

تأملات في مؤشرات الأداء

بقلم: بيتر ت. دافيس، مستشار وحاصل على الشهادات الاحترافية والزمالات الآتية: (CISA, CISM, CGEIT, COBIT Foundation, COBIT Implementation, COBIT Assessor, COBIT INCS, CISSP, CPA, CMA, CMC, ITIL FC, ISO 9001 FC, ISO 20000 FC/LI/LA, ISO 27001 LI/LA, ISO 27005/31000 RM, ISO 28000 FC, ISTQB CTFL, Lean IT FC, (Open FAIR FC, PMI-RMP, PMP, PRINCE2 FC, SSG, RESILIA FC

أعود دومًا لعناصر التمكين التي تضمنها إطار كوبيت والمتعلقة بالثقافة والسلوكيات؛ ذلك أنها أصعب في الاستهداف، وتكون سببًا في إخفاق الكثير من الشركات. وفي هذه المقالة دعنا سألقي بعض الضوء على مؤشرات الأداء. ولعلكم سمعتم بالمقولة الشهيرة "السلوك الذي تحصل عليه هو السلوك الذي تكافئه"، ويرى الكثيرون في ذلك أساسًا لنظام الحوافز لديهم. وعمومًا، يبدو أنه لا بأس به؛ ولكن عند تأمله قليلاً نتبين أنك فعلاً تحصل على ما كافأته لا على ما ترغب بالحصول عليه! أما المفكر إيلي غولدرايت Eli Goldratt، وهو صاحب نظرية المحددات الشهيرة Theory of Constraints فيقول: "أخبرني كيف تقيس أدائي، وسأخبرك كيف سيكون سلوكي"؛ والنتيجة وجهان لنفس العملة.

تكاد لا تحصى المؤتمرات ودورات التدريب التي لم تبدأ في مواعيدها المحددة، وقد ذاع صيت منظميها في ذلك. وكان رئيس فرع الجمعية يقول لي دومًا: "دعنا نترك للمدعوين بضعة دقائق أخرى قبل أن نبدأ". وكان لدى المتأخرين دومًا أعداءًا ليقدموها من مثل: كان الازدحام في الطرقات شديدًا اليوم؛ في حين أنه كذلك في كل الأيام بشهادة الاحصائيات التي تؤكد ذلك. وإذا كانت الفعاليات لا تبدأ في موعدها، فلماذا سيكثر أحد بالحضور في الموعد المحدد؟ وهي بذلك رسالة تؤكد هذا السلوك؛ والأسوأ أنها ستجعل الحاضرين مبكرًا يشعرون بأن وقتهم لم يحظى بالتقدير كوقت المتأخرين عن الحضور. فالمنظمون يكافئون المتأخرين ويعاقبون المبكرين. ومما سبق نستنتج أن السلوك الذي يعزز هو السلوك الذي يستمر.

ليس فقط المتطوعون للخدمة المجانية هم من يمارسون هذا السلوك، ففي كثير من المؤسسات، تتأخر الاجتماعات عن مواعيدها، وفي إحدى المؤسسات المالية التي عملت لديها لم يحضر أي مشارك في الموعد المحدد، وفترة التأخير عادة ما تتسم بالعشوائية. فصار للتأخير أساليب للفت الأنظار؛ فيتأخر الشخص، ومن ثم يظهر فجأة ليخبرنا كم هو مشغول. وقد رأيت بعضهم يحضر ويرى الآخرين يدخلون صالة الاجتماعات، ولكنه ينتظر لبعض الوقت قبل الدخول للقيام باستعراضه متباهيًا. ولعل البعض يحسبني أنجح، ولكن بحسب علماء السلوك الاجرامي تسمى هذه بنظرية الزجاج المحطم، حيث تقضي المسائل الصغيرة وتتراكم لتغدوا كبيرة؛ ففي هذه المؤسسة المالية لديهم مشكلات مؤسسية أعظم من التأخر عن الاجتماعات. مرة أخرى السلوك الذي تعززه وتكافئه هو السلوك الذي تحصل عليه، وليس السلوك الذي تبتغيه.

ستحصل على السلوك الذي تكافئه، وليس الذي تبتغيه

بالفعل، لقد لخص المفكر غولدرايت المسألة في مقولته أنفة الذكر. وفي أثناء علمي لدى بعض القطاعات الصحية، لاحظت بعض الاختلالات في المؤشرات. وقد أذهلني أحد المؤشرات المتعلقة بمكتب تقديم الخدمة والذي يسمونه خطأ مكتب المساعدة. ويقاس المؤشر سرعة وصول فريق العمل للشخص الذي يطلب المساعدة، ولا يقاسون مستوى تقديمهم الخدمة، أو حسن توجيه الطالب للمعنيين به؛ فمثلًا لا يقاسون عدد المرات التي يتردد فيها الطالب بين مكتب الخدمة وفريق العمل الميداني حتى يصل أخيرًا للمختص ويبدأ بمعالجته. ولذلك صار العاملون في هذا المركز الأسرع على مستوى العالم في توجيه الطلاب، فسرعة التفاعل مع الطلب هي المحك الذي يقاس به الأداء، ولذلك لن نستغرب أن الأداء سيكون منسجمًا مع طريقة القياس، وسيسعى العاملون لتعظيم هذا المؤشر لمصلحتهم.

وتنحو المؤسسات لمكافئة السلوك غير المرغوب بالآلاف الأساليب، ويذهلون عندما لا يحصلون على السلوك الذي يرغبونه. ولذلك عليك البدء بمراجعة السلوكيات، وتأمل في السلوكيات التي تكافئها عليك البدء بتغييرها؟ وكذلك عليك التأمل في السلوكيات التي لا ترغب بها وتتحقق من أنها تضخمت بسبب قيامك بمكافئتها، فإذا كنت لا ترغب في هذا السلوك فعليك تغيير أساليب قياسك للأداء ومنظومة المكافآت المرتبطة بها.

بيتر ت. دافيس، Peter T. Davis مستشار وحاصل على عدد من الشهادات الاحترافية والزمالات

CISA, CISM, CGEIT, COBIT Foundation, COBIT Implementation, COBIT Assessor, COBIT INCS, CISSP, CPA, CMA, CMC, ITIL FC, ISO 9001 FC, ISO 20000 FC/LI/LA, ISO 27001 LI/LA, ISO 27005/31000 RM, ISO 28000 FC, ISTQB CTFL, Lean IT FC, Open FAIR FC, PMI-RMP, PMP, PRINCE2 FC, SSGB, RESILIA FC

هو مدير لمجموعة دافوس وشركاه للاستشارات الإدارية، ومتخصص في حوكمة تقنية المعلومات، أمن المعلومات والتدقيق. وهو مدرب معتمد في كويت في المستوى الابتدائي والتطبيقي، وأيزو 27001، وإدارة المشاريع، وغيرها.