مؤشر الأداء بين المؤسسات العشوائية والمؤسسات المؤسسية

تاريخ النشر في جريدة أخبار الخليج: 24 يوليو 2016

بقلم: الدكتور زكريا خنجي

هناك قاعدة ربما تعد ذهبية في علم الإدارة تقول "ما نستطيع تقييمه وقياسه نستطيع تعديله وتطويره والتحكم فيه"، والقياس أو تقييم الأداء جزء مهم وأصيل في الوظائف الإدارية الخمسة والتي هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والإشراف والتي عادة ما تشمل التقييم، وأخيرًا الرقابة.

والمؤسسات ذات العمل المنظم والمؤسسي لا بد وأن يكون من ضمن منظومتها الهيكلية والإدارية برنامج قائم بذاته يطلق عليه مصطلح "التقييم"، ولقد عرف مؤخرًا بمسميات أخرى وهو أداء قياس أو مؤشر قياس الأداء، فما هذا المؤشر وما تلك الأداء؟

يمكن تعريف مؤشر القياس – بصورة عامة – أنه لو افترضنا أنك تقود سيارتك من نقطة (أ) لتصل إلى النقطة (ب)، وأثناء القيادة اكتشفت أن مؤشر الحرارة بدأ يرتفع تدريجيًا عن الحد المعتاد، وهذا المؤشر يدلك على أن هناك مشكلة حصلت في السيارة التي تقودها وعليك معالجتها، وإلا فإن عمليتك أو هدفك والتي هي بلوغ نقطة (ب) ستفشل، تخيل الآن أن السيارة هي المؤسسة التي تعمل بها أو مؤسستك الخاصة، وأنت في الوضع الحالي الذي هو نقطة (أ) وأن هدفك هو الوصول إلى نقطة (ب) والتي هي ربما زيادة أرباح أو إنتاج منتج جديد أو أي شيء آخر، ولكن تبين لك أن العملية لا تسير بالانتظام المنشود، كيف عرفت أن العملية لا تسير بالانتظام المنشود؟

لا بد أنك استعنت بأداء معينة لتعرف ذلك، أو ربما بعدة أدوات، وفي مثالنا هذا هو مؤشر درجة الحرارة.

لزيادة التوضيح فلنتأتي بمثال آخر؛ لنقل إننا نريد أن ننقل الأسماك من البحر إلى سوق السمك، ولنتصور أنها عملية إدارية بحتة، ما مؤشرات أداء هذه العملية ؟ ويجب أن نعرف أن مؤشرات هذه العملية تعتمد على نجاح عملية النقل، لذلك فإننا نضع – مثلاً – المؤشرات التالية: زمن نقل الأسماك، صلاحية جهاز التبريد، خبرة السواق في مسار الطريق إلى سوق السمك، كفاءة وسائل النقل .. الخ، وعلى هذه المؤشرات يمكن أن نقيس مدى جودة وصول السمك من عرض البحر إلى السوق من حيث الجودة والسلامة وما إلى ذلك.

كل هذه الأدوات أو هذه المؤشرات يمكن أن تعرف أنها مؤشرات قياس الأداء، والتي تعرف ببساطة [Key Performance Indicators (KPI)] أنها مؤشر لحالة الإبلاغ عن سير العملية الإدارية في أي مؤسسة منظمة إداريًا، بمعنى آخر فهو عامل مساعد أو أداة مساعدة لتحديد مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف الإدارة، وكذلك يمكن القول أنها أدوات ومقاييس محددة مسبقًا من قبل الإدارة لما تريد الإدارة أن تقيسه (مالية، إدارية، فنية، ... الخ) تستخدم للمساعدة في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم.

ومن الناحية الإدارية فيمكننا أن نقول أن مؤشرات الأداء تعد إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المؤسسات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للمنشآت الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها. ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنشآت سواء كانت تعليمية أو صحية أو خدمية أو

صحفية أو منتجات صناعية أو زراعية أو تقنية، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الشركات أو المؤسسات، كما تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في منشآت الأعمال اليوم مؤشرات قيمة لفرق العمل والمسؤولين والشركات لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها.

وتعد وظيفة قياس الأداء (والتي تشمل أربع عمليات؛ وهي: بناء المقاييس، التقييم، التقويم وأخيرًا التحسين) من أهم الوظائف التي تجب أن تعني بها إدارة الموارد البشرية، وفي الماضي كان النظام المتبع لقياس الأداء يشمل فقط إصدار قيمة لمستوى الأداء، ولقد كان يعد من اسوأ النظم المتبعة حينئذ، حيث كانت تعتمد على التقارير السرية التي يقوم بإعدادها الرئيس المباشر، والتي كثيرًا – في الحقيقة – لا تمثل التقييم الواقعي للأداء من ناحية، ومن ناحية أخرى أن التقييم كان يتم بمعرفة شخص واحد وليس بفريق عمل، وأهم من ذلك كله أن الذى يقوم بالتقييم يكون بعيداً كل البعد عن أهداف المنشأة الاستراتيجية.

ومن مساوئ التقييم السابق أنه كان يركز على موضوع واحد فقط، وهو العامل والموظف، هل أدى عمله أم لا، وهل يستحق العلاوة أم لا، فهو لا يقترب أبداً من موضوع الأداء وكيفية تجنب مشكلات الأداء أو على الأقل تقليلها، ولا يقيّم مدى اقتراب المؤسسة من أهدافها أم لا، أو حتى مدى معرفة الموظفين بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أم لا، لذلك نعتقد أن تغير معنى الأداء في البيئات الإدارية الباحثة عن المنهج المؤسسي والباحثة عن التحسين المستمر يصبح حتمياً من حيث مضمونه وتطويره وقياسه، فالأرجح أن نماذج تقارير الكفاية السنوية التي تكتظ بمتطلبات شاغل الوظيفة أو بمواصفات كالحزم وحسن المظهر والخبرة

العملية وغيرها من معايير قياس الكفاءة ستحتاج إلى معايير أخرى مختلفة تماماً.

وحتى نصل إلى صورة أكثر وضوحاً لمفهوم مؤشرات الأداء، دعونا نستعرض بعض النقاط التالية التي توضح مفهوم الأداء الأساسية، وهي كالتالي:

1. مؤشرات الأداء الأساسية؛ هي بيانات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المؤسسة، والتي تقف كمعيار لقياس البيانات الأخرى ذات الصلة.
2. مؤشرات الأداء؛ هي تركيب من التقارير والجداول الحسابية والرسوم البيانية، ومن الممكن أن تتضمن أرقام مبيعات أو عمليات إنتاجية أو معلومات عن طواقم العمل وعاداتهم وميولهم، أو معلومات آنية عن خط الإمداد.
3. مؤشرات الأداء؛ هي نسب مترابطة تفيد في قياس النشاطات الرئيسية والنتائج في المؤسسة، فالتقارير المالية – مثلاً – تشير إلى ما قد تم إنجازه على أرض الواقع، بينما مؤشرات الأداء تتضمن النشاطات والأداء بالإضافة إلى بيانات مالية وأخرى حول حالة السوق، كلها منتظمة معاً في ارتباطات وعلاقات محددة، الأمر الذي يعطي صورة واضحة عن مجريات العمل، ويشير إلى المتغيرات ويساعد على التحكم بتأثيراتها.

أنواع مؤشرات الأداء

وقد يسأل سأل ما أنواع مؤشرات الأداء التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات لقياس الأداء ؟

يمكننا أن نقول إن مؤشرات الأداء (KPI) تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الإدارة، ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:

1. **مؤشرات كمية (Quantitative indicators) كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة.**
2. **مؤشرات تطبيقية (Practical indicators) تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة.**
3. **مؤشرات توجيهيه (Directional Indicators) توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس.**
4. **مؤشرات عملية (Actionable indicators) توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال.**

وللعلم فإن مؤشرات أداء الإدارات تنظر إليها الإدارات الحديثة كاستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج، ومؤشر قوي للنجاح أو الإخفاق التنظيمي، لهذا تعتبر بمثابة الترمومتر الطبي من حيث قياس الحرارة والضغط وبقية الأمراض الأخرى أو التشخيصات الأخرى، وكذلك لتفوق الإدارات الحديثة ونجاحها في أداء مهامها على الوجه المطلوب.

وما زال للحديث بقية،،