستراتيجية الشركة تتركز على التميّز التشغيلي (تطوير الكفاية)، فقد تضع أهدافاً لمجموعتك على النحو الآتي: «زيادة إيرادات المبيعات للموظف الواحد»، أو «تخفيض التكاليف غير المباشرة»، أو «تخفيض الحوادث في مكان العمل».

• كيف نخدم عملاءنا على نحو أفضل؟ سواء أكانت مجموعتك تقدّم خدماتها لعملاء داخليين أم خارجيين، فمن الممكن التفكير في ما يمكنك فعله لتقديم قيمة أكبر لهؤلاء العملاء. مثلاً: إذا كنت ترأس مجموعة للموارد البشرية، فقد تتضمّن أهدافك «تطوير قادة المستقبل في المؤسسة»، أو «مساعدة المديرين على المحافظة على الموظفين الموهوبين»، أو «تشجيع ثقافة التعاون». أمّا إذا كنت تقود مجموعة لتطوير المنتجات، فقد تشمل أهدافك «زيادة الإبداع»، أو «تحديث المنتجات على نحو أكثر سرعة»، أو «جعل المنتجات أسهل استخداماً».

• كيف يمكننا تطوير العمليات في عملنا؟ في بعض الأحيان، يمكن ترجمة مشكلات العمليات إلى أفكار لوضع الأهداف. مثلاً: لنفترض أنّك ترأس مجموعة في قسم المحاسبة، ويوجد الموظفون التابعون لك مباشرة صعوبة في إنجاز أعمالهم، ضمن الأوقات المقرّرة لها. في هذه الحالة، عليك تحديد أهداف، مثل: «إنجاز تقارير الحسابات

الدائنة في الوقت المحدد»، أو «الدفع إلى البائعين وفقاً للمواعيد»، أو «معالجة صرف نفقات الموظفين وفق البرنامج الزمني».

• ما المهارات أو المعارف الجديدة، التي نحتاج إليها من أجل التميّز؟ يمكن أن تشمل الأهداف التي تضعها لتطوير مهارات موظفيك ومعارفهم: «الاستفادة من فرص تدريب أكثر»، أو «تطوير تشارك المعرفة»، وهكذا...

بعد تبادل الأفكار حول الأهداف، راجع القائمة وحدد الأهداف الأكثر أهمية: الأهداف التي تؤثر بصورة مباشرة في إستراتيجية الشركة والوحدة، أو الأهداف التي ستساعدك على حل مشكلات الأداء الكبيرة. حاول تقليص قائمتك إلى عدد يتراوح بين (5 - 7) أهداف فقط.

تحديد عوامل النجاح الحرجة

حدّد لكل هدف في قائمة الأهداف النهائية فعلين أو ثلاثة، من شأنها تمكين مجموعتك من إنجاز ذلك الهدف على النحو الأفضل. ستصبح هذه الأفعال عوامل النجاح الحرجة بالنسبة إلى كل هدف. وبيّن الجدول (2) بعض الأمثلة.

عليك قياس ما تريد، لأن تريد ما تستطيع قياسه.

روبرت أس. كابلان، وديفيد ب. نورتون

أمثلة على عوامل النجاح الحرجة

الهدف	عوامل النجاح الحرجة
تخفيض حوادث مكان العمل	<ul style="list-style-type: none"> • «تدريب الموظفين على الاستخدام السليم للمعدات». • «توفير تجهيزات سلامة مناسبة». • «التفتيش المنتظم على مكان العمل؛ لضمان توافقه مع معايير السلامة».
"تحسين تشارك	<ul style="list-style-type: none"> • «تطوير الإشراف التدريبي على الموظفين الجدد».
المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> • «تقرير جوائز للمشاركة في الأفكار الجديدة أو قبولها».

تحديد مقاييس الأداء

تُشير مقاييس الأداء إلى الكيفية التي ستقرّر وفقاً لها، إذا كنت قد أنجزت عوامل النجاح الحرجة التي حدّدتها، وتبيّن نوع البيانات التي يجب عليك جمعها. ويمكنك ترجمة كل عامل من عوامل النجاح الحرجة إلى مقياس واحد أو أكثر، كما يظهر في الجدول (3).

