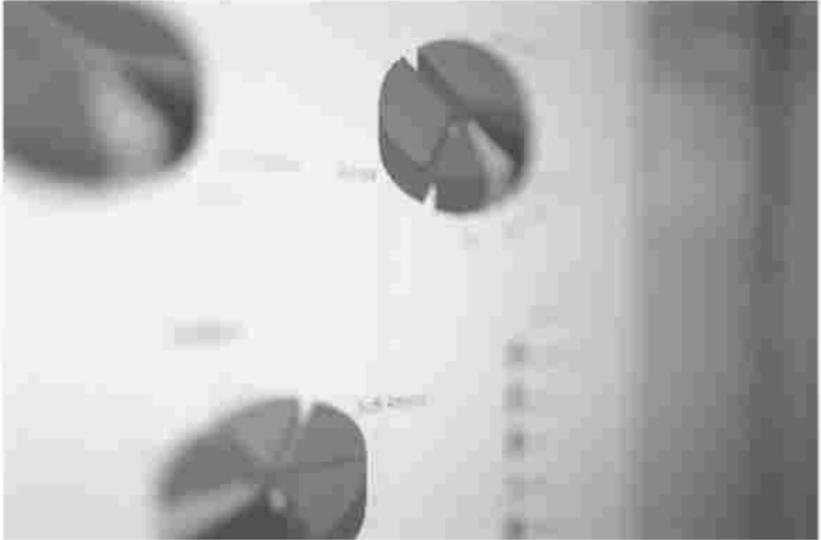


الخطوة الثانية جمع بيانات الأداء



في الخطوة الثانية من خطوات عملية قياس الأداء، تقوم بجمع البيانات الخاصة بالمقاييس التي تم تحديدها، وكذلك بالتحقق من موثوقية هذه البيانات. ابدأ هذه المرحلة بوضع أهداف لكل مقياس حدّدته.

وضع الأهداف

تمثّل الأهداف، الأداء الذي تريد أن تراه يتحقّق في ما يخص كل مقياس من مقاييسك. يقدّم الجدول (4) أمثلة على ذلك.

يعدّ وضع الأهداف نوعاً من الفن. فمثلاً: أنت ترغب في وضع أهداف تحفّز الموظفين على تقديم أداء استثنائي، لكن عليك ألا تضع أهدافاً شديدة الطموح، بحيث يفترض موظفوك أنّهم لا يستطيعون بلوغها. لذا، عليك ألا تحاول ذلك أبداً. إضافة إلى ما تقدّم، يجب أن تحدّد ما الذي تستطيع عدّه أهدافاً معقولة منطقية.

جدول رقم 4

أمثلة على الأهداف

الهدف	مقياس الأداء
• «أن يتمكن الموظفون جميعاً من النجاح في دورة تدريبية حتى نهاية ربيع السنة».	عدد الموظفين الذين تمكّنوا من اجتياز
اختبار الدورة التدريبية النهائي، بدرجة (80 – 100) على الأقل حتى نهاية ربيع السنة».	

«نسبة المنتجات الحالية التي تم تطويرها. «تطوير 85% من المنتجات الحالية».
بإضافة خصائص جديدة في أثناء السنة
المالية».

«مؤشر رضا العملاء».
«التوصل إلى 85% من العملاء الراضين كثيرًا
أو الراضين تمامًا. وهذا يمثل زيادة 15% في
رضا العملاء حتى نهاية السنة».

على سبيل المثال، إذا كنت تستهدف أن يكون معدل نسبة المنتجات التي بها عيوب، والتي تقوم مجموعتك بإنتاجها هو 100 منتج من كل مليون منتج، بينما معدل نسبة المنتجات التي بها عيوب في المصانع بصورة عامة يتراوح حاليًا بين (400 – 1000) منتج من كل مليون منتج، عندها يكون هدفك غير واقعي.

