

المحاضرة السادسة: إدارة أداء الأعمال business performance management

"إذا لم تتمكن من قياسه، فلن تتمكن من إدارته" هو مبدأ تجاري يتم الاستشهاد به كثيراً. ولهذا السبب تعد إدارة أداء الأعمال (BPM) في غاية الأهمية، يعد BPM مصطلحاً شاملاً للطرق والمقاييس والبرامج التي تستخدمها المؤسسات لقياس أداء الأعمال وتحسينه. فمن خلال المراقبة المستمرة لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs¹)، يمكن للشركات تحديد ما إذا كانت تسير على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنها تستطيع تحديد الاتجاهات بسرعة والاستجابة للمشكلات.

«إدارة أداء الأعمال» BPM هي تكملة لذكاء الأعمال التي تسمح بالتحقق من النتائج وتحليلها بناءً على أهداف واستراتيجيات المؤسسة. إن إدارة أداء الأعمال هي عبارة عن عملية ومنهجية مفضلة لتوجيه المنظمة بالإضافة إلى قياس الأداء. يتيح BPM كتطبيق لذكاء الأعمال مراقبة الأداء والأهداف والعمليات الجارية².

1- مفهوم إدارة أداء الأعمال BPM

يعرفه Wayne Eckerson على أنه "سلسلة من العمليات والتطبيقات المصممة لتحسين تنفيذ استراتيجية العمل"³. إن المفاهيم الكامنة وراء إدارة الأعمال واضحة ومباشرة: يقوم المديرون التنفيذيون بوضع الإستراتيجية، ويضع المديرون خططاً لتحقيق الإستراتيجية، ويقوم الموظفون بتنفيذ الخطط. بعد ذلك، يقوم الجميع بمراقبة تقدمهم بشكل مستمر نحو تحقيق الأهداف والغايات باستخدام التقارير والتحليلات وإجراء تصحيحات المسار حسب الحاجة للبقاء على المسار الصحيح.

تشير إدارة أداء الأعمال إلى مجموعة من الأساليب والمقاييس والأدوات لتتبع أداء الأعمال وتحسينه. يعرف BPM أيضاً باسم إدارة أداء المؤسسات (EPM⁴) وإدارة أداء الشركات (CPM⁵)، وتتضمن تحديد أهداف عمل قابلة للقياس وتتبع التقدم نحو تلك الأهداف.

يتمثل المفهوم الأساسي لـ BPM في تحديد ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس. إن مراقبة هذه المقاييس تساعد قادة الأعمال على تحديد ما إذا كان أداء المؤسسة يسير على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها، حتى تتمكن الشركة من التحقيق في الاتجاهات وتحديد المشكلات وإجراء تعديلات استراتيجية إذا لزم الأمر.

2- عمليات إدارة أداء الأعمال

BPM عبارة عن عملية ذات حلقة مغلقة مكونة من أربع خطوات تحول استراتيجية العمل إلى عمل، كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

¹key performance indicators

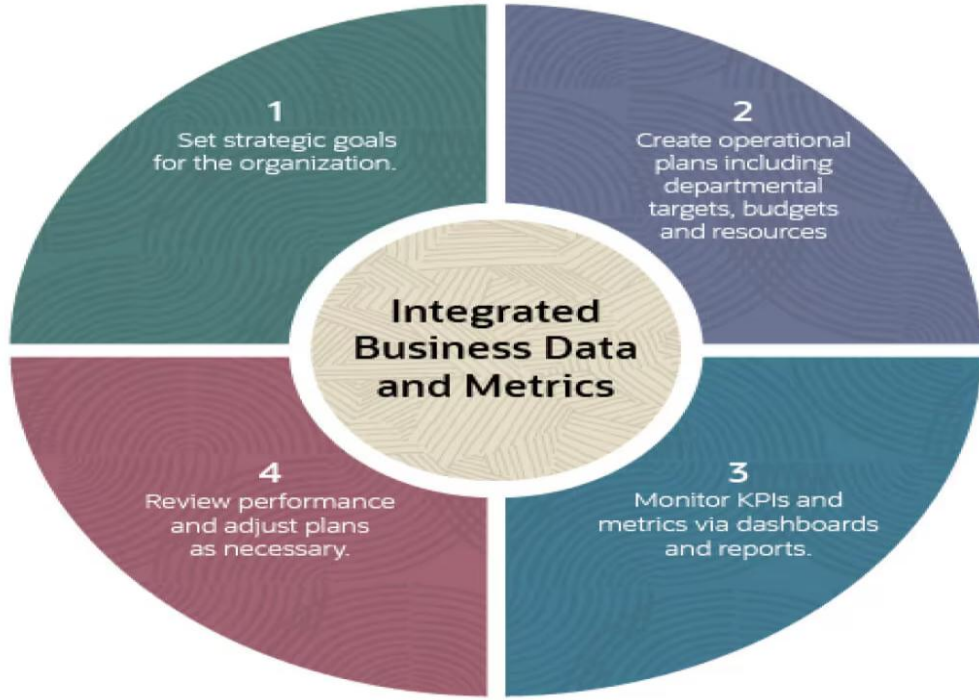
² EL-MOUENIS-BOUMÉDIÈNE MESSAOUD, ÉTUDE EXPLORATOIRE DU RÔLE DE LA COLLABORATION COMMEFACTEUR CLÉ DE SUCCÈS DANS L'IMPLANTATION D'UN PROJET D'INTELLIGENCE D'AFFAIRES, MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL, 2014, p: 21.

³ Wayne Eckerson, Best Practices in Business Performance Management: Business and Technical Strategies, TDWI reportseries, March 2004, p :5.

⁴Enterprise Performance Management

⁵Corporate Performance Management

The Business Performance Management Cycle



وهذه الخطوات هي¹:

1-2- تطوير الاستراتيجية: تتكون هذه المرحلة الأولية من تحديد الأهداف العامة للمنظمة ووضع الاستراتيجيات للوصول إلى تلك الأهداف. وقد تشمل هذه المرحلة تحديد رؤية الشركة وقيمها وأهدافها الاستراتيجية بالإضافة إلى تحديد أهداف الإيرادات والربحية. يتم تنفيذ تطوير الاستراتيجية عادةً من قبل الرئيس التنفيذي للمؤسسة وكبار المديرين الآخرين، بناءً على مدخلات الخبراء في جميع أنحاء الشركة.

2-2- إنشاء الخطط التشغيلية: وضع خطط تنفيذية محددة لتحقيق الأهداف المرسومة في المرحلة السابقة. يتضمن ذلك تحديد تكتيكات ومبادرات محددة ونتائج متوقعة لكل قسم في الشركة، بدءاً من الإنتاج والتمويل وحتى التسويق والموارد البشرية. وتفصل الخطط أيضاً الميزانية والموارد الأخرى المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

2-3- تحديد ومراقبة وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية: تحديد أهم المقاييس لتتبع التقدم نحو كل هدف، قد يتم تطبيق بعض مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل نمو الإيرادات، عبر الأعمال بأكملها، في حين أن البعض الآخر خاص بكل قسم. تتضمن هذه الخطوة أيضاً تحديد كيفية جمع البيانات الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية هذه. إذا كانت الشركة تستخدم برنامجاً لمراقبة أداء الأعمال، فإن هذه المرحلة تتضمن إنشاء لوحات معلومات وتقارير تعرض نتائج الحالة الحديثة بالإضافة إلى الاتجاهات في مؤشرات الأداء الرئيسية. يمكن استخدام الأدوات التحليلية للتعلم في الاتجاهات والقضايا التي أبرزتها مؤشرات الأداء الرئيسية للكشف عن الأسباب الأساسية.

¹Mark N. Frolick , Thilini R. Ariyachandra, **BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT: ONE TRUTH**, information systems management winter 2006, p:43.

العنصر الأحدث والأقوى في عملية BPM هو التكنولوجيا التي تراقب الأداء وتحلله في الوقت المناسب. تقوم هذه الخطوة بمراقبة الأداء بشكل مستمر مقابل التدابير المحددة في عملية التخطيط الاستراتيجي بحيث يعرف الأفراد والمجموعات دائمًا مكانهم فيما يتعلق بالأهداف والغايات. إذا انخفض الأداء إلى ما دون التوقعات، فإنهم يمكنهم اتخاذ إجراءات أو تخصيص موارد إضافية لتحسين الأداء.

2-4- المراجعة والضبط: واستنادًا إلى مراجعة تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية والبيانات الأساسية، تتخذ الشركة الإجراءات اللازمة للاستجابة لظروف العمل المتغيرة. قد تتضمن هذه المرحلة مراجعة مدى التقدم الذي أحرزته الشركة نحو أهدافها وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تغييرات استراتيجية أو تشغيلية لتحقيق النجاح. ترجع نتائج هذه المرحلة إلى المرحلتين الأولى والثانية من الدورة، مما يمكن المنظمة من إجراء تصحيحات المسار بشكل مستمر من خلال تعديل أهدافها وخططها.

تقوم مستودعات البيانات بدمج البيانات المطلوبة لتقديم مؤشرات الأداء الرئيسية، وتعرض أدوات ذكاء الأعمال مؤشرات الأداء الرئيسية وتنبهات وتوجيهات المستخدمين عندما ينزل الأداء إلى ما دون المستويات المقبولة. لتحقيق النجاح في استخدام BPM، ستحتاج المؤسسات إلى ترقية عمليات نشر ذكاء الأعمال في الأقسام لتوفير تحليلات شاملة واستباقية وشخصية عبر المؤسسة

3- فوائد إدارة أداء الأعمال (BPM)

تعمل BPM على سد الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ، فهو تطبيق لإدارة الأعمال السليمة بشكل أساسي معززة بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب من أجل التواصل الفعال وفهم ومراقبة أداء المنظمة، تعمل حلول BPM على سد الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ بعدة طرق¹:

- **تحسين الاتصالات:** يوفر BPM للمديرين التنفيذيين آلية فعالة لتوصيل الاستراتيجية والتوقعات إلى المديرين والموظفين على جميع مستويات المنظمة عبر نماذج التخطيط ومقاييس الأداء المرتبطة بأهداف وغايات الشركة.
- **تحسين التعاون:** يعمل BPM أيضًا على تعزيز تبادل الأفكار والمعلومات في اتجاهين، سواء عموديًا بين المستويات داخل المنظمة وأفقيًا بين الأقسام والمجموعات التي تدير نشاطًا مشتركًا.
- **تحسين التحكم:** يمكن BPM الموظفين من تعديل الخطط بشكل مستمر وإصلاحها أو تحسينها العمليات في الوقت المناسب من خلال تزويدهم بمعلومات محدثة حول ظروف السوق وحالة العمليات التشغيلية.
- **تحسين التنسيق:** يعمل BPM على تحسين التنسيق بين وحدات الأعمال والمجموعات الوظيفية التي قد تعمل كقطاعات مستقلة.

¹Sana Mojdeh, **Technology-enabled Business Performance Management: Concept, Framework, and Technology**, 3rd international management conference, 20/22/2005, p.3.