أمثلة على مقاييس الأداء

عوامل النجاح الحرج مقياس الأداء

• «تدريب الموظفين على الاستخدام السليم للمعدات»
• «عدد الموظفين الذين أكملوا دورة تدريبية، ونجحوا فيها حتى نهاية ربيع السنة».

• «تقرير جوائز للمشاركة في الأفكار الجديدة وقبولها»
• «عدد الأفكار الجديدة التي جرى اعتمادها لدى الجميع في الوحدة».

• «عدد الممارسات الفضلى، التي جرت إحالتها إلى نظام إدارة المعرفة في الشركة».

نصائح من أجل تحديد مقاييس الأداء

- ابدأ بأهدافك وبالعوامل النجاح الحرجة: لكل هدف تحدّد، اذكر فعلين أو ثلاثة أفعال، يمكن أن تخدم مجموعتك في تحقيق أهدافها على النحو الأفضل. ستصبح هذه الأفعال عوامل النجاح الحرجة لديك. ترجم كل عامل نجاح حرج إلى واحد أو اثنين من مقاييس الأداء. مثلاً: يمكن ترجمة عامل النجاح الحرج «تحسين الاحتفاظ بالموظفين» إلى

مقياس الأداء «نسبة الموظفين الجدد الذين يبقون في الشركة بعد انتهاء عامهم الأول».

- **انظر إلى ما هو أبعد من المقاييس المالية:** احرص على أن تعكس منظومة المقاييس لديك الجوانب المالية وغير المالية، في أداء مجموعتك. مثلاً: هل لديك مقاييس لمسائل غير مالية، مثل: كفاية العمليات، أو معارف الموظفين، أو تجربة العملاء مع الشركة؟
- **حدّد ارتباطات «السبب والنتيجة»:** تفحص مجموعة المقاييس لديك؛ بحثاً عن ارتباطات السبب والنتيجة. مثلاً: كيف يؤثر الأداء الجيد للمقياس «عدد أخطاء معالجة الطلبات» في الأداء الخاص بالمقياس «رضا العملاء» أو «معنويات الموظفين»؟ ما نقاط القوة في هذه العلاقات؟ على سبيل المثال، هل أنت في حاجة إلى مجرد تحسّن صغير في موضوع تخفيض الأخطاء؛ كي تحصل على تحسّن كبير في رضا العملاء؟ فكلّما ازدادت ارتباطات السبب والنتيجة بين مقاييسك، وكلّما كان فهمك للقوة النسبية لهذه الروابط أكثر عمقاً، تكوّنت لديك صورة أكثر شمولاً لأداء مجموعتك.
- **تفحص مزيج المؤشرات الخلفية / الأمامية:** أعد النظر في مجموعة المقاييس، واسأل نفسك إن كانت تضم مزيجاً من المؤشرات الأمامية (تنظر إلى المستقبل) والمؤشرات الخلفية (تنظر إلى الماضي)؛ إذ يجب أن تتضمّن هذين النوعين من المؤشرات معاً.

- حاول تحقيق توازن بين الأهداف الموضوعية والأهداف غير الموضوعية. حدّد إن كانت مقاييسك تعكس المؤشّرات غير الموضوعية (كرضا العملاء مثلاً) والموضوعية (كالإيرادات مثلاً). وإن لم تكن كذلك، فعليك أن تراجع مقاييسك وتعديلها؛ كي تتضمّن مزيجاً من المؤشّرات الموضوعية وغير الموضوعية.
- خذ توافر البيانات وصلاحتها وموثوقيتها بالحسبان. لكل مقياس من المقاييس، اسأل نفسك إن كانت تتوافر بيانات لمتابعة الأداء حول هذا المقياس، وإن كانت هذه المعلومات موثوقة. لا يكون مقياس الأداء صالحاً للاستخدام، إلا إذا تمكّنت من الحصول على البيانات، وإذا كانت هذه البيانات موثوقة ومحدّثة باستمرار.
- اعتمد على البيانات الخارجية والداخلية؛ إضافة إلى تحليل المعلومات ضمن المؤسسة (أرقام المبيعات مثلاً)، تفحص بيانات من خارج الشركة أيضاً (مثل: التصنيفات التي يعطيها طرف ثالث، حول أداء الشركة مقارنة مع المنافسين).
- استخدم لغة واضحة سهلة الفهم: عبّر عن مقاييس الأداء بلغة محدّدة وملموسة وسهلة الفهم. وذلك مثل: «عدد المرات التي تأخّر فيها التسليم عن الموعد المحدّد في الشهر الواحد» بدلاً من «جودة الخدمة».

