

كتاب باختصار

سلسلة ملخصات لإصدارات علمية تصدر عن
البرنامج الوطني للتدريب عن بعد (إراثي)

مؤشرات الأداء الرئيسية

للمؤسسات الحكومية وغير الربحية
تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة



تأليف: ديفيد بارمينتر
ترجمة: د. مشيب بن عايض القحطاني

المقدمة

تُعد عملية قياس الأداء سواء في المؤسسات الحكومية وغير الربحية أم في القطاع الخاص ذات أهمية كبرى لكليهما؛ خاصة وأن هذه المؤسسات الحكومية والخاصة تعانيان من شح الموارد البشرية والمالية التي لها بالغ الأثر في أدائهما وتطورهما. والجدير بالذكر أن المؤسسات الحكومية وغير الربحية من أولى الجهات التي تبنت فلسفة قياس الأداء من خلال استخدام بطاقات الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية وغيرها من منهجيات قياس الأداء.

ولضمان نجاح عملية قياس الأداء وبناء مؤشرات الأداء الرئيسية بالقدر الفارق الملحوظ على أداء المنظمة فإنه يجب إعادة بلورة وتغيير الفكر السائد عن إدارة الأداء وقياسه وإحداث تغيير جذري في طريقة تناوله ومعالجته. ولذلك فإنه قبل الخوض في عملية قياس الأداء من الناحية الفنية يجب على المهتمين بهذا الموضوع بناء القاعدة الأساسية لاستيعاب وفهم عملية قياس وإدارة الأداء من خلال توحيد المفاهيم والإلمام ببركاز إدارة الأداء ومعالجة سوء الفهم والاعتقادات الخاطئة حول هذه العملية. ومن المسلمات في هذا السياق أنه لا يمكن لمشروع بمثل هذه الضخامة أن يرى النور دون دعم قائد المنظمة ورعايته واحتضانه الدائم لهذا العمل، كما أن عملية قياس الأداء يجب

أن تتولد من إستراتيجية المنظمة؛ وذلك لأن بناء مقاييس الأداء يعتمد بشكل جوهري على وجود إستراتيجية واضحة للمنظمة. ويجب على العاملين في مجال قياس الأداء عدم إغفال الأثر الذي سيولده مشروع قياس الأداء على صعيد تغيير ثقافة المنظمة وسلوكيات العاملين فيها؛ لذا يجب إدارة عملية التغيير باحترافية وحذر تام وتخصيص الجهد والوقت اللازمين لإدارة هذه العملية. ويُعد نموذج الاثنتي عشرة خطوة لبناء مؤشرات الأداء أحد أفضل الممارسات في هذا المجال، إذ من خلاله يمكن ضمان نجاح عملية قياس الأداء وإدارتها بتميز. ومن أهم ما يميز هذا النموذج عن غيره من منهجيات ونماذج قياس الأداء هو الآلية المتبعة لتوليد واستخراج مؤشرات الأداء الرئيسية، لأن ذلك يتم بناء على تحديد ما يعرف بعوامل النجاح الحاسمة التي من خلالها يمكن بناء مؤشرات الأداء الرئيسية بالشكل الصحيح. كما أن النموذج فرّق بشكل واضح بين أربعة أنواع من مقاييس الأداء على عكس غيره من النماذج. ويوصي النموذج عند تحديد مقاييس الأداء بوجود الحرص على أن تكون متنوعة بحيث يكون هناك ١٠ مؤشرات نتائج رئيسية، ٨٠ مؤشر نتائج ومؤشر أداء، و١٠ مؤشرات قياس أداء رئيسية.

ويُعد التسويق المستمر لمشروع قياس الأداء وإشراك المعنيين به في المنظمة خلال مراحله المختلفة أحد أهم عوامل نجاح واستمرارية هذا العمل الذي يتطلب التواصل المستمر من خلال وسائل الاتصال المختلفة لتوعية وتحفيز جميع المعنيين في المنظمة وإقناعهم به.

هل يمكن تطبيق عملية قياس الأداء بنجاح دون دعم قائد المنظمة؟

لا يمكن تطبيق عملية قياس الأداء بالشكل الذي يولد النتائج المرجوة منها إلا من خلال إيمان تام من قائد المنظمة بأهميتها وإلمامه الكامل بها وبدعمه ومتابعته المباشرة للعملية. ومن أهم ما يمكن لقائد المنظمة ان يقدمه لهذا العمل الضخم هو إنهاء أو تقليل العوائق السلبية على كفاءة وفعالية عملية القياس. ويمكن القول بأن أحد أبرز العوائق التي تسبب فشل عملية القياس في المنظمات هي وجود رؤساء تنفيذيين لا يملكون الخبرة والمعرفة الكافية لإدارة منظماتهم، ولا يرغبون في تغيير الممارسات السائدة التي لا تتواءم مع المتغيرات من حولهم.

ومن أهم الخطوات التي على قائد المنظمة اتباعها لقياس أداء منظمته بفاعلية وكفاءة:

١- تكليف مسؤول من داخل المنظمة وتعيينه رئيساً تنفيذياً للقياس.

٢- البحث عن عوامل النجاح الحاسمة في المنظمة.

٣- توفير الدعم والموارد والوقت اللازم للفريق المسؤول عن تطبيق مشروع قياس الأداء من داخل المنظمة.

كيف تؤثر إستراتيجية المنظمة على عملية قياس الأداء؟

هناك علاقة جوهريّة بين وجود إستراتيجية متكاملة مبنية على أسس صحيحة وبين إمكانية بناء مقاييس أداء تضبط عمل المنظمة وتضمن أنها تسير وفق ما هو مخطط له. ويرى خبير الإدارة بيتر دراكر Peter Drucker أنه يتعين على المنظمات الحكومية كنظيراتها في القطاع الخاص إعادة النظر في إستراتيجياتها وتصحيحها لتكون مواكبة للمتغيرات ولتطلعات المستفيدين من خدماتها.

وهناك أربعة عوامل رئيسية يجب الاعتناء بها عند بناء إستراتيجية المنظمة يمكن إيجازها فيما يلي:

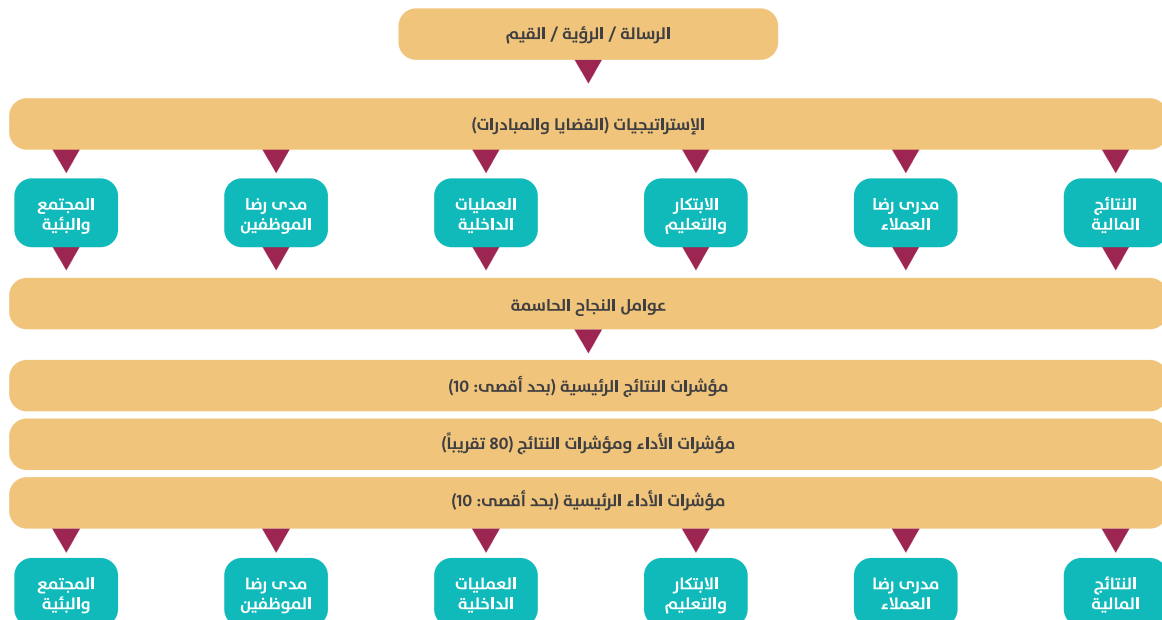
١- وضع إستراتيجية واضحة الملامح يتم شرحها للعاملين ليتمكنوا من فهمها واستيعابها والعمل على تحقيقها.

٢- تحديد رسالة ورؤية المنظمة وقيمها وفهم الفروقات بينهم ونشر ذلك على مستوى المنظمة والتأكد من استيعاب العاملين في المنظمة لذلك، وإيمانهم العميق بها.

٣- موازنة أهداف الإستراتيجية من خلال إخضاعها لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة الأساسية والتي أسسها كل من كابن Kaplan ونورتن Norton وهي: منظور التعلم والنمو، منظور العمليات الداخلية، منظور رضا العملاء، منظور النتائج المالية، هذا بالإضافة إلى منظوري رضا الموظفين، والمجتمع والبيئة والذين اقترح إضافتهم لأهميتهم.

٤- مراقبة الإستراتيجية من خلال فريق مختص يقوم برفع تقارير دورية عن العمل لمتخذي القرار في المنظمة.

ويمكننا استيعاب العلاقة بين مقاييس الأداء والإستراتيجية من خلال الشكل التالي:



لماذا تفشل

الكثير من المبادرات والإستراتيجيات؟



عوامل النجاح الحاسمة، أهميتها، خصائصها، مراحل تحديدها

وجدت مقاييس الأداء من أجل ضمان تركيز نشاط العاملين في المنظمة على الأمور الأكثر أهمية وليس وفقاً للاعتقاد السائد بأنها وجدت من أجل المساعدة في تنفيذ ومتابعة المبادرات. ومن هذا المنطلق فإنه على المنظمات قبل البدء في تحديد مقاييس الأداء، الاتفاق على عوامل النجاح الحاسمة، والتي عادة ما تكون الحلقة المفقودة في معظم منهجيات قياس وإدارة الأداء. إن غياب عوامل النجاح الحاسمة ينتج عنه تشتت جهود المنظمة وسيطرة ميول ورغبات كل مدير في المنظمة في تحديد أوجه التركيز لدى المنظمة. كما أن عوامل النجاح الحاسمة هي الأساس الذي ستبنى عليه مؤشرات الأداء الرئيسية ويحقق المواءمة بين فرق العمل المختلفة في المنظمة.

خصائص عوامل النجاح الحاسمة:

- أن تكون صياغتها سهلة واضحة.
- أن تكون مألوفة لدى القيادات العليا في المنظمة ومعروفة لديهم.
- أن تكون قابلة للتطبيق على أكثر من منظور من منازير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.
- أن يكون عددها بين خمسة إلى ثمانية عوامل.
- أن يكون أثرها واضحاً وجلياً على المنظمة ككل وليس على إدارة معينة.
- أن تتفاعل وتؤثر عوامل النجاح على بعضها البعض.
- أن يكون مجال تركيزها وتأثيرها واضحاً ومحددًا.

تفشل اليوم الكثير من المبادرات والإستراتيجيات بسبب أن عقول وقلوب فريق الإدارة العليا والعاملين في المنظمة غير مؤمنة بها وغير مهيأة لتقبلها. وعند الحديث عن مشروع في ضخامة قياس الأداء يجب أن يوضع في الحسبان الأثر الكبير الذي ستركبه على ثقافة المنظمة وعلى سلوكيات العاملين فيها وعلى مدى تقبلهم لهذا التغيير، ومن هنا تكمن أهمية إدارة عملية التغيير بشكل احترافي والترويج لها من خلال مخاطبة الدوافع الوجدانية للعاملين في المنظمة باستخدام وسائل الاتصال المختلفة مثل العروض التقديمية أو البريد الإلكتروني أو المذكرات الرسمية أو غيرها من الوسائل. كما أنه يجب تعيين مختص في العلاقات العامة يعنى بفحوى جميع الرسائل المراد نقلها للمعنيين والتأكد من وضوحها وملاءمتها وتكاملها لكي لا يحدث أي تشويش أثناء عملية الترويج لعملية القياس.

الجانب المظلم لقياس الأداء،

وأثار السلوك الإنساني:

أحد أهم السمات التي تميز مؤشرات الأداء الرئيسية التي يغفل عنها الكثير من المعنيين بهذا الموضوع هي وجود جانب مظلم لها ينعكس على السلوك البشري والذي قد يولد نتائج قد تسير بالأداء في الاتجاه غير الصحيح، وما يتبع ذلك من عواقب وخيمة على المنظمة، ومن هنا يلزم على المعنيين بموضوع قياس الأداء عمل التالي:

- مناقشة مناسبة المؤشر مع فريق العمل المعني به من خلال طرح التساؤل التالي «إذا قمنا بقياس ذلك، ما الذي ستفعله» وذلك لمعرفة السلوك الذي سيتولد من استخدام المؤشر.
- اختبار المؤشر قبل اعتماده والبدء في استخدامه بشكل رسمي.
- إلغاء المؤشر إذا كانت عواقب استخدامه سلبية على المنظمة.



مراحل تحديد عوامل النجاح الحاسمة:

- توثيق عوامل النجاح المحددة سلفاً في الوثائق المحفوظة وذلك من قبل فريق متخصص من داخل المنظمة مكلف بهذه المهمة.
 - عقد وإدارة ورش عمل بحضور أصحاب الخبرة من داخل المنظمة تكون مخصصة لتحديد عوامل النجاح وبناء خطة روابط عوامل النجاح الحاسمة والاتفاق عليها.
 - عرض عوامل النجاح المتفق عليها ومناقشة ملاءمتها مع الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة في المنظمة من أجل الاتفاق على الصيغة النهائية لها.
 - شرح عوامل النجاح الحاسمة للموظفين في المنظمة لتطويع أنشطتهم اليومية لتعظيم مساهمتهم في تحقيق إستراتيجية المنظمة.
- وفيما يلي مثال توضيحي لعامل نجاح حاسم في قطاع طائرات السفر وكيفية توافقه مع منازير بطاقة الأداء المتوازن الستة:

المنظور						
عامل النجاح الحاسم	النتائج المالية	مدرسي رضا العملاء	الابتكار والتعليم	العمليات الداخلية	مدى رضا الموظفين	المجتمع والبيئة
وصول ومغادرة الطائرات في الوقت المحدد	متوافق	متوافق	متوافق	متوافق	متوافق	ممكن

الركائز الخمس لتجديد وتنشيط نموذج إدارة الأداء:

- لكي يتم تفعيل مقاييس الأداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هناك خمس ركائز رئيسية يجب استيعابها بعمق لتنشيط إدارة الأداء وهي:
- الركيزة الأولى: فهم السلوك البشري. يعد فهم السلوك البشري وأثار مقاييس الأداء عليه أحد أهم الركائز لتنشيط إدارة الأداء والذي إن أغفل قد يولد سلوكيات سلبية غير مرغوب فيها، والتي بدورها تؤثر على أداء المنظمة بشكل قد يكون كارثياً. وعليه فإنه يتعين على المعنيين بعملية قياس الأداء التأكد من ملاءمة المؤشرات التي طورت واختبرت، والنظر إلى نتائج ذلك قبل البدء في تعميمها بشكل رسمي على مستوى المنظمة ككل.
 - الركيزة الثانية: التعرف على المناهج الإدارية النوعية لأصحاب النقلات النوعية من المهم التعرف على أصحاب الفكر النوعي في الإدارة والاستفادة من معارفهم التي أسهمت في تطوير علوم الإدارة من أمثال: بيتر دراكر Peter Drucker، جيمس كولنيز James Collins، جاك ويلش Jack Welch، غاري هاميل Gary Hamel، وغيرهم من الرواد الذين أثروا عالم الإدارة وأثروا فيه. إذ إن لكل من هؤلاء تجربة ثرية ومتنوعة ونوعية يمكن التعلم والاستفادة منها.
 - الركيزة الثالثة: استخدام إستراتيجية مناسبة على المنظمات استثمار الكثير من وقتها وجهدها في صناعة إستراتيجية ملائمة لظروفها تكون مواكبة للمتغيرات من حولها، وتعكس طبيعة نشاطها، وتكون مبنية على فلسفة التعاون وتقديم حلول أفضل وليس المنافسة كما نص على ذلك بيتر دراكر Peter Drucker. الركيزة الرابعة: تبني عوامل نجاح حاسمة وإطلاع جميع العاملين عليها يجب على جميع العاملين في المنظمة معرفة عوامل النجاح الحاسمة ليتسنى لهم ترتيب أولويات أنشطتهم وفق ما هو مهم بالنسبة للمنظمة ككل. ويجب أن تكون هذه الركيزة واضحة ومطبقة من الجميع وإلا سيقوم كل مدير بالعمل وكأنه في مملكته الخاصة بمعزل عن بقية المنظمة وذلك بدون شك سيكون له آثار سلبية على المنظمة.
 - الركيزة الخامسة: التخلي عن العمليات غير المجدية من أصعب القرارات على المنظمات التخلي عن السائد غير المناسب رغم أهمية ذلك في ضمان ديمومتها ونجاحها. وقد قام بصياغة هذا المفهوم والتأكيد على أهميته بيتر دراكر Peter Drucker حيث يعتبره أكثر المفاهيم عمقاً ومصدراً للابتكار.
- إضافة للركائز السابقة هناك عوامل لا تقل أهمية نحتاج إلى الاطلاع عليها وفهمها واستيعابها عند الرغبة في تجديد وتنشيط نموذج إدارة الأداء، نوجز بعضاً منها فيما يلي:
- المبادئ الأربعة عشر لشركة تويوتا
 - تجديد الموارد البشرية
 - الانتقال من الإدارة إلى القيادة
 - العمل بذكاء وليس بعناء
 - تبني فلسفة التطور المستمر
 - استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات

الاعتقادات الخاطئة حول قياس الأداء:

Political Indicator تستغل لتحقيق أهداف شخصية غير مرتبطة بعملية قياس الأداء.

٥. معظم المقاييس تؤدي إلى تحسين الأداء: وتحقيق ذلك قد يكون شبه مستحيل نظراً لأن عملية بناء المؤشرات تتطلب التعامل مع جوانب كثيرة في المنظمة والتي من ضمنها السلوك الإنساني، أو ما يعرف بالجانب المظلم لمقاييس الأداء والذي يصعب التنبؤ به بدقة متناهية وعادة ما يكون هناك هامش خطأ فيه.

٦. مقاييس الأداء تستخدم بالأساس في المساعدة على إدارة تنفيذ المبادرات الإستراتيجية: وهذا الاعتقاد سيؤدي إلى تعطيل العمل وانحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتركيز بشكل كبير على متابعة مبادراتها فقط. لذا على المنظمات أن تستخدم مؤشرات الأداء بشكل رئيسي في مساعدة المنظمة والعاملين فيها على التركيز على عوامل النجاح الحاسمة.

٧. بطاقة الأداء المتوازن كانت نقطة الانطلاق: والحقيقة أن منهجية هوشين كانري Hoshin Kanri وهي منهجية متوازنة لإدارة الأداء وقياسه، كانت سابقة لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن ومن الجدول التالي يمكننا ملاحظة التشابه الكبير بين مناهج: منهجية بطاقة الأداء المتوازن ومناهج منهجية هوشين كانري:

قبل البدء في الحديث عن عملية قياس الأداء ومراحلها ومكوناتها الرئيسية يتعين علينا التطرق لمجموعة الاعتقادات الخاطئة حول هذا الموضوع والتي نوجزها فيما يلي:

١. قياس الأداء عملية تتسم بالبساطة النسبية ووضوح المقاييس: تشمل الكثير من المنظمات التي تبني هذا الاعتقاد لاستهانتها بالعواقب غير المقصودة لمقاييس الأداء.

٢. إمكانية تفويض مشروع إدارة الأداء لشركة استشارية: من المهم أن تدار هذه العملية من خلال كفاءات من داخل المنظمة، وعند الضرورة يمكن الاستعانة بشخص مختص لتسهيل وإدارة ورش العمل الخاصة بعملية قياس الأداء.

٣. قدرة فريق العمل بالمشروع على تحقيق النجاح في ظل إتمامه لمهامه الأخرى: وبعد هذا من أكبر الأخطاء التي يقع فيها القياديين في المنظمة؛ لأنه يجب أن يكون الفريق المسؤول عن عملية قياس الأداء مفرغاً لهذا العمل بحيث يوليه كل وقته وجهده.

٤. ربط مؤشرات الأداء الرئيسية بالأجور يؤدي إلى رفع مستوى الأداء: وهذا الاعتقاد قد يؤدي إلى استغلال هذه المؤشرات من قبل الأفراد وخلق العمل لتعظيم مكافآتهم إلى الحد الأقصى وتحويل مؤشرات الأداء الرئيسية إلى مؤشرات أداء سياسية Key

منهجية هوشين كانري	منهجية بطاقة الأداء المتوازن
منظور مقاييس وأهداف الجودة	منظور العملاء
منظور مقاييس وأهداف التكلفة	المنظور المالي
منظور مقاييس وأهداف التسليم	منظور العمليات الداخلية
منظور مقاييس وأهداف التعليم	منظور الابتكار والتعلم

وكلا المنهجين يجب تعزيزهما من خلال إضافة منظورين آخرين وهما: منظور رضا الموظفين ومنظور البيئة والمجتمع. ٨. المقاييس تتناسب تماماً مع أحد منظورات بطاقة الأداء المتوازن: المشكلة في هذا الاعتقاد أن هناك العديد من مؤشرات الأداء التي يصعب تصنيفها ووضعها تحت منظور بعينه كونها تحتمل أن تكون ضمن أكثر من منظور. وعلى سبيل المثال مؤشر الأداء: الطائرات المتأخرة عن موعد هبوطها لنحو ساعتين، يحتمل أن يكون تحت كل من منظور العمليات الداخلية أو منظور العملاء أو المنظور المالي.

٩. بطاقة الأداء المتوازن تعكس معدل التقدم المحرز لكل من الإدارة ومجلس الإدارة: وفي الحقيقة أن معظم مؤشرات الأداء التي يتم تقديمها لمجلس الإدارة أو الإدارة من خلال منهجية بطاقة الأداء المتوازن هي مؤشرات نتائج رئيسية، ولكي تتم عملية قياس الأداء بالشكل الصحيح يجب إطلاع الإدارة ممثلة بموظفيها أيضاً على مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء.

١٠. لا يوجد سوى أربعة جوانب فقط لبطاقة الأداء المتوازن: على مدار عمر بطاقة الأداء المتوازن دأب كابلان ونورتون على الاكتفاء بأربعة مناهج رئيسية وهي منظور العملاء، المنظور المالي، المنظور الداخلي، منظور التعلم والنمو. وفي الحقيقة هناك أهمية شديدة لإعادة تسمية منظور التعلم والنمو إلى التعلم والابتكار لأهمية رفع مستوى الابتكار في المنظمات. كما أننا نوصي بإضافة

النتائج أو مؤشرات النتائج الرئيسية، أو في أحسن الأحوال مؤشرات الأداء.

١٤. مؤشرات الأداء الرئيسية هي مؤشرات مالية وغير مالية: في الحقيقة أن المقاييس المالية في غالب الوقت تكون مقاييس موجزة في شكل مؤشرات نتائج، بينما مؤشرات الأداء الرئيسية هي مؤشرات تركز على جوانب أداء المنظمة الأهم بالنسبة للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، وغالباً ما تكون مؤشرات غير مالية. ١٥. كلما زادت المقاييس كان ذلك أفضل: في أقل تقدير هذا الاعتقاد سيكلف المنظمة ثمناً باهظاً يؤدي بها إلى الضياع نظراً لتشتت تركيزها ومتابعتها لمقاييس قد تكون غير ذات جدوى لها.

١٦. المؤشرات إما قائدة (محفزة) أو تابعة (نتائج): من أكثر المسائل التي يصعب فهمها والتفريق بينها موضوع المؤشرات القائدة والتابعة، لذا يفضل النظر إلى المؤشرات على أنها حدث قديم (في الأسبوع الماضي / الشهر الماضي)، أو حالي (في أنشطة اليوم- في المكان والزمان ذاته)، أو مستقبلي (في المراقبة الحالية للتخطيط والاستعداد للأحداث/ الأفعال التي ينبغي حدوثها في المستقبل).

١٧. يمكننا وضع أهداف ملائمة تتحقق عند نهاية العام لأننا نعلم كيف يبدو الأداء الجيد قبل بداية العام: يجب على المنظمات أن تكون ديناميكية ومرنة في تعاملها مع أهدافها نظراً لصعوبة التنبؤ بكل المعطيات أثناء صياغة الأهداف واعتمادها، وعليه يجب متابعة التحديثات الخاصة بهذه الأهداف وإحداث التغييرات اللازمة عند الحاجة لضمان ديمومة المنظمة.

منظورين جديدين وهما منظور رضا الموظفين ومنظور البيئة والمجتمع.

١٨. رسم الخرائط الإستراتيجية مطلب أساسي: تعدد الخرائط الإستراتيجية إحدى أهم الأدوات التي يتم استخدامها لمساعدة المنظمة على فهم إستراتيجيتها. وهذه الخرائط تقوم على بناء علاقات السبب والنتيجة بين جميع عناصرها والتي يتولد منها المبادرات الإستراتيجية ومقاييس الأداء.

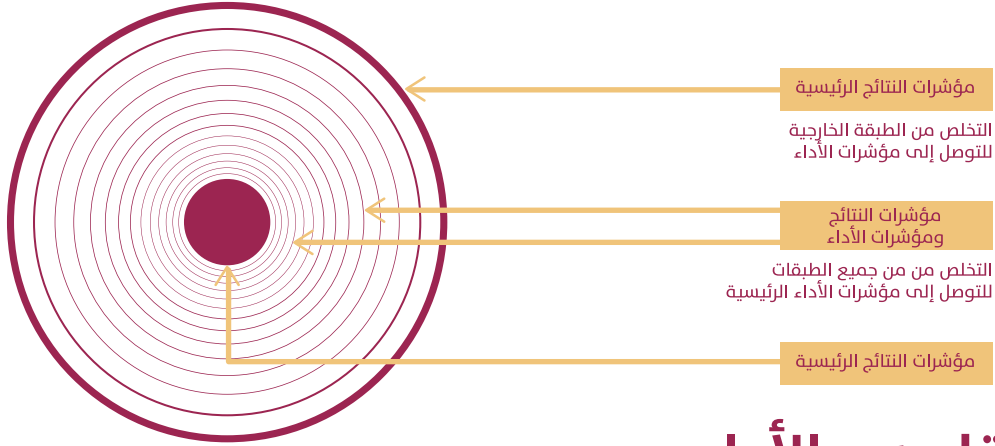
وعلى الرغم من أهمية هذه الخرائط في سرد قصة نجاح المنظمة إلا أن عملية بناءها تتسم بالبساطة والسذاجة في كثير من الأحيان؛ لأن بناءها يعتمد بشكل كبير على خلفية المشاركين في ذلك سواء كانوا مستشارين أو عاملين في المنظمة، وبمجرد تغييرهم قد يتولد خارطة إستراتيجية مختلفة تماماً عن سابقتها، وهذا بدوره له أثر بليغ في تحديد مقاييس الأداء من حيث النوع والعدد، ومن ثمّ أيضاً سيكون له أثر بليغ على عمل المنظمة.

١٩. جميع مقاييس الأداء هي مؤشرات أداء رئيسية: يجب التفرقة بين الأنواع المختلفة لمقاييس الأداء لما في ذلك من أثر بليغ على أداء المؤسسات الحكومية وغير الربحية. ويجب التمييز بشكل واضح بين مؤشرات الأداء الرئيسية، مؤشرات النتائج الرئيسية، مؤشرات الأداء، مؤشرات النتائج.

٢٠. المتابعة الشهرية لمقاييس الأداء تحسن مستواه: الإشكالية في ذلك أن المنظمة لن تتمكن من معالجة مشاكلها إلا بعد وقوعها، وعليه فإنه يتعين أن تكون المتابعة يومية أو أسبوعية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية؛ لأنه في حالة القياس الشهري لمقاييس الأداء فإن المنظمة ستقوم غالباً بالتركيز على استخدام مؤشرات

ركائز تنفيذ نموذج مؤشرات الأداء:

- إن تطوير واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية منوط بسبع ركائز أساسية تُعد القاعدة التي من خلالها يمكن بناء مؤشرات الأداء وإدارة الأداء بنجاح، وهذه الركائز هي:
- الشراكة الفاعلة بين الإدارة العليا في المنظمة والموظفين من خلال التطوير المشترك لآلية تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تمكين موظفي الخطوط الأمامية في المنظمة وتفويض السلطة لهم لتحديد مقاييس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل فوري إذا دعت الحاجة لذلك.
- أن يكون مصدر استخراج مؤشرات الأداء الرئيسية هو عوامل النجاح الحاسمة والتي تربط أنشطة المنظمة اليومية بإستراتيجيتها.
- إعداد التقارير عن الأمور المهمة والمرتبطة وبشكل واضح بعوامل النجاح الحاسمة من خلال وجود إطار متكامل يضبط هذه العملية يمكن المنظمة من قياس ما تحتاجه، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.
- تبني نظرية «التخلي» لبيتر دراكر Peter Drucker والتي تنص على أن التخلي عن العمليات التي لا تفي بالغرض مصدر حيوي وأصل للإبداع داخل المنظمة.
- الفهم العميق للسلوك البشري للتعامل مع الجانب السلوكي لمقاييس الأداء من خلال تدريب وتأهيل فريق مختص للإلمام بمختلف جوانب إدارة وقياس الأداء؛ وذلك للتقليل من الآثار السلبية التي قد تولد نتيجة للسلوكيات البشرية.
- تحديد تعريف واضح لمفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية لجميع العاملين في المنظمة.



أنواع مقاييس الأداء:

إن اعتبار مقاييس الأداء في مجملها مؤشرات أداء رئيسية هو اعتقاد خاطئ يقع فيه الكثير من الممارسين لعملية قياس الأداء في المنظمات، وعليه فإنه عند الحديث عن مقاييس الأداء يجب التمييز بين أربعة أنواع من مقاييس الأداء:

١- مؤشرات النتائج الرئيسية (KRIs)

قد تكون هذه المؤشرات مالية وغير مالية تهدف إلى اطلاع المنظمة على أدائها من منظور بطاقة الأداء المتوازن أو عوامل النجاح الحاسمة بشكل أسبوعي أو ربع سنوي. وهذه المؤشرات تعطي المنظمة موجزاً عن معدل التقدم في عامل نجاح حاسم للمنظمة وتوفر صورة جلية عما إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح. وهذه المؤشرات يتم عرضها بشكل دورات شهرية أو ربع سنوية وهي مثالية في تقديم معلومات نوعية لمجلس الإدارة والقياديين في المنظمة الذين لا يعنون بالأعمال الإدارية التفصيلية اليومية. وعادة ما تظهر في لوحة تحكم مكونة من ١٠ مقاييس نوعية ورفيعة المستوى، بحيث يكون المدير التنفيذي هو المسؤول عن متابعتها. ومن الأمثلة على هذه المؤشرات في القطاع الحكومي:

- مستوى رضا المستفيدين

- متوسط وقت الانتظار

- تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الوقت المحدد

ومن الأمثلة على هذه المؤشرات في القطاع الخاص:

- صافي الربح قبل خصم الضرائب

- نسبة أرباح رأس المال المستثمر

٢- مؤشرات النتائج (RIs)

هي مؤشرات مالية وغير مالية تعنى بقياس نتائج الأنشطة اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية وتكون مكملة لمؤشرات النتائج الرئيسية، وعادة ما يهتم بها مديرو الأقسام والإدارات وفريق بطاقات الأداء في المنظمة.

ومن الأمثلة على هذه المؤشرات في القطاع الحكومي:

- عدد المبادرات المكتملة بناء على مسح رضا العميل

- عدد مقترحات الموظفين المنفذة خلال الشهر الماضي

ومن الأمثلة على هذه المؤشرات في القطاع الخاص:

- صافي الربح لخط الإنتاج الرئيسي

- قيمة المبيعات المحققة الأسبوع الماضي

٣- مؤشرات الأداء (PIs)

هي مؤشرات غير مالية تعنى بقياس مدى التقدم في تحقيق الأنشطة اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية وتكون مكملة لمؤشرات الأداء الرئيسية، وعادة ما يهتم بها مديرو الأقسام والإدارات وفريق بطاقات الأداء في المنظمة. وهذه المؤشرات تؤدي دوراً كبيراً في موازنة إستراتيجية المنظمة مع بقية الإدارات من داخل المنظمة.

ومن الأمثلة على هذه المؤشرات في القطاع الحكومي:

- عدد المكالمات التي لم يتم الرد عليها في مركز الاتصال

- عدد ابتكارات طاقم العمل المنفذة

ومن الأمثلة على هذه المؤشرات في القطاع الخاص:

- عدد الزيارات للعملاء الرئيسيين خلال الشهر

- عدد مكالمات المبيعات خلال الشهر القادم

٤- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

مؤشرات الأداء الرئيسية عبارة عن مؤشرات تمثل مجموعة من المقاييس التي تركز على جوانب أداء المنظمة الأهم بالنسبة للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، وتساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب. وهي مؤشرات غير مالية في طبيعتها تقاس بشكل متكرر ويكون مسؤول فريق الإدارة مسئولاً عن إبلاغ المدير التنفيذي عن حالتها.

ومن الأمثلة على هذه المؤشرات في القطاع الحكومي:

- وقت الاستجابة للطوارئ خلال مدة محددة

- عدد الموظفين التنفيذيين الذين قدموا استقالتهم في يوم محدد

ومن الأمثلة على هذه المؤشرات في القطاع الخاص:

- عدد الطائرات المتأخرة لما يزيد على ساعتين

- نسبة حل مشاكل العملاء

قاعدة 10/80/10:

عند تطوير مقاييس الأداء يجب الحرص على أن تكون هناك ١٠ مؤشرات نتائج رئيسية، ٨٠ مؤشر نتائج ومؤشر أداء، و١٠ مؤشرات أداء رئيسية.

نموذج الاثنتي عشرة خطوة المطلوبة لتطوير مؤشرات الأداء

الخطوة السادسة: تحديد عوامل النجاح الحاسمة على نطاق المنظمة كونها الأساس الذي ستبنى عليه مؤشرات الأداء الرئيسية، والتأكد من استيعاب العاملين في المنظمة بمستوياتهم المختلفة لها من خلال التواصل المستمر معهم من خلال قنوات الاتصال المختلفة.

الخطوة السابعة: جمع وتوثيق وتسجيل مقاييس الأداء في قاعدة بيانات خاصة بذلك، وترتيبها بالشكل المناسب، وتحديثها بشكل دوري، وجعلها متاحة لجميع العاملين في المنظمة.

الخطوة الثامنة: اختيار مقاييس أداء على مستوى فرق العمل المشاركة في عملية بناء مؤشرات الأداء ليكونوا على اتساق مع مصلحة المنظمة ككل، ولكي تكون أنشطتهم اليومية على اتساق مع أهداف المنظمة الإستراتيجية.

الخطوة التاسعة: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة على مستوى المنظمة واختيارها بعد الانتهاء من اختيار مقاييس أداء على مستوى فرق العمل بحيث لا يتجاوز عددها ١٠ مؤشرات.

الخطوة العاشرة: وضع إطار للتقارير يشمل كافة المستويات ويلبي احتياجاتها المختلفة بما يدعم عملية صنع القرار في الوقت المناسب ويتم عرضها بشكل مبسط وقابل للفهم. وهذه التقارير سيظهر بعضها بشكل يومي وآخر بشكل أسبوعي أو شهري وآخر بشكل ربع سنوي.

الخطوة الحادية عشرة: تيسير استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة وذلك من خلال تركيز المدير التنفيذي على استخدامها والمساءلة عنها لغرسها في النشاط اليومي للعاملين في المنظمة. الخطوة الثانية عشرة: تنقيح مؤشرات الأداء الرئيسية للحفاظ على ارتباطها بالمنظمة، وذلك من خلال مراجعة عوامل النجاح الحاسمة بشكل دوري والتأكد من صلاحيتها، ومراجعة مقاييس الأداء من قبل المختصين في المنظمة والتأكد من ملائمتها لإستراتيجية للمنظمة.

أهم ما يميز نموذج مؤشرات الأداء عن منهجية بطاقة الأداء المتوازن هو أنه يحوي تعريفاً محدداً وواضحاً لماهية مؤشرات الأداء الرئيسية وتميزها عن بقية مقاييس الأداء، كما أنه تم تطويرها لتقديم ممارسة أفضل وتسهيل تطبيقها السريع خلال إطار زمني محدد يتراوح بين ستة إلى ستة عشر أسبوعاً بناء على حجم المنظمة.

الخطوة الأولى: التزام الإدارة العليا ودعمها للعملية؛ إذ إن عليهم فهم وإدراك أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية وتخصيص وقت مجدول للقاء الفريق المسؤول عن مؤشرات الأداء وتقديم التغذية المرتجعة عن المقاييس المقترحة.

الخطوة الثانية: إعداد فريق مفرغ لتنفيذ العمل المتعلق بمؤشرات الأداء ورفع التقارير مباشرة لرئيس المنظمة. ويجب أن يمتلك هذا الفريق الخبرة الكافية ومهارات الاتصال الفاعل والنزعة الإبداعية والإلمام الكامل بالمنظمة ونشاطها.

الخطوة الثالثة: نشر ثقافة وعمليات مواكبة ومناسبة لتطبيق النموذج، حيث يجب نشر وغرس ثقافة المبادرة من خلال توفير التدريب والدعم اللازمين لفرق العمل المعنية بتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وإشراك أصحاب المصالح في عملية التخطيط لبناء مؤشرات الأداء الرئيسية.

الخطوة الرابعة: إعداد إستراتيجية تطويرية شاملة لتطبيق النموذج بهدف تحديد الوقت الأنسب لإطلاق مشروع قياس الأداء والطريقة الأفضل لتنفيذه والمراحل الرئيسية للمشروع. الخطوة الخامسة: تسويق النموذج لجميع العاملين في المنظمة وتهيئتهم للتغيير القادم على المنظمة من خلال وضع خطة للتغيير، ووضع آليات للتعامل مع العاملين المقاومين للتغيير، وفتح قنوات اتصال متنوعة للترويج لمشروع مؤشرات الأداء الرئيسية.

