



مصرف الطيف الإسلامي
للإستثمار والتمويل

مصرف الطيف الإسلامي

للأستثمار والتمويل

مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

Key Performance Indicators

المقدمة:

تُعرف مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators KPI) بأنها مجموعة من المقاييس الكمية التي يستخدمها المصرف لقياس أدائه بهدف تحديد مدى التقدم في تحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية وتأشير الانحرافات وإبراز نقاط القوة والضعف في الأداء المالي وغير المالي للمصرف بالمقارنة مع مستويات مؤشرات الأداء السابقة وكذلك بمقارنة مؤشرات الأداء المتحققة مع بيانات وأداء الأعمال الأخرى في نفس القطاع.

ويُطلق أيضاً على (KPI) مصطلح " مؤشرات النجاح الرئيسية Key Success Indicators KSI " باعتبارها مفاتيح النجاح والتطور لكل مؤسسة في حالة اعتمادها لتقييم الأداء بصورة متكاملة وجديّة ، كما تتفاوت معايير قياس الأداء بين المصارف حسب طبيعة أعمالها وسلم الأولويات المعتمدة لديها التي تحدد نوعية معايير الأداء المهمة في كل مصرف وفق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها والهادفة للوصول إلى مؤشرات تحقيقها والتي تستوجب اختيار مؤشرات بما يتناسب وطبيعة عمليات تلك المصارف وذات التأثير الأكثر أهمية في تحديد نجاح عملياتها التشغيلية والاستراتيجية، حيث يمثل قياس الأداء جوهر التحسين المتواصل والذي يسهم في تعيين نقاط الضعف والقوة في الأداء وبالتالي استخدام الدروس المكتسبة لتحديد أفضل الممارسات التي تؤدي إلى أداء متميز ، كما لا يجب أن ترتبط مؤشرات KPI بالبيانات والمؤشرات المالية لوحدها كما كان سابقاً والتي كانت تعتمد على بعض المصارف في تقييم مؤشرات الأداء على المنظور المالي المرتكز على قياس حجم الإيرادات والربح المالي والذي لم يوفر رؤيا متكاملة وشاملة عن أداء تلك المصارف ولسد هذه الفجوة لابد من اعتماد إطار عام ذات أبعاد

متعددة يمثل مجموعة مؤشرات تقييم أداء شاملة تمثل المؤشرات المالية وغير المالية المتحققة بهدف تقديم رؤيا واضحة لكافة جوانب تقييم ذلك المصرف وفق منظور شامل ومتكامل يعتمد الأسلوب العلمي في التشخيص والتحليل ويوفر مدخل واضح للمراقبة والمراجعة في تحديد مواطن الضعف والقصور .

لذا تهدف هذه المعايير إلى المساهمة في بناء وتعيين مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحديد وقياس الأداء في المؤسسات المصرفية العراقية من خلال إجراء تحليل كمي ونوعي للمؤشرات الأكثر أهمية وفاعلية في تحديد وقياس ورصد الأداء والتقدم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية للقطاع المصرفي وبما ينسجم مع طبيعة أعمالها وأنشطتها وكذلك مع متطلبات البنك المركزي العراقي وفق ما ورد في المادة (6) من دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف الصادر عن ذلك البنك.

أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

هناك العديد من مؤشرات الأداء الرئيسية بعضها يتداخل مع البعض الآخر ، فقد تم تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف المصرف وكما يلي:

1. مؤشرات الأداء KPIs التي تعتمد المقاييس ومعايير التقييم غير المالية

2. مؤشرات النتيجة KRIS وتعتمد المقاييس ومعايير التقييم المالية وغير المالية

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

تعتمد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على جودة كفاءة ومهارات القدرات الإدارية لمستويات الإدارة العليا للمؤسسة، لذا فإنها تمثل معايير لقياس الجدارة القيادية لمناصب

الوظائف الإدارية العليا باعتبارها مفتاح نجاح العمل المصرفي من حيث علاقة جوهر تلك المؤشرات بالعملاء والموظفين والقدرة على توظيف عناصر المهارات الإدارية (باعتبارها مدخلات أساسية) والتي تمثل قواعد ومقدمات حيوية ومهمة لرسم إطار فاعل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والخطة السنوية والمؤشرات المستهدفة للمصرف Target وقياس مستوى تطبيقها ومدى نجاحها ، حيث يمكن قياس مؤشرات الأداء وفق المنظور الإداري بموجب نموذج تقييم المدراء (الإدارة العليا) المدرج أدناه:

نموذج تقرير تقييم المدراء

درجة التقييم الحالية	مستويات التقييم							درجة التقييم السابقة	مؤشرات التقييم	معايير التقييم
	غير قابل للتطبيق	غير مرضي	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد جداً	ممتاز			
الجزء الأول – العملاء										
5	NA *	0	1	2	3	4	5		1. يضع أولوية عالية على تحقيق رضا العملاء	التركيز على العملاء
5	NA	0	1	2	3	4	5		2. يعرض مهارات التفاوض الفعالة مع كل من الموردين والعملاء والموظفين	
الجزء الثاني – الموظفين										
5	NA	0	1	2	3	4	5		3. يظهر اهتماماً بالتطوير المهني للموظفين	تدريب الموظفين
5	NA	0	1	2	3	4	5		4. فعال في تدريب الموظفين الجدد والأقل خبرة	
5	NA	0	1	2	3	4	5		5. يسعى جاهداً لتطوير العلاقات الجيدة مع الإدارات الأخرى	تسهيل العمل الجماعي
5	NA	0	1	2	3	4	5		6. يعزز التعاون وخلق روح الفريق بين الموظفين	
4	NA	0	1	2	3	4	5		7. يظهر مهارات شخصية وقدرة قيادية فعالة	
5	NA	0	1	2	3	4	5		8. تشجيع التفكير الإبداعي	
4	NA	0	1	2	3	4	5		9. التواصل وعرض وتقديم المعلومات بفاعلية	مهارات التواصل
5	NA	0	1	2	3	4	5		10. القدرة على تقبل المقترحات والتوجيهات الإيجابية والاستعداد لتنفيذها	
4	NA	0	1	2	3	4	5		11. يعزز شعور الانتماء ويعطي مساحة لكل شخص	
4	NA	0	1	2	3	4	5		12. يدير الاجتماعات بفاعلية وكفاءة	
الجزء الثالث – التنظيم										
5	NA	0	1	2	3	4	5		13. يعزز بنشاط الممارسات التي تعمل على توفير موارد المصرف	ادراك التكلفة
5	NA	0	1	2	3	4	5		14. الحرص في الحفاظ على موجودات	

									المصرف وتقليل الهدر	
3	NA	0	1	2	3	4	5		15. مراجعة تقارير الأداء بصفة مستمرة	
الجزء الرابع – المنتجات والخدمات										
5	NA	0	1	2	3	4	5		16. يحافظ على التطورات الجارية بشأن الصناعة المصرفية	المعرفة الوظيفية والمهارات التقنية
5	NA	0	1	2	3	4	5		17. يعرض مستوى عالٍ من الكفاءة التقنية في مجال العمل	
5	NA	0	1	2	3	4	5		18. يعرض الالتزام بالتطوير الشخصي والمهني	توجه وسلوك العمل
4	NA	0	1	2	3	4	5		19. تخطيط وتنظيم العمل بفعالية	
4	NA	0	1	2	3	4	5		20. فعال ويعرض المبادرات	
4	NA	0	1	2	3	4	5		21. يضمن أن العمل المنجز في الإدارة دقيق وذو جودة عالية	جودة التفكير
5	NA	0	1	2	3	4	5		22. يعزز عادات وتقاليد العمل الدقيق التي تتوافق مع متطلبات السلامة في إدارته	السلامة
الجزء الخامس – التكنولوجيا										
5	NA	0	1	2	3	4	5		23. يسعى إلى تحسين العمليات وأساليب العمل باستمرار	تحسين العمليات
4	NA	0	1	2	3	4	5		24. فاعلية تبني برامج تحسين الإنتاجية وإدارة الجودة	
5	NA	0	1	2	3	4	5		25. اعتماد البرامج التسويقية	
الجزء السادس – الإدارة										
5	NA	0	1	2	3	4	5		26. يعرض الحكم السليم عند اتخاذ القرارات	صناعة واتخاذ القرار
5	NA	0	1	2	3	4	5		27. يساعد على حل مشاكل الموظفين بشأن المسائل المتعلقة بالعمل	حل المشكلات
5	NA	0	1	2	3	4	5		28. يعالج المشاكل بفاعلية	
4	NA	0	1	2	3	4	5		29. يضع أهداف واقعية ويكون مسؤولاً عن الوفاء بها	توجيه الهدف

5	NA	0	1	2	3	4	5	30. نموذج إيجابي للمرؤوسين	القيادة / تحفيز الموظفين
4	NA	0	1	2	3	4	5	31. تحفيز الموظف للأداء بشكل أفضل في جميع المجالات	
5	NA	0	1	2	3	4	5	32. يفوض المسؤوليات للمرؤوسين بفعالية	
5	NA	0	1	2	3	4	5	33. يضمن تلقي الموظفين ردود الفعل في الوقت المناسب	
5	NA	0	1	2	3	4	5	34. اعتماد فاعلية تطور برامج الرواتب والحوافز والمكافآت	
3	NA	0	1	2	3	4	5	35. القدرة على جذب القدرات البشرية المتميزة	
الجزء السابع – العدالة والوضوح									
5	NA	0	1	2	3	4	5	36. يوضح النزاهة وأخلاقيات العمل القويمة في مصلحة الشركة	النزاهة
5	NA	0	1	2	3	4	5	37. يوضح القدرة على تولي المسؤولية والقيام بها	الاعتمادية والمسؤولية
5	NA	0	1	2	3	4	5	38. قابل للتكيف ومستعد لقبول وتحمل مسؤوليات جديدة	
176	مجموع نقاط التقييم الحاصل عليها								

آلية التقييم:

معدل التقييم الكلي	الصيغة / المعادلة	مجموع نقاط التقييم الحاصل عليها
92 % ((التقييم بمستوى ممتاز))	176 $190 = 5 \times 38$ عدد الأسئلة التي تم الاجابه عليها * 5 $\%100 \times \frac{\text{عدد الأسئلة التي تم الاجابه عليها}}{176}$	176

مستويات التقييم:

معدل التقييم الكلي	توصيف مستويات تقييم الأداء	درجة التقييم	تصنيف التقييم الفرعي
90 – 100 %	الأداء استثنائي ويتمتع بقدرات قيادية ممتازة في جميع متطلبات العمل	5	ممتاز
80 – 89 %	الأداء متنسق ومتميز في أغلب الحالات	4	جيد جداً
70 – 79 %	الأداء متوسط ويقتصر على تمشية المتطلبات الأساسية والضرورية للعمل	3	متوسط
60 – 69 %	الأداء غير مرضي ولا يلبي متطلبات الوظيفة يتطلب المراجعة والتحسين خلال سقف زمني معين	2	ضعيف
50 – 59 %	الأداء غير متناسق ومرتبك وضعيف جداً ، ولا يلبي متطلبات العمل ويلزمه توفير الإشراف والتدريب في معظم مجالات عناصر التقييم	1	ضعيف جداً
0 – 49 %	الأداء لا يلبي الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة	0	غير مرضي