تقييم مصادر البيانات

عند تحديد المقاييس، تصبح نوعية البيانات اللازمة ومصادرها، أمورًا مهمّة. اسأل نفسك هذه الأسئلة؛ لتقييم مصادر بياناتك:

- من أين تحصل على البيانات اللازمة؟ في بعض الحالات، قد تتوافر بيانات جمعتها المؤسسة وتستطيع أنت استخدامها. وذلك، مثل عدد الموظفين المشاركين في برنامج تدريبي معيّن، أمّا في حالات أخرى، فقد تحتاج إلى جمع البيانات بنفسك. وهذا يستلزم منك إقامة عمليات وأنظمة جديدة. وقد تأتيك البيانات أيضًا من مصادر خارجية. فمثلاً: قد تستعين شركتك بأحد بائعي الخدمات؛ لتتبع عدد الموظفين المسجّلين في برامج المكتسبات والعلاوات.
- كيف ستجمع بيانات غير موضوعية؟ يمكن أن تحتاج مقياس الأداء إلى بيانات موضوعية وبيانات غير موضوعية. مثلاً: كي تتابع مقياس «النسبة المئوية لزيادة إيرادات المبيعات» يجب عليك جمع بيانات موضوعية (تغيّر إيرادات المبيعات خلال فترة محدّدة). لكن، كيف تجمع معلومات لتتبع المقياس الآتي: «النسبة المئوية لزيادة رضا العملاء»؟ عليك في هذه الحالة أن تجمع بيانات غير موضوعية، وذلك مثل الملاحظات المستمدة من استطلاعات العملاء، حول تصنيف خدمات الشركة. لكن من الواجب وضع تحديد كمي للبيانات غير الموضوعية أيضًا. فمثلاً: يمكن التعبير عن التصنيف الذي

يحدّد رضا العملاء، بسلم درجات مكوّن من خمس نقاط يسمح بالمقارنة وإلقاء الضوء على فرص التطوير.

● هل يجوز استخدام بيانات مركّبة؟ إذا أردت الحصول على الصورة الكبيرة للأداء في مجموعتك، يجب عليك التفكير في استخدام مقاييس تتطلّب وجود بيانات مركّبة؛ أي بيانات من مصادر متعدّدة تتضمّن مثلاً: مؤشّر (S&P 500)، ومؤشّر (J.D. Power) الخاص برضا العملاء عن السيارات الجديدة، إضافة إلى تصنيفات جودة السيارات الجديدة. ومن الأمثلة على البيانات المركّبة التي قد تحتاج إليها الشركة لقياس أدائها، ما يسمّى «مؤشّر الاسم التجاري» الذي يمكن أن يجمع مثلاً موازنة الدعاية، ونسبة ما يتم الوصول إليه من الجمهور المستهدف، والانطباع الذي يخلقه الاسم التجاري (ما يفكر فيه الناس حول اسم الشركة، مقيساً عبر الاستبيانات). وبما أنّ القياسات المتضمّنة في البيانات المركّبة غير متماثلة، فلا بد من استخدام «تصحّحات رياضية» للموازنة بينها.

● هل ستكون بياناتك موثوقة؟ في أثناء تحديد المقاييس، عليك أن تفعل كل ما تستطيع لضمان موثوقية البيانات التي تحتاج إلى جمعها. على سبيل المثال، هل ستكون البيانات حديثة؟ هل ستكون تفاصيلها كافية؟ هل ستكون دقيقة وقابلة للتدقيق؟ هل ستتوافر دائماً؛ كي تتمكن من القيام بتتبّع موثوق للأداء وفق المقاييس المعتمدة؟