



الوحدة التدريبية الأولى – الجلسة الثالثة

مقدمة حول طرق وأساليب قياس الكفاءة والفعالية الإدارية (مؤشرات KPI)

مؤشرات الأداء

➤ تعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للمنشآت الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنشآت سواء كانت تعليمية أو صحية أو خدمية أو صحفية أو منتجات صناعية أو زراعية أو تقنية، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الشركات أو المؤسسات. كما تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في منشآت الأعمال اليوم مؤشرات قيمة لفرق العمل والمديرين والشركات لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها.

مؤشرات الأداء

- تعرف مؤشرات الأداء بـ KPI (Key Performance Indicators) أو مؤشرات النجاح KSI وهي تساعد المنظمة في تحديد وقياس مدى تقدمها في اتجاه الأهداف .
- وهي مقاييس مالية وغير مالية تستخدم للمساعدة في التأكد من أن المنشأة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم.
- عندما تحدد الشركة رسالتها وأهدافها والمساهمين فيها تحتاج إلى طرق لقياس تقدمها نحو الأهداف .

مؤشرات الأداء

■ ويمكن تصنيف مؤشرات KPI

Quantitative
indicators

مؤشرات كمية

كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة

Practical indicators

مؤشرات تطبيقية

تتعامل مع عمليات المنشأة الموجودة

مؤشرات الأداء

■ ويمكن تصنيف مؤشرات KPI

**Directional
Indicators**

مؤشرات توجيهية

توضح إن كانت المنشأة تتحسن وتتقدم أم العكس.

Actionable indicators

مؤشرات عملية

توضح مدى رضا المنشأة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال

مؤشرات الأداء

ومؤشرات الأداء هي مقاييس كمية قابلة للقياس يتم الاتفاق عليها مسبقاً وتعكس مؤشرات النجاح الحاسمة للمنظمة. وتختلف هذه المؤشرات حسب نوع المنظمة :

- مثال 1 : أحد مؤشرات أداء المنظمة "نسبة الدخل التي تحصل عليها المنظمة من العملاء التي يترددون عليها"
- مثال 2: قد تركز مؤشرات أداء المدرسة على "معدل تخرج طلبتها"
- مثال 3: قد تركز مؤشرات أداء قسم العملاء على نسبة الرد على اتصالات العملاء في الدقيقة الأولى .
- مثال 4: قد تكون مؤشرات أداء مؤسسة خدمة اجتماعية عدد المساعدات التي يتم تقديمها خلال العام .

مؤشرات الأداء

مهما كانت مؤشرات الأداء يجب أن :

- تعكس أهداف المنظمة
- تكون مفتاح نجاحها
- تكون كمية قابلة للقياس

■ وتعتبر مؤشرات الأداء طويلة الأجل لا تتغير عادة . لكن مؤشر الأداء قد يتغير إذا تغير الهدف .

مؤشرات الأداء يجب أن تعكس أهداف المنظمة

مؤشرات الأداء

□ مثال : المنظمة التي يكون أحد أهدافها :

" أن تكون أكثر شركة رابحة في الصناعة "

سيكون ضمن مؤشرات أدائها التي تقيس الربح والمقاييس المالية المرتبطة بها
"الربح قبل الضريبة" و"حقوق المساهمين" و لن يكون من ضمن مؤشرات
"تساهم الأرباح في حل مشكلات المجتمع"

□ مقابل ذلك : المدرسة ليس من اهتماماتها الربح وبذلك يصبح مؤشرات
أدائها ستكون مختلفة مثل "معدل التخرج" "النجاح في إيجاد وظائف
للخريجين"

مؤشرات الأداء

□ شروط كتابة مؤشرات الأداء :

✓ يجب أن تكون مؤشرات الأداء قابلة للقياس الكمي

إذا أردنا أن تكون مؤشرات الأداء ذات قيمة يجب أن تكون هناك طريقة لقياسها .

✓ مثال 1 : مؤشر أداء مثل :

"زيارة العميل للمنظمة" يعتبر غير ذي فائدة إذا لم يكن هناك طريقة

للتمييز بين العميل الزائر لأول مرة والعميل الزائر لأكثر من مرة .

مؤشرات الأداء

■ مثال 2: مؤشر أداء مثل :

”أن تكون الشركة الأكثر شهرة“

لا يصلح كمؤشر لأنه لا توجد طريقة لقياس شهرة الشركة أو مقارنتها بأخرى .

