



الشركة القابضة
لمياه الشرب والصرف الصحي

دليل المتدرب

مؤشرات الأداء الرئيسية

أخصائي تدريب - درجة ثانية



تم اعداد المادة بواسطة الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي

قطاع تنمية الموارد البشرية - الادارة العامة للمسار الوظيفي V2 1-4-2019

الفهرس

Contents

3	مقدمة:
4	الباب الاول : مؤشرات الأداء لإدارة التدريب
5	1. مفاهيم أساسية
6	2. أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية للشركة
7	3. أهمية استخدام مؤشرات الأداء في التدريب:
8	4. خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية:
8	5. مستويات مؤشرات الأداء :
10	6. أربعة أنواع من المؤشرات لقياس الأداء
10	7. بعض انواع المؤشرات فى المؤسسة التدريبية
12	8. مراحل بناء نظام مؤشرات الأداء :
16	الباب الثاني : مؤشرات الأداء لإدارات الموارد البشرية
16	1. تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسي في إدارات الموارد البشرية:
17	2. مؤشرات لقياس أداء الموارد البشرية:
19	3. النصائح الستة لوضع مؤشرات الأداء الوظيفي:
20	4. كيف تقيس مؤشرات الأداء الوظيفي بالشكل الأمثل

مقدمة :

مهما تعددت البرامج التدريبية التي يحضرها العاملون بشتى مستوياتهم ، ومهما تتوعد هذه البرامج ، ومهما كانت برامج تأهيل المتدربين وتطوير أدائهم وممارساتهم ، فإن الهدف الرئيس لهذه البرامج لا يتغير ، إلهة تنمية القوى البشرية العاملة ورفع نوعية معارفها ومهاراتها لتكون ممارساتها ونتاجاتها عالية الجودة والنوعية . وبظهور إدارة الموارد البشرية وتعدد وظائفها ظهرت أهمية وظيفة أخصائي التدريب المحترف قادر على تحليل المنظمة وتحليل العمل بها وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الخطط التدريبية الملبية لاحتياجات التدريب والإشراف على تنفيذ وتقدير وتقديم البرامج التدريبية . ولهذا يعد أخصائي التدريب مبرمج العملية التدريبية فهو من يقوم بعملية تحليل المهام وتحديد فجوة الأداء وتوصيف متطلبات الحقيقة التدريبية بما يحقق هدف العملية التدريبية . وكى يستطيع مشرف التدريب تحقيق هذه الهدف الكبير ، فإنه يحتاج لامتلاك وإتقان العديد من المهارات التي تجعله قادرًا على القيام بعمله بإتقان بحيث يقوم بالتدريب النوعي الجيد الذي يكسب المتدربين وينمي فيهم المهارات والسلوكيات المرغوبة .

إن مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية هي مقاييس استراتيجية تُستخدم لقياس مدى تقدم الموارد البشرية نحو تحقيق استراتيجية المؤسسة وأهدافها القصيرة الأجل والطويلة الأجل. ويجب على موظفي الموارد البشرية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للتنبؤ بالنجاح المستقبلي وتنبع الأداء السابق.

ويتمثل التدريب أحد أهم الوظائف لإدارات الموارد البشرية لدوره في تنمية المورد البشري ، فالتدريب وهو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات الالزامية لأداء أعمالهم بفعالية. ويرى أن التدريب سيحقق عدة مزايا للمنشأة منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العاملين هنا نرى أهمية التدريب الفعال في المنشآت ، ونركز في هذا البرنامج التدريبي على وظيفة هامة من وظائف إدارة التدريب وهي أخصائي التدريب نظرا لأهميتها الواضحة في إدارة الموارد البشرية ، في حين أن مدير الموارد البشرية تتعامل عادة مع أشياء مثل التوظيف وقضايا الموظفين، وإدارة الجودة الشاملة، وتوظيف وفصل العاملين، فإن وظيفة أخصائي التدريب أكثر من ذلك بكثير في هذا المجال.

أخصائي التدريب أيضا من مهامه تحديد المدربين بناء على معايير محددة، وتوجيه الموظفين من خلال البرامج التدريبية لأهمية تنمية المعرف والمهارات لتناسب مع الهدف العام للمنظمة إلى أن يصلوا إلى المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة.

أهداف البرنامج التدريبي :

يهدف هذا البرنامج التدريبي الى تمكين العاملين في إدارة الموارد البشرية – إدارة التدريب – بوظيفة أخصائي بالدرجة الثانية من أداء عملهم الوظيفي على أكمل وجه مراعاة لمستوى الجدارات التي ترغب بها الشركة من أجل تحقيق الاهداف المرجوة في نهاية الدورة التدريبية سيكون المتدرب قادر على :

- المعرفة الشاملة لمؤشرات الاداء للتدريب ومؤشرات الاداء للموارد البشرية .
- معرفة الشاملة لمستويات وانواع المؤشرات الأداء الرئيسية.
- تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية بالتدريب.

الباب الاول : مؤشرات الأداء لإدارة التدريب

1. مفاهيم أساسية

عندما تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق العاملين فإنها لابد أن تدير سلوكيات ونتائج أعمال هؤلاء العاملين ومن ثم فان أهم التحديات التي تواجه المديرين في المنظمات الحديثة هي إدارة أداء العاملين. وقد جرى العرف على استخدام أساليب تقييم الأداء على أساس أنها الوسيلة الأساسية لإدارة الأداء غير أننا في هذا المجال نستخدم مدخلاً آخرأ هو مدخل مؤشرات الأداء الرئيسية.

وتعرف مؤشرات الأداء الرئيسية على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكيد من أن الجهد التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة" ... ومن هذا المنطلق فان مؤشرات الأداء الرئيسية هي إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. مقدمة عن مؤشرات الأداء :

1.1. مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs)

تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة ، كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد عملية لتوصيف ما يعتبر أداء مناسباً وما هو ليس كذلك.

ولكن السؤال الذي يطرح دائماً ؟ مالفرق بين مؤشر الأداء (PI) ومؤشر الأداء الأساسي(KPI) ؟
نستطيع القول أن مؤشر الأداء (PI) يرشدنا ماذا نفعل لتحقيق أهداف عملية بسيطة وليس لها تأثير مباشر وهام مثل (KPI)

أما KPI فهي وجدت لتحسين الأداء وتركز على النتائج التي ستوصلنا إلى الأهداف العامة للشركة

1.2. المؤشر (Indicator) :

هو عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة سهلة موثوقة لقياس الانجاز أو للكشف عن التغيرات المرتبطة بالتدخل الانمائي أو لمساعدة على تقدير أداء متدخل.

1.3. مؤشرات الأداء (Performance Indicators) :

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتبسيط الأداء مبرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير .

1.4. تقويم الأداء (Evaluation Performance) :

العملية التي يتم من خلالها إخضاع أداء المقوم (إن كان فرداً أو مؤسسة أو نظاماً) للحكم والتقدير بصورته الكمية والنوعية وذلك انطلاقاً من المعنى الذي اعتمدته من يقوم بالتقويم في فهم الأداء وفي ضوء الأهداف المعتمدة من خلالها استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم وإدراكيها فتقديم الأداء الجماعي يقوم على عملية احتلال الوضع الراهن للاداء الاكاديمي و المؤسسي للكشف عن نواحي القوة والضعف و تحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة وتشخيص المشكلات التي تؤثر سلباً على هذا الاداء؛ وذلك بهدف اتخاذ القرار المناسب بشأنها الارتقاء بمستوى الاداء المؤسسي للنهوض برسالة المؤسسة بفاعلية وكفاءة .

ويرى بعضهم أن تقويم الأداء هو : قياس لاداء الفعلى ومقارنته النتائج الفعلية بالنتائج المطلوب تحقيقها أو التي يمكن الوصول إليها ، حتى تكون صورة لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل تحسين الاداء بطريقة مستمرة ويضيف بعضهم أن تقويم الاداء هو المراجعة الإدارية لاداء من خلال مراجعة المعايير ومقارنتها بالاداء الفعلي لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية.

2. أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية للشركة

تمثل مؤشرات قياس الأداء الوسيلة الأهم التي تحدد دعم فرق العمل لأهداف الخطة الخاصة بالشركة، إذ تساعد على مقارنة العمل المنفذ مقابل العمل المطلوب وفق الخطة، وتحديد أوجه التقصير في تنفيذ العمل في حال وجوده.

2.1. إجراء فحص دوري لأنشطة الشركة :

تتيح مؤشرات قياس الأداء إجراء فحص حقيقي لجميع نشاطات الشركة، والتعرف على أماكن الخلل في أداء المهام، ورفع المعلومات المرتبطة إلى المسؤولين للاطلاع على نتائج هذا الفحص، وتقديم التقارير المناسبة لهم فيما يتعلق بالأنشطة المقاسة وفق المؤشرات.

2.2. تحديد التعديلات الضرورية للأعمال:

يمكن أن يساعد قياس مؤشرات الأداء في تحديد جوانب النجاح والفشل، وهذا ما يتيح لأصحاب القرار اتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع فرص النجاح وتحفيض احتمالات الفشل في تنفيذ المهام، وتحقيق الأهداف الكبرى للشركة.

2.3. التأكيد من تأدية المسؤوليات بالشكل الصحيح :

بعد تتبع تأدية المسؤوليات بالشكل الصحيح أحد أهم الصعاب التي تواجه إدارة الشركة، نظراً لتنوع مهام الشركات، ووجود روابط معقدة بين هذه المهام. توفر مؤشرات الأداء الرئيسية المعايير المناسبة للتأكد من قيام أعضاء الفرق بمسؤولياتهم على أكمل وجه وأسرع وقت ممكن.

2.4. ضمان التوجيه الصحيح لفريق العمل:

مهما كان النوع المعتمد من أنواع مؤشرات قياس الأداء في الشركة، فإن المؤشرات تضمن وضع فرق العمل على الطريق الصحيح المناسب لتحقيق متطلبات وأهداف الشركة بأقصر وقت وأقل تكلفة، وأعلى جودة ممكنة.

3. أهمية استخدام مؤشرات الأداء في التدريب:

1. لتطوير أداء التدريب لغراض تنافسية.
2. لتقييم وتقدير العمليات في التدريب.
3. المقارنة بين أداء مراكز التدريب والبرامج.
4. استخدام المؤشرات بوصفها أداة لتقييم مدى النجاح في سياسات التدريب ونظامه.
5. تمكين الشركة من التأكيد من أن التدريب قد حققت رسالتها وأهدافها.
6. تزويد الشركة والمستفيدين بمعلومات للتأكد من أن التدريب تسير وفق مسارها الصحيح.
7. توفير معلومات كافية للمراجعين والمقيمين الخارجيين لغرض الاعتماد.

8. تقدمي أدلة على التحسن في الأداء.
9. اتخاذ القرارات وتقويم المجازفات والفرص المتاحة لغرض التخطيط الاستراتيجي.

4. خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية:

كل مؤشر يجب أن يجتاز هذه الاختبارات عبر منهجية قياس تسمى **CREAM** وهي اختصار للمحددات التالية:

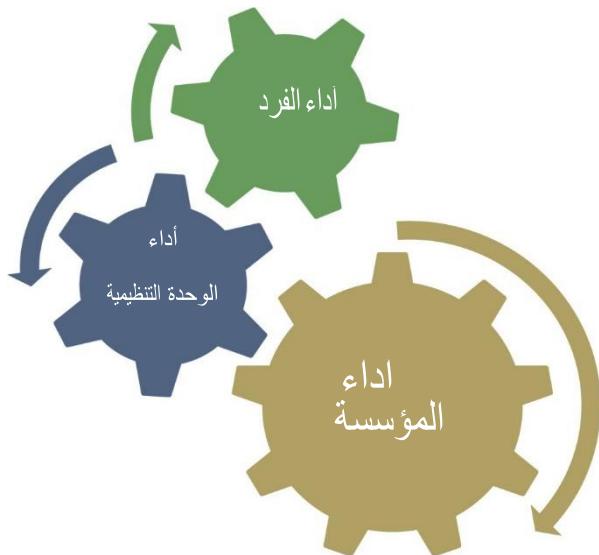
- **Clear** : indicators should be precise
- **Relevant** : appropriate to the subject and evaluation
- **Economic** : can be obtained at a reasonable cost
- **Adequate** : the ability to provide sufficient information on performance
- **Monitorable**: easily monitored, and amenable to independent validation
 - أن يكون محدداً وواضحاً وغير مكرراً
 - أن يكون مناسباً للموضوع للتقويم
 - أن لا يكون مكلفاً
 - أن يصف جميع مفردات العمل أي ما يقارب 90% من أهم الأعمال البارزة
 - أن يتسم بالبساطة وسهولة الرصد وفق شواهد مستقلة

5. مستويات مؤشرات الأداء :

إن قياس الأداء هو عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة و الأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية .

ويضم كل من المستويات الآتية

- أداء لافراد في وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الاطار العام للمؤسسة.
- أداء المؤسسة كلها في إطار بيئتها الداخلية و الخارجية.



5.1. قياس الأداء الفردي:

يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية؛ الإسهام في تحقيق أهدافها ، وقياس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أداءه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكمية أو الجودة المنشودة.
ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل :

الاعمال المنجزة مقارنة بالاهداف المعيارية المستهدفة ، والوقت المستنفذه في القيام بهذه الاعمال مقارنة بالوقت و غالباً ، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية ، ودرجة التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرجعين مقدار مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين، ومدى الانظام والانضباط في العمل ، وإطاعة الاوامر المعياري كما تعكسه الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل ، والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها .

5.2. قياس أداء الوحدات التنظيمية :

يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية ل القيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة؛ لتحقيق الاهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة و سياساتها العامة ، وعادة ما تتولى الادارة العليا في المؤسسة تقويم أداء الوحدات التنظيمية

5.3. قياس الاداء المؤسسي للمؤسسة كاملة:

يعكس الاداء المؤسسي مدى استجابة اداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ، وكذلك لتوقعات الاطراف ذات العلاقة (المستفيدين) فهناك العديد من الاطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ، وتأثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة و ما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الاداء لتحقيق هذه الاهداف . ومن أهم الادوات لتقويم اداء المؤسسات هو استخدام مؤشرات الاداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية بمهام الرقابة على اداء المؤسسات اعتماداً على مقاييس تعكس درجة جودة اداء هذه المؤسسات بالإضافة إلى مؤشرات الاداء لخططها الاستراتيجية

6. أربعة أنواع من المؤشرات لقياس الأداء

مؤشرات الأداء KPI تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الادارة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:

- **مؤشرات كمية Quantitative indicators** (كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة).
- **مؤشرات تطبيقية Practical indicators** (تعامل مع عمليات الادارة الموجودة).
- **مؤشرات توجيهية Directional Indicators** (توضح إن كانت الادارة تتحسن وتتقدم أم العكس).
- **مؤشرات عملية Actionable indicators** (توضح مدى رضا الادارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال).

7. بعض انواع المؤشرات في المؤسسة التدريبية

تحتاج مؤسسات التدريب نوعين من مؤشرات الأداء : المؤشرات الكمية ، والمؤشرات النوعية ، وكل منها يقيس أبعاداً مختلفة .. ومن الممكن الجمع بين النوعين للحصول على منظور متوازن للداء .. ونوعا المؤشرات على النحو الآتي:

7.1. المؤشرات الكمية :

عادة ما تكون مكونة من إحصائيات أو حقائق عددية وتشمل:

مؤشرات البعد الإنساني

مثل الاحصائيات عن المدربين ودرجاتهم العلمية وعدد المتدربين المسجلين في الشركة أو البرنامج و المتدربين التابعين

مؤشرات بعد المعلومات

مثل نسبة المدربين إلى المتدربين .

7.2. المؤشرات النوعية (الكيفية):

عادة ما تكون مؤشرات ذات صبغة ذاتية مثل استقصاءات الاراء والانطباعات من خلال المقابلات والبحوث المسحية مثل :

مؤشرات نوعية خاصة بالمتدربين

مثل : معدل رضى المتدربين عن حضورهم في البرامج التدريبية ، ومعدل رضى المتدربين عن المهارات التي اكتسبتها خلال تدريبيهم ، ومعدل رضى المتدربين عن البنية التحتية لمركز التدريب والخدمات المقدمة لهم.

مؤشرات نوعية خاصة بالمدربين

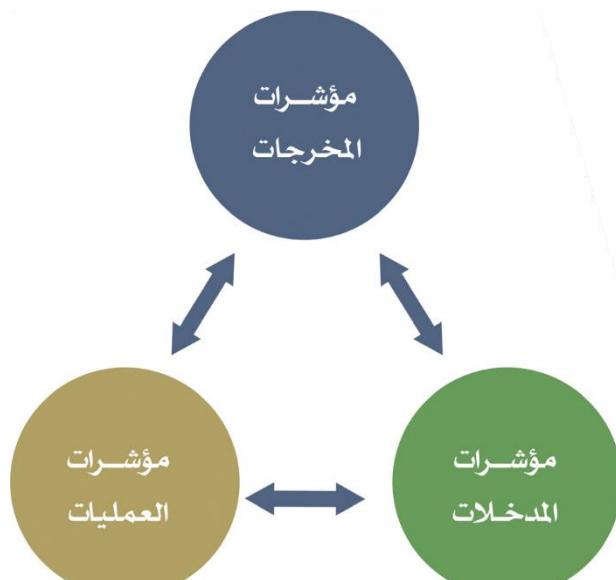
مثل : معدل رضى المدربين عن جودة البرامج التدريبية ، ومعدل رضى المدربين عن دعم مركز التدريب والتسهيلات المقدمة لتشجيعهم ، ومعدل رضى المدربين عن البنية التحتية لمركز والخدمات المقدمة لهم ، ومعدل رضى المدربين عن رؤية ورسالة المركز أو البرنامج .

مؤشرات نوعية خاصة بالمنظمة

مثل : معدل رضى المنظمة عن مهارات متدربى برنامج ما ، ومعدل رضى المنظمة عن الخدمات التي يقدمها التدريب لخدمة المنظمة.

7.3. أنواع مؤشرات الأداء من حيث مجال القياس :

تختلف مؤشرات الأداء تبعاً لاداء الذي تقيسه حسب التصنيف الآتي :



شكل(3)أنواع مؤشرات الأداء

وجميع مؤشرات الانواع الثلاثة ضروري لاعطاء صورة واضحة وحقيقية عن الاداء ولا يمكن الاعتماد على نوع وإهمال الآخر.

أمثلة لكل نوع من مؤشرات الأداء:

مؤشرات العمليات

مؤشرات المخرجات

مؤشرات المدخلات

معدل رضا المتدربين عن البرامج التدريبية

نسبة تقييم البرامج التدريبية.

نسبة المقررات التي يتم فيها استطلاع رأي الطالبات في جودة التدريس

نسبة البرامج التي لديها لجان استشارية من جهات العمل و المختصين في المؤسسة

متوسط معدلات المتدربين الملتحقين في البرامج التدريبية

نسبة المدربين إلى المتدربين

8. مراحل بناء نظام مؤشرات الأداء :

8.1. المرحلة الأولى- وضع مؤشر الأداء و مقياس الأداء :-

الاهداف الاستراتيجية Strategic Goals	1
تحديد الاهداف الفرعية Objectives	2
تحديد المقياس Measurement	3
معرفة الأداء الفعلي Actual Performance	4
تحديد الانحراف Deviation	5

مثال تطبيقي

تنفيذ الخطة التدريبية	Strategic Goals	الهدف الاستراتيجي	1
تنفيذ الدورات التدريبية بنسبة 80% سنة 2018	Objective	الهدف الفرعى	2
عدد الدورات التي تم تنفيذها / عدد الدورات المخططة للعام 2018	Measurement	المقياس	3
اجمالي عدد الدورات التدريبية المنفذة عام 2018	Actual Performance	الأداء الفعلى	4
مقارنة نسبة الأداء الفعلى 75% بنسـبة الـهدف المطلوب 80%	Deviation	الانحراف	5

بلغت الدورات عام 2018 عدد 200 دورة المخططة وبلغت عدد الدورات المنفذة عام 2018 عدد 150 دورة تدريبية .

المطلوب تحديد نسبة الأداء الفعلى وتحديد الانحراف عن الهدف المخطط.

الأداء الفعلى = اجمالي عدد الدورات المنفذة عام 2018 / اجمالي عدد الدورات المخططة عام 2018

$$\% 75 = 200/150 :$$

الإنحراف = الأداء الفعلى - الهدف المطلوب

$$\%5 - = \%80 - \%75 = \text{الانحراف}$$

• الإنحراف عن الهدف المطلوب بنسبة سالب 5%

卷之三

هـضـمـةـ مـعـادـلـةـ حـسـابـةـ لـلـمـؤـشـرـ

تحديد وصف دقة الماء



معلومات خاصة

مثال تطبيقي : بطاقة اعداد مؤشر الاداء لقياس هدف استراتيجي

المؤشر رقم 1	
المسؤولية	التعريف
مديرى الادارات	نسبة الدورات المنفذة خلال عام الى نسبة الدورات المخطططة
ادارة تنفيذ التدريب	تنفيذ الخطة التدريبية
	المؤشر
	الهدف الذى يقيس
	المؤشر
	معلومات المؤشر
	المعادلة
	نوع
	القطبية
	دورة القياس
	مصدر المعلومات
	قيمة المؤشر
2020	التاريخ
	القيمة الحالية(عدد)
200	المستهدف(عدد)
	المسؤولين عن المؤشر
	ادارة تنفيذ التدريب
	مسجل المعلومات
	مدير عام التدريب
	واضع المستهدف
	ممثل الجودة
	مراجعة الجودة

8.3 . نماذج من مؤشرات الأداء في التدريب :

1- % من البرامج التدريبية التي حققت نتائج الأعمال المرجوة

- 2- % استكمال خطة التدريب
- 3- متوسط أيام التدريب لكل موظف - إجمالي عدد أيام التدريب / إجمالي عدد الموظفين .
- 4- % من ساعات التدريب فيما يتعلق مجموع ساعات العمل.
- 5- متوسط تكاليف التدريب لكل موظف - تكلفة التدريب لكل موظف مقسوما على عدد العاملين .
- 6- % من تكاليف التدريب التي تنفق على المديرين مقابل إجمالي تكاليف التدريب .
- 7- نفقات التدريب كنسبة مئوية من الرواتب والأجور .
- 8- نسبة التدريب الداخلي مقابل التدريب الخارجي. ويمكن حساب نسبة على أساس ساعات التدريب أو تكلفة التدريب .
- 9- % من الدورات التدريبية طلبت ولكن لم تتفق فعليا .
- 10- تدريب الموظفين % مقابل العدد الكلي للموظفين .
- 11- رضا الموظفين مع التدريب.
- 12- عدد ساعات التدريب في الشهر
- 13- عدد رؤساء الأقسام المدربين بالنسبة للعدد الكلي
- 14- عدد ساعات التدريب الذي تم من كل مدرس
- 15- متوسط نتائج الاختيار النهائي
- 16- % نتائج التقييم النهائي للعملية التدريبية
- 17- % نسبة الموظفين الذين ساعدتهم التدريب في تحقيق الاهداف العملية
- 18- متوسط تكلفة التدريب في الساعه
- 19- % رضا الموظفين عن التدريب بكفاءة وفعالية البرامج التدريبية
- 20- % عدد الموظفين ذوي الجدارات المنخفضة

الباب الثاني : مؤشرات الأداء لإدارات الموارد البشرية

1. تصنیفات مؤشرات الأداء الرئیسي في إدارات الموارد البشرية:

تمتلك مؤشرات الأداء الوظيفي أهمية إضافية عند تقييم العمل المؤسسي للشركة، إذ تعد القسم الأهم في إدارة شؤون الموظفين وطريقة عملهم بما يحقق المنافع للشركة. تتعدد مؤشرات الأداء الوظيفي المستخدمة من قِبَل فرق الموارد البشرية في الشركات لتصل إلى عشرات المؤشرات، وتحتَّلُّ أسلوب استخدام هذه المؤشرات حَسْبَ طبيعة المعلومات المطلوب تحليلها، إلا أن هناك أربع تصنیفات رئیسية هي:

1.1. مؤشرات تعويضات الموظفين

يدل مؤشر أداء تعويضات الموظف على ما يكسبه الموظف من ميزات تشجيعية تساعد في تحسين أدائه الوظيفي، الذي يحسّن بدوره الأداء الكلي للشركة. يمثل مؤشر مصاريف الرعاية الصحية لكل موظف على رأس عمله أحد الأمثلة عن هذا النوع من المؤشرات، إذ يوفر المعلومات الازمة للشركة عن مدى شمولية **خطة الرعاية الصحية المعتمدة للموظفين العاملين**.

1.2. المؤشرات المرتبطة بثقافة الشركة

تشمل ثقافة الشركة القيم والعادات والأهداف والأفكار، حتى الرسالة التي تظهر **هوية الشركة** وترتظم أعمالها. تحتاج الشركة إلى مؤشرات أداء رئيسية تقيس التزام موظفي الشركة بثقافتها، من المؤشرات المعتمدة في هذا التصنيف هو النسبة المئوية للإجازات المستخدمة من قبل الموظف، إذ تُظهر التوازن بين رغبة الموظفين في العمل لدى الشركة، وبين التزاماتهم الحياتية خارج إطار الشركة.

1.3. مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالتوظيف

ترتبط هذه المؤشرات بآلية وطرق التوظيف في الشركة، وتعطي تصوّراً دقيقاً عن **خطة التوظيف** للشركة خلال المدّة الزمنية المقبالة. ينتمي مؤشر إنهاء الخدمات القسري إلى هذا التصنيف، ويشير إلى عدد الاستقالات المقدمة من مديرى الأقسام لإنهاء خدمات موظف، نسبةً لعدد الاستقالات الكلي في الشركة خلال مدة زمنية معينة.

1.4. مؤشرات الأداء المرتبطة بالإنجاز

تتيح هذه المؤشرات قياس أداء الشركة، وقدرات كل موظف على تحقيق التوجه الأساسي للشركة، وتتيح هذه المؤشرات رسم خطط تشغيلية تتناسب مع تحقيق التوجه الاستراتيجي للشركة استناداً لهذه المؤشرات. يعد مؤشر الترقيات الداخلية والتعيينات الخارجية مؤشراً هاماً من مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالإنجاز، إذ يتيح للمحلل تقييم قدرات الشركة ومستوى الخبرة التي يمتلكها الكادر الوظيفي ضمنها، وتقديم التقرير الذي يفيد في تخطيط الترقية الإدارية للموظفين.

2. مؤشرات لقياس أداء الموارد البشرية:

2.1. المؤشر الأول – الكفاءة المطلوبة

يعتمد مقياس نجاح أي وظيفة بشكل أساسي على مستوى المهارة والكفاءة والخبرة لفريق العمل بالمنظمة ، وهذا المؤشر هو نتيجة لبعض العمليات التي يقوم بها قسم الموارد البشرية ، لذلك فهو يحدد الكفاءة الأساسية التي تتطلبها الوظيفة ويتم إجراء مقارنة بين هذه الحاجة وماذا. يمكن الحصول عليها من الأشخاص الذين لديهم المؤهلات التي تجعلهم أكثر ملائمة لهذه الوظيفة.

وبالتالي؛ يحدد قسم الموارد البشرية ما تفتقر إليه المنظمة من مؤهلات وكفاءات ومهارات محددة ، ونجد ذلك ؛ هناك بعض المواهب التي لا تمتلكها أي مؤسسة أو شركة ، على سبيل المثال: القدرة على التواصل الاجتماعي مع العملاء أو القدرة على الاستفادة القصوى من أجهزة الكمبيوتر.

2.2. المؤشر الثاني – القدرة على القيادة

قيادة الموظفين داخل الشركة أو المؤسسة ليس بالأمر السهل على أي فرد القيام به ، فنحن نرى أن العديد من الشركات تنفق مبالغ كبيرة حتى يتأهل الفرد لقيادة مجموعة من الموظفين ، وهذا المؤشر الذي وضعته إدارة الموارد البشرية يقوم بجمع البيانات عن الجميع. الموظفين المرشحين للمناصب القيادية.

يتم الحصول على هذه البيانات والمعلومات ، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بقدرتهم على قيادة المجموعة ، من خلال استطلاعات شاملة ومقابلات شخصية معهم ، وفي بعض الأحيان يتم استخدام استطلاعات الرأي حول آراء الشخص المرشح لقيادة حتى يمكن الموظفون من التعبير عن آرائهم بحرية. بدون أي ضغط.

2.3. المؤشر الثالث – قياس أداء الموظف

تتوقع أي شركة في العالم أن يقدم الموظف دائمًا الأفضل من أجل النمو والبقاء والتميز في السوق ، ويقيس هذا المؤشر متوسط أداء الموظف في الشركة ويساعد أيضًا في إجراء التصنيف المناسب وفقًا للدرجة التي يعمل بها أي موظف.

لذلك ، من الصحيح تحديد الحاجة إلى دورة تدريبية وهناك العديد من الأدوات والنظريات المستخدمة للعثور على المؤشر الدقيق لأداء الموظف داخل المنظمة.

2.4. المؤشر الرابع – استخدام الجدارة

يعتمد أساس هذا المؤشر على فكرة أن الموظف يعتبر فرصة للشركة ، خاصة إذا كان مرخصًا وهذا في أي مؤسسة أو شركة ، وهذا المؤشر هو من يُسمح له بدفع راتب كبير حيث يتم تحديد أهم موظف واعتباره الموظف المثالي. هي العملية.

لتحقيق أقصى استفادة من هذه الكفاءة النادرة ، يجب على المنظمة التركيز وإعطائهما ما تستحقه من أجل تحقيق أقصى استفادة منها ، وباستخدام هذا المؤشر ، تضطاد الشركة أيضًا الموظفين ذوي المهارات المتفوقة في مجال الأعمال والتسليم.

2.5. المؤشر الخامس – اكتساب المهارات

عندما تنجح الشركة في استقطاب موظفين موهوبين ومن ثم توظيفهم ، فإنها تضمن نمو الأعمال على المستوى المحلي والعالمي ، ويتم ذلك من خلال اكتساب موظف ذو مهارات عالية.

تميل المؤسسات والشركات اليوم إلى جعل جميع موظفيها مهارة متميزة من خلال تنظيم دورات لا تخلق فجوة في عالمهم ، وأي منظمة ناجحة تستخدم موظفين مختلفين لتحسين موظفيها حتى يصلوا إلى أعلى مستوى من الأداء.

2.6. المؤشر السادس – إصرار الموظف

عندما تتعاقد شركة مع موظف ، ثم تقوم بتدريبهم ودمجهم في عملهم ، فإن الأمر يستغرق المال والوقت ، ومؤشر استقرار الموظف هو العملية التي يتم من خلالها التقييم العام لما أجزه الموظف طوال دورة الشركة ، من التعيين إلى الدورات التدريبية المختلفة ، ثم يحاول المؤشر التنبؤ. يتعلق الأمر بمستقبل الموظف وما سيتحققه خلال فترة زمنية.

كما يحدد هذا المؤشر استقرار الموظف ببعض مؤشرات الأداء الرئيسي التقليدي للموظف ورضاه عن الراتب الذي يتقاضاه ومشاركة هذا الموظف وهذا المستوى من المشاركة ، ويعتبر هذا المؤشر لاستقرار الموظف من أهم المؤشرات. يمكن أن يؤثر على الموارد البشرية لأي شركة أو منظمة.

لأنه يضع الموظف في المكان المناسب بين الموظفين المتشابهين في العمر أو المؤهل وفي الوظيفة التي يقوم بها ، ويتم إنشاء هذا المؤشر من خلال إجراء المسوحات والمقابلات ، وهي أدوات مفيدة لهذا المؤشر للوصول إلى النتائج الصحيحة.

الجدير بالذكر ؛ تعتمد دورة حياة الموظف في أي شركة على ما أنجزه في كل مرحلة من هذه الدورة ، ثم تأتي مرحلة الاستبقاء ويتم تحديدها من خلال الأداء الأمثل للموظف في هذه المرحلة.

3. النصائح الستة لوضع مؤشرات الأداء الوظيفي:

تعتمد الشركات في تقييم موظفيها، إضافةً إلى بعض من أجزاء تقييم أدائها، على مؤشرات الأداء الوظيفي التي تمثل سلوك الموظفين في تنفيذ أعمالهم ورضاهم الوظيفي، إضافةً إلى سلوك الشركة في الاستفادة من أعمالهم المقدمة وتوظيفها على الوجه المناسب.

3.1. حدد كيف ستستخدم مؤشرات الأداء للموظفين

تحدث مع المسؤولين عن التقارير التي تمثل مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالموظفيين، واتفق على ما يرغبون بالوصول إليه من خلال هذه التقارير، وكيف سيسخدمونها، وما هي أنواع الموظفين المناسبة لتأدية الأعمال لديهم. يساعد هذا الحوار في تحديد المؤشرات الالزامية لقياس المطلوب بأفضل طريقة.

3.2. ضع مؤشرات أداء ذكية SMART

من الأفضل أن تتبع مؤشرات أداء الموظفين دلالات الأهداف الذكية SMART، هذا يعني أن تكون محددة وقابلة للقياس، دقيقة وواقعية، مرتبطة بهدف معين ومحددة بوقت معين.

يعد مؤشر رفع إنتاجية الموظفين في القطاع الإنتاجي بمعدل 10% خلال السنة القادمة أحد مؤشرات الأداء المرتبطة بأهداف ذكية فهو محدد بكيفية الإنتاج، وهي قابلة للقياس، دقيقة بقيمة 10%， واقعية يمكن تحقيقها، ومحددة بفترة سنة واحدة.

3.3. اجعلها واضحة للفريق

لا بد من ضمان أن أعضاء الفريق قد أصبحوا على دراية كاملة بمتطلبات المؤشر المستخدم، لكي يكونوا قادرين على العمل سعياً لتحقيقها، وألا تكون جهود الموظفين بعيدة عن قيم المؤشرات المطلوبة.

3.4. أنشئ ارتباطاً مع الأهداف الاستراتيجية للشركة

لنتحقق مؤشرات الأداء الرئيسية الغاية منها في حال لم تكن مرتبطة بالأهداف الموضوعة ضمن الخطة الاستراتيجية للشركة، لذا يجب أن يرتبط كل مؤشر خاص بأداء الموظفين بهدف استراتيجي للشركة يساهم في تحقيقه، كربط مؤشر إنتاجية الموظف بزيادة المبيعات الاستراتيجي للشركة.

3.5. بسط مؤشرات قياس الأداء بالشكل الأنسب

يجب على فريق الموارد البشرية وضع مؤشرات بسيطة غير صعبة الفهم، إذ تعلم المؤشرات البسيطة على تحسين أداء الموظفين نظراً لقدرتهم بشكل أسهل للتعامل معها. يجب على المعنيين عدم تبسيط المؤشرات لدرجة تقلل من أهمية البيانات المرتبطة بهذه المؤشرات، تكمن الإدارة الناجحة لوضع المؤشرات بوضع مؤشرات قياس الأداء المناسبة، وبأبسط طريقة ممكنة.

3.6. صمم مؤشرات قابلة للمراجعة

مع اختلاف أداء أعضاء الفريق خلال فترات زمنية مختلفة، يحتاج مدير الفرق ومديرو أقسام الموارد البشرية إلى مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل دائم. فقد تكون المعلومات الصادرة عن بعض المؤشرات غير هامة عند وضع الخطط الاستراتيجية أو التشغيلية المتلاحقة، أو قد تحتاج إلى تعديل هذه المؤشرات، نسبةً لتغيير جذري حصل في طريقة استخدام المعلومات التي تتيحها مؤشرات الأداء الرئيسية.

4. كيف تقيس مؤشرات الأداء الوظيفي بالشكل الأمثل

يمثل قياس مؤشرات الأداء الرئيسية عملية تحصيل المعلومات الناتجة عن تتبع المؤشرات وتحليلها وإعادة صياغة المعلومات بطريقة مناسبة لتكون بيانات مساعدة لأصحاب القرار لاتخاذ قرارات مناسبة في مراحل العمل المستقبلية للشركة. يعتمد تحليل مؤشرات الأداء الوظيفي على دقة المعلومات المحصلة، إضافةً إلى خبرة الشخص المسؤول عن مؤشر أداء الموظفين المراد تحليله.

4.1. إدارة المؤشرات بطريقة تفاعلية

يتيح التعامل الإلكتروني مع مؤشرات الأداء الرئيسية عوامل متقدمة لا يتيح التعامل التقليدي أدائها، كالترشيحات وعوامل التصفية، خصوصاً في حال تتبع أكثر من مؤشر. إذ يمكن عرض قيم المؤشرات وفقاً لعدة عوامل تصنيف، كالعوامل الجغرافية والزمانية والمكانية وغيرها. واستخدام أكثر من عامل تصفية في وقتٍ واحد.

4.2. لا تكتف بالرؤية الرقمية للمؤشرات

تعطي الأرقام التي تتناولها المؤشرات دليلاً دقيقاً لسلوك الموظفين خلال مدة قصيرة، لكن لا يمكن ضمان صحة تلك الأرقام بالرغم من دققها، إذ يمكن أن تكون البيانات المدخلة للمؤشرات خاطئة، وتكون نتائج المؤشرات عندها خاطئة بالضرورة.

يجب على المحل تقدير التأثير الذي سينتج عن التحليل على مستوى الموظفين، فإن كان مؤشر عدد استقالات الموظفين مرتفع، فلا بد من أن تضع نفسك بدلاً من هؤلاء الموظفين وتحدد سبب الاستقالة. لا يضيف المؤشر أي قيمة في حال تتبع الأهداف والغايات دون النظر بشكل أساسي إلى تأثير الموظفين، فإن كان هناك خلل في الاستراتيجيات المتبعة، يجب أن تتوارد بين الموظفين وتبتعد عن أتمتها المتابعة، وإلقاء النظر بشكلٍ أبعد من الأرقام، واقتراح تعديل سياسات العمل إن اضطر الأمر.

4.3. قارن بين فترات مختلفة

يشير قياس الفترات الزمنية المختلفة لمؤشرات الأداء الرئيسية إلى تحديد اتجاه عمل الموظفين في الشركة بشكل متقدم أو متراجع، فإن كانت إنتاجية الموظفين في الربع الثاني من السنة أكبر من الإنتاجية في ربعها الأول مثلاً، فيمكن فحص أثر نظام تحفيز الموظفين في تحسين مستوى الإنتاجية لديهم.

تتيح تقنيات الأتمة تحديد قيم مؤشرات الأداء الرئيسية المتوقعة لفترة زمنية مقبلة، يمكن للمحلل إعداد بيانات المؤشر لتلقي التبيهات عند الوصول إلى قيمة معينة أو تجاوز القيمة العظمى أو الدنيا للمؤشر. تساعد عمليات الأتمة في تحديد اتجاه التحليل بشكل أسرع، واكتشاف التحسينات الازمة لعمل الفريق، والتخفيض من العمل اليدوي للتحليل.

المراجع :

قام بإعداد الإصدار الثاني من هذا البرنامج:

شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية

أ / محمد احمد حامد على

شركة مياه الشرب بالقاهره الكبرى

أ / محمد جمال زكي شعيره

شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالغربيه

أ / محمود صلاح محمد حموده

*الترتيب حسب الأبجدية

للاقتراءات والشكاوى قم بمسح الصورة (QR)

