

## مؤشرات الأداء الرئيسية

د. ناصرالدين ظافر المدني

من مقاييس الأداء شائعة الإستعمال ذات الطابع الإستراتيجي مثل رضا العملاء، الربحية، العائد على رأس المال المستخدم، عائد الإستثمار، نمو المبيعات، الحصة من السوق، العائد على صافي الأصول، أو الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاكات والسداد. وهي مقاييس أداء غاية في الأهمية، لأنها تزودنا بنتائج الأعمال المنجزة، لذلك من المهم أن نفرصها عن مقاييس الأداء الأخرى، لنتمكن بالتالي من فصل مقاييس الأداء المؤثرة في الحوكمة عن مقاييس الأداء المؤثرة في الإدارة. وينصح بأن يشمل تقرير الحوكمة المقدم للإدارة العليا بالمؤسسة عشرة مؤشرات نتائج رئيسية، في حين ينصح أن يشمل تقرير الإدارة عشرون مؤشر أداء رئيسي وغير رئيسي كما في بطاقة الأداء المتوازن. ويلاحظ في كثير من التطبيقات الخلط بين مؤشرات النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية، فالأولى تمثل نتائج الأعمال على مدى زمني مطول، ويتم مراجعتها في فترات شهرية أو ربع أو نصف سنوية، وحين إكتشافها لا يكون بالإمكان تحسينها، بعكس مؤشرات الأداء الرئيسية التي تحسب وتتابع على أساس أسبوعي أو يومي أو على مدار الساعة، مما يعطي فرصة لإتخاذ إجراءات تحسين عاجلة عند ملاحظة تدني في الأداء.

مؤشر الأداء الرئيسي هو أحد أنواع مقاييس الأداء، وهو رقم أو قيمة يستعمل لإعطاء دلالة على أداء عملية أو نشاط بالمؤسسة، ويمكن مقارنته بهدف داخلي أو أداء مرجعي [1]. وهو يركز على أوجه الأداء الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة [2]. وفي حالة إختياره بعناية، سيمكننا من قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وسيحدد بالضبط أين يجب أن تتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

مؤشرات الأداء الرئيسية تقيس أداء المؤسسة بشكل عام، أو أداء نشاط داخل مؤسسة متعددة الأنشطة. ومن الملاحظ أن كثير من المؤسسات تختار هذه المؤشرات بشكل خاطئ، بسبب عدم فهم الكيفية التي يتم بها وضع هذه المؤشرات، ويتم بالتالي الخلط بينها وبين أنواع مقاييس الأداء الأخرى، مثل مؤشرات النتيجة الرئيسية، ومؤشرات الأداء الغير رئيسية، والتي سنتطرق إليها أيضا ببعض الشرح في هذا المقال.

### مؤشرات النتيجة الرئيسية

مؤشرات النتيجة الرئيسية تزودنا بنتائج ماقمنا بإجازه من أعمال. كل مؤشر من هذه المؤشرات يرتبط بمنظور واحد من مناظير الأداء. مؤشر النتيجة الرئيسي يكون من العادة واحدا

## مؤشرات الأداء الغير رئيسية

## إختيار مؤشرات الأداء الرئيسية

يتم تحديد وإختيار مؤشرات الأداء الرئيسية بحيث تعكس أهداف المؤسسة، وتكون أساسية لنجاحها، وتسمح بالإجراءات التصحيحية من خلال الإكتشاف المبكر للمشاكل. وتختلف مؤشرات الأداء الرئيسية بناء على نوع عمل ونشاط المؤسسة، وقد تختلف أيضا من وظيفة لأخرى، مما يجعل إختيارها أمرا مستعصي على الكثيرين، ويسبب بالتالي الخلط الكبير بين مؤشرات الأداء وبين الأهداف والغايات المؤسسية. الأمثلة التي سنعرضها، تظهر أهمية إشتقاق مؤشر الأداء الرئيسي لكل حالة مؤسسية على حدة. الحالات التالية تبين بعض الأمثلة لمهام إختيار مؤشرات الأداء الرئيسية:

**مثال 1:** في مؤسسة صناعات كيماوية عالمية، وبعد تحليل لكافة العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة وربحيتها وفاعلية عملياتها، قمنا بإبتكار مؤشر فاعلية العملية الإنتاجية [3]، وهو مؤشر أداء رئيسي لكل عملية إنتاج تقوم بها المؤسسة. هذا المؤشر الرئيسي (أنظر التفصيل بالشكل رقم 1) يتناول 9 أنواع من فواید العملية الإنتاجية ذات العلاقة بالسعة والسرعة وإنتاجية المواد. وهو آني وفي نفس الوقت ذو طابع

مؤشرات الأداء الغير رئيسية تساعدنا في معرفة ما يجب فعله. ومن أمثلة مؤشرات الأداء الغير رئيسية تحديد الربحية أو زيادة المبيعات من مجموعة معينة من العملاء، أو الربح الصافي من خط إنتاج رئيسي، أو عدد الموظفين المشاركين في نظام الاقتراحات، وغير ذلك من المؤشرات. هذه المؤشرات تكون غير رئيسية لأن تأثيرها غير شامل فهي تؤثر في جانب واحد أو منظور واحد من مناظير الأداء المؤسسي.

## مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية تساعدنا في معرفة ما يجب فعله لرفع الأداء بشكل كبير وشامل. وكل مؤشر أداء رئيسي يعتبر مؤثر في كثير من أوجه الأداء بالمؤسسة ومرتبط بأكثر من منظور من مناظير الأداء. إختيار مؤشر الأداء الرئيسي يكون أكثر دقة وأهمية من أنواع المقاييس الأخرى لأنه يحتاج إلى تحليل وفهم دقيق للعوامل المؤثرة في عمل المؤسسة، وفهم دقيق لما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه، وفهم لكيفية صياغة مجموعة من هذه العوامل المؤثرة في مؤشر واحد يبين جوانب القصور ويمكننا من إتخاذ إجراء تصحيحي في عدة عوامل مجتمعة وبما يحقق رفع سريع وكبير للأداء.

## شكل 1: مؤشر فاعلية العملية الإنتاجية

مؤشر فاعلية العملية الإنتاجية = كفاءة زمن العملية X إنتاجية المواد X كفاءة السعة



إستغلال الساعات المتاحة للشاحنات. أستاذعى رئيس الشركة مدير الشحن وطلب منه التأكد من عدم وجود ممانعة لدى العميل في حالة أرسلت الشحنة متأخرة يوما أو مبكرة يوما وذلك لكي تتمكن الشركة من الإستغلال الأمثل للساعات المتاحة للشاحنات عن طريق تجميع الشحنات المتوجهة لنفس المنطقة الجغرافية في شاحنة واحدة. تطبيق هذا الأسلوب أدى إلى تحقيق ربحية عالية جدا للشركة.

**مثال 4:** مؤشر أداء الرئيسي مهم جدا في المجال الصناعي وهو الفعالية الكلية للمعدات وقد إستعمل كمؤشر أداء للعملية الصناعية، وهو يستعمل اليوم في معظم المصانع في أوروبا والعالم، ولاحظنا إستعماله في أغلب المؤسسات الصناعية التي زرتها ضمن نشاطنا الإستشاري في بريطانيا وأوروبا، وأستعمله اليابانيون في كثير من التطبيقات الصناعية وغير الصناعية. هذا المؤشر كما في الشكل رقم 2، يربط بين مقياس أداء مهمة في مستوى العملية الإنتاجية، ومؤشرات ومقياس أداء ونتائج في المستويات الأعلى بالمؤسسة. ولأهمية هذا المؤشر، إختارنا ليكون موضوعا لأحد مقالاتنا القادمة.

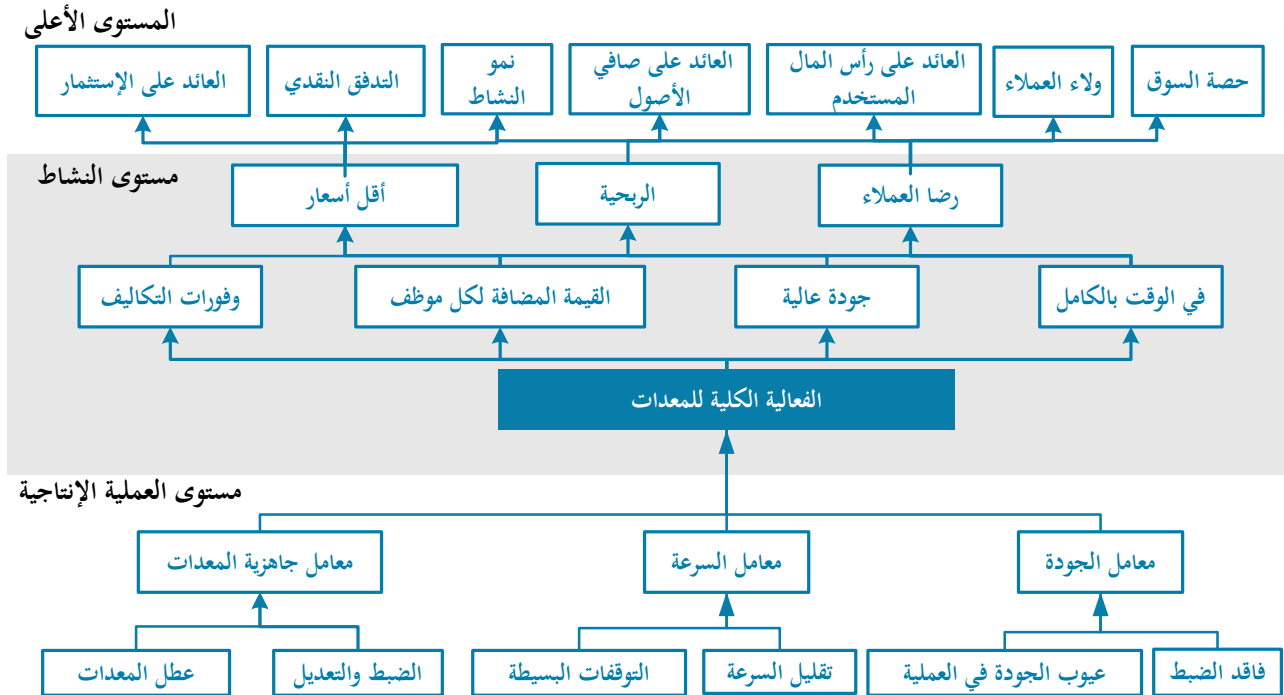
**مثال 5:** مؤشر الأداء الرئيسي لفعالية عمليات المؤسسة في

تخطيطي، أي يمكن عن طريقه تخطيط السعة والسرعة ومراقبة ناتج العملية الإنتاجية الواحدة. وهو يؤثر في الربحية وفي أداء العملية وفي رضا العملاء وفي التعلم والإبتكار.

**مثال 2:** شركة خطوط الطيران البريطانية "بريتيش أيروايز"، في الثمانينات قامت بالتركيز على تأخير إقلاع الطائرات التابعة للشركة، ووضعت نظام للإبلاغ الفوري عن أي تأخير في الإقلاع من أي مطار في العالم، ووضعت مؤشر أداء رئيسي للإقلاع في الوقت المحدد، ولم يتم الإنتظار طويلا حتى أصبحت بريتيش أيروايز تتصدر شركات الطيران في الإقلاع في الوقت المحدد. هذا المؤشر الرئيسي أثر بشكل إيجابي على المناظير الأربعة للأداء في الجانب المالي والجانب العملياتي وجانب العملاء وجانب التعلم والنمو والإبتكار.

**مثال 3:** في شركة نقل وتوزيع تم تحديد السعة الكاملة للشاحنة كواحد من عوامل النجاح الحرجة للشركة وأيضا مؤشرا رئيسيا لأدائها. لاحظ رئيس الشركة في التقارير اليومية أن الشاحنات الكبيرة بسعة تفوق 40 طن تستعمل لنقل شحنات صغيرة، وذلك بسبب أن مدير الشحن يركز على توصيل الشحنات في وقتها المحدد أكثر من تركيزه على

