بناء نظام إدارة الأداء المؤسسي Designing an Institutional Performance Management System

يُقدّم هذا المقال خريطةً علميةً لبناء نظام إدارة الأداء المؤسسي، موضحًا كيف تتحول الرؤية إلى مؤشرات، والاستراتيجية إلى سلوك، وكيف تُصمَّم الأنظمة المتكاملة لقياس، وتحليل، وتحسين الأداء لضمان التميز المؤسسي والاستدامة الإدارية.

24 October 2025 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 1,769



إنّ بناء نظام إدارة الأداء المؤسسي ليس مجرد مشروعٍ إداريٍّ أو إجراءٍ تنظيميٍّ ضمن خطط الموارد البشرية، بل هو لحظةُ وعيٍ مؤسسيٍّ تُعيد فيها المنظمة تعريف ذاتها من الداخل: من نحن؟ كيف نقيس نجاحنا؟ وما القيمة التي نُقدّمها؟

خريطة القراءة

الفهرس للمقال

1. الفكر المؤسسيّ لإدارة الأداء

تأصيلٌ لمفهوم النظام من منظور الفكر الإداريّ، وبيان كيف يُترجم الوعي المؤسسيّ إلى تصميمٍ منهجيٍّ لإدارة الأداء باعتباره عقل المؤسسة النابض.

2. الهندسة النظامية لبناء إدارة الأداء

تحليل للبنية الهيكلية والعملياتية للنظام، وعلاقته بالسياسات واللوائح والتفويضات، وكيفية بناء دورة إدارة الأداء من التخطيط إلى التحسين.

3. **التكامل الاستراتيجيّ بين الرؤية والمؤشرات**
شرحٌ لكيفية تحويل الرؤية المؤسسية إلى أهدافٍ كميةٍ ونوعيةٍ، وربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والأهداف التشغيلية (OKRs) لضمان الانسجام العموديّ والأفقيّ.

4. **الدورة الإدارية للأداء: التخطيط – التنفيذ – المراجعة – التحسين**
عرضٌ تفصيليٌّ لدورة إدارة الأداء الكاملة باعتبارها منظومةً حيويةً مستمرة، تربط بين التفكير الاستراتيجيّ والقيادة التنفيذية في إطارٍ تشاركيٍّ ذكيّ.

5. **تصميم مؤشرات الأداء: من القياس إلى التعلم**
استعراضٌ للمنهجيات العلمية في بناء المؤشرات، وكيفية تحويلها من أدواتٍ للقياس إلى أدواتٍ للتعلم والتحسين، مع أمثلةٍ تطبيقيةٍ من النظم الوطنية.

6. **حوكمة الأداء والشفافية المؤسسية**
تحليلٌ لدور الحوكمة والعدالة والشفافية في ضمان مصداقية النظام وموثوقيته، وكيف تتحول المراجعة الدورية إلى أداةٍ لبناء الثقة المؤسسية والتميز الإداريّ.

7. **الثقافة التنظيمية وتمكين الأداء**
استكشافٌ لدور الثقافة القيادية في نجاح النظام، وكيف يؤثر السلوك التنظيميّ، والتحفيز، والاتصال الداخليّ في بناء بيئةٍ داعمةٍ للأداء المستدام.

8. **إدارة الأداء في عصر التحول الرقميّ والذكاء الاصطناعيّ**
تحليلٌ للتوجهات الحديثة في أتمتة نظم الأداء، وتطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في القياس والتنبؤ وصنع القرار، وربطها بالتحول المؤسسيّ الذكيّ في البيئة العربية.

فالنظام هنا ليس وثيقةً تُكتب أو منصةً رقميةً تُفعّل، بل هو لغةٌ جديدةٌ تتحدث بها المؤسسة مع نفسها ومع بيئتها، لغةٌ تصف الواقع بالأرقام، وتفهمه بالتحليل، وتحوّله إلى فعلٍ إداريٍّ مستدام.

لقد كانت المؤسسات لعقودٍ طويلةٍ تُدير الأداء بأسلوبٍ تجزيئيٍّ يعتمد على التقييم السنويّ والملاحظات الفردية، لكنها اليوم تُدرك أن الأداء ليس فعلًا فرديًا، بل منظومةٌ متشابكةٌ من الأدوار والعلاقات والقيم والسياسات والأنظمة. فالمؤسسة الناجحة لا تبحث فقط عن "أداءٍ مرتفعٍ"، بل عن **نظامٍ قادرٍ على إنتاج الأداء بشكلٍ مستمرٍّ ومنهجيٍّ وعادلٍ ومتجددٍ**. ومن هنا جاء مفهوم "بناء نظام إدارة الأداء" بوصفه علمًا يجمع بين التخطيط الاستراتيجي، والهندسة التنظيمية، وعلم النفس السلوكي، وإدارة الجودة، والقياس الكميّ للأداء.

وفي جوهر هذا المفهوم، يقوم بناء النظام على مبدأين رئيسيين:

- الأول، أن الأداء لا يمكن تحسينه ما لم يُقَس،
- والثاني، أن القياس لا قيمة له ما لم يُفضِ إلى التعلم والتحسين.

فالنظام الحقيقيّ ليس هو الذي يُسجّل النتائج، بل الذي يُنتج التعلم المؤسسيّ ويُترجم الدروس المستفادة إلى سياساتٍ وإجراءاتٍ ومعايير.
إنّه الإطار الذي يجعل الأداء لغةً مشتركةً بين الأفراد والإدارات، ومعيارًا موحدًا لاتخاذ القرار، وأداةً لتوجيه الموارد نحو الأهداف الكبرى.

وعندما نقول "بناء نظامٍ لإدارة الأداء"، فإننا نتحدث عن **تصميمٍ هندسيٍّ معرفيٍّ متكامل**، يبدأ من تحديد الرؤية والغايات الاستراتيجية، ويمتد إلى تحديد مؤشرات الأداء (KPIs) التي تُحوّل الأهداف إلى مقاييسٍ موضوعية، وينتهي إلى وضع آليات المراجعة، والتحسين، والتحفيز، والمساءلة. أي أننا نتحدث عن دورةٍ إداريةٍ مكتملةٍ تربط بين الفكرة والنتيجة، وبين المعنى والرقم، وبين الإنسان والنظام.

إنّه جسرٌ بين الحلم والإجراء، بين القيم والنتائج، بين الطموح المؤسسيّ والإدارة الواقعية اليومية.

ولأن النظام يُبنى على الثقافة قبل أن يُبنى على التقنية، فإنّ نجاح إدارة الأداء لا يتوقف على جودة الأدوات، بل على وعي القادة. فالنظام الذي يدار بعقلية "الرقابة" يخلق الخوف، بينما الذي يُدار بعقلية "التحسين" يُطلق الإبداع. لذلك، فإنّ بناء النظام هو أيضًا بناءٌ لثقافةٍ قياديةٍ جديدةٍ تؤمن بأنّ الأداء ليس وسيلةً لمعاقبة المقصّرين، بل وسيلةٌ لاكتشاف القدرات، وتطوير الإمكانات، وتحويل الجهود الفردية إلى قيمةٍ مؤسسيةٍ مضافة.

وفي السياق العربي الحديث، بدأت المؤسسات الحكومية والخاصة تدرك أن بناء نظامٍ متكاملٍ لإدارة الأداء هو الطريق الأضمن لتحقيق الاستدامة المؤسسية والتميز الإداري. فأنظمة مثل **نظام إدارة الأداء الحكومي في دولة الإمارات (EPMS)** و**اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية** لم تأتِ لتُضيف أداة تقييمٍ جديدة، بل لتُحدث تحولاً في طريقة التفكير المؤسسيّ بأكملها. فهذه النماذج جعلت من الأداء "سلوكًا منظمًا" و"لغة قيادةٍ" و"أداة حوكمةٍ" في آنٍ واحد، تربط بين التخطيط، والتنفيذ، والمساءلة، والتطوير في منظومةٍ واحدةٍ متكاملةٍ تشبه نبض المؤسسة.

ولعلّ أعظم ما في بناء نظام إدارة الأداء هو أنه يُحوّل المؤسسة من كيانٍ يُدار بردود الأفعال إلى كيانٍ يتعلم من أفعاله. فالنظام الذي يُبنى على البيانات والمعرفة يُصبح مرآةً للمؤسسة تعكس نقاط قوتها وفرص نموّها وضعفها، وتُتيح لها أن ترى نفسها بموضوعيةٍ وشفافيةٍ وشجاعة. وهنا يتحول الأداء من عمليةٍ رقميةٍ إلى تجربةٍ إنسانيةٍ تعلّميةٍ تُمكّن كل فردٍ من أن يكون مسؤولاً عن تطوير ذاته، وكل قائدٍ عن تمكين فريقه، وكل إدارةٍ عن تحقيق أثرها الاستراتيجي.

إنّ بناء نظام إدارة الأداء المؤسسيّ هو في حقيقته **رحلة بناء وعيٍ مؤسسيٍّ ناضجٍ**، تتجسّد فيها قيم العدالة، والمساءلة، والتحسين، والمعرفة، لتصبح المؤسسة كائنًا حيًّا يُفكّر، ويتعلم، ويتطور باستمرار.
ولذلك فإنّ هذا المقال لن يقدّم وصفًا تقنيًا للنظام فحسب، بل سيسعى إلى الكشف عن فلسفته، ومعماره الفكريّ، وصلته بالتحول المؤسسيّ الشامل. وسنكتشف معًا أن بناء النظام لا يبدأ من اللوائح، بل من الوعي، ولا يكتمل بالأدوات، بل بالثقافة، وأنّ إدارة الأداء ليست غايةً بحد ذاتها، بل وسيلةٌ لصنع مؤسسةٍ قادرةٍ على أن **تتجدد**، **وتتعلم**، **وتُبدع** في كل يومٍ من أيامها.

الفكر المؤسسيّ لإدارة الأداء

The Institutional Thinking of Performance Management

النظام يبدأ من طريقة فهم العمل

إنّ أي نظامٍ لإدارة الأداء المؤسسي لا يُولد في فراغٍ تنظيمي، بل يخرج من رحم فكرٍ إداريٍّ متكاملٍ يرى المؤسسة ككائنٍ حيٍّ يتعلم، ويتطور، ويعيد إنتاج ذاته باستمرار. فالفكر المؤسسيّ هو الذي يوجّه شكل النظام وعمقه، ويحدّد ما إذا كان نظام الأداء سيكون مجرد آليةٍ للرقابة الإدارية، أم فلسفةً للتمكين والتحسين المستمر. فالفكر هو الأصل، والنظام هو الصورة؛ وما لم يتغيّر الفكر الذي يحكم المؤسسة، فلن ينجح أي نظامٍ مهما بلغت دقته التقنية أو اكتماله الإجرائيّ.

لقد تطورت إدارة الأداء عبر تاريخها بوصفها استجابةً فكريةً لمشكلةٍ عميقةٍ في طبيعة العمل الإنساني داخل المنظمات: كيف نوازن بين الحرية والضبط؟ بين الثقة والمساءلة؟ بين الإبداع والنظام؟ وقد حاولت المدارس الإدارية المتعاقبة — من الكلاسيكية إلى السلوكية إلى النظم المفتوحة — أن تجيب عن هذا السؤال كلٌّ من زاويته. لكن الفكر المؤسسيّ الحديث قد تجاوز فكرