



برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه 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 2019-4-1 V2

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 الاداء في التدريب: |
| 8 | 4. خصائص مؤشرات الاداء الرئيسية: |
| 8 | 5. مستويات مؤشرات الاداء : |
| 10 | 6. أربعة أنواع من المؤشرات لقياس الأداء |
| 10 | 7. بعض انواع المؤشرات في المؤسسة التدريبية |
| 12 | 8. مراحل بناء نظام مؤشرات الاداء : |
| 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 تنوعت هذه البرامج ، ومهما كانت برامج تأهيل المتدربين وتطوير أدائهم وممارساتهم ، فإن الهدف الرئيس لهذه البرامج لا يتغير ، إنه 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 القادر على تحليل المنظمة وتحليل العمل بها وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الخطط التدريبية الملبيّة للاحتياجات التدريبية والإشراف على تنفيذ وتقييم وتقوم البرامج التدريبية . ولهذا يعد اخصائي التدريب مبرمج العملية التدريبية فهو من يقوم بعملية تحليل المهام وتحديد فجوة الأداء وتوصيف متطلبات الحقيقة التدريبية بما يحقق هدف العملية التدريبية . وكي يستطيع مشرف التدريب تحقيق هذه الهدف الكبير ، فإنه يحتاج لامتلاك وإتقان العديد من المهارات التي تجعله قادراً 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 وتتبع الأداء السابق.

ويمثل التدريب أحد أهم الوظائف لإدارات الموارد البشرية لدورة في تنمية المورد البشري ، فالتدريب وهو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة 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 نظراً لأهميتها الواضحة في إدارة الموارد البشرية ، في حين أن مديري 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 أيضاً من مهامه تحديد المدربين بناء على معايير محددة، وتوجيه الموظفين من خلال البرامج التدريبية لأهمية تنمية المعارف والمهارات لتتناسب مع الأهداف العامة للمنظمة الى أن يصلوا الى 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 فأنها لابد أن تدير سلوكيات ونتائج أعمال هؤلاء العاملين ومن ثم فإن 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 آخر هو مدخل مؤشرات الأداء الرئيسية.

وتعرف مؤشرات الأداء الرئيسية على أنها " الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة " ... ومن هذا المنطلق فإن 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 ؟ ما الفرق بين مؤشر الأداء (PI) ومؤشر الأداء الأساسي (KPI) ؟ نستطيع القول أن مؤشر الاداء (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 الى 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 للمساعدة على تقدير أداء متدخل.

1.3. مؤشرات الأداء (Performance Indicators) :

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الاداء مبرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته مستويات الاداء 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 بصورتيه الكمية والنوعية وذلك انطلاقاً من المعنى الذي اعتمده من يقوم بالتقويم في فهم الاداء وفي ضوء الاهداف المعتمدة من خلالها استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم وإدراكها فتقويم الاداء 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 الاداء هو : قياس لاداء الفعلى ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المطلوب تحقيقها أو التي يمكن الوصول إليها ، حتى تتكون صورة لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه بما يكفل تحسين الاداء بطريقة مستمرة ويضيف بعضهم أن تقويم الاداء هو المراجعة الادارية 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 لهما 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 وتخفيض احتمالات الفشل في تنفيذ المهام، وتحقيق الأهداف الكبرى للشركة.

2.3. التأكد من تأدية المسؤوليات بالشكل الصحيح :

يعد تتبع تأدية المسؤوليات بالشكل الصحيح أحد أهم الصعاب التي تواجه إدارة الشركة، نظرًا لتعدد 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 الاداء في التدريب:

1. لتطوير أداء التدريب لاغراض تنافسية.
2. لتقييم وتقويم 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 التأكد من أن التدريب قد حققت رسالتها وأهدافها.
6. تزويد الشركة والمستفيدين بمعلومات للتأكد من أن التدريب تسير وفق مسارها الصحيح.
7. لتوفير معلومات كافية للمراجعين و المقيمين الخارجيين لغرض الاعتماد

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

4. خصائص مؤشرات الاداء 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 وللتقويم
- 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 الاداء :

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

ويضم كل من المستويات الاتية

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



5.1. قياس الاداء الفردي:

يتكون الاداء الفردي من الانشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية؛ الاسهام في تحقيق أهدافها ، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الاداء التي تعكس أدائه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة. ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل :

الاعمال المنجزة مقارنة بالاهداف المعيارية المستهدفة ، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الاعمال مقارنة بالوقت وغالباً ، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية ، ودرجة التعاون مع الرؤساء والزملاء والمراجعين مقدار مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين، ومدى الانتظام والانضباط في العمل ، وإطاعة الاوامر المعيارية 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 للقيام 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 أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ، وكذلك لتوقعات الاطراف ذات العلاقة (المستفيدون) فهناك العديد من الاطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ، وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة و ما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الاداء لتحقيق هذه الاهداف . ومن أهم الادوات لتقويم أداء المؤسسات هو استخدام مؤشرات الاداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية بمهام الرقابة على أداء المؤسسات اعتماداً على مقاييس تعكس درجة جودة أداء 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 الإدارة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:

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

7. بعض انواع المؤشرات فى المؤسسة التدريبية

تحتاج مؤسسات التدريب نوعين من مؤشرات الاداء : المؤشرات الكمية ، والمؤشرات النوعية ، وكل منهما يقيس أبعاداً مختلفة .. ومن الممكن الجمع بين النوعين للحصول على منظور متوازن للاداء .. ونوعا المؤشرات على النحو الاتي:

7.1. المؤشرات الكمية :

عادة ما تكون مكونة من إحصائيات أو حقائق عددية وتشمل:

مؤشرات البعد الانساني

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 اكتسبها خلال تدريبهم ، ومعدل رضى المتدربين عن البنية التحتية لمركز التدريب والخدمات المقدمة لهم.

مؤشرات نوعية خاصة بالمدربين

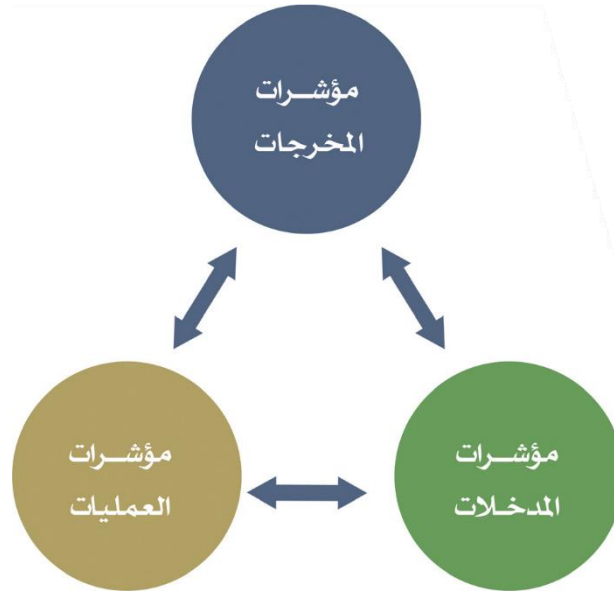
مثل : معدل رضى المدربين عن جودة البرامج التدريبية ، ومعدل رضى المدربين عن دعم مركز التدريب والتسهيلات المقدمة لتشجيعهم ، ومعدل رضى المدربين عن البنية التحتية للمركز والخدمات المقدمة لهم ، ومعدل رضى المدربين عن رؤية ورسالة المركز أو البرنامج .

مؤشرات نوعية خاصة بالمنظمة

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

7.3. أنواع مؤشرات الاداء من حيث مجال القياس :

تختلف مؤشرات الاداء تبعاً لاداء الذي تقيسه حسب التصنيف الاتي :



شكل (3) أنواع مؤشرات الاداء

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

أمثلة لكل نوع من مؤشرات الاداء:

| مؤشرات المدخلات | مؤشرات المخرجات | مؤشرات العمليات |
|---|---|--|
| متوسط معدلات المتدربين الملحقين في البرامج التدريبية | نسبة المقررات التي يتم فيها استطلاع رأي الطالبات في جودة التدريس | معدل رضا المتدربين عن البرامج التدريبية |
| نسبة المدربين إلى المتدربين | نسبة البرامج التي لديها لجان استشارية من جهات العمل و المختصين في المؤسسة | نسبة تقييم البرامج التدريبية. |

8. مراحل بناء نظام مؤشرات الاداء :

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

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

مثال تطبيقي

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

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

المطلوب تحديد نسبة الأداء الفعلي وتحديد الإنحراف عن الهدف المخطط.

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

الأداء الفعلي : $200/150 = 75\%$

الإنحراف = الأداء الفعلي – الهدف المطلوب

الانحراف = $75\% - 80\% = -5\%$

• الإنحراف عن الهدف المطلوب بنسبة سالب 5 %

٢٥ الحالة الثالثة استخدام بطاقة اعداد مؤشر الأداء

تعريف المؤشر

وضع معادلة حسابية للمؤشر

تحديد وصف دقيق للمؤشر

معلومات خاصة

مثال تطبيقي : بطاقة اعداد مؤشر الاداء لقياس هدف استراتيجي

| المؤشر رقم 1 | | | | | |
|-------------------------|--|---------------------|---|------|---------------------|
| المؤشر | | الرمز | التعريف | | المسؤولية |
| المؤشر | | | نسبة الدورات المنفذة خلال عام الى نسبة الدورات المخططة | | مديرى الادارات |
| الهدف الذى يقيسه المؤشر | | | تنفيذ الخطة التدريبية | | ادارة تنفيذ التدريب |
| معلومات المؤشر | | | | | |
| المعادلة | | | عدد الدورات التى تم تنفيذها خلال العام / عدد الدورات المخططة خلال العام | | |
| النوع | | | مؤشر مخرجات | | |
| القطبية | | | موجب | | |
| دورة القياس | | | عام | | |
| مصدر المعلومات | | | ادارة تنفيذ التدريب | | |
| قيم المؤشر | | | | | |
| التاريخ | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 2020 |
| القيمة الحالية(عدد) | | 100 | 110 | 130 | 160 |
| المستهدف(عدد) | | 140 | 160 | 180 | 200 |
| المسؤولين عن المؤشر | | | | | |
| مسجل المعلومات | | ادارة تنفيذ التدريب | | | |
| واضع المستهدف | | مدير عام التدريب | | | |
| مراجع الجودة | | ممثّل الجودة | | | |

8.3. نماذج من مؤشرات الأداء فى 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 مقسوماً على عدد العاملين .
- 6- % من تكاليف التدريب التي تتفق 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 تنفذ فعلياً .
- 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 مدرب
- 15- متوسط نتائج الاختيار النهائي
- 16- % نتائج التقييم النهائي للعملية التدريبية
- 17- % نسبة الموظفين الذين ساعدتهم التدريب في تحقيق الأهداف العملية
- 18- متوسط تكلفة التدريب في الساعة
- 19- % رضا الموظفين عن التدريب بكفاءة وفعالية البرامج التدريبية
- 20- % عدد الموظفين ذوي الجدارات المنخفضة

الباب الثاني : مؤشرات الأداء لإدارات الموارد البشرية

1. تصنيفات مؤشرات الأداء الرئيسي 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 قبل فرق الموارد البشرية في الشركات لتصل إلى عشرات المؤشرات، وتختلف أساليب استخدام هذه المؤشرات حسب طبيعة المعلومات المطلوب تحليلها، إلا أن هناك أربع تصنيفات رئيسية هي:

1.1. مؤشرات تعويضات الموظفين

يدل مؤشر أداء تعويضات الموظف على ما يكسبه الموظف من ميزات تشجيعية تساعد في تحسين أدائه الوظيفي، الذي يحسن بدوره الأداء الكلي للشركة. يمثل مؤشر مصاريف الرعاية الصحية لكل موظف على رأس عمله أحد الأمثلة عن هذا النوع من المؤشرات، إذ يوفر المعلومات اللازمة 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 وتنظم 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 تصوّرًا دقيقًا عن خطة التوظيف للشركة خلال المدة الزمنية المقبلة. ينتمي مؤشر إنهاء الخدمات القسري إلى هذا التصنيف، ويشير إلى عدد الاستقالات المقدمة من مديري 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 ملاءمة لهذه الوظيفة. وبالتالي؛ يحدد قسم الموارد البشرية ما تقتقر 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 للقيادة حتى يتمكن الموظفون من التعبير عن آرائهم بحرية. بدون أي ضغط.

2.3. المؤشر الثالث – قياس أداء الموظف

تتوقع أي شركة في العالم أن يقدم الموظف دائماً الأفضل من أجل النمو والبقاء والتميز في السوق ، و يقيس هذا المؤشر متوسط أداء الموظف في الشركة ويساعد أيضاً في إجراء التصنيف المناسب وفقاً 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 مرخصاً 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 وإعطائها ما تستحقه من أجل تحقيق أقصى استفادة منها ، وباستخدام هذا المؤشر ، تصطاد الشركة أيضاً 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 عملهم ، 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 أنجزه الموظف طوال دورة الشركة ، من التعيين إلى الدورات التدريبية المختلفة ، ثم يحاول المؤشر التنبؤ. يتعلق الأمر بمستقبل الموظف وما سيحققه 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 بالموظفين، واتفق على ما يرغبون بالوصول إليه من خلال هذه التقارير، وكيف سيستخدمونها، وما هي أنواع الموظفين المناسبة لتأدية الأعمال لديهم . يساعد هذا الحوار في تحديد المؤشرات اللازمة 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 بكمية 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 بمدلولات المؤشر المستخدم، لكي يكونوا قادرين على العمل سعيًا لتحقيقها، وألا تكون جهود الموظفين بعيدة عن قيم المؤشرات المطلوبة.

3.4. أنشئ ارتباطًا مع الأهداف الاستراتيجية للشركة

لن تحقق 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 الاستراتيجية للشركة.

3.5. بسّط مؤشرات قياس الأداء بالشكل الأنسب

يجب على فريق الموارد البشرية وضع مؤشرات بسيطة غير صعبة الفهم، إذ تعمل المؤشرات البسيطة على تحسين أداء الموظفين نظرًا 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 مديرو 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

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

4.2. لا تكتفِ بالرؤية الرقمية للمؤشرات

تعطي الأرقام التي تتناولها المؤشرات دليلًا دقيقًا لسلوك الموظفين خلال مدة قصيرة، لكن لا يمكن ضمان صحة تلك الأرقام بالرغم من دقتها، إذ يمكن أن تكون البيانات المدخلة للمؤشرات خاطئة، وتكون نتائج المؤشرات عندها خاطئة بالضرورة. يجب على المحلل تقدير التأثير الذي سينتج عن التحليل على مستوى الموظفين، فإن كان مؤشر عدد استقالات الموظفين مرتفع، فلا بد من أن تضع نفسك بدلًا 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 تتواجد بين الموظفين وتبتعد عن أتمتة المتابعة، وإلقاء النظر بشكل 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 الأتمتة تحديد قيم مؤشرات الأداء الرئيسية المتوقعة لفترة زمنية مقبلة، يمكن للمحلل إعداد بيانات المؤشر لتلقي التنبيهات عند الوصول إلى قيمة معينة أو تجاوز القيمة العظمى أو الدنيا للمؤشر. تساعد عمليات الأتمتة في تحديد اتجاه التحليل بشكل أسرع، واكتشاف التحسينات اللازمة لعمل الفريق، والتخفيض من العمل اليدوي للتحليل.

المراجع :

قام بإعداد الإصدار الثانى من هذا البرنامج:

شركة مياه الشرب والصرف الصحى بالدقهليه

أ / محمد احمد حامد على

شركة مياه الشرب بالقاهره الكبرى

أ / محمد جمال زكى شعيره

شركة مياه الشرب والصرف الصحى بالغربية

أ/ محمود صلاح محمد حموده

*الترتيب حسب الأبجدية

للاقتراحات والشكاوى قم بمسح الصورة (QR)

