

مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

إعداد د. سامر عوض
إستشاري تطوير تنظيمي لمجموعة شركات عربية
DBA, MBA

المحتويات

4	عناصر الإستراتيجية
6	ماهية مؤشرات الأداء الرئيسية
7	خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية
7	1. القياس
9	2. المقارنة
11	3. الدليل Evidence
11	4. الغاية Objective
12	5. فترة زمنية محددة Specified Time
13	أنواع مؤشرات الأداء
13	استراتيجي وتشغيلي
13	اللاحقة والسابقة
14	الكمية والنوعية
14	نظرية النظام
15	مستويات مؤشرات الأداء الرئيسية
15	اداء المؤسسة
15	اداء الوحدة
16	اداء الفرد
17	لوحة مؤشرات الأداء الرئيسية
17	لنجاح مؤشرات الاداء الرئيسية
18	خطوات إنشاء مؤشرات الإداء
18	خطوات إنشاء مؤشرات الإداء للمنظمة
21	خطوات إنشاء مؤشرات الإداء للوحدة
23	خطوات إنشاء مؤشرات الإداء للأفراد

ANARDES
استثمر ذاتك

عناصر الإستراتيجية

1. الرؤية هي صورة المستقبل المرجو للمؤسسة لتلهم العاملين نحو المستقبل.
والرؤية بعيدة المدى كالحلم مثالية ومختصرة وسهلة الحفظ وتثير حماس الموظفين وتستهوئ العميل.
أمثلة:

حياة افضل للمسنين
المحمول في يد الجميع
بيئة نظيفة ومجتمع متكافل

2. الرسالة وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً.
تجيب على سؤال "لماذا"

وتحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة.
وتعرف الرسالة بأنها "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"
مثال:

تصنيع حلول الطاقة الشمسية وتوفيرها بأسلوب آمن يراعي الاعتبارات البيئية بما يصب في مصلحة دولة قطر ويرضي توقعات زبائننا مع ضمان القيمة الأعلى للمساهمين في الشركة» رسالة شركة قطر لتقنيات الطاقة الشمسية

3. الأهداف هي النتائج النهائية والخطوات الرئيسية لتحقيق رسالة المنظمة
تجيب على سؤال "ماذا"
الأهداف

والهدف بطبيعته يكون أكثر تحديدا من الرسالة ويعتبر في حقيقة الأمر ترجمة للرسالة إلي نتائج أداء محددة يمكن مقابلها قياس مستويات الأداء الفعلية.
وعادة ما يتم وضع مجموعة من الأهداف تؤدي في مجملها إلي تحقيق رسالة المنظمة.
الأهداف

الهدف الذكي SMART

أمثلة:

- في العام القادم سيكون النمو المالي بزيادة الإيرادات بنسبة 10٪ سنويا.
- بعد عامان ستكون الشريحة السوقية للعملاء بكافة الاسواق لا تقل عن 25٪.

4. الغايات

هي مقاييس التغيير من أجل تحقيق الهدف.
تحقيق كل هدف قد يتطلب عددا من الغايات التي سيتم التوصل إليها.



ماهية مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية ادوات لقياس أداء أي منظمة لتشير فقط إلى معدل ونسبة النجاح.
وكل مؤسسة لديها مؤشرات أداء رئيسية تستخدمها حتى وإن كانت لا تستخدم مصطلح KPIs ونادرا ما يستحدث مؤشرات أداء رئيسية جديدة للمؤسسة.

أهمية استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية

- ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته .. بيتر دراكر
- ما لم تدعم اقوالك بالبيانات فلا يمكنك قول شيء ذو قيمة .. لورد كيلفن
- القدرة على المنافسة
- تقييم وتقويم العمليات
- المقارنة مع المنافسين
- تأكيد مدى نجاح الاستراتيجية
- لطمنة اصحاب المصلحة
- القدرة على التخطيط الاستراتيجي
- عمليات الرقابة والحوكمة
- تبرير اسباب التغيير
- مقارنة الأداء داخليا وتحقيق العدالة
- تحديد واضح للمسئولية
- نشر نتائج قياس الأداء يحسن الأداء
- تحديد الخلل والتطوير والتعلم المستمر
- أساس لمنح المكافآت

خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية هي أدوات يمكن قياسها ومقارنتها لأنها تقدم دليلاً على المستوى الذي من خلاله يتم تحقيق الغاية في فترة زمنية محددة.
خصائص مؤشرات الأداء:

1. القياس
2. المقارنة
3. دليل
4. الغاية
5. فترة زمينة

1. القياس

وحدة القياس = اليوم - الدولار - الساعة - الوزن - الطول - الرخص - .. الخ
العدد
عدد ثابت
عدد متغير
النسب المئوية

العدد

عدد ثابت: يوجد كمية يمكن تعيينها وتخصيصها:

عدد السير الذاتية

عدد البرامج التدريبية

عدد الفروع

عدد متغير: يوجد قراءات كثيرة ونحتاج إلى رقم واحد يلخصها Measures of

central tendency:

إيرادات المؤسسة اليومية

عدد العملاء اليومي

الساعات التدريبية للموظف الواحد

مقاييس النزعة المركزية

منوال Mode

وسيط Average متوسط حسابي

منوال
هو القيمة الأكثر تكرارا.
مثال: كم عدد السير الذاتية المقبولة من موقع ABC.
المنوال = 10

الوسيط
هو قيمة البيان في منتصف قائمة البيانات بعد ترتيبها تنازليا أو تصاعديا أو متوسط
البيانات في منتصف القائمة

المتوسط الحسابي
ناتج قسمة مجموع قيم البيانات على عددها
86
المتوسط الحسابي = $\frac{86}{9} = 9.5$

النسب المئوية
النسبة المتغيرة
 $\% = \frac{100 \times \text{النسبة الكلية}}{\text{النسبة الكلية}}$

$$\%50 = 100 \times \frac{100}{200} = \%$$

تحويل القيمة الكلية (أيا كانت) إلى رقم مائة والقيمة المقارنة إلى رقم يبدأ من صفر
ويزداد على حسب مقارنته بالقيمة الكلية.

مثال:
شركة بها 200 موظف
عدد الموظفين الذين تم تعيين أكثر من 5 سنوات 100 موظف
ما هي نسبتهم المئوية %

2. المقارنة

إن الرقم الذي نحصل عليه من مؤشر الأداء بمفرده لا يعطي أي مدلول لذا لابد من مقارنته بما هو مثالي أو مقبول أو غير مقبول لذلك لابد أن يوجد لكل مؤشر مقارنة معيارية benchmark ليتم مقارنته به.

مفهوم المقارنة المرجعية

عملية مستمرة ومنظمة لتقييم أداء المنظمة أو احد جوانب هذا الاداء من خلال المقارنة بنموذج داخل أو خارج هذه المنظمة للتعرف على اسباب الفجوة والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الافضل.

أهمية المقارنة المرجعية

التعلم المستمر
ترشيد النفقات
التوجه نحو النماذج الافضل
الابداعية والتجديد
التعاون بين المنظمات
دعم ثقافة حل المشاكل وتحديد الفجوة

الايخطاء الشائعة عند تطبيق المقارنة المرجعية

الاسهام غير الكافي من جانب الادارة العليا.
الاختيار والاعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة.
التقنية والدعم غير الكافيين للتنفيذ
الاهداف غير المناسبة لاسيما على المدى الطويل.
عدم الواقعية في المطلوب تحقيقه أو في زمنه.
الفهم الغير سليم للمعلومات الخاصة بالمقارن.
غياب المتابعة وعدم كفايتها.