## شكل 2: الفعالية الكلية للمعدات في نظام مقياس الأداء المؤسسي



- مؤشرات الأداء الرئيسية تعكس الحالة "الحالية" أو المستقبلية بدلا من الماضية. ويلاحظ عندما ننظر إلى كثير من المقاييس المستعملة في المؤسسات اليوم نجدها مؤشرات لأحداث ماضية.
- الكيفية التي يتم بها إتخاذ إجراء تصحيحي للأداء من خلال مؤشر أداء رئيسي يجب أن تكون مفهومة لدى جميع الموظفين بما في ذلك الرئيس التنفيذي والإدارة العليا.
- مؤشر الأداء الرئيسي يجب أن ينبهنا لما نحتاج لأخذه من إجراءات، كما في حالة خطوط الطيران البريطانية، "مؤشر تأخير الطائرة"، الجميع يعلم بأن هناك حاجة للتركيز على إستعادة الوقت الضائع بسبب التأخير. عمال النظافة، الوجبات، الطاقم الأرضي، المراقبين الجويين الكل يعمل بقدر الإستطاعة لتوفير دقيقة هنا أو هناك، وبما لا يؤثر على الجودة.
- تحدد المسؤولية عن مؤشرات الأداء الرئيسية بفرد أو فريق بحيث يمكن للرئيس التنفيذي بالمؤسسة إستدعاء الشخص المسئول والإستفسار عن الأداء في المؤشر. العائد على رأس المال المستثمر لا يمكن أن يكون مؤشر أداء رئيسي، لأنه لا يمكن أن يكون مرتبفا بفرد واحد، بل هو نتاج للعديد من الأنشطة تحت مجموعة من الأفراد والمدراء.

## المراجع

- [1] Nasreddin Dhafr, et al., 2002. Establishing and Improving Manufacturing Performance Measures, Journal of Robotics and Computer Integrated Manufacturing. Volume 18, issue 3, pp. 171–176.
- [2] David Parmenter, 2002. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons, Inc.
- [3] Nasreddin Dhafr, et al., 2006. Chemical Plants: Performance Measurement of Processes, Ullmann's Encyc. of Industrial Chemistry. Wiley-VCH.

## كتب المقال: د. ناصرالدين ظافر المدني

بريد إلكتروني: n.dhafr@certe.com

www.certe.com - www.tcerte.com

تلبية التخطيط هو "مؤشر الإلتزام بالخطوة". وهو النسبة المئوية للأنشطة المنجزة كما مخطط لها. هذا المؤشر يصلح للتطبيق في التخطيط الإستراتيجي، وفي إدارة المشاريع، وفي العمليات الإنتاجية حيث يتوقع حدوث الإنحرافات عن الخطه بسبب عطل المعدات، أو بسبب سوء التنبؤ بالطلب.

**مثال 6:** مؤشر الأداء الرئيسي للخدمات اللوجستية والتوريد هو مؤشر "في الوقت المحدد بالكامل" وهو يقيس النسبة المئوية لجميع عمليات التسليم التي تتم إلى العميل في التاريخ والمكان المتفق عليه، وبدون عيوب ومستوفية لجميع الإجراءات.

**مثال 7:** في وظيفة المبيعات عن طريق الهاتف يكون الرد على إتصالات العميل في الوقت المناسب من أحد مهام العمل الأساسية. وتعتبر النسبة المئوية للمكالمات التي يتم الرد عليها في أول دقيقة أحد مؤشرات الأداء الرئيسية.

## خصائص مهمة لمؤشرات الأداء الرئيسية

- تم تحديد عدد من الخصائص المهمة لمؤشرات الأداء الرئيسية وهي كالتالي:
- مؤشر الأداء الرئيسي الجيد يؤثر في معظم عوامل النجاح الحرجة وأكثر من منظور واحد من مناظير الأداء، وله علاقة مباشرة بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها، وخططها التنفيذية، ويوضح التقدم والإنجاز في تنفيذ الخطط.
  - عدد مؤشرات الأداء الرئيسية في المؤسسات ذات النشاط الوحيد يجب أن لا يتعدى 10 مؤشرات لتفادي تشتت الجهود. والعدد المقترح لمؤشرات النتيجة الرئيسية هو أيضا 10 مؤشرات، بينما العدد المقترح لمؤشرات الأداء الغير رئيسية غير محدد وهو يعتمد على عدد أنشطة المؤسسة.
  - مؤشرات الأداء الرئيسية لا تكون مالية، فعندما توضع علامة عملة مالية أمام المؤشر، سيتحول إلى مؤشر نتيجة رئيسي.
  - مؤشرات الأداء الرئيسية تقاس بشكل أكثر تكرارية على مدار الساعة، أو يوميا، أو ربما أسبوعيا.