

عصارة مفهوم

قياس الاداء الإستراتيجي

Performance vs. Impact

مقارنة مرجعية



اعداد الدكتور فهد بن احمد الفيبي

خبير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاداء

alfifif@gmail.com



966581119675



<https://www.linkedin.com/in/fahadalfifi/>



@alfifif



المحتوى

ماذا نعني بكلا من مصطلح أداء وأثر؟

1

الفروقات الرئيسية بين كلا من مؤشر الأداء ومؤشر الأثر

2

متى وكيف يتم استخدام كلا من مؤشر الأداء ومؤشر الأثر؟

3

كيف يتم تطوير كلا من مؤشر الأداء ومؤشر الأثر؟

4

1. ماذا نعني بكلا من مصطلح أداء وأثر؟

في سياق إدارة وقياس أداء المنظمة، يشير مصطلح "الأداء" إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء وظائفها بفاعلية وكفاءة من خلال متابعة وقياس مدخلات وعمليات ومخرجات ونتائج المنظمة والتي تشمل على الممكنات البشرية والتقنية والمالية والفنية، بالإضافة إلى العمليات والتي يتم العمل عليها لتحويلها من مدخلات إلى مخرجات ونتائج بما يضمن تحقيق كفاءة العمليات وما يرتبط بها من استخدام المنظمة للموارد بكفاءة، وتحقيق معايير الجودة وأدوات الابتكار سعياً لتحقيق مخرجات ونتائج المنظمة بغض النظر عن تحقيق أثر ذات قيمة مضافة.

في حين أن مصطلح "الأثر" هو ما يتم تحقيقه والحصول عليه كنتيجة لما يتم تحقيقه على مستوى قياس ومتابعة الأداء، بمعنى آخر نجد أن الأثر يشير إلى قدرة المنظمة على القيام بتغيير إيجابي وملحوس على الحالة المستهدفة أو المجتمع المستفيد نتيجة لتنفيذ مبادرات أو برامج أو مشاريع معينة أو من خلال منتجات وخدمات يتم تطويرها وتقديمها للمستخدمين، بما يحدث ويحقق الأثر الإيجابي والفعال في المجتمع أو الهدف المستهدف، والذي بدوره يتطلب

تحليلًا دقيقًا وتوفر مدخلات وعمليات ومخرجات ونتائج أداء تسبقة وذلك لضمان تحديد وقياس التغييرات المستدامة والملموسة التي تحدث.

إذا فهذا يعني اننا لا نستطيع تحقيق الأثر للمنظمة إلا بعد تحقيق مستهدفات الأداء، وإلى فلن يتحقق لدينا أي أثر ما لم يتم ربطه وبنائه على اداء ناجح يسبقه.

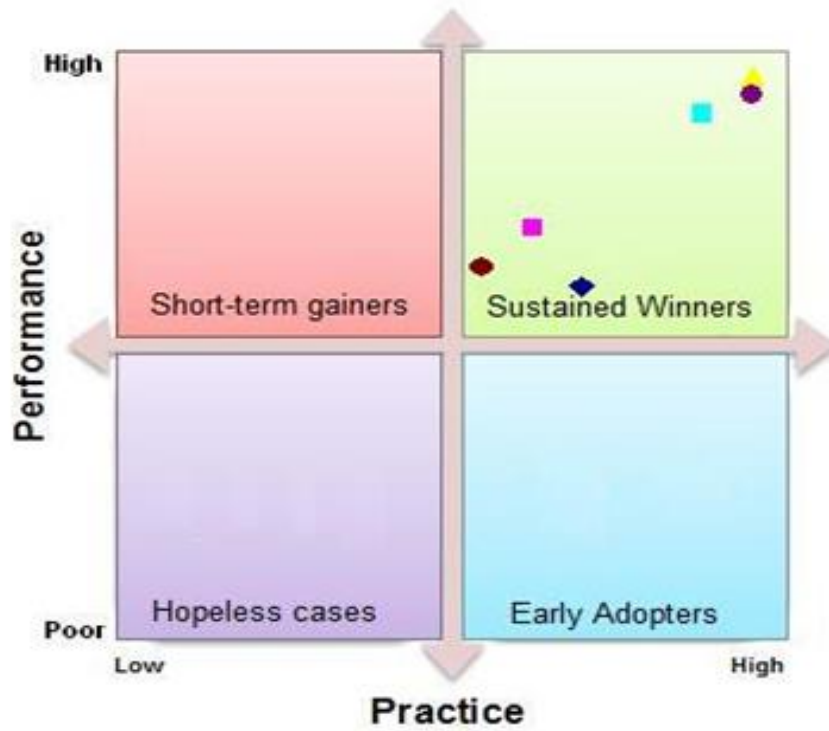
ولتوضيح الفارق بين الأداء والأثر نجد ان:

الأداء (Performance): يركز على إنجازات المنظمة أو الفرد وتحقيق الأهداف المحددة. وفي بعض الأحيان يشار اليه الى الأداء على المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج الفورية أو القريبة الأجل والتي ترتبط بمراحل محددة ويتم متابعتها وقياسها من خلال ما نسميها بـ "مؤشرات الأداء"

الأثر (Impact): يركز على التأثير الطويل المدى لنتائج المبادرات اوالمشروعات والتي تضيف قيمة على المستفيد والمجتمع أو المستهدف. بحيث يرتبط بتغييرات مستدامة وإيجابية في الحياة اليومية أو الظروف البيئية المحيطة بالمستفيد، ويتم متابعتها وقياسها من خلال ما نسميها بـ "مؤشرات الأثر".

وفي الغالب عندما نتحدث عن "الأداء مقابل الأثر"، نقوم بتقييم فعالية الجهود المبذولة من خلال مقارنتنا بمدى تحقيق الأهداف المحددة مع متسوى التأثير المحقق والذي يعتمد ويبنى على تلك الإنجازات والنتائج.

Performance vs. Impact Matrix



2. الفروقات الرئيسية بين مؤشرا الأداء ومؤشر الأثر

مؤشرات الأداء ومؤشرات الأثر هما مصطلحان يستخدمان في مجال إدارة

وتقييم الأداء في السياق الاستراتيجي للمنظمة.

أولاً: مؤشرات الأداء (Performance Indicators)

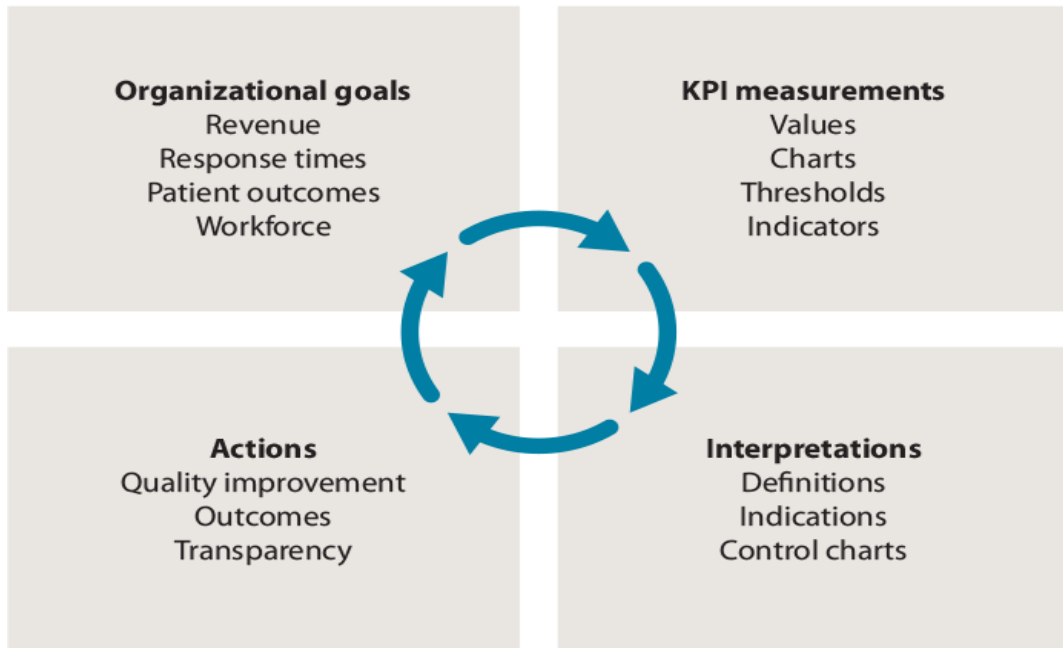
هي مؤشرات متابعة وتقييم تستخدم لقياس مدى تحقيق المنظمة أو الفرد

لأهدافهم وتحقيق النتائج المستهدفة، بحيث تركز على متابعة التقدم

على المخرجات والنتائج بكفاءة بغض النظر عن الأثر المراد تحقيقه والفاعلية

المرجوة. مثال على ذلك: عدد الوحدات المباعة، الإيرادات السنوية، معدلات

النمو، الكفاءة الإنتاجية

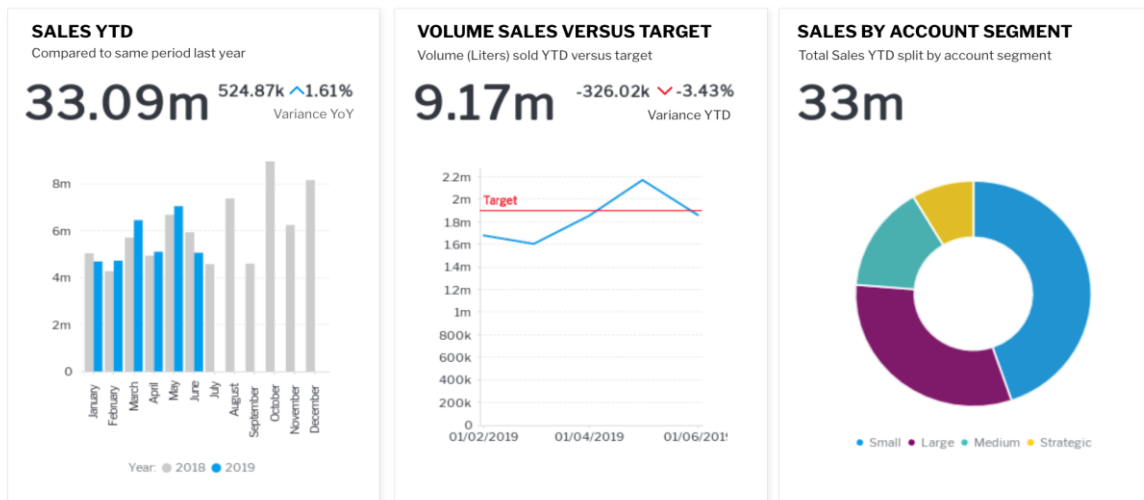


ثانياً: مؤشرات الأثر: (Impact Indicators)

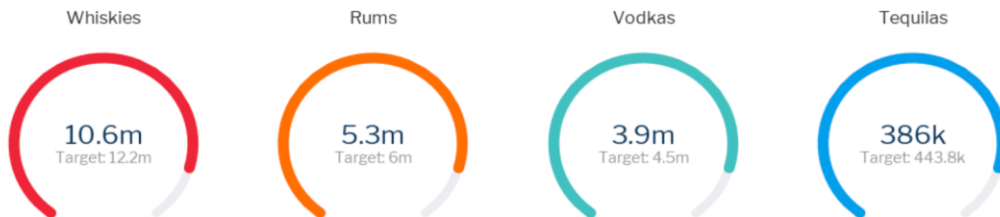
هي مؤشرات تتابع وتقيس الأثر المحقق للمنظمة من خلال التركيز على تأثير النتيجة واحداث فارق ملحوظ من خلال إضافة قيمة مضافة للمستهدف المخطط تحقيقه على مستوى الفرد او المجتمع او خدمة او منتج بعينه. حيث في الغالب يتم التركيز فيما يتعلق بهذه المؤشرات وما يرتبط بها من تقارير على النتائج الطويلة المدى وتأثير النتائج على المستوى الاجتماعي أو البيئي. مثال على ذلك: تحسين مستوى التعليم، تقليل معدلات الفقر، تحسين البيئة، إلخ.



ولتبسيط الأمور، يمكن القول إن مؤشرات الأداء تقيس "ما قد حدث"، بينما مؤشرات الأثر تقيس "كيف قد تغير الأوضاع أو تحسنت نتيجة لتلك الأحداث". وفي سياق إدارة المبادرات الاستراتيجية والمشاريع أو البرامج، قد نجد ان مصطلح "مؤشرات الأثر" يستخدم للإشارة إلى النتائج الطويلة المدى التي تظهر تأثير البرنامج على المستفيدين أو المجتمع، بينما "مؤشرات الأداء" يستخدم للإشارة إلى مدى تحقيق الأهداف والتسليم في إطار زمني محدد.



KPIs by Product Category



مميزات وعيون كلا من "مؤشرات الأداء" و "مؤشرات الأثر"

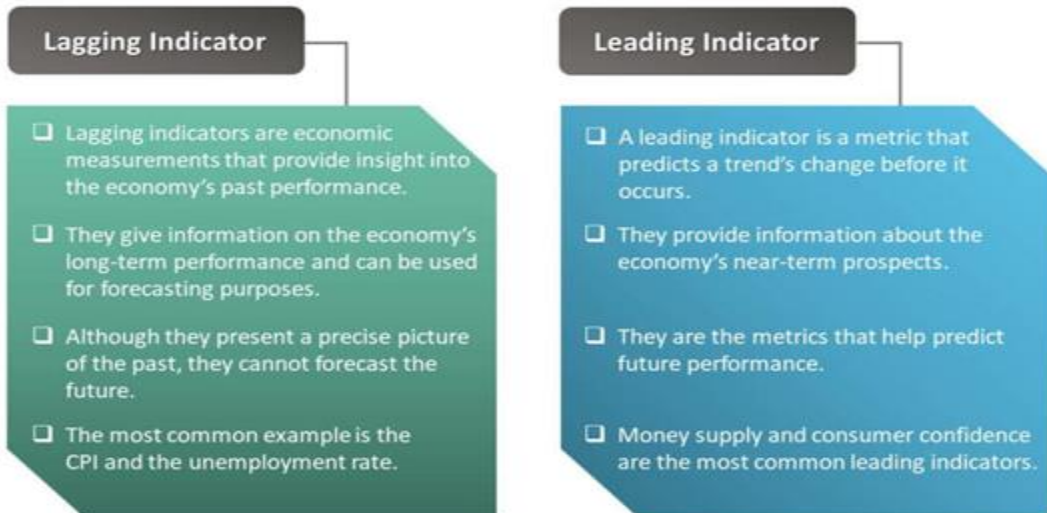
أولاً: مؤشرات الاداء

مميزات مؤشرات الأداء:

- تقيس الأداء بشكل فوري وتسمح بتقييم تحقيق الأهداف في الوقت الحالي.
- تسمح بقياس كفاءة العمل وفعالية استخدام الموارد.
- يمكن تحليل الأداء بشكل مفصل لتحديد نقاط القوة والضعف.

عيوب مؤشرات الأداء:

- قد لا تعكس التطورات الطويلة المدى أو التأثير الشامل.
- قد لا تأخذ في اعتبارها تأثير الأداء على السياق البيئي أو الاجتماعي.
- قد تكون التحليلات محدودة في التنبؤ بالتأثير البعيد المدى.



ثانياً: مؤشرات الأثر

مميزات مؤشرات الأثر:

- تسمح بتقييم التأثير على المدى الطويل وفهم التغييرات المستدامة.
- توفر رؤية حول كيفية تحسين الأداء يؤثر على الهدف أو المجتمع.
- تشجع على اتخاذ إجراءات تحقق تحسينات في الظروف الاجتماعية أو البيئية.
- يمكن دمج مؤشرات الأداء ومؤشرات الأثر للحصول على رؤية شاملة.
- تقدم بيانات كمية ونوعية لتحليل الأداء والأثر.

عيوب مؤشرات الأثر:

- قد تكون النتائج غير فورية وصعبة التحقق في الوقت الحالي.
 - قد تكون النتائج أقل قابلية للقياس بالأرقام.
 - قد تكون قواعد القياس معقدة وتستغرق وقتاً أطول.
 - قد تتسبب في تعقيد الإدارة والتقييم.
 - يتطلب تجميع بيانات دقيقة وفعالية في جميع المستويات.
- في النهاية، يعتمد اختيار مؤشرات الأداء أو مؤشرات الأثر على أهداف المؤسسة والسياق الذي يعمل فيه.

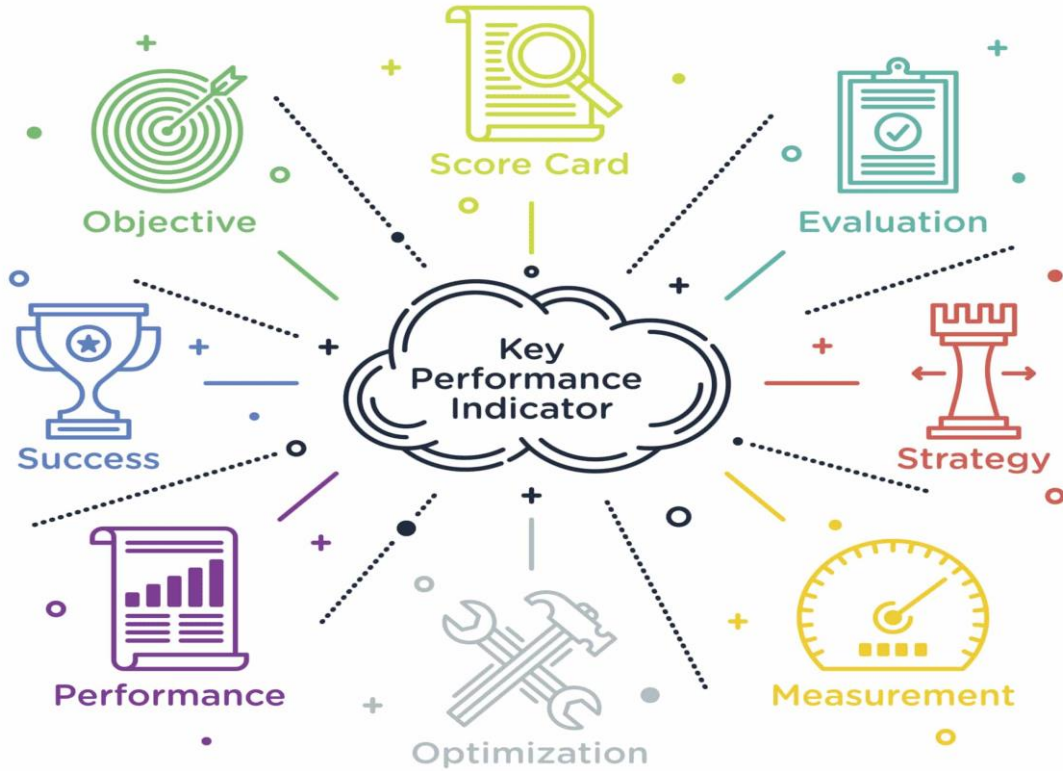
3. متى وكيف يتم استخدام كلا من مؤشر الأداء ومؤشر الأثر؟

يتم استخدام مؤشرات الأداء في المواضيع التالية:

- عندما نرغب في متابعة التقدم المحقق على تحقيق الأهداف الشهرية/الربعية/السنوية وذلك فيما يتعلق بالمدخلات والعمليات والمخرجات، ويكون ذلك على المستوى التشغيلي الأول للمنظمة (Front line) وأيضا على المستوى التنفيذي للمنظمة، ولا يتم استخدام مؤشرات الاداء على مستوى المجلس الأعلى للمنظمة او المجلس التوجيهي او رئيس المنظمة.
- عندما نرغب في تقييم الكفاءة التشغيلية للمنظمة بما فيها العمليات التشغيلية وهنا لا نقصد الفاعلية التشغيلية، حيث اننا نستخدم لهذا النوم من التقييم والمتابعة مؤشرات الأداء فقط والتي تكون مرتبطة بالمدخلات والعمليات والمخرجات، وذلك للتأكد من كفاءة العمليات التي يتم تنفيذها على مدخلات المشاريع وأيضا التأكد من جودة مخرجات

العمليات التي تمت على تلك المدخلات والتي اذات الى تحويلها الى مخرجات ذات فائدة وبالامكان تحويلها الى نتائج ذات إثر مستقبلا.

- عندما نرغب في متابعة التقدم نحو الأهداف قصيرة المدى والمتوسطة والتي تكون عادة اهداف تشغيلية او تكتيكية، حيث تساعد مؤشرات الأداء على تتبع ما تم ويتم تحقيقه على مستوى تلك الاهداف.



- عندما نرغب في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالمنظمة، فهنا بكل تأكيد سيتطلب الامر وجود مؤشرات أداء وبالتحديد مؤشرات كفاءة ومؤشرات تابعة. حيث يتم وضع هذا النوع من المؤشرات في تقرير

القيادات الخاصة بالمنظمة بالإضافة الى مؤشرات الفاعلية
والمؤشرات الموجهة والتي في العادة تكون مؤشرات أثر وذلك
لمساعدة متخذ القرار على الحصول على تصور كامل وشامل عن أداء
المنظمة في الماضي والوقت الحالي من خلال ذكرنا مؤشرات
الكفاءة ومؤشرات التابعة وأيضا التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل
للمنظمة من خلال مؤشرات الأثر والتي تشتمل على مؤشرات الفاعلية
والمؤشرات الموجهة.

- عندما نرغب في مراقبة الكفاءة الشخصية وأداء الموظفين في
المنظمة، حيث يمكن استخدامه لتقييم الأداء الفردي والفاعلية
الشخصية.

يتم استخدام مؤشرات الأثر في المواضيع التالية:

- عندما نرغب في مراقبة وتقييم أثر نتائج مبادرة استراتيجية او مشروع تشغيلي. حيث يتم استخدام مؤشرات اثر مكونة من مؤشرات تقدم لمتخذ القرار المقدررة على التعرف على الأثر الذي تم اضافته للمجتمع او الفرد او المنتج او الخدمة إما بالزيادة او النقصان، حيث انها دائماً تكون مؤشرات فاعلية وليست مؤشرات كفاءة، بالإضافة الى كونها مؤشرات موجهه وليست تابعة.
- عندما نرغب في تحديد التغييرات المستخدمة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، حيث هذا النوع من مؤشرات الأثر في الغالب يساعد في تحديد التأثير الذي يدوم على المدى الطويل وليس على المدى القصير او المتوسط
- عندما نرغب في تقييم وتحليل فعالية المبادرات والبرامج والمشايخ وليس كفاءتها، حيث كما ذكرنا سابقا انه يتم استخدام مؤشرات اثر ذات طابع فاعلية وليس كفاءة في هذا النوع من المؤشرات وذلك لتقييم كيف تؤثر النتائج على المجتمع والبيئة.
- عند نرغب في إقامة الحجة والعمل على تبرير الاستثمارات من قبل المستثمرين وصناع القرار، حيث انه يتم فقط في استخدام هذا النوع من

مؤشرات الأثر في تلك التقرير ولا يتم استخدام مؤشرات الأداء اطلاقاً.

حيث يتم تطوير تلك المؤشرات لتساعد متخذي القرار على التعرف على

مدى ما إذا كانت الاستثمارات تقدم قيمة مضافة وتأثيراً إيجابياً.

▪ عندما نرغب في تقييم ومتابعة وإصدار تقارير تساعدنا في تحسين

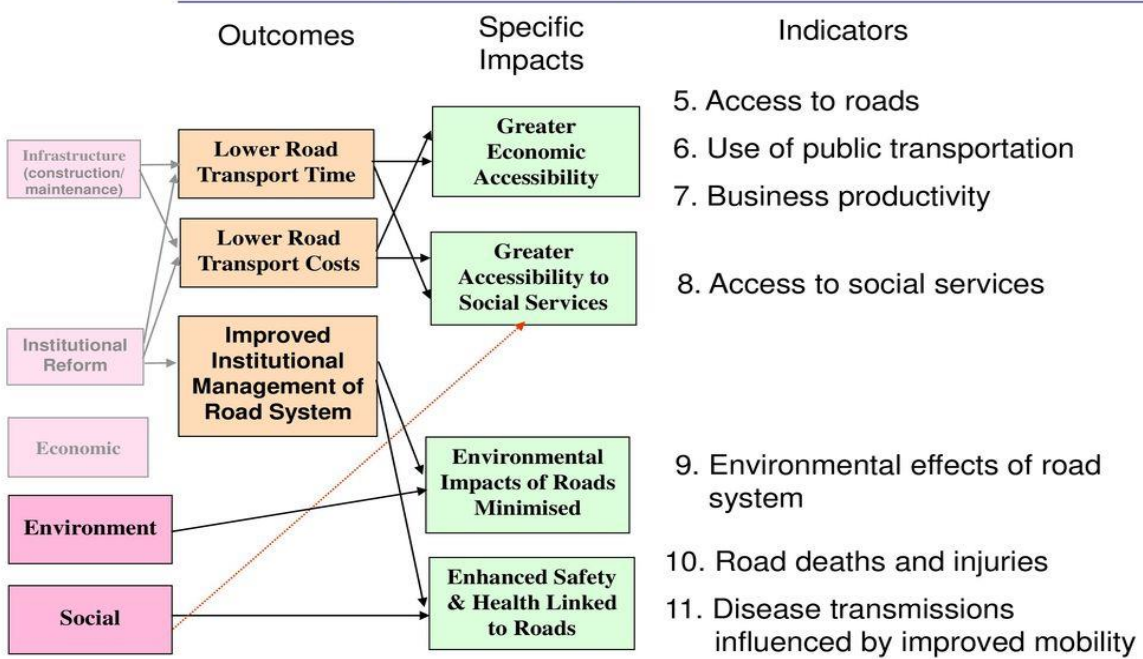
الاستدامة على مستوى المنظمة، حيث يتم إصدار تقارير تقدم لمتخذي

القرار الرؤية الواضحة وبالارقام والتحليلات الاستراتيجية للأثر عن مدى

قدرة المنظمة على تحسين المسؤولية الاجتماعية والبيئية والمالية

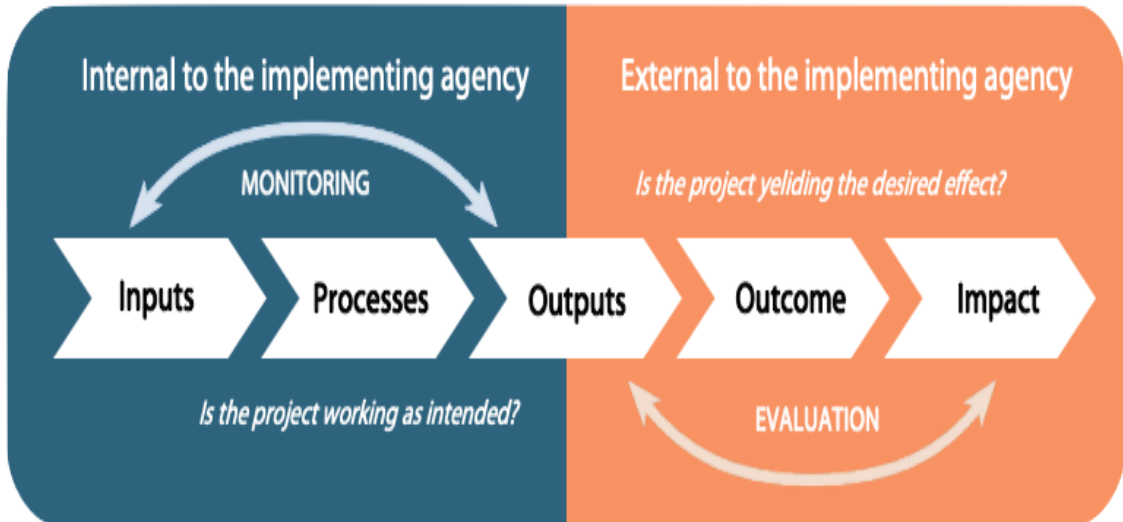
والبشرية والتقنية للمنظمة.

Specific Impact Indicators



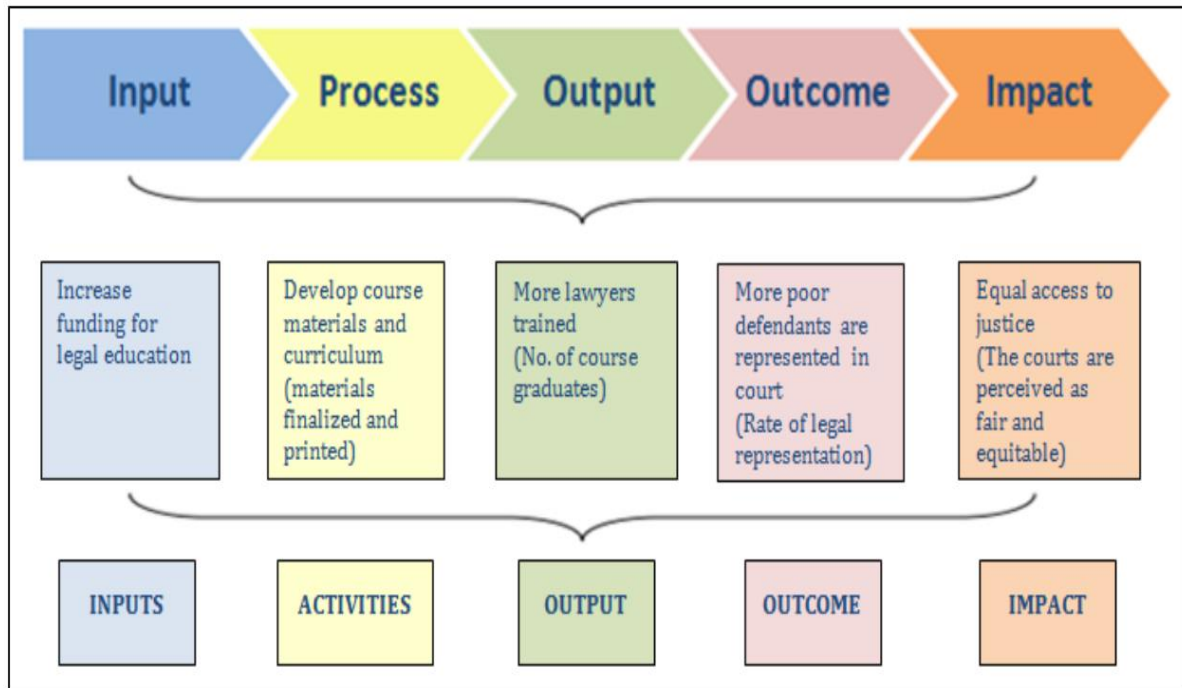
استخدام مؤشرات الأداء ومؤشرات الأثر بشكل مشترك في تقرير أداء واحد

هناك استخدامات مشتركة للنوعين والسبب الرئيسي وراء ذلك هو إعطاء متخذ القرار النظرة الشاملة والكاملة حول أداء المنظمة بالإضافة إلى الأثر المحقق بناء على ذلك الأداء المحقق، هذا النوع من التقارير يتم تقديمه في العادة لمتخذ القرار في المنظمة بشكل شهري وربعي وسنوي بحيث تعطي تصور عن الأثر القيمة المضافة بعيدة المدى للمنظمة. وتكون تلك التقارير مدعمة بتحليلات استراتيجية للأثر بما يضمن استخدام نتائج مؤشرات الأداء كبيانات داعمة للتحليلات الاستراتيجية لنتائج وأثر مؤشرات الأثر.



4. كيف يتم تطوير كلا من مؤشر الأداء ومؤشر الأثر؟

يتم تطوير مؤشرات الأداء ومؤشرات الأثر من خلال استخدام النموذج الذهبي للأداء والذي يطلق عليه منهجية (تحليل تدفق القيمة - Value Flow Analysis)، حيث يعمل هذا النموذج على مساعدة العاملين في تطوير مؤشرات الأداء ومؤشرات الأثر على تحديد وتوزيع مؤشرات الأداء والأثر والتي تركز على تحليل القيمة لكل هدف من أهداف المنظمة في جميع المراحل



حيث يتم تطويرها من خلال خمسة مراحل رئيسية على النحو التالي:

مرحلة المدخلات: حيث يتم في هذه المرحلة تطوير ونشر ومتابعة وتقييم

وإصدار تقارير أداء فقط تحوي على مؤشرات أداء فقط

مرحلة العمليات: حيث يتم في هذه المرحلة تطوير ونشر ومتابعة وتقييم

وإصدار تقارير أداء فقط تحوي على مؤشرات أداء فقط

مرحلة المخرجات: حيث يتم في هذه المرحلة تطوير ونشر ومتابعة وتقييم

وإصدار تقارير أداء فقط تحوي على مؤشرات أداء فقط

مرحلة النتائج: حيث يتم في هذه المرحلة تطوير ونشر ومتابعة وتقييم وإصدار

تقارير تحتوي على تحليل الأداء وتحليل الأثر وتحتوي على كلا من مؤشرات

الأداء ومؤشرات الأثر.

مرحلة الأثر: حيث يتم في هذه المرحلة تطوير ونشر ومتابعة وتقييم وإصدار

تقارير أثر فقط تحتوي على مؤشرات أثر فقط

