

فهم مؤشرات الأداء الرئيسية



قد يكون لدى بعض الشركات أنظمة رسمية لقياس الأداء، تشمل مختلف الجوانب في الشركة (وذلك مثل: نظام 6 سيغما، أو منهجية «خطّط، افعل، تحقّق، تصرّف»، أو بطاقة النقاط المتوازنة). تسمح هذه الأنظمة للمديرين التنفيذيين، بالنظر عبر مختلف الأنشطة في الشركة لتكوين صورة عامّة جامعة عن أداء شركتهم. لكن توجد شركات أخرى، تستخدم طرقاً أكثر بساطة؛ فتجري تقييماً لأداء واحد أو أكثر من الجوانب المحدّدة من عمل الشركة.

وبغض النظر عن النظام المعتمد في هذه الشركة أو تلك، فإنّ الشركات كلّها تستخدم مؤشّرات الأداء الرئيسة؛ لتقييم أدائها.

إذا لم تقم بتسجيل النقاط، فأنت مجرد متمرّن ولست لاعباً.

فينس لومباردي

ما مؤشّر الأداء الرئيس؟

مؤشّر الأداء الرئيس (KPI)، مقياس يعكس عمل الشركة في جانب محدّد من جوانب أدائها. ويعدّ مؤشّر الأداء الرئيس شكلاً من أشكال تمثيل «عامل النجاح الحرج» (CSF)، وهو نشاط رئيس يلزم لإنجاز هدف إستراتيجي محدّد. وتعتمد الشركات التي تقيس أداءها، إلى تحديد جملة من عوامل النجاح الحرجة، تشمل الأهداف الإستراتيجية لديها جميعها.

على سبيل المثال، واعتمادًا على إستراتيجيتها، يمكن أن يكون لدى الشركة مقياس أداء رئيسي لتحديد نسبة الدخل الذي تحقّقه المؤسسة من الأسواق الدولية، ويمكن أن يكون لديها مقاييس أداء رئيس آخر، يتعلّق بعدد شكاوي العملاء بسبب ملء الطلبات على نحو غير صحيح. وتوجد شركات تستخدم الكثير من مؤشّرات الأداء الرئيّسة في مجالات العمل لديها جميعها. لكن، قد تركّز شركات أخرى على مؤشّرات أداء رئيّسة تتّصل بمجالات محدّدة فقط. فمثلاً: يمكن أن ينصب تركيز مؤسسة غير ربحية تعمل في مجال الخدمات الاجتماعية، على مؤشّرات أداء تتعلّق بكمية المساعدات المقدّمة إلى مجموعات اجتماعية مختلفة.

ويكون لكل وحدة في المؤسسة عادةً، مقاييس أداء رئيّسة خاصة بها، لكنّها تدعم أهداف الشركة. ومن الممكن أن ترفع الوحدات في الشركة بيانات مؤشّرات الأداء الرئيّسة لديها، بحيث يجري إدراجها ضمن مؤشّرات الأداء الرئيّسة للشركة؛ كي تعكس الأداء الإجمالي في أي مجال يجري قياسه.

وبصفتك مديرًا لإحدى الوحدات في الشركة، فمن المرجّح أنّك لن تكون مشاركًا في تطوير مؤشّرات الأداء الرئيّسة على مستوى الشركة كلّها. لكن، يمكن أن تشارك في وضع تلك المؤشّرات على مستوى وحدتك، خاصة إذا كانت الوحدة جديدة في الشركة، أو إذا كانت لها صلة بمنتجات أو عمليات أو أقسام جديدة، أو إذا تغيّرت في علاقاتها ضمن الشركة في الآونة الأخيرة، فصارت تابعة لإدارة أخرى. وبغض النظر عن وضعك، لا بد لك أن

تكون عارفاً بمؤشرات الأداء الرئيسة المعتمدة في مؤسستك. فإذا أدركت هذه المؤشرات وعرفتها؛ فإنك تصبح قادراً على تقييم أداء مجموعتك، وإسهامها في أهداف الشركة أو الوحدة.

ثلاثة أنماط من مؤشرات الأداء الرئيسة

تندرج مؤشرات الأداء الرئيسة، ضمن ثلاثة أنماط:

أولاً: مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بالعمليات، التي تقيس كفاية العملية أو إنتاجيتها. ومن أمثلة ذلك «الدورة الزمنية لإصلاح المنتج»، و«عدد الأيام اللازمة لتلبية الطلبية»، و«عدد رنات الهاتف قبل الإجابة على اتصال العميل»، و«عدد الموظفين الذين ينجزون برامج تدريبية»، و«عدد الأسابيع اللازم لملء وظيفة شاغرة».

ثانياً: مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بالمدخلات، وهي تقيس الأصول والموارد المستثمرة أو المستخدمة لتوليد نتائج الأعمال. ومن الأمثلة: «المبلغ الذي يجري إنفاقه على الأبحاث والتطوير»، و«مخصصات التدريب»، و«معارف الموظفين الجدد ومهاراتهم»، و«جودة المواد الأولية».

ماذا كنت ستفعل؟

الحصول على الصورة الكبيرة

أصبحت (دارلين) مديرة إحدى المجموعات الخاصة بالمنتجات في فرع لندن لشركة (تويكو)، وهي مسرورة كثيراً بالترقية التي نالتها أخيراً. لكن، بعد أسبوع من ترقيتها، دعت مديرتها (تينا) قادة المجموعات في الفرع إلى الاجتماع، وأوضحت في ذلك الاجتماع أنّها تريد إجراء بعض التغييرات في ما يخص كيفية قيام الفرع بتقييم أدائه. قالت لهم: «أنتم تفرطون في التركيز على الأرقام، وأنا في حاجة إلى صورة أكثر شمولاً للقيمة التي يقوم فرعنا بإحداثها».

وهنا، تطرح (تينا) تحدياً على قادة المجموعات، يتمثل في إعادة فحص كيفية تقييمهم لأداء مجموعاتهم، وفي اقتراح أفكار لتغيير ذلك. تخرج (دارلين) من الاجتماع وهي لا تعرف من أين يجب أن تبدأ.

ماذا كنت ستفعل؟ يقترح المرشد حلاً في فقرة «ماذا كنت ستفعل؟»

ثالثاً: مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بالمخرجات، وهي تقيس النتائج المالية وغير المالية لأنشطة الأعمال. ومن الأمثلة: «الإيرادات»، و«عدد العملاء الجدد»، و«الزيادة المئوية في عدد الموظفين بدوام كامل».

لكن مؤشرات الأداء الرئيسة الثلاثة الشائعة الخاصة بالمخرجات، والتي يستعملها المديرون هي:

- العائد على الاستثمار (ROI): يمثل العائد على الاستثمار، الأرباح الناتجة عن استخدام الأصول في الشركة أو الوحدة أو المجموعة أو في أحد المشاريع. وهذا المؤشر مفيد بالنسبة إلى كبار المديرين التنفيذيين، والمديرين الماليين، وأعضاء مجالس الإدارة، وحملة الأسهم. ومن طرق التعبير عنه طريقة قسمة الدخل الصافي (الإيرادات مطروحاً منها النفقات وأية مستحقات أخرى كالضرائب) على إجمالي الأصول. ويقيس العائد على الاستثمار مدى فاعلية استخدام الموارد من قِبَل المديرين، ويمكن التعبير عنه عددياً على النحو الآتي:

العائد على الاستثمار = الدخل الصافي / إجمالي الأصول

- القيمة الاقتصادية المضافة (EVA): اشتهر هذا المقياس في العقد الأخير من القرن العشرين، على يد شركة (ستيرن ستوارت أند كو) الاستشارية الإدارية الأمريكية. وهو القيمة الباقية لنشاط الأعمال، بعد طرح كلفة تنفيذ ذلك النشاط، وطرح قيمة رأس المال الفيزيائي والمالي المستخدم في إحداث الربح. وفي ميدان مالية الشركات، يعدّ مقياس (EVA) طريقة لتحديد القيمة التي جرى إحداثها، زيادة عن العائدات المطلوبة، وذلك بالنسبة إلى

مساهمي الشركة. لذا، فهو مفيد للإدارة العليا وأعضاء مجالس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المستثمرين. وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة على النحو الآتي:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{الأرباح الصافية بعد الضرائب} - (\text{أصول التشغيل الصافية} \times \text{متوسط الكلفة المرجح لرأس المال})$$

يتلقّى حملة الأسهم قيمة اقتصادية مضافة إيجابية، عندما يكون العائد من السهم المستخدم في أعمال الشركة أكبر من كلفة قيمة رأس المال (مع التصحيح المتعلق بالمخاطرة).

- **الحصة من السوق:** النسبة المئوية للمبيعات في قطاع معين، أو في قطاع فرعي، والتي تحقّقها الشركة المعنية. تنتج أشكال مؤشّرات الأداء الرئيسة الثلاثة المتعلقة بالعملية، والمدخلات، والمخرجات، ومعلومات قيمة عن الأداء، ويضمن مزيج المؤشّرات المكوّن من الأنماط الثلاثة الحصول على صورة شاملة عن أداء الوحدة، أو المؤسسة كلّها.

أنت ومؤشّرات الأداء الرئيسة

حتى وإن لم يطالبك رئيسك بتتبّع مؤشّرات الأداء الخاصّة بالعملية، أو المدخلات، أو المخرجات، إلاّ أنّه من الأهمية بمكان أن تألّف التعامل مع هذه المؤشّرات. لماذا؟ لسبب واحد على الأقل، وهو أنك قد تسمعها

تتردد كثيراً في مؤسستك. إضافة إلى ذلك، رغبتك في فهم كيف تحدّد المؤسسة معايير نجاحها؛ علامَ ينصب تخصيص الموارد في المؤسسة مثلاً. هذا بالإضافة إلى أنّ الأبحاث التي تجريها أطراف أخرى في بعض القطاعات (مثل شركة جي دي باورز وشركاهم)، تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسة لتحديد موقع شركتك مقارنة مع المنافسين. فإذا أحببت الاستعانة بهذه الأبحاث فستجد نفسك محتاجاً إلى معرفة مؤشرات الأداء الرئيسة. ويمكن أن تساعدك هذه المؤشرات، على معرفة دورك في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحديده. وأخيراً، فإنّك تعزّز من قيمتك ومصداقيتك بصفقتك مديراً، عندما تكون قادراً على إظهار فهمك لمؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بوحدةك وشركتك.

من الذي يستخدم مؤشرات الأداء الرئيسة؟

يستطيع المديرون في أيّة مؤسسة على المستويات جميعها، تتبّع مؤشرات الأداء الرئيسة لتقدير مدى حسن تلبية مجموعاتهم لأهداف الأعمال في الشركة، ولمعرفة إن كان أداء وحداتهم يشهد تقدماً أم تراجعاً، ولتتمكّن من مقارنة أداء الوحدة بأداء بقية الوحدات ضمن الشركة، أو لدى المؤسسات المنافسة. تأمل الأمثلة الآتية:

- يقوم مدير تنفيذي بتفحص العائد على الاستثمار حسب الأقسام، أو

بدراسة التدفّقات النقدية في الشركة حسب الأشهر أو أرباع السنة، ومقارنة النتائج مع النتائج المقابلة لدى المنافسين.

● يستخدم مدير خدمة العملاء الدراسات الميدانية؛ لتتبع جودة الخدمات المقدّمة إلى العملاء. فإذا أظهرت الدراسات أنّ جودة هذه الخدمة في تراجع، فقد يجد هذا المدير نفسه في حاجة إلى زيادة موظفي الحسابات؛ لتحسين مستوى الخدمة.

● يراقب مدير الأرباح في إحدى الشركات، عدد المطالبات التي قامت مجموعته بمتابعتها خلال العام الحالي، ويقارن هذا العدد بالعدد المقابل في السنة الماضية. فقد توحى زيادة العدد مثلاً، بأنّ الوقت قد حان للاستثمار في برمجة جديدة للأرباح تستطيع تسريع متابعة المطالبات ومعالجتها.

● يقوم مدير تطوير المنتجات، بتقدير نسبة مبيعات أحد المنتجات الجديدة إلى المبيعات الإجمالية، ويقرّر أنّ مجموعته في حاجة إلى استثمار المزيد في البحث والتطوير؛ لزيادة تلك النسبة.

● يقوم موظف الموارد البشرية بحساب نسبة الموظفين، الذين يواظبون فعلاً على حضور برامج التدريب الطوعية التي تتيحها الشركة، ثم يقارن النتائج مع النسب المستهدفة. فقد يشير التراجع إلى أنّ البرنامج التدريبي غير ناجح، وقد يستدعي ذلك إجراء دراسة لمعرفة السبب، إذ من الممكن أن يوفّر ذلك على الشركة آلاف الدولارات التي تنفقها، على برامج تدريبية غير فاعلة.

- يقوم خبير الاتصالات بمراجعة نتائج دراسات الموظف المسحية؛ لمعرفة إذا كان العمال قد فهموا إستراتيجية شركاء الشركة، إذ يوحي عدم فهم تلك الإستراتيجية وجوب قيام المدير التنفيذي للشركة، والمديرين التنفيذيين الآخرين، بتقديم عروض توضح تلك الإستراتيجية، أو الوصول إلى العمال عبر قنوات مختلفة.
- إذا كنت مستجداً في وظيفتك بصفتك مديراً، فقد لا تعرف أي من مؤشرات الأداء الرئيسة يستعمل في وحدتك أو مجموعتك. فكيف يمكنك التعرف إلى المؤشرات المستعملة؟ اسأل رئيسك عن المقاييس التي كانت مجموعتك تستعملها لتتبع الأداء. وإذا كانت مجموعتك تضم محلل أعمال، تأكد من وجوده؛ لمناقشته بخصوص مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بوحدتك، ومقاييس الأداء الأخرى.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر قلق (دارلين) حول كيفية قياس أداء

مجموعتها؟

إليك ما يقترحه المرشد:

على (دارلين) قبل كل شيء، أن تسأل (تينا) عن إستراتيجيات الشركة والفرع الذي ترأسه. عندها، ستدرك أن طرق قياس النجاح المختلفة في شركة (توبكو) تعمل مثل لوحة القيادة في السيارة، إذ إنها تبين حالة الشركة.

واستنادًا إلى فهمها لإستراتيجية الفرع الذي ترأسه، يمكنها القيام مع مجموعتها بتحديد أهداف (أو غايات) المجموعة. وبعد ذلك، يجب على المجموعة العمل معًا لتحديد نشاطين رئيسيين أو ثلاثة، يجب القيام بهما لتحقيق تلك الأهداف. ويقوم الجميع بترجمة هذه الأفعال إلى مجموعة من مقاييس الأداء تعبّر عن كيفية قيامهم بقياس مدى تقدّمهم في تنفيذ الأنشطة المهمّة. ويجب أن تعكس مقاييسهم مزيجًا من نتائج الأعمال، مثل: المبيعات، ورضا العملاء، وتطوير المنتجات، وتقاسم الخبرات، ومعنويات العاملين، وكفاية العمليات.

وبعد أن تنشئ مجموعة (دارلين) المقاييس، يجب عليها تحديد أهداف تمثّل الأداء المطلوب في الفرع في ما يخص كل مقياس من هذه المقاييس، وأن تبدأ بجمع البيانات اللازمة للتمكّن من المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف الذي توصلت إليه المجموعة إلى تحديده. عند ذلك، تقوم المجموعة بتحليل أيّة فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف؛ لتقرير كيفية التعامل مع تلك الفجوة.
