بناء مؤشرات الأداء

تاريخ النشر في جريدة أخبار الخليج 7 أغسطس 2016

بقلم: الدكتور زكريا خنجي

من أصعب الأمور والخطوات للعاملين في حقل قياس مؤشرات الأداء، خطوة بناء مؤشر يقيس أداء معين لموظف معين، وإن كان ذلك لم يعد مستحيلاً اليوم، ففي هذا الحقل من علم الإدارة لا يوجد مستحيل. ولكننا من خلال عملنا في مجال الاستشارات الإدارية وجدنا أن بعض الجهات العاملة في هذا الحقل تقع في بعض الأخطاء عند تعريف المؤشر، وكذلك ما إذا كان المؤشر مناسبًا لقياس معيار ما، وهذا يؤدي إلى صعوبة حساب المقياس أو ربما – وفي الكثير من الأحيان – عدم تحقق الفائدة المرجوة منه.

فلنضرب مثال ونفرق ما بين مؤشر الأداء السيئ ومؤشر الأداء الجيد؛

أولاً: مثال على المؤشرات السيئة

عنوان المؤشر: زيادة المبيعات.

تحديداً: تغير في حجم المبيعات من شهر لآخر.

القياس: نقيس إجمالي المبيعات.

الهدف: قياس زيادة المبيعات كل شهر.

ماذا نفتقد حين تطبيق هذا المؤشر ؟

ثانيًا: مثال على المؤشرات الحسنة

عنوان المؤشر: معدل دوران العمالة.

تحديداً: إجمالي عدد الموظفين الذين استقالوا لأي سبب + عدد الموظفين الذين تم اقالتهم / وبقسمة هذا الإجمالي على عدد الموظفين الموجودين في بداية العام. ولا يتم احتساب الموظفين الذين سرحوا لتقليص العمالة.

القياس: يحتوي نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على بيانات الموظفين تفصيلياً وتزود شهرياً مجموعة العمل بتقارير من قاعدة البيانات.

الهدف: تخفيض استقالات الموظفين بنسبة 5٪ في العام.

ما الفرق بين المؤشر السيئ والمؤشر الجيد ؟ أترك لكم الحكم، ولكن باختصار يجب أن يوضع في الاعتبار عند الرغبة في (قياس زيادة المبيعات مثلاً) قياسها بالوحدات المباعة أو قيمة المبيعات وما إلى ذلك، وكل ذلك بالأرقام والنسب المئوية.

ولنحاول أن نضرب مثال آخر لمؤسسة تعليمية – مثلاً – ترغب في قياس مؤشرات الجودة لديها في المؤسسة، فماذا يمكن أن تفعل ؟

أولاً: في البداية وقبل كل شيء، فإن ذلك يتطلب إعادة فحص عميق لرؤية المؤسسة، ورسالتها، واستراتيجيتها وأهدافها، فمن غير تلك المراجعة فإنه يصعب وضع أي مؤشر، حيث أن المؤشرات لا بد وأن تنبثق من هذه الأمور.

ثانياً: وضع الخطوات العملية وآليات العمل بصورة منهجية حتى يعرفها كل العاملين، وذلك من خلال الخطوات التالية:

1. **دراسة الطرق التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها، والبدائل المختلفة لأداء الأعمال للتوصية باتباع أكثرها كفاءة وفعالية.**

2. **تقسيم العمل (عمل المؤسسة، الإدارة، الموظف) إلى عناصره المختلفة وتحليل الخطوات المتبعة في الأداء لترشيدها وتبسيطها، ويمكن أن يكون ذلك وفق منهجية (ديكام).**
3. **دراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت الإنجاز وتكلفة الأداء.**
4. **وضع معدل أداء لكل موظف، ولكل إدارة أو قسم في إطار من الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يتماشى مع أسلوب إدارة الأداء.**
5. **أن تكون مؤشرات الأداء متوائمة مع رؤية المؤسسة وأهدافها واستراتيجيتها ولها علاقة مباشرة بها.**
6. **التركيز على القيم الاستراتيجية للمؤسسة عوضًا عن التركيز على قضايا ثانوية أو جانبية.**
7. **أن تكون المؤشرات ممثلة للمؤسسة ومناسبة لها بشكل كامل وشاملة للأداء والعمليات.**
8. **أن تكون تلك المؤشرات واقعية وفي حدود إمكانيات المؤسسة والعاملين فيها.**
9. **أن تكون المؤشرات محددة بدقة ووضوح لتلافي اللبس.**
10. **أن تكون المؤشرات قابلة للتحقيق، وتحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية، ومن الممكن التحقق من صدقها من خلال جهة مستقلة.**
11. **أن تكون المؤشرات قابلة للقياس بشكل كمي أو نوعي (وسنتحدث عن هذا بنوع من التفصيل).**
12. **أن تستخدم المؤشرات للتعرف على الاتجاهات في الأداء.**
13. **أن تكون من الممكن تحقيقها خلال فترة زمنية مقبولة.**

14. أن تكون المؤشرات مفهومة وواضحة من قبل الأفراد والمجموعات العاملة في المؤسسة.
15. أن تتم المصادقة عليها من قبل جميع من لهم علاقة بتحقيقها من أعلى قمة الهرم في المؤسسة وجميع العاملين.
16. أن يتم تقويمها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم فيها وإعلانها لجميع ذوي العلاقة.
17. تحديد الأفراد والإدارات المسؤولة عن تحقيق كل جزئية منها ومتابعة ومحاسبة هذه الجهات.

ثالثًا: تحتاج المؤسسات إلى نوعين من مؤشرات الأداء: المؤشرات الكمية والمؤشرات النوعية، وكل منهما يقيس أبعاداً مختلفة، ويجد بعض الباحثين أنه من الممكن الجمع بين النوعين للحصول على منظور متوازن للأداء، عموماً لنحاول أن نتعرف على هذين المؤشرين:

1- المؤشرات الكمية: وعادة ما تكون مكونة من إحصائيات أو حقائق عديدة، وتشمل:

أ. مؤشرات البعد الإنساني: مثل الإحصائيات عن أعضاء هيئة التدريس (العاملين في المؤسسات غير التعليمية) ودرجاتهم العلمية وعدد الطلبة أو الطالبات المسجلين في المؤسسة، وعدد الطلبة المقبولين، وعدد الخريجين، وعدد الموظفين الآخرين غير هيئة التدريس.

ب. مؤشرات بعد المعلومات: مثل نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة، وفي المؤسسات الأخرى يمكن أن تقاس نسبة الموظفين إلى العملاء الخارجين، ونسبة الاكتمال للطلبة، ونسبة الاستبقاء للطلبة، ونسبة التوظيف للخريجين خلال ستة أشهر بعد التخرج.

2- **المؤشرات النوعية (الكيفية): عادة ما تكون مؤشرات ذات صبغة ذاتية مثل استقصاءات الآراء والانطباعات من خلال المقابلات والبحوث المسحية، وتشمل:**

أ. **مؤشرات نوعية خاصة بالطلبة: مثل؛ معدل رضى الطلبة عن تحصيلهم في البرامج الدراسية، ومعدل رضى الخريجين عن المهارات التي اكتسبوها خلال دراستهم، ومعدل رضى الطلبة عن البنية التحتية للمؤسسة التعليمية والخدمات المقدمة لهم، ويمكن في المؤسسات غير التعليمية تطبيق ذلك بقياس رضى المستهلك والعميل.**

ب. **مؤشرات نوعية خاصة بالمعلمين: مثل؛ معدل رضى أعضاء هيئة التدريس عن جودة البرامج الدراسية، ومعدل رضى أعضاء هيئة التدريس عن دعم المؤسسة والتسهيلات المقدمة لتشجيعهم من ناحية إجراء البحوث والدراسات، ومعدل رضى أعضاء هيئة التدريس عن البنية التحتية للمؤسسة التعليمية والخدمات المقدمة لهم، ومعدل رضى أعضاء هيئة التدريس عن رؤية ورسالة المؤسسة أو خطط الاستراتيجية.**

ت. **مؤشر نوعية خاصة بالمجتمع: مثل: معدل رضى سوق العمل عن مهارات خريجين برنامج ما، ومعدل رضى المجتمع عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لخدمة المجتمع.**

وما يقال عن هذه المؤسسة التعليمية يمكن أن يتم اسقاطه على بقية المؤسسات الأخرى، سواء كانت خاصة أو حكومية.

رابعًا: بعد تحديد المؤشرات التي تحتاجها المؤسسة سواء لقياس تقدمها في خطتها الاستراتيجية أو لقياس تقدمها في تحقيق معايير الجودة المطلوبة، وبعد اعتماد هذه المؤشرات من الإدارة العليا فإنه

يجب وضع وصف دقيق للمؤشر يساعد الجهات المسؤولة على قياس المؤشر بدقة، والاستفادة القصوى من هذه المعلومات، ويجب اتباع الخطوات التالية في ذلك:

1. **تعريف المؤشر: والذي يشمل تحديد وصف دقيق للمؤشر، ووضع معادلة حسابية للمؤشر.**
2. **معلومات خاصة بالمؤشر: ويشمل تحديد فترة قياس المؤشر، وتحديد المؤشرات الفرعية إن وجدت، وتحديد الفئة المستهدفة.**
3. **الأشخاص المسؤولين عن المؤشر: وتشمل تحديد الجهة التي يمكن الحصول على معلومات منها، تحديد المسؤول عن حساب المؤشر، وتحديد المسؤول عن تحقيق المؤشر.**

وأخيرًا، يجب أن نضع بطاقة مؤشر أداء لقياس كل هدف استراتيجي لوحدة، فلا يجب الخلط بين الأهداف والمؤشرات حتى وإن كانت متقاربة.

وبما أننا نتحدث عن مؤسسة تعليمية، فيمكننا أن نضرب مثال يوازي الذي تحدثنا عنه، وهو كالتالي:

- **اسم المؤشر: نسبة التحاق الطلاب الصافي في الصف الأول الابتدائي.**
- **مفهوم المؤشر: عدد الطلاب الجدد الملتحقين بالصف الأول من التعليم الابتدائي في السن الرسمية للالتحاق بالصف الأول (وهي من 5 سنوات ونصف حتى نهاية 6 سنوات) بالنسبة لعدد السكان في نفس العمر.**
- **دورية القياس: الأسبوع الثالث من الشهر الثاني من العام الدراسي.**
- **مصدر البيانات: إدارة القبول بالتنسيق مع قسم تقنية المعلومات وإدارات المدارس.**

- **طريقة حساب المؤشر: عدد الطلاب الجدد الملتحقين بالصف الأول / يقسم على العدد الإجمالي لعدد السكان في السن الرسمي للالتحاق بالتعليم الابتدائي X مضربة في 100**

وهناك معادلات أخرى إن لم يتوفر عدد إجمالي السكان وما إلى ذلك.

وعندئذ تكون النتيجة واضحة أمامنا.

ويمكن القياس على ذلك الكثير من الأمور منها نسبة الرسوب ونسبة التسربات وما إلى ذلك، وكما أشرنا أيضًا أنه يمكن تطبيق كل ذلك على أي نوع من المؤسسات مع تعديل بعض الأمور.