مؤشرات الأداء

✓ حدد مؤشرات الأداء وحافظ عليها من سنة لأخرى

مؤشر أداء مثل "زيادة المبيعات"

يجب أن تضع اعتبارات مثل :-

■ هل تقيس المبيعات بـ:

• عدد وحدات البيع ؟

• حسب قيمة الدولار؟

• وقت البيع ؟

■ هل ستخصص المرتجعات من مبيعات الشهر أو مرتجعات الشهر؟

■ هل ستجعل المبيعات لمؤشر الأداء على أساس قائمة الأسعار أو على

أساس قيمة البيع الأساسية ؟

مؤشرات الأداء

✓ وضع هدف لكل مؤشر أداء هدف شركة ما "أن تكون الشركة اختيار الموظف"

✓ قد تتضمن مؤشرات أداء هذا الهدف معدل الدوران، ويتم تعريف معدل الدوران بأنه :

■ عدد المستقلين طواعية إلى مجموع عدد العاملين في بداية الفترة .
■ ويتم تحديد طريقة قياسه عن طريق جمع المعلومات من نظام معلومات الموارد البشرية وبذلك نكون حددنا الهدف : "خفض معدل الدوران إلى 5% في العام"

فهو هدف واضح سيفهمه الجميع وسيتخذون إجراءات محددة لتحقيقه .

مؤشرات الأداء

■ ماذا نفعل بمؤشرات الأداء؟

عندما تحدد المنظمة مؤشرات أداء جيدة بحيث :

■ تعكس أهداف المنظمة

■ تقيس ما وضعت لأجله

➤ مؤشرات الأداء تستخدم كأدوات للإدارة

□ تقدم مؤشرات الأداء في المنظمة صورة واضحة لما هو مهم وما الذي

يجب عمله وتستخدم ذلك لإدارة الأداء ، حيث تؤكد المنظمة على كل

من يعمل فيها أن يركزوا على تحقيق هذه المؤشرات أو الزيادة عليها .

مؤشرات الأداء

□ محتوى مؤشرات الأداء :

يمكن إتباع الإرشادات التالية عند كتابة مؤشرات الأداء:

❖ عرّف ما يجب أن يقاس

❖ حدد المؤشرات في الأشياء التي يمكن قياسها أو عددها , لا تتضمن في ذلك فقرات تعكس ظروفًا مثالية مثل (معنويات جيدة)

❖ بعض المؤشرات ما هي إلا أرقام مطاطة - أي أنها ليست مقاييس موضوعية أو مطلقة – إنها فقط مؤشرات .

على سبيل المثال : يمثل عدد شكاوى العملاء (الزبائن) مؤشراً لرضاهم ولكنها ليست مقياساً مطلقاً . لأن بعض العملاء غير الراضين لا يشتكون أو يتذمرون ولكنهم يتحولون لمؤسسة أخرى .

مؤشرات الأداء – مثال وظائف الموارد البشرية

Employee Productivity

- average sales turnover per employee
- average profit per employee

إنتاجية الموظف

متوسط حجم المبيعات لكل موظف

متوسط الربح لكل موظف

Employee Cost

- employment costs as % of sales turnover / profit
- employment costs per employee
- employment costs as % of operating costs

تكلفة الموظف

تكاليف العمالة كنسبة مئوية من حجم المبيعات / الربح

تكاليف العمالة لكل موظف

تكاليف العمالة كنسبة مئوية من تكاليف التشغيل

مؤشرات الأداء – مثال وظائف الموارد البشرية

Employee Turnover/Loyalty

- % of employees that leave the organization in a given time period
- average length of service

دوران الموظفين /ولاء

٪ من الموظفين تركوا المنظمة في فترة زمنية معينة

متوسط مدة الخدمة

Skills/Competencies Availability

- average lead time to develop skills/competencies that are required
- average lead time to close skills/competencies gaps
- % of required skills/competencies available within the organization