نصائح لفاعلية المقارنة المرجعية
التركيز على العمليات ذات الأهمية القصوى للمؤسسة.
الحرص على استخدام المقارنة المرجعية في التخطيط الاستراتيجي.
الاستعداد للاعتراف بانك لست الافضل.
الالتزام بتوفير الموارد اللازمة والتغلب على مقاومة التغيير.
الدعم المالي المناسب لعقد اتفاقيات المقارنة المرجعية.



3. الدليل Evidence

والادلة تأتي نتيجة العد والمقارنة بشكل صحيح، لذلك من المهم أن نسعى جاهدين في إنشاء مقياس يمكن ملاحظته بنفس الطريقة من قبل جميع اصحاب المصلحة وينبغي أن تكون الأدلة واضحة ولها معنى محدد.

وحتى نستخدم مؤشرات الأداء كدليل لابد من بيان الحدود Define

Thresholds

المقبول

والغير مقبول

4. الغاية Objective

تأتي أهمية مؤشرات الاداء الرئيسية من مساهمتها في تحقيق الغاية وتحقق الغايات يحقق الأهداف وتحقق الأهداف يدعم الرسالة والرؤية وبذلك تنجح لاستراتيجية.

5. فترة زمنية محددة Specified Time

كل شيء في الإدارة محدد زمنيا لذلك يجب قياس ما تم إنجازه وتحقيقه عبر فترات زمنية محددة للتأكد من تحقيق الغايات ومن ثم نجاح الإستراتيجية. ويختلف طول وقصر الفترة الزمنية على حسب: المستوى الإداري

أمثلة على KPIs بشكل عام

- العائد المادي للشركة
- مجمّل الربح السنوي للشركة.
- تكاليف التشغيل للشركة بشكل إجمالي.
- سرعة إصلاح الأعطال
- قلة عدد الأعطال
- رضا العملاء.
- الحصة السوقية



أنواع مؤشرات الأداء

يختلف نوع مؤشر الأداء على حسب المنظور المستخدم للتعامل مع مؤشرات الأداء الرئيسية.
ويمكن النظر من أربع مناهير لمؤشرات الأداء الرئيسية غالبا ما يتم استخدامها جميعا عند التطبيق:
استراتيجي وتشغيلي
سابق ولاحق
كمي ونوعي
مدخلات عمليات مخرجات

استراتيجي وتشغيلي

مؤشرات الأداء الاستراتيجية
القياس على المدى الطويل ويراجعها العديد من المستويات الإدارية بالمؤسسة
وغالبا على فترات منتظمة.
مؤشرات الأداء التشغيلية
القياس على المدى القصير ويراجعها المستويات الدنيا بالمؤسسة وعلى فترات
سريعة ربما يومية.

اللاحقة والسابقة

مؤشرات الأداء الرئيسية اللاحقة Lag KPIs
تحدث تلك المؤشرات بعد وقوع الحدث «سهلة - دليل على النجاح أو الفشل»
مؤشرات الأداء الرئيسية السابقة Lead KPIs
تحدث تلك المؤشرات قبل وقوع الحدث «لها قيمة - ليس لها ضمان»

الكمية والنوعية

مؤشرات الأداء الكمية
مكونة من احصائيات وحقائق عددية
مؤشرات الأداء النوعية
ذات صبغة ذاتية مثل الاستقصاء والمقابلات والبحوث المسحية.

نظرية النظام

مؤشرات الأداء للمدخلات
مؤشرات الأداء للعمليات
مؤشرات الأداء للمخرجات



مستويات مؤشرات الأداء الرئيسية

مستويات مؤشرات الاداء الرئيسية
تختلف مستويات مؤشرات الأداء الرئيسية على حسب الهيكل التنظيمي ويمكن
تقسيمها بشكل عام إلى ثلاث مستويات:
اداء المؤسسة
اداء الوحدة
اداء الفرد

اداء المؤسسة

قد يقيم اداء المؤسسة جهات خارجية أو مجلس الادارة لبيان مدى استجابة المؤسسة
للبيئة باستخدام مؤشرات مثل:
معايير ضمان الجودة.
المقارنات Benchmark بالمجال.

اداء الوحدة

غالبا تقيم الادارة العليا أداء الوحدات بمؤشرات مثل:
مدى تحقق الاهداف التشغيلية للوحدة وترابطها بالاستراتيجية.
درجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية.
درجة استخدام التقنيات.
التعاون بين فرق العمل واللجان.
مدى استخدام قدرات الافراد في الوحدة.
مدى الالتزام بالموازنات الموضوعة.

اداء الفرد

غالبا يتم تقييمها عن طريق المشرف باستخدام مؤشرات مثل:
مقدار الاعمال المنجزة مقارنة بالاهداف المعيارية المستهدفة.
الوقت المستهدف في القيام بهذه الاعمال مقارنة بالوقت المعياري.
التكلفة المستغرقة في القيام بالعمل مقارنة بالتكلفة المعيارية.
مدى الانتظام في العمل
المبادرة بحل مشاكل
مؤشرات الاداء الرئيسية الجيدة
مؤشرات الأداء الرئيسية الجيدة لابد أن يتوافر فيها 5 عناصر:
ديناميكية: تتغير وغير ثابتة.
بسيطة: تستخدم كلمات قصيرة ومفهومة.
مرئية: يمكن أن يصل لها الموظف.
مرتبطة: لها علاقة وثيقة بالصناعة والإستراتيجية.
شكل موحد: لها تصميم واحد لكل المنظمة.

هل يوجد مقاييس دولية؟

لا يوجد مقاييس دولية معتمدة، ولكن يوجد بعض المقاييس الشائعة والمستعملة في
الاحصاءات أو تقارير المؤشرات وتعتمد على قدرة المؤسسة على تحديد مؤشراتها.

لوحة مؤشرات الأداء الرئيسية

تصميم لوحة مؤشرات الأداء الرئيسية يعبر عن اهم البيانات التي تحتاجها المنظمة لتظهر أمام المتعاملين مع مؤشرات الأداء الرئيسية.
ويعتبر تصميم لوحة مؤشرات الأداء فن يختلف من منظمة إلى أخرى.
ويجب أن تظهر اللوحة البيانات التالية

- الغاية
- المسئول
- مدخل البيانات
- التوقيت
- النطاق
- القياسات

لنجاح مؤشرات الاداء الرئيسية

لا تصمم KPIs كثيرة يكفي من 3: 5
يتم مراجعة KPIs عند تغير الاهداف أو الغايات أو البيئة المحيطة.
اختيار مؤشرات الاداء الرئيسية تعتبر فن.
KPIs ينبغي أن تهدف إلى تمكين الموظفين وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة.

خطوات إنشاء مؤشرات الأداء

يتم تحديد مستوى مؤشرات الأداء المطلوب إنشاؤها طبقا للمستوى الإداري:
مستوى المنظمة
مستوى الوحدة
مستوى الأفراد

خطوات إنشاء مؤشرات الأداء للمنظمة

إنشاء غايات Create Objectives

تحديد المناطق الرئيسية CSF

Identify Measures تحديد القياسات

Define Thresholds بيان الحدود

تصميم اللوحة / البطاقة

Interpret Results تفسير النتائج

1. إنشاء غايات Create Objectives

شروط الغايات:

Single Objective أن تكون غاية واحدة

Physical Perceived أن تكون مدركة ماديا

امثلة:

توظيف المهنيين الذين يحققون نجاح العملاء.

تطوير القدرات القيادية لدى المسؤولين.

زيادة الإيرادات 10% سنويا.

2. تحديد عوامل النجاح الرئيسية CSF

مفهوم CSF: هي تلك العوامل التي يتم تحديدها عن طريق متخذي القرار لكل منظمة والتي يقوم عليها فشل أو نجاح المنظمة في تأدية أعمالها الخاصة بها. وتتباين تلك العوامل من منظمة لأخرى وفقاً لأنشطتها وأسلوب أداء أعمالها وغير ذلك من المتغيرات المختلفة.

أهميتها:

تجنب العقبات والمخاطر التي قد تؤدي لفشل المنظمة في أداء عملها.
استغلال الفرص التي قد تؤدي لنجاح أعمالها.

3. تحديد القياسات Identify Measures

يشترط في القياسات KPIs ثلاثة شروط:
ذات أهمية

يمكن حسابها ولها مسئول

(1) ذات أهمية

امكانية التطبيق Applicability

هذه المؤشرات تساعد في تحقيق الغاية بدرجة كافية

ذات قيمة Relative Worth

يحقق أهداف اليزنس ويعتبر هام لاصحاب المصلحة

متاحة Ease of Identification

موجودة بنظام البيانات أو يمكن إيجادها وحسابها

تقيم أهمية المؤشر بالآتي: «عالي - متوسط - منخفض»

(2) لها مسئول

المسئول عن مؤشرات الاداء:

المسئول شخص وليس جهة

انواع المسؤولية

المسئول المالك Owner «يتحمل كافة المسؤولية»

المسئول المعد updater «يجمع البيانات ويحدثها»

4. بيان الحدود Define Thresholds

والمقصود بالحدود: توضيح النتائج المقبولة والغير مقبولة.

المقياس المرجعي (الستهدف) Benchmark

توضيح نوع القضية (إيجابية / سلبية)

5. تصميم اللوحة / البطاقة

يتم تصميم اللوحة / البطاقة بما يناسب المؤسسة.

بعد تصميم البطاقة يتم تصميم الجدول الذي يبين طريقة حساب المؤشرات التي تم إحرازها والتي تظهر مدى النجاح الفعلي.

6. تفسير النتائج Interpret Results

تفسر القياسات في ضوء الغايات والأهداف ومدى تحقق الإستراتيجية.

ويمكن وضع النتائج في برنامج مخصص أو إكسيل شيت.

وضع وزن للمقاييس يبين أهميتها النسبية

عندما تكون الزيادة عن المستهدف مستحبة تكون المعادلة كالتالي:

$$\text{الفعلي} / \text{المستهدف} \times 100 =$$

عندما تكون الزيادة على المستهدف غير مستحبة تكون المعادلة كالتالي:

$$\text{المستهدف} / \text{الفعلي} \times 100 =$$

عندما يتحقق المؤشر بنسبة تزيد عن 100%

نعطي له 100% ونكتب في الملاحظات الزخم الحقيقي

خطوات إنشاء مؤشرات الأداء للوحدة

1. مراجعة غايات ومؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة وعامل النجاح الحرج CSF
2. إنشاء غايات فرعية للوحدة أو مراجعة وظائف الإدارة
3. تحديد القياسات لغايات الوحدة أو وظائف الإدارة
4. بيان الحدود
5. تفسير النتائج

1. مراجعة غايات ومؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة وعامل النجاح الحرج CSF

مراجعة غايات ومؤشرات الأداء الرئيسية يبين توجه المنظمة في المستقبل ليكون اختيار مؤشرات أداء رئيسية للوحدة أو القسم محازيا لتوجه المنظمة المستقبلي. كما أن مراجعة عامل عالم النجاح CSF يجعل الإدارات مراعية له اثناء وضع القياسات

2. إنشاء غايات فرعية للوحدة أو مراجعة وظائف الإدارة
يمكن إنشاء غايات فرعية بناء على الغايات الرئيسية للمنظمة لكل وحدة أعمال أو مراجعة وظائف الإدارة.
مثال: الموارد البشرية: التوظيف - التدريب - تقييم الأداء - التعويض - شئون العاملين

3. تحديد القياسات لكل وظيفة من وظائف الوحدة
يجب الإجابة على السؤال التالي مع كل وظيفة للإدارة.
كيف يمكن أن تحقق هذه الوظيفة / القسم الغاية أو مؤشر أداء المنظمة.
مثال: كيف يمكن للتدريب أن يحقق زيادة المبيعات بنسبة 25% للمنظمة.
يشترط في القياسات KPIs للوحدة ثلاثة شروط تماما مثل المنظمة:
الوصف الواضح
ذات أهمية
يمكن حسابها ولها مسئول

4. بيان الحدود Define Thresholds

والمقصود بالحدود: توضيح النتائج المقبولة والغير مقبولة على مستوى الوحدة.
المقياس المرجعي (الستهدف) Benchmark
توضيح نوع القضية (إيجابية / سلبية)

5. تفسير النتائج Interpret Results

تفسر القياسات في ضوء الغايات والأهداف ومدى تحقق الإستراتيجية.
ويمكن وضع النتائج في برنامج مخصص أو إكسيل شيت.
وضع وزن للمقاييس يبين أهميتها النسبية
عندما تكون الزيادة عن المستهدف مستحبة تكون المعادلة كالتالي:

$$\text{الفعلي} / \text{المستهدف} = 100 \times$$

عندما تكون الزيادة على المستهدف غير مستحبة تكون المعادلة كالتالي:

$$\text{المستهدف} / \text{الفعلي} = 100 \times$$

عندما يتحقق المؤشر بنسبة تزيد عن 100%
نعطي له 100% ونكتب في الملاحظات الزم الحقيقي

خطوات إنشاء مؤشرات الأداء للأفراد

1. مراجعة غايات ومؤشرات الأداء الرئيسية للوحدة
2. تحديد معايير الأداء المطلوبة من الأفراد
3. وضع تفسير للمقصود بمعايير السلوك
4. تحديد القياسات لكل معيار
5. بيان الحدود
6. تفسير النتائج

1. مراجعة غايات ومؤشرات الأداء الرئيسية للوحدة
تعتبر غايات ومؤشرات الأداء الرئيسية للوحدة أو الإدارة أو القسم البداية الصحيحة لمؤشرات الأداء الرئيسية للأفراد:
الحسابات
الإنتاج
التسويق
.. الخ

2. تحديد معايير الأداء المطلوبة من الأفراد
معايير الأداء: هي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد
مثل كمية الإنتاج
ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء
المعرفة الجيدة للعمليات
والاستعداد للتطور.

أنواع معايير الأداء
معايير النتائج:
معايير السلوك:

1) معايير النتائج
النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم.
ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:
الكمية.
الجودة.
الأموال.
الوقت المحدد للإنجاز.

2) معايير السلوك
معايير السلوك تمثل تصرفات وسمات الفرد أثناء أداء عمله وتتسم بالغموض وعدم ظهورها كالنتائج ولذلك تسبب مشاكل بين الرئيس والمروءس عند التقييم
التعاون مع الزملاء
قيادة المروءسين
اتخاذ القرارات
الاتصالات (شفوية - كتابية).
المبادأة
الإنتباه
الدافعية العالية
الإتزان الانفعالي

3. وضع تفسير للمقصود بمعايير السلوك
تعتبر هذه الخطوة محورية تسبق وضع القياسات حتى تبين ما المقصود بالمعايير السلوكية والتي يعتريها كثيرا من الغموض بين الأفراد لإختلاف الثقافات والخبرات والتفسير هنا ليس تفسيراً أكاديمياً بقدر ما يعبر عن ثقافة وتوجهات المؤسسة نفسها.

4. تحديد القياسات لكل معيار
يتم إختيار القياسات لكل معيار بالإجابة على السؤال التالي:
إذا قام الموظف بالآتي سيحقق المعيار المطلوب بكفاءة

5. بيان الحدود

والمقصود بالحدود: توضيح النتائج المقبولة والغير مقبولة على مستوى الوحدة.

المقياس المرجعي (الستهدف) Benchmark

توضيح نوع القضية (إيجابية / سلبية)

6. تفسير النتائج

يتم تفسير النتائج ببيان مواطن قوة الموظف ومواطن ضعفه وتحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لقيام الموظف بمهامه الحالية أو المهام المستقبلية.

