

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 الكف الإدارية بحيث تنجم عن التبرعات التي تحصل عليها. وإذا كنت غير متأكد من أهداف شركتك على المستوى الرفيع فسأل 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، فسأل 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 بالكافلية أما مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالمخرجات فقد تشمل الإيرادات أو العائد على الاستثمار او القيمة الاقتصادية المضافة أو زمن الوصول إلى نقطة التعادل أو عدد العملاء الجدد أو غير ذلك من نتائج أنشطة الاعمال.
5- ما مؤشرات الأداء الرئيسية التي حددتها وحدتك؟ إذ تملك الوحدات المختلفة مؤشرات أداء رئيسية مختلفة ومصممة بما يتلاءم مع وظيفة الوحدة ضمن الشركة فمثلاً قد يهتم قسم خدمة العملاء بتبع 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 الموجدة في حين يرجح أن يقيس قسم الموارد البشرية مستويات المهارات لدى القوة العمالية وكفاية التوظيف وغير ذلك من الأنشطة ذات الصلة برأس المال البشري.
6- ما مؤشرات الأداء الرئيسية في وحدتك ذات الصلة بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات؟
7- كيف ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية لوحدةك 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 إفريقيا وآسيا) 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 أنها تكتفي بقياس بعضها؟ وإن كان الأمر كذلك فما الذي تقيسه؟ هل لدى الشركة تقدير لكفاية حلول المشكلات؟ وهل تنظر إلى 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،

والتخطيط الاستراتيجي؟ اذا لم تكن متأكدا، فتحث مع شخص في الوحدة او الفريق يكون مسؤولاً عن قياس الأداء؟

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، فسأل مديرك عن تصوره لهذه الأمور.

3- هل اعتمدت شركتك نظاما رسميا لقياس الأداء؟ واما اعتمدت نظاما من هذا النوع، فما هو؟ تتضمن الأنظمة الشائعة (لوحة المفاتيح) او (لوحة المؤشرات)، إضافة الى أنظمة تطوير الجودة مثل (خطط، افعال، تحقق، تصرف)، او (6 سيمغا) او (برنامح بولدريج 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. واما لم تكن واثقا ان كانت الشركة تستخدم نظاما رسميا لقياس الأداء، او اذا لم تعرف النظام الذي تستخدمه الشركة، فاطلب توضيح من المدير.

4- كيف يجري ادخال بيانات أداء كل وحدة في الشركة الى نظام قياس الأداء؟ هل يجمع مدير الوحدات تلك البيانات من قادة المجموعات - مثلك انت - ، ثم يضعون هذه البيانات ضمن جداول الكترونية ويرسلونها بالبريد الالكتروني الى فريق إدارة برنامج قياس الأداء؟ وهل يوجد موقع انترنت داخلي، يستطيع مدير الوحدات استخدامه لادخال بيانات الأداء بعد تجميعها؟

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 تمييز هذه النتائج بطريقة ما، لاظهار 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؟

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؟

(جدول 2)

قياس الأداء	ورقة عمل لتحديد جوانب الأداء الواجب قياسها
الأهداف	عوامل النجاح الحرجة
1- ماذا يجب ان تتجزء مجموعتك كي تسهم في أداء الشركة؟ فكر في طرائق تسمح لمجموعتك بدعم استراتيجية الوحدة او الشركة وفي حل المشكلات المتكررة وفي خدمة العملاء على نحو افضل وكذلك في اكتساب المهارات او المعارف الازمة وناقش اكبر كمية ممكنة من الأفكار.	
2- من بين الإنجازات الضرورية التي سجلتها في الخطوة 1 ما الإنجاز الذي تعده اكثراً أهمية؟ لماذا؟ حاول اختصار قائمهك بحيث تتضمن 5 - 7 بنود ستصبح هذه البنود اهداف لمجموعتك.	
3- انظر الى كل هدف من الأهداف التي توصلت اليها في الخطوة رقم 2 وحدد لكل واحد من هذه الأهداف فعلين او 3 من شأنها ان تسمح لمجموعتك بانجازه ستصبح هذه الأفعال عوامل النجاح الحرجة لمجموعتك فمثلا اذا كان احد اهدافك (تطوير تشارك المعرفة) فقد تتضمن عوامل النجاح الحرجة: (تطوير الاشراف على الموظفين الجدد) و (إقامة علاقات تسمح للموظف بتدريب احد زملائه) وسجل افكارك في الجدول الآتي واطلب الى زملائك او موظفيك أيضاً الاسهام بافكارهم. يستطيع الأشخاص القريبون من العملية او المهمة ان يقدموا أفكاراً مفيدة.	

4- انظر مجددا الى كل عامل من عوامل النجاح الحرجية التي سجلتها في الخطوة رقم 3 وعبر عن كل عامل بمقاييس 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 من يعين مشرف لهم منذ لحظة مباشرة العمل). سجل كل عامل من عوامل النجاح الحرج مع مقاييس الأداء الخاص به ضمن الجدول الآتي:

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

5- وثق افكارك عن كيفية جمع البيانات اللازمة لتتبع مقاييس الأداء التي حدتها في خطوة 4 وكل مقياس سجل أفكار عن جمع البيانات وذلك في الجدول أدناه:

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

(جدول 3)

قياس الأداء	
ورقة عمل لوضع أهداف الأداء	
استخدم ورقة العمل أدناه لوضع أهداف الأداء المقاييس التي اخترتها لمجموعتك او التي حددتها مدیرك لمجموعتك استناداً الى النظام الرسمى لقياس الأداء في الشركة.	
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 تقررها وقد تتضمن التأثيرات المحتملة على اختيارك للهدف نقاط مقارنة مرجعية (مثل الأهداف التي تعد منطقية للشركات الأخرى او لقطاع الاقتصادي عام)، إضافة الى البيانات التاريخية التي يمكن استخدامها بصفتها خط أساس لهدفك.	• في العمود الثالث اذكر المبرر الذي استخدمته لمجالات الأهداف التي تقررها وقد تتضمن التأثيرات المحتملة على اختيارك للهدف نقاط مقارنة مرجعية (مثل الأهداف التي تعد منطقية للشركات الأخرى او لقطاع الاقتصادي عام)، إضافة الى البيانات التاريخية التي يمكن استخدامها بصفتها خط أساس لهدفك.

(جدول 4)

قياس الأداء		
ورقة عمل لتتبع نتائج الأداء		
استخدم هذه الأداة لتتابع نتائج أداء مجموعتك خلال مراحل تقييم متعددة وكذلك لتوثيق الأفكار الخاصة بكيفية تفسير النتائج والاستجابة لها		
العمود الأول من الجدول الآتي سجل مقاييس الأداء المقررة لمجموعتك.	• في العمود الثاني سجل الهدف الذي حدده كل مقياس.	
وفي العمود الثالث سجل الأداء الفعلي لكل مقياس خلال مدة التقييم.	• العمود الأخير سجل ما لديك من أفكار عما تشير إليه بيانات الأداء وسجل أيضاً ماتراه الاستجابة الأفضل لهذه البيانات.	
البيانات	الهدف	المقياس
النقطة الأولى: يجب تحري سبب انخفاض الأداء في شهر اذار. الأسباب المحتملة: - النقص في اعداد	مثال: اذار %55 مثال: شباط %65 مثال: كانون الثاني %55 مثال: كل شهر %75	مثال: النسبة المئوية للطلول عبر اتصال واحد.

<p>الموظفين خلال ذروة الصيف بسبب الاجازات.</p> <p>- ترکیب نظام هاتفي جيد</p> <p>حيث وجد بعض الأشخاص صعوبة في كيفية استخدامه.</p>			

(جدول 5)

اعداد/ المهندس إسماعيل السعافين

خبير SEO

للتواصل:

<https://wa.link/l5ct25>