توافر المهارات /الكفاءات

متوسط المهلة لتطوير مهارات /الكفاءات المطلوبة

متوسط المهلة لاستكمال المهارات /الكفاءات

٪ من المهارات المطلوبة /الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة

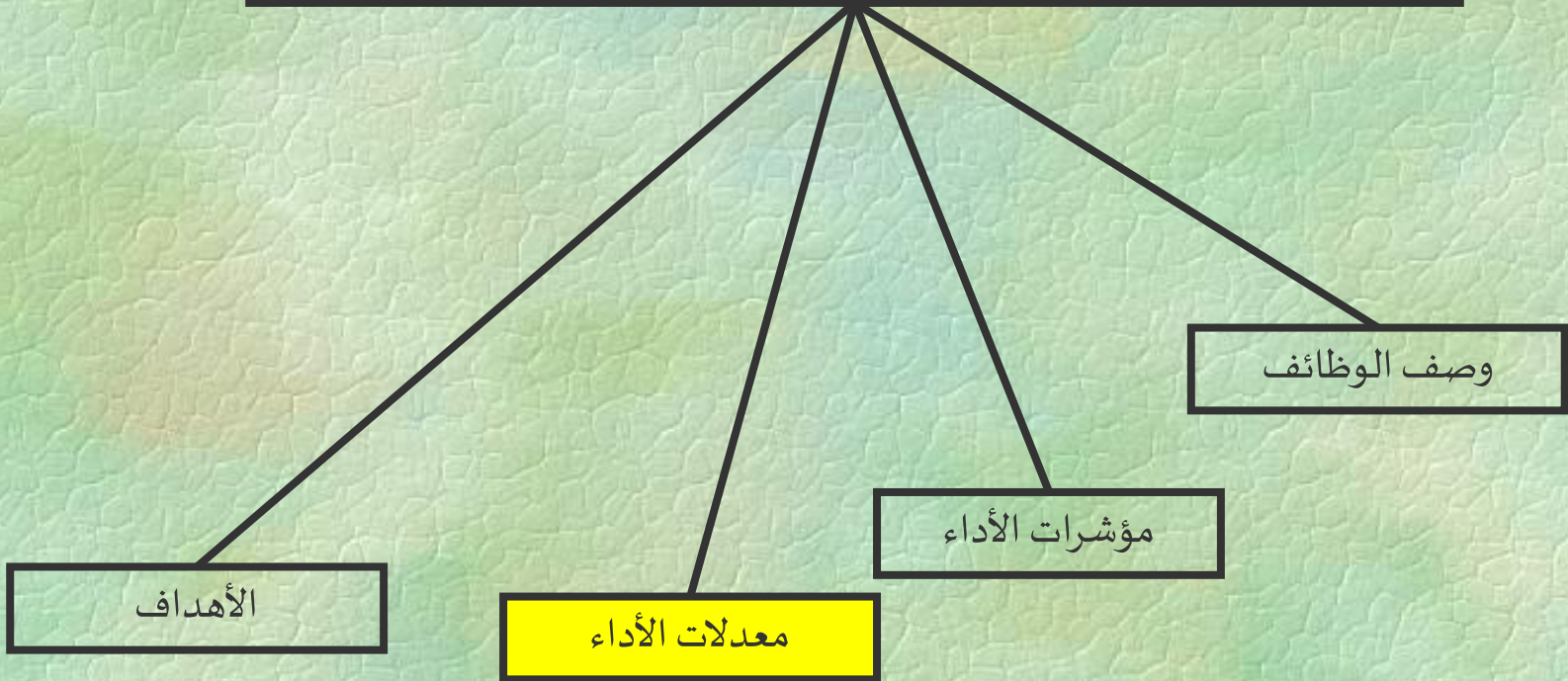


مؤشرات الأداء

مجالات النتائج

- يجب أن تحدد مؤشرات الأداء المستوى المرغوب أو المعيار الذي ينبغي الوصول إليه أو الحفاظ عليه .
- بدون مستوى للمقارنة, فإن ممارسة مراقبة الإنجاز تصبح بدون معنى وهنا تظهر في الصورة معدلات الأداء .

التخلص من الغموض في العمل





تقويم الأداء المؤسسي

يشتمل تقويم الأداء المؤسسي أربع مجالات أساسية يطلق عليها (العجلة الاستراتيجية للمؤسسة)

Structure البنية التنظيمية

Effectiveness الفاعلية

Resources الموارد المتاحة

Knowledge المعرفة الشاملة



تقويم الأداء المؤسسي البنية التنظيمية

وضوح تصميم الهيكل والمفهوم الذي بني عليه

وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات

وضوح جهة المساءلة والمكافأة

انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات

تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق

(1)

الهيكل التنظيمي

تقويم الأداء المؤسسي البنية التنظيمية

غلبة العلاقات الإنسانية على العلاقات الوظيفية

انخفاض السياسة السلبية

المكافأة على التفكير والمبادرات الفردية

تقبل التغيير والإبداع واستيعاب الجديد

الجودة الشاملة معيار أساسي في المؤسسة

(2)

الثقافة

التنظيمية



تقويم الأداء المؤسسي البنية التنظيمية

يملك مهارات قيادية وإدارية عامة وقوية

يملك كفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجية

حساس للعوامل والمتغيرات المؤثرة على المؤسسة

وضوح الأولويات والخطط التنفيذية

تدريب مستمر للكوادر العاملة في المؤسسة

(3)

الفريق القيادي

تقويم الأداء المؤسسي البنية التنظيمية

درجة استقلالية جيدة وحركة ذاتية

درجة إبداعية معتبرة

تنمية و تطوير مستمر

تشجيع للأداء الجيد

الشفافية والصراحة والنقد الذاتي البناء

(4)

المناخ التنظيمي

تقويم الأداء المؤسسي الفاعلية

قدرة وكفاءة عالية في التخطيط

وجود نظام مرن للتخطيط

نظام التخطيط يوجه الموارد المحدودة

استيعاب التخطيط للمستجدات البيئية المختلفة

شمول التخطيط لكل الفئات المستهدفة

(1)

فاعلية التخطيط

تقويم الأداء المؤسسي الفاعلية

القدرة على إنجاز الخطط العملية بقوة وفاعلية

امتلاك نظام تطبيقي صارم

الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمؤسسة

التخطيط للعمل وليس عمل التخطيط فقط

توفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد

(2)

فاعلية التنفيذ

تقويم الأداء المؤسسي الفاعلية

القدرة على متابعة تحقيق الأهداف

وضوح المعايير والمقاييس كأساس للرقابة

وجود نظام واضح وفعال للرقابة

وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل

القدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل

(3)
فاعلية الرقابة
والمتابعة

تقويم الأداء المؤسسي الفاعلية

انسيابية حركة المعلومات من القمة للقاعدة

وضوح نظم وطرق الاتصال داخل المؤسسة

العمل بشبكات فرق العمل لتفعيل الاتصالات

مناخ مشجع على المشاركة و الاتصالات المفتوحة

دعم و إسناد من قيادة المؤسسة لنظم الاتصال

(4)

فاعلية
الاتصالات



تقويم الأداء المؤسسي الموارد المتاحة

معايير واضحة لقياس فاعلية وكفاءة الموظفين

مشاركة الموظفين واتخاذ القرارات

تعاون الموظفين مع بعضهم في أقسام المؤسسة

دقة تحديد الاحتياجات وتنفيذ برامج التدريب

تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي بالمؤسسة

(1)

الموارد البشرية



تقويم الأداء المؤسسي

الموارد المتاحة

كفاية الموارد المالية في المؤسسة

وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية

دقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات

إدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات

وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية

(2)

الموارد المالية

تقويم الأداء المؤسسي الموارد المتاحة

مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي

وجود خطة لتوظيف استخدام التكنولوجيا

تقدير عالٍ للتكنولوجيا في تحقيق أداء أفضل

المراجعة المستمرة للاحتياجات من التكنولوجيا

وجود الكوادر المدربة ذات المهارات العالية

(3)

الموارد الفنية
(التقنية)

تقويم الأداء المؤسسي الموارد المتاحة

انتشار روح الفريق بين إدارات وأقسام المؤسسة

وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية

وجود برنامج فعال لتنشيط العلاقات الخارجية

وجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية

(4)

شبكة العلاقات

تقويم الأداء المؤسسي المعرفة الشاملة

التركيز على احتياجات الفئة المستهدفة

تقديم أفضل خدمة للجمهور بالمقارنة بالآخرين

تبنى استراتيجية التركيز على (الإنسان أولاً)

التوقع الدقيق لاحتياجات الفئات المستهدفة

وجود قاعدة بيانات شاملة عن المستهدفين

(1)

الجمهور
(الزبائن)

تقويم الأداء المؤسسي المعرفة الشاملة

معرفة شاملة عن المنافسين والمؤثرين بالمؤسسة

معرفة مناطق قوة وضعف المنافسين

معرفة الفرص المرتقبة والمخاطر المحدقة بالمنافسين

معرفة دقيقة بأفكارهم وأهدافهم واستراتيجياتهم

معرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم

(2)

المنافسون
(المؤثرون)

تقويم الأداء المؤسسي المعرفة الشاملة

معرفة قطاعات الجمهور وترتيبها حسب الأهمية

معرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة

وضع ومتابعة مؤشرات ومعايير العمل

معرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة

وجود نظام دقيق لصناعة الرأي العام وقياسه

(3)

ميدان العمل
(السوق)

تقويم الأداء المؤسسي المعرفة الشاملة

مدى معرفة ووضوح الرؤية ورسالة المؤسسة

المعرفة بالأهداف الاستراتيجية والتكتيكية

المعرفة بمشروعات وبرامج المؤسسة

المعرفة بالخطط التنفيذية والتشغيلية للمؤسسة

المعرفة بالسياسات العليا والتنفيذية الضابطة

(4)

مشروع المؤسسة



تمرين (3):

قم بمحاولة لتصميم نموذج لتقييم الأداء المؤسسي
قائمة على مفهومي الكفاءة والفعالية.