نصائح من أجل وضع أهداف الأداء

- حدّد مجالاً ثلاثي النقاط للأهداف لمقاييسك: يمكن لهذه الأنماط الثلاثة من الأهداف أن تعمل معاً؛ لتشكيل صورة أداء مجموعتك في المستقبل. فمثلاً: يبدو هدف الحد الأدنى المتمثّل في «معدّل خطأ 12%» للموظفين أكثر قابلية للتحقيق، ويساعدهم على الحصول على نتائج إيجابية، والثقة بقدرتهم على بلوغ هدف متوسط «معدّل خطأ 9%»، بل حتى بلوغ هدف «متقدّم» «معدّل خطأ 4%».
- أشرك موظفيك: إن موظفيك المباشرين هم الأقرب إلى العمل، وهم أيضاً في وضع أفضل لتقديم معلومات عمّا يمكن تحقيقه في العمل. دعهم يشاركونك في وضع الأهداف؛ ممّا يكسبك قبولهم لأنهم سيشعرون بملكيّتهم للعملية.
- فكّر في التوجّهات السائدة؛ كي تحدّد خط الأساس لأهدافك: عند توافر بيانات سابقة عن الأداء في ما يخص أحد المقاييس، عليك أن تتفحص تلك البيانات لتستنتج التوجّهات أو الميول التي يمكنك استخدامها؛ لتكوّن خط أساس لوضع الأهداف للأداء المستقبلي. مثلاً: لنفترض أنّك تريد وضع هدف يخص معدّل تبدّل الموظفين خلال الأشهر الستة القادمة. ولنفترض أنّ معدلات التبدّل في مجموعتك قد ازدادت ببطء من (2% - 7%) خلال السنتين الماضيتين. في هذه الحالة، يمكن

لهدف تخفيض معدل التبدّل من (7% - 4%) خلال الأشهر الستة القادمة أن يكون معقولاً ومنطقيًا.

● **احصل على مدخلات مديرِك:** اطلب إلى مديرِك المشاركة بأفكار تتعلّق بمستوى الأداء لكل مقياس، ما يسمح لمجموعتك أن تحقّق أهدافها. قد تكون لدى مديرِك اقتراحات مفيدة مستندة إلى خبرته وفهمه لأهداف الشركة والوحدة.

● **استخدم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT):** فكّر في نقاط القوة والضعف الداخلية لدى مجموعتك، إضافة إلى فرصها ومخاطرها الخارجية. اسأل نفسك عن الأهداف التي تسمح لمجموعتك بالاستفادة من نقاط قوتها، ومن الفرص المتاحة. إضافة إلى تقليل أضرار نقاط الضعف والمخاطر. مثلاً: إذا كانت مجموعتك تملك معارف متميزة بمنتجات الشركة، فقد يكون الهدف الطموح «زيادة رضا العملاء بمقدار 25% مع نهاية الربع الأخير من العام»، هدفًا واقعيًا تمامًا، وقابلًا للإنجاز.

● **اجمع الملاحظات الراجعة من العملاء وأصحاب المصلحة:** يمكن لتوقعات هاتين المجموعتين، أن تعطيك أفكارًا تستطيع استخدامها في وضع الأهداف. مثلاً: إذا سألت العملاء عمّا يعدّ أداءً ممتازًا في رأيهم، فإنك تستطيع توليد أهداف تلبّي ما يطلبونه من أداء، بل يمكن أن تتجاوزه أيضًا.

● **انظر في المعدّلات الوسيطة ضمن القطاع:** توجد جهات موثوقة كثيرة

تراقب الأداء في قطاعات محدّدة. على سبيل المثال، تقوم مؤسسة (J.D. Power) بتتبّع الأداء في قطاعات كثيرة. راجع هذه التصنيفات الخاصة بالأداء، وقرّر إن كنت تستطيع الاستفادة منها في وضع أهدافك. فمثلاً: إذا كانت نسبة الأخطاء، في إحدى العمليات التي تقوم بها شركتك، على مستوى قطاع الصناعة كله، تتراوح بين (5% - 10%)، فقد تفيدك هذه النسب في وضع هدف منطقي لمقاييسك الخاصة بنسبة الأخطاء.

- حدّد المبادرات: عندما تفكّر في الأهداف، اسأل نفسك عن المشاريع الجديدة، أو الجهود المبذولة للتغيير، التي قد تكون لازمة لدعم إنجاز أهدافك. مثلاً: كي تحقّق هدف «تسليم الطلبات في وقتها المحدّد بنسبة 100%»، هل يحتاج موظفوك إلى تطبيق برمجيات جديدة؛ للتمكّن من تتبّع عمليات تلبية الطلبات؟ وهل يحتاجون تدريباً على هذا النظام الجديد؟

استخدام نقاط المقارنة وخطوط الأساس

كيف تتعامل مع تحدّي وضع الأهداف؟ يمكن أن تساعدك نقاط المقارنة على ذلك. استخدم المعلومات التي تحصل عليها من الاتّحادات المهنية، والمنشورات الخاصة بالقطاع الاقتصادي، وكذلك من الإنترنت والمصادر الخارجية، للمقارنة بين بيانات الأداء ومقاييسه، وما هو موجود لدى الشركات الأخرى. بعض هذه المراجع معروفة تماماً، مثل تصنيفات (J.D. Power). انظر أيضاً في المصادر الداخلية لنقاط المقارنة، مثل بيانات الأداء لدى المجموعات الأخرى التي تتفدّ عمليات تشبه ما تنفذه

مجموعتك، أو التي لديها أهداف تشبه أهدافك. بعد ذلك ضع أهدافاً تبدو منطقية، في ضوء معلومات المقارنة التي حصلت عليها.

يمكن أيضاً لـ «خطوط الأساس» أن تساعدك على عملك. فإذا كنت تضع أهدافاً لمقياس أداء قامت مجموعتك أو شركتك بجمع بيانات فعلية عنه، فقد يكون مفيداً أن تستخدم تلك البيانات لوضع «خط أساس». يستخدم كثير من المديرين «نتائج الفترة الحالية»، أو المعدلات السنوية، لوضع أهدافهم. على سبيل المثال، إذا كانت المبيعات في مجموعتك قد ازدادت بمعدل 5% كل ربع سنة خلال السنتين الماضيتين، فقد يكون من المناسب أن تفكر في تحديد الزيادة المستهدفة في المبيعات بنسبة 8% كل ربع سنة على امتداد السنة القادمة.

وإذا لم تتوافر أية بيانات بخصوص المقاييس، عندها تحتاج للبحث عن المعدل الوسطي السائد ضمن القطاع الاقتصادي؛ لتستخدمه خط أساس في عملك.

ملحوظة: من الممكن أن يكون استخدام بيانات الماضي لتحديد خط أساس لأهدافك، أمراً فيه بعض المخاطرة. فكيف تحدّد الرقم الذي يجب استخدامه نقطة مرجعية بالنسبة إليك؟ مثلاً: لنفترض أنك تريد استخدام أرقام المبيعات في الربع الرابع من العام الماضي؛ لتكوّن خط أساس لعملك الآن. ما مدى ثققت في أنّ أرقام الربع الأخير هذه، ستمثّل معدلاً وسطياً مفيداً بالنسبة إلى أداء مجموعتك؟ ففي حالة وجود ظروف

غير معتادة خلال ذلك الربع (مثل: وجود عدد كبير من الشواغر في وظائف البيع)، فقد لا يكون رقم المبيعات في ذلك الربع نقطة مرجعية صالحة؛ لأنّ هذه النقطة المرجعية تعبّر عن مبيعات أقل من المعتاد.

ولهذه الأسباب، فمن المهم أن تجري تقييمًا حذرًا للبيانات الخاصة بالماضي عند استخدامها لوضع خط الأساس المستهدف. قارن بين البيانات الخاصة بفترة محدّدة، وبيانات فترات التقييم السابقة على تلك الفترة؛ لترى إن كان فيها اختلاف مفاجئ عن معدّلات الأداء السابقة. فإذا وُجد هذا الاختلاف، يكون من الضروري أن تتحرّى عن أسبابه من خلال سؤال مديرك، أو زملائك من المديرين الآخرين، للوصول إلى المعلومات الصحيحة. وقد يكون من المستحسن أن تفكّر في استخدام بيانات مستمدة من فترات مختلفة؛ للاستناد إليها عندما تضع هدفك.

تحديد مجال الهدف

يضع كثير من المديرين مجالاً لبعض الأهداف يتكوّن من ثلاث نقاط (أدنى، ومتوسّط، ومتقدّم). فمثلاً: في ما يخص مقياس الأداء «زيادة المبيعات»، يمكن أن يكون الهدف الأدنى: «بلوغ المبيعات نصف مليون دولار كل ربع سنة»؛ أمّا الهدف المتوسط فقد يكون: «بلوغ المبيعات 800 ألف دولار كل ربع سنة»؛ وأمّا الهدف المتقدّم فمن الممكن أن يكون: «بلوغ المبيعات مليون دولار كل ربع سنة».

يوقّر هذا الأسلوب عددًا من المزايا. حيث تبدو أهداف الحد الأدنى للموظفين أنّها أكثر قابلية للتحقيق، وتساعدهم على رؤية التقدّم الذي يتعيّن عليهم إنجازه لبلوغ الأهداف المتوسطة، أو المتقدّمة. ومع أنّ الأهداف الدنيا ليست متدنّية في الحقيقة، فإنّ المديرين لا يريدون أن يتوقّف موظفونهم عند هذه النقطة من مجال الأهداف.

تمثّل النقطة المتقدّمة في مجال الأهداف، أكثر الأهداف طموحًا على الإطلاق. وعند تحديد الأهداف «المتقدّمة»، عليك تحقيق التوازن الحساس بين تحدّي قدرات موظفيك، وكونها واقعية. فالمقصود من الهدف المتقدّم هو «رفع الحاجز»؛ كي تجعل الروح التنافسية تدب في موظفيك، أو كي تلهب رغبتهم في الإنجاز. ويكون الهدف المتقدّم عادة في حاجة إلى مجهود متميّز لبلوغه. لكن من الواجب أيضًا أن يظل ضمن المستوى الذي يتناسب مع مهارات الموظفين ومعارفهم، ومع موارد الشركة (التجهيزات والعمليات ومكان العمل والزمن)، أي كل ما هو ضروري لتحقيقه.

الهدف المتقدّم رقم ١: نقطة ضمن مجال الأهداف، تمثّل
أكثر الأهداف طموحًا على الإطلاق

وكي تضع أهدافًا متقدّمة، عليك الحرص على معرفة قدرات موظفيك وإمكانياتهم معرفة جيّدة. كيف كان سلوكهم في الماضي عندما واجهتهم

تحديات طموحة؟ وسأل نفسك: ما مقدار «تقدّم الهدف» الذي من شأنه أن يحفزهم؛ للتفوق على أنفسهم من دون أن ينهاروا تحت وطأة العمل، أو من دون أن يفقدوا معنوياتهم؟ فكّر أيضًا إذا كانت الأهداف المتقدّمة تتضمن خطر تشجيع سلوكيات سلبية، أو غير أخلاقية، مثل «التلاعب» بالنظام لإنجاز الأداء المطلوب. وأخيرًا، يجب أن تجعل موظفك يرون كيف أنّ إنجاز الهدف المتقدّم في ما يخص مقياس من المقاييس، يؤدّي إلى أداء متميّز في مقاييس أخرى، ويولّد مكافآت قيمة. على سبيل المثال، «إذا زدنا ولاء العملاء بنسبة 10%؛ فسوف ينعكس ذلك على صورة قفزة تعادل 15% في الربحية، ويعني هذا زيادة مهمّة في العلاوات التي تحصلون عليها.

جمع البيانات وتواصلها

بعد وضع الأهداف، يجب عليك و/أو على موظفك المباشرين البدء بجمع بيانات الأداء؛ كي تتمكنوا من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف. يمكن الحصول على البيانات من عدّة مصادر. فمثلاً: يمكن أن تسأل الأشخاص في قسمك، ممّن يتولّون قيادة فرق مراكز الاتصال، أن يتتبّعوا عدد الاتصالات الهاتفية التي يتعيّن على العميل إجراؤها، قبل قيام مندوبي الشركة بتقديم حلول لشكواهم أو أسألهم.

وقد تعتمد أيضًا على أشخاص في مجموعات أو وحدات أخرى، لجمع بيانات تتعلّق بمقاييس الأداء لديك. إذ تقوم شركات كثيرة بتحديد «مالكي المقاييس»، الذين يتمتّعون بمعرفة خاصة تسمح لهم بجمع بيانات صحيحة

حول أحد مقاييس الأداء. ولتوضيح هذا، قد يتمكن شخص في قسم الموارد البشرية من تقديم بيانات عن عدد الموظفين في مجموعتك، ممن التحقوا بدورات التدريب على السلامة واجتازوها بنجاح. أو قد يتمكن مدير الموارد المالية أن يعطيك أرقامًا تتعلق بالربحية «المؤقتة».

كيف هو أدائي؟

إد كوش، عمدة نيويورك سابقاً

إذا كان لدى الشركة نظام رسمي معتمد لقياس الأداء، فقد يكون كبار المديرين، أو رؤساء وحدات خاصة فيها، قد طوّروا استمارات لجمع البيانات؛ كي تستخدمها أنت وبقية المديرين. وقد تكون هذه الاستمارات على صورة وثائق ورقية، كالمذكرات التي تقوم بملئها يدوياً، ثم تقدّمها إلى مدير نظام قياس الأداء. لكنّها يمكن أن تتألف أيضاً من استمارات إلكترونية: جداول أو استمارات لإدخال البيانات عبر الإنترنت تقوم بملئها وإرسالها بالبريد الإلكتروني إلى مدير النظام. وتتيح الأنظمة المؤتمتة لجمع البيانات، التي ترتبط غالباً هذه الأنظمة بمستودع البيانات في الشركة أو بنظام تخطيط الموارد فيها، فوائد كثيرة.

وتكون مستودعات البيانات في الشركة، قادرة على التعامل مع كميات ضخمة من البيانات بسهولة. وتستطيع طباعة تقارير تبين تلك البيانات في صيغ مختلفة (جداول أو مخططات بيانية، إلخ...). إضافة إلى ذلك، فهي قادرة على تجميع البيانات من وحدات مختلفة لتعبّر عنها برقم واحد.

فمثلاً: يمكن أن يبيّن النظام «مبيعات الأقسام»، في حين يسمح للمديرين أيضاً بمزيد من التعمّق لرؤية المبيعات المتحقّقة في كل منطقة، ولدى كل وموظف مبيعات ضمن القسم الواحد. وهي تساعدك كذلك، على تحليل الأسباب والنتيجة؛ من خلال تمكينك من «تحليل» البيانات بطرق مختلفة.

وإذا كانت شركتك لا تستخدم نظاماً رسمياً لقياس الأداء، فقد تكون في حاجة إلى تطوير استمارات جمع البيانات بنفسك. وفي هذه الحالة، تكون البساطة وسهولة الاستخدام أمرين بالغي الأهمية في جمع البيانات التي تلزمك. طوّر استمارة تسمح لك، ولغيرك من مالكي المقاييس، بتقديم البيانات والمعلومات بسهولة وعلى نحو ملائم وسريع، إلى جانب احتواء الاستمارة على ملاحظات قصيرة عن البيانات المسجلة. يبيّن الجدول (5) مثلاً على استمارة جمع بيانات تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام. وهي مخصّصة لمقياس الأداء «النسبة المئوية للحلول عبر اتصال واحد».

جدول رقم 5

استمارة جمع البيانات

بيانات الأداء

المقياس	الهدف	تموز	آب	أيلول	ملاحظات
---------	-------	------	----	-------	---------

«النسبة المئوية 75% 55% 65% 55% إنَّ بيانات شهر أيلول
للحلول عبر اتّصال كل شهر
واحد»
مضلّلة: فنسبة الحلول
عبر مكالمة واحدة
تم تسجيلها في ذلك
الشهر أقل بكثير ممّا هو
مستهدف، لكنّ السبب في
ذلك هو أنّنا كنا نعاني
نقصًا في الموظفين،
خلال ذروة الصيف بسبب
الإجازات الصيفية. وكان
علينا الاستعانة بموظفين
مؤقتين أقل خبرة من
الموظفين الغائبين.

خطوات من أجل تعميم بيانات الأداء على مجموعتك

1. راجع بيانات الأداء الخاصة بمجموعتك: اجمع كل ما لديك من تقارير واستمارات ووثائق، ورد فيها تسجيل لبيانات أداء مجموعتك خلال الفترة المعنية. راجع تلك البيانات بحثاً عن أماكن الاختلاف الفعلي للأداء، عن أهداف الأداء المقررة.

2. صُغ نصاً يعبر عما يحدث: استناداً إلى ما رأيته في بيانات أداء مجموعتك، صُغ نصاً يصف ما يحدث بخصوص الأداء. ركّز على العلاقات المتبادلة بين المقاييس، وأشر إلى التفسيرات الممكنة لسبب اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف. مثلاً: «نحن نعاني مشكلة في بلوغ معدّل الأخطاء المستهدف المتمثل في نسبة 3%». ولهذا تأثير سلبي في الكلفة وفي رضا العملاء. وربما يكون للموظفين الجدد ولبرمجيات معالجة الطلبات، دور في زيادة معدّل الأخطاء خلال الشهرين الماضيين». اسأل الآخرين عن أفكارهم حول الأسباب الكامنة خلف مشكلات الأداء. يمكن لزملائك المديرين، ومديرك، وبعض موظفيك، أن يقدموا أفكاراً قيّمة عما يحدث.

3. أنشئ رسوماً ومخططات توضيحية: حيث يكون ذلك ممكناً، ترجم المعلومات الرقمية إلى مخططات بيانية بسيطة تظهر الميول العامّة. مثلاً: يمكن لخط بياني يوضّح زيادة نسبة الأخطاء خلال الأشهر

الماضية الستة، أن يكون أكثر إقناعاً بكثير من قائمة من الأرقام. هذا بالإضافة إلى أن إعداد صور لتلك المخططات، سيكون مفيداً للعرض على كبار المديرين. لذا، إذا كنت تسعى لإطلاعهم على نتائج الأداء، فسيقدرّون لك تزويدهم بمعلومات تأتيهم في صورة واضحة مختصرة.

4. اختر الدرجة المناسبة من التفصيل: فكّر في ما يحتاج موظفوك إلى معرفته فعلاً حول أداء المجموعة كي يتحسّن هذا الأداء. لذا، قرّر إن كان النص الذي قمت بصياغته، وإن كانت المخططات التي أعدتها، تقدّم الدرجة المناسبة من التفاصيل اللازمة لإيضاح ما تقوله. قد يؤدي الإكثار من التفاصيل إلى تشوّش الموظفين وعدم اهتمامهم، وقد يؤدي الإقلال الزائد من التفاصيل إلى عدم فهم أهمية مشكلة الأداء، التي تحاول توضيحها.

5. قدّم الحقائق الصعبة بطريقة بناءة: حتى إذا كانت القصة التي تقدّمها، وكذلك مخططاتك ورسومك البيانية، والتفاصيل التي جمعتها عن أداء مجموعتك، تمثّل جميعها صورة مخيّبة للأمل، فمن المهم أن تقدّم الحقيقة عن الأداء عندما تخاطب موظفيك. لكن عليك أن تحاول عند إيصال هذه المعلومات، أن تفعل ذلك على نحو بناء. وهذا يعني أنّه يجب عدم الإشارة إلى موظفين بعينهم بوصفهم سبباً لسوء أداء المجموعة. وبدلاً من ذلك، ابحث عن العمليات والأنظمة الإشكالية التي تقف خلف الإخفاقات والنواقص، وابحث عن أفكار لمعالجتها.

6. أوجد فرصاً للمراجعة والمناقشة: اعقد اجتماعات وجلسات مراجعة

مع مجموعتك؛ لمناقشة كلاً من نتائج الأداء والتغيرات المتخذة على
نحو محدد لمعالجتها. واستكشفوا معاً ما الذي نجح وما الذي لم ينجح،
وشجّع موظفيك على تبني ذهنية التطوير التعاوني المستمر.
