

كتاب 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؟ فكر في نوع مؤسستك، وفي رسالتها وإستراتيجيتها. مثلاً: إن كانت الشركة ذات صفة دولية فقد يكون هدفها عند المستوى الرفيع توسيع المبيعات في الأسواق الدولية. أما إذا كانت مؤسسة غير ربحية للخدمات الاجتماعية فقد يكون هدفها تقليل الكلف الإدارية بحيث تنسجم مع التبرعات 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 انجاز 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 بوصفها نسبة مئوية من التبرعات)، أو (العائد على الاستثمار)، أو (القيمة الاقتصادية المضافة)، أو (زمن الوصول إلى نقطة التعادل). أما إذا كنت غير متأكد من مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في الشركة، فاسأل مديرك. يكون لدى معظم الشركات 3 مؤشرات أداء رئيسية أو أربعة.
3- من بيت مؤشرات الأداء الرئيسية 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.
4- في حين قد تضم مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالعمليات زمن تسليم الطلبية أو الوقت اللازم لملء وظيفة شاغرة أو الدورة الزمنية لإصلاح المنتج أو أي قياسات أخرى تتصل بالكفاية أما مؤشرات الأداء الرئيسية 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.
5- ما مؤشرات الأداء الرئيسية التي حددتها وحدتك؟ إذ تمتلك الوحدات المختلفة مؤشرات أداء رئيسية مختلفة ومصممة بما يتلاءم مع وظيفة الوحدة ضمن الشركة فمثلاً قد يهتم قسم خدمة العملاء بتتبع اعداد العملاء الذين تلقوا الخدمات خلال مدة زمنية محددة أما وحدة تطوير المنتجات فالأرجح ان تكون معنية بتقدير عدد عروض المنتجات الجديدة المطروحة ونسبة المنتجات الجديدة الى اجمالي المنتجات الموجودة في حين يرجح أن يقيس قسم الموارد البشرية مستويات المهارات لدى القوة العاملة وكفاية التوظيف وغير ذلك من الأنشطة ذات الصلة برأس المال البشري.
6- ما مؤشرات الأداء الرئيسية في وحدتك ذات الصلة بالمدخلات او العمليات او المخرجات؟
7- كيف ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية لوحدة شركتك بمؤشرات الأداء الرئيسية للشركة وبأي طريقة تدعمها؟ مثلاً لنفترض انك تعمل لدى شركة دولية للسلع الاستهلاكية ولنفترض أن (النسبة المئوية للدخل الآتي من الأسواق الدولية) واحد من مؤشرات الأداء الرئيسية في الشركة وانك تقود مجموعة تعمل ضمن وحدة ملابس الكبار في هذه الحالة يمكن ان تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية في وحدتك ما يأتي: (عدد المكاتب التابعة المنشرة في أوروبا) و (إجمالي المبيعات في أوروبا والشرق الأوسط افريقيا و اسيا) وغير ذلك من المؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة بأهداف الشركة.

(جدول 1)

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 انها تكتفي بقياس بعضها؟ وان كان الامر كذلك فما الذي تقيسه؟ هل لدى الشركة تقدير لكفاية حلول المشكلات؟ وهل تنظر الى ما يتجاوز المؤشرات المالية لتقييم (المنظورات) غير المالية الخاصة بأداء الأعمال، مثل تعلم قوة العمل، وكفاية العمليات، وخدمة العملاء؟ وهل تتبع الشركة الأداء، وفق المعايير، مثل: إدارة المعرفة، والتأكيد على العميل، وجودة القيادة،

<p>والتخطيط الاستراتيجي؟ اذا لم تكن متأكدًا، فتحدث مع شخص في الوحدة او الفريق يكون مسؤولاً عن قياس الأداء؟</p>
<p>2- ما نوع البيانات الأداء التي تجمعها وحدتك عادة؟ وكيف يجري استخدام هذه البيانات، للمساعدة على تكوين صورة الأداء الإجمالي في الشركة؟ ان لم تكن واثقا من ذلك، فاسأل مديرك عن تصوره لهذه الأمور.</p>
<p>3- هل اعتمدت شركتك نظاما رسمي لقياس الأداء؟ واذا اعتمدت نظاما من هذا النوع، فما هو؟ تتضمن الأنظمة الشائعة (لوحة المقاييس) او (لوحة المؤشرات) ، إضافة الى أنظمة تطوير الجودة مثل (خطط، اعمل، تحقق، تصرف) ، او (6 سيغما) او (برنامج بولدرج الوطني للجودة) وتعد (بطاقة النقاط المتوازنة) نظاما اخر واسع الاستخدام لقياس الأداء، وتستخدم شركات كثيرة هذا النظام، لفهم العلاقة بين النتائج المالية وغير المالية، وللتواصل الى إدارة افضل لتنفيذ الاستراتيجية. واذا لم تكن واثقا ان كانت الشركة تستخدم نظاما رسميا لقياس الأداء، او اذا لم تعرف النظام الذي تستخدمه الشركة، فاطلب توضيح من المدير.</p>
<p>4- كيف يجري ادخال بيانات أداء كل وحدة في الشركة الى نظام قياس الأداء؟ هل يجمع مديرو الوحدات تلك البيانات من قادة المجموعات – مثلك أنت - ، ثم يضعون هذه البيانات ضمن جداول الكترونية ويرسلونها بالبريد الالكتروني الى فريق إدارة برنامج قياس الأداء؟ وهل يوجد موقع انترنت داخلي، يستطيع مديرو الوحدات استخدامه لادخال بيانات الأداء بعد تجميعها؟</p>
<p>5- ما أنواع تقارير الأداء التي يقوم نظام إدارة الأداء بتوليدها؟ هل ينتج النظام تقارير شهرية او ربعية بالنتائج على مستوى الشركة، موزعة بحسب الوحدات؟ وهل يجري ترميز هذه النتائج بطريقة ما، لظهار المقارنة مع الأداء المستهدف؟ مثلا: هل تستخدم هذه التقارير نظام (الوان إشارات المرور)، أي من خلال استخدام اللون الأخضر للإشارة الى الأداء الذي يتجاوز ما هو مستهدف ، واصفر واحمر للإشارة لوجود مشكلات في الأداء؟</p>
<p>6- كيف تستخدم وحدتك معلومات الأداء الناتجة من نظام قياس الأداء في الشركة؟ ومن الذي يستطيع الوصول الى هذه المعلومات؟ وهل يقوم قادة الوحدات – كمديرك انت – بالاجتماع دوريا مع قادة المجموعات لمناقشة نتائج الأداء؟</p>

(جدول 2)

[illegible]

4- انظر مجددا الى كل عامل من عوامل النجاح الحرجة التي سجلتها في الخطوة رقم 3 وعبر عن كل عامل بمقياس او اكثر من مقاييس الأداء. على سبيل المثال، يمكن ترجمة عامل النجاح الحرج (تطوير الاشراف على الموظفين الجدد) الى مقاييس الأداء الآتية: (نسبة الموظفين الجدد في كل سنة ممن يعين مشرف لهم منذ لحظة مباشرة العمل). سجل كل عامل من عوامل النجاح الحرجة مع مقاييس الأداء الخاص به ضمن الجدول الآتي:

الهدف:1:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس (مقاييس) الأداء الموافق
الهدف:2:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس (مقاييس) الأداء الموافق
الهدف:3:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس (مقاييس) الأداء الموافق
الهدف:4:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس (مقاييس) الأداء الموافق
الهدف:5:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس (مقاييس) الأداء الموافق
الهدف:6:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس (مقاييس) الأداء الموافق
الهدف:7:	
عامل النجاح الرئيس	مقياس (مقاييس) الأداء الموافق

5- وثق افكارك عن كيفية جمع البيانات اللازمة لتتبع مقاييس الأداء التي حددتها في خطوة 4 ولكل مقياس سجل أفكار عن جمع البيانات وذلك في الجدول ادناه:

المقياس	مصادر البيانات المحتملة
مثال	مثال
عدد الموظفين الذين يجتازون مرحلة تدريبية ودرجة 80 ل 100 في اختبار نهاية التدريب	قسم الموارد البشرية او الشركة الاستشارية التي تتولى التدريب

(جدول 3)

قياس الأداء		
ورقة عمل لوضع أهداف الأداء		
<p>استخدم ورقة العمل أدناه لوضع أهداف الأداء المقاييس التي اخترتها لمجموعتك أو التي حددها مديرك لمجموعتك استناد إلى النظام الرسمي لقياس الأداء في الشركة.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> في العمود الأول من الجدول التالي سجل مقاييس الأداء المقررة لمجموعتك. العمود الثاني سجل مجال الأهداف المحتملة. في العمود الثالث اذكر المبرر الذي استخدمته لمجالات الأهداف التي تقترحها وقد تتضمن التأثيرات المحتملة على اختيارك للهدف نقاط مقارنة مرجعية (مثل الأهداف التي تعد منطقية للشركات الأخرى أو للقطاع الاقتصادي عامة)، إضافة إلى البيانات التاريخية التي يمكن استخدامها بصفتها خط أساس لهدافك. 		
المقياس	الأهداف المحتملة	المنطق
مثال:	مثال:	مثال:
نسبة زيادة رضا العملاء في نهاية السنة.	أدنى: 5% متوسط: 8% متقدم: 10% مقدار الزيادة في رضا العملاء مع نهاية السنة	ان نسبة 10% هدف طموح بعض الشيء لكنه قد يحفز الروح التنافسية في المجموعة. ان لدينا الأنظمة والمهارات والالتزام بما يكفي لتحقيق هذا الهدف المتقدم وخلال العام الماضي ازداد رضا العملاء خلال الربعين الثالث والرابع اظن اننا اكتسبنا شيء من قوة الدفع المستمرة التي نستطيع الاستفادة منها لتحقيق هذه الزيادة الطموحة.

(جدول 4)

قياس الأداء			
ورقة عمل لتتبع نتائج الأداء			
<p>استخدم هذه الأداة لتتبع نتائج أداء مجموعتك خلال مراحل تقييم متعددة وكذلك لتوثيق الأفكار الخاصة بكيفية تفسير النتائج والاستجابة لها</p>			
<ul style="list-style-type: none"> العمود الأول من الجدول الاتي سجل مقاييس الأداء المقررة لمجموعتك. في العمود الثاني سجل الهدف الذي حددته لكل مقياس. وفي الأعمدة الثلاثة الآتية سجل الأداء الفعلي لكل مقياس خلال مدة التقييم. العمود الأخير سجل ما لديك من أفكار عما تشير إليه بيانات الأداء وسجل أيضا مآثره الاستجابة الأفضل لهذه البيانات. 			
المقياس	الهدف	بيانات الأداء	
مثال:	مثال:	مثال:	مثال:
النسبة المئوية للحلول عبر اتصال واحد.	75% كل شهر	كانون الثاني 55%	شباط 65% اذار 55%
		<p>يجب تحري سبب انخفاض الأداء في شهر اذار. الأسباب المحتملة:</p> <p>- النقص في اعداد</p>	

الموظفين خلال ذروة الصيف بسبب الاجازات. - تركيب نظام هاتفى جديد حيث وجد بعض الأشخاص صعوبة في كيفية استخدامه.			

(جدول 5)

اعداد/ المهندس إسماعيل السعافين

خبير SEO

للتواصل:

<https://wa.link/l5ct25>

