

## “Installing and Developing a KPI System for a Garment Factory” وضع وتطوير نظم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) بمصانع الملابس الجاهزة

تعاني العديد من المصانع في مصر وليس فقط في مجال صناعة الملابس ، تعاني من العديد من المشاكل المتعلقة بالجودة والإنتاجية وغيرها من المشكلات . وتحدث معظم هذه المشاكل إما عن طريق سوء الإدارة ، وسوء نظام التقييم أو كليهما . يتم تقديم هذه البحوث لمساعدة المصانع في معالجة هذه المشكلة.

تم تقديم هذا البحث للمساعدة ليس فقط مصانع الملابس ولكن جميع المصانع في تطوير وتنفيذ، واستخدام الحائز على مؤشرات الأداء الرئيسية، تلك مقاييس الأداء التي من شأنها أن تحدث فرقا عميق. نموذج 12 خطوة الذي اقترح وقدم بعد ذلك تطبيقها في (FABRIQUE دي Flanelles سميير) لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية حيث أظهر تحسنا كبيرا في أداء العمل من خلال الجودة والإنتاجية والالتزام بالمواعيد التي تم اختيارها لتكون عوامل النجاح الحاسمة (المخططات) . وتستند هذه الخطوات للنموذج على حجر الأساس لأربعة مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستناقش في وقت لاحق. المنظمات غالبا ما تبدأ لوضع نظام KPI من خلال محاولة مباشرة لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية دون إعداد المشار إليه في خطة تنفيذ 12 خطوة. مثل اللوحة خارج المنزل، و 70٪ من وظيفة جيدة في الإعداد. إنشاء بيئة سليمة التي يمكن أن تعمل مؤشرات الأداء الرئيسية وتطوير أمر بالغ الأهمية. مرة واحدة تفهم المنظمة عملية المشاركة وتقدر الغرض من مؤشرات الأداء الرئيسية تقديمه، يمكن أن تبدأ مرحلة بناء. اختار البحوث مصنع للملابس (FABRIQUE دي Flanelles سميير) المعايير العجاف جيدة لتطبيق المشروع KPI في ضمان نتائج أفضل نظرا لأهمية نظام التصنيع العجاف.

### الفرق بين KPIs و KRIs:

في كثير من الأحيان في ورش العمل يظهر سؤال واحد مرارا وتكرارا (ما هو الفرق بين KRIs و KPIs). بمنتهى البساطة نوضح أن KRIs هو مؤشر للنتائج ، أما KPIs هو مؤشر للأداء. وخير توضيح علي ذلك هو عدادات السيارة ، فمؤشر السرعة هو مقياس للنتائج أما مؤشر RPM هو مؤشر أداء ، ويوضح RPM اقتصادية الأداء من عدمة ، الأمر الذي لا يوضحه مؤشر السرعة.

### حجر الأساس لتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية:

النجاح النهائي لاستراتيجية التغيير يعتمد إلى حد كبير على كيفية إدخال وتنفيذ التغيير بدلا من التركيز على الجدارة الاستراتيجية نفسها. ويتم تحديد التنمية الناجحة والاستفادة من مؤشرات الأداء الرئيسية في مكان العمل من خلال وجود أو عدم وجود أربعة أسس<sup>(7)</sup>:

- الشراكة مع الموظفين والنقابات و الموردين الرئيسيين ، و كبار العملاء
- نقل السلطة إلى الخط الأمامي
- قياس والإبلاغ فقط ما يهم
- الربط بين مقاييس الأداء ل استراتيجية من خلال عوامل النجاح الحرجة

### إعداد ووضع مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال نموذج مكون من 12 خطوة:

تم اقتراح نموذج مكون من 12 خطوة ، قدم هذا النموذج لوضع مؤشرات الأداء الرئيسية ، وتستند هذه الخطوات على حجر الأساس لأربعة مؤشرات الأداء الرئيسية. تبدأ المنظمات غالبا بوضع نظام KPI من خلال محاولة مباشرة لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية دون إعداد المشار إليه في خطة تنفيذ 12 خطوة. ولكن يجب أن تفهم المنظمة عملية المشاركة وتقدر الغرض من مؤشرات الأداء الرئيسية ، يمكن أن تبدأ مرحلة بناء مؤشرات الأداء بالتشاور مع المهتمين من الموظفين وخلافه.

### الخطوة 1: التزام فريق الإدارة العليا:

يجب أن يكون فريق الإدارة العليا ملتزمة بالتنفيذ والقيادة من خلال تنظيم مؤشرات الأداء الرئيسية. التزام نفسه يخلق بيئة ديناميكية في المشاريع التي يمكن أن تزدهر ، وتحتاج الإدارة العليا ذاتها إلي فهم تام لرصد ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية كمهمة يومية. يتطلب التزام الإدارة العليا توفير الوقت الكافي أسبوعيا "للاتي:

- إعطاء ردود الفعل على المقترح من عوامل النجاح الحاسمة.
- سهولة عمل المقابلات مع الإدارة العليا بخصوص مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تأكد من أن فريق العمل يحصل على الدعم الكافي لبناء قواعد البيانات ونظم التقارير إلى التدابير.

وينبغي الإبلاغ والاستفادة من البرامج المتاحة والعمل لمدد طويلة وعن بعد ، وذلك لمدة عام أو نحو ذلك حتي يتم البدء في المشروع ، مثل نظام المعلومات التنفيذية الجديدة ، التي ستصبح الأساس لتسجيل مؤشرات الأداء الرئيسية.

## الخطوة 2: إنشاء فريق العمل بالمشروع KPI:

مؤشرات الأداء الرئيسية نادرا ما يتم تصميمها بنجاح من قبل فرد يعمل منفردا" بدون المشاورات بين الموظفين والإدارة العليا. وينصح بتكوين فريق مكون من 2:4 أفراد (اعتمادا على حجم المنظمة). يحتاج هذا الفريق إلي تحديد رئيسا" تنفيذيا" له وأعضاء للفريق حتي تتحدد المهام ويكون كل عضو من الفريق علي دراية بمهامه ويكون مسؤولا" عنها.

يجب أن يتكون أعضاء فريق KPI من مزيج متوازن من الشباب والخبرات. وينبغي لجميع وحدات العمل وفرق الخدمات على اتصال مع فريق KPI ، وذلك لتوفير المعلومات الكافية والتغذية العكسية للمعلومات. هذا وقد يكون هؤلاء الموظفون وذوي المصلحة ، يمكن أن يضيفون وجهة نظر مفيدة لفريق KPI ، مثل بعض أعضاء المجلس ، وممثلي النقابات ، وممثلين عن بعض الموردين الرئيسيين ، وكبار العملاء.

## الخطوة 3: إنشاء ثقافة "فقط أفع ذلك":

إن ثقافة "مجرد القيام بذلك" يأتي بالاعتقاد بأننا نستطيع أن نفعل ذلك ، فإننا لا يجب أن نعتمد على خبراء لتشغيل المشروع. العديد من كبار المديرين التنفيذيين حذرون للغاية من المشاريع الكبيرة لذلك يعتمدون علي استشاريين خارجيين لتشغيل المشروع في بداياته. ومن الجدير بالذكر أن الخبراء الاستشاريين قد لا يقدمون النتائج المطلوبة منهم. وقد يؤدي فريق من المتخصصين المدربين تدريبا" جيدا" ذلك ، شريطة أن يكون لديهم فريق الخبراء الذي يقوم بمساعدتهم المساعدة الكافية لأداء المطلوب منهم.

## الخطوة 4 : إعداد استراتيجية التنمية الشاملة:

وتنطوي هذه الخطوة في وضع مشروع KPI في استراتيجية شاملة إجمالية لتحقيق ممارسة أفضل. حيث أنه من المهم أن يتم وضع خريطة استراتيجية شاملة للتغيير التنظيمي ، مشيرا إلى أهمية دور مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال هذه العملية برمتها. وبالإضافة إلى ذلك ، فمن الضروري النظر في أفضل السبل للتشغيل والتنفيذ. ويتأثر التنفيذ الأنسب حسب حجم المؤسسة وتنوع وحدات الأعمال وأماكن العمل وأعداد الموظفين في بالمشروع. حيث يكون كل مصنع له التصميم الفريد والذي يناسبه هو فقط. و يجب أن تصمم KPI بالتشاور مع ذوي المصلحة والموظفين.

## خطوة 5 : مشاركة جميع الموظفين بنظام KPI:

- يجب أن تكون جميع الموظفين على استعداد لهذا التغيير. فريق KPI وفريق الإدارة العليا تحتاج إلى:
- إقناع الموظفين بالحاجة إلي التغيير ، مع وجود إتاحة للمعلومات اللازمة.
  - توضيح ما هو المطلوب تغييره.
  - إظهار النتائج التي سوف تسهم فيها مؤشرات الأداء الرئيسية.
  - جذب اهتمام الموظفين بحيث نزيد من رغبتهم في المشاركة .

## خطوة 6 : تحديد عوامل النجاح:

يجب تحديد امكاناتنا وأهدافنا من أجل تحديد عوامل النجاح التي سوف تساعدنا في وضع وتصميم مشروع KPI الخاص بنا كمصنع. هذا المشروع سجب أن يتميز بالاستدامة والاستمرارية ، حتي يستطيع أن ينجح وينجح معه أداء المصنع.

## خطوة 7 : تسجيل مقاييس الأداء في قاعدة بيانات:

سيقوم فريق KPI بتجمع مقاييس الأداء المسجلة من المعلومات المكتسبة خلال المناقشات التي جرت مع الإدارة العليا ، وإعادة النظر في المعلومات السابقة بالمصنع ، ومراجعة التقارير الشهرية والبحوث الخارجية من بداية المشروع . فمن الضروري تسجيل مقاييس الأداء التي تم تحديدها ترتيبها في قاعدة بيانات . تحتاج قاعدة البيانات هذه لأن تكون حديثة وكاملة ومتاحة لجميع الموظفين ، وذلك لدعم فهمهم لمقاييس الأداء وفي اختيارهم للتدابير اللازمة لحل المشكلات فيما بعد.

## خطوة 8 : اختيار فريق على مستوى KPI:

هذه خطوة حيوية في تحسين الأداء. فإن التدابير الملائمة لأداء فريق KPI في أداء جماعي ومتكامل، وذلك لصالح المنظمة بأكملها. ويتحقق هذا لفريق KPI عندما يعملون مع بعضهم البعض بتركيز على تلك المقاييس التي ترتبط بعوامل النجاح للمنظمة. مما ينتج عنه بعض القرارات والأداءات التي تعتمد علي KRI الخاص بالمصنع وبعض مؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة.

## خطوة 9: اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية:

سيقوم فريق KPI من خلال خبرته بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وذلك بالتشاور بين أعضاء فريق KPI والموظفين وأصحاب المصلحة من عملاء وغيرهم وكذلك الإدارة العليا للمصنع. وذلك لعدة مرات ، ونقل نتائج

هذه الاجتماعات ، سواء كانت صعودا وهبوطا إلى الإدارة العليا للمصنع. وسيضمن هذا النهج إلي تمكين فريق KPI من وضع مقاييس الأداء الخاصة بهم بشكل أدق وأنجح. كما أنه سيضمن أنه يتم إدخال مقاييس الأداء على المستويات الأخرى في المنظمة، وسوف تتأثر مقاييس الأداء هذه بالآتي:

- المخططات التنظيمية
- الأنشطة الحيوية الموجودة في أماكن العمل التي تخلق النجاح أو الفشل.

ومن الأهمية بمكان أن يكون جميع الموظفين علي دراية تامة بمؤشرات الأداء الرئيسية. وإيجاد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسب يتشبه إلى حد كبير تفسير طبقات من البصل للوصول الى جوهر المشكلات. على الرغم من أنه من السهل نسبيا لإنتاج قائمة من مؤشرات الأداء المناسبة للمصنع ، فمن الصعب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لنفس المصنع.

#### **الخطوة 10 : تطوير إطار إعداد التقارير على جميع المستويات:**

يجب استيعاب متطلبات مختلف المستويات في المنظمة وتواتر التقارير التي تدعم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ، وبالتالي فإنه من المهم التأكد من أن مبدأ "مجرد القيام بذلك" يتم تنفيذه بشكل مناسب. فلا ينبغي إهدار وقت أكثر من اللازم في الاجتماعات والمناظرات والعروض التقديمية بدون فائدة ، ولكن يتم تحديد أهداف هذه الاجتماعات والمناظرات والعروض التقديمية لإقناع الموظفين وأصحاب المصلحة والإدارة العليا بمشروع KPI الخاص بالمصنع وفوائده وطريقة تنفيذه.

#### **خطوة 11 : تيسير استخدام الرابحة مؤشرات الأداء الرئيسية**

قد أعدت العديد من منظمات العمل KPI بشكل جيد فقط ، ولكنها قد تفشل عند نقل أوترك الموظفين الرئيسيين للخدمة بهذا المصنع . وبالتالي فمن المهم أن يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية على نطاق واسع في المؤسسة وأن يصبح من ثقافة الموظفين بالمصنع حتي لا تتأثر بتغيير القيادات. من المهم أيضا "ضمان استمرار أعضاء فريق KPI تحت نفس القيادة لأطول فترة ممكنة حتي لا تتجه مؤشرات الأداء إلي اتجاه خاطئ. لذلك يجب أن يبذل كل من الموظفين والإدارة كل ما في وسعهم لضمان ذلك.

#### **الخطوة 12: التعديل المستمر لمؤشرات الأداء الرئيسية للحفاظ استمراريتها:**

من الضروري ضمان استمرار استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية. ليس استخدامها فحسب ولكن ضمان عملها بفاعلية كذلك. لذلك يجب تعديلها باستمرار من أجل ضمان فاعليتها. ويكون ذلك من خلال فريق تعديل وتغيير بعض من RIS الخاصة بالمصنع ، ويتم ذلك نظرا" لتغير الأولويات من أن آخر من أجل عملية التحسين المستمر. أو هو مجرد حالة من الانتقال إلى أولوية إلي أخرى من أجل التحسين. ومع ذلك فإن بعض مؤشرات الأداء الرئيسية يجب أن تستمر وتكون ثابتة ، بسبب أهميتها بالنسبة للعوامل النجاح على مستوى المنظمة. بالإضافة إلى ذلك ، فمن المرجح أن مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالعملاء وثقافة مكان العمل دائما ستبقى في مكانها دون تغيير. هذا كما يجب أن يكون فريق KPI علي استعداد أيضا إلى تعديل التدابير اللازمة عند ظهور عوامل نجاح جديدة. وينبغي لمجموعات العمل بفريق KPI مراجعة وتعديل RIS الخاصة بهم مرة علي الأقل كل ستة أشهر.

#### **المراجع:**

1. Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
2. Jeremy Hope and Robin Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
3. David Parmenter "Developing, Implementing, and Using Winning KPIs" Second Edition 2010 - Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
4. Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
5. **سامح محمد كمال:** "دور دراسة العمل في تحسين الكفاءة الإنتاجية في صناعة الملابس الجاهزة" - رسالة ماجستير غير منشورة-كلية الفنون التطبيقية- جامعة حلوان- القاهرة 2005.
6. **سهام زكي و آخرون:** "تخطيط و إنتاج صناعة الملابس الجاهزة" عالم الكتب- الطبعة الأولى - القاهرة - 2003.
7. **فتحى سيد نصر:** "الإنسان مما يتكون و كيف يعمل؟" - مكتبة مدبولي - الطبعة الأولى- القاهرة - 2002.
8. **ليلم سبنسر:** "هندسة الموارد البشرية" - الشركة العربية للإعلام شعاع- الطبعة الأولى - القاهرة - 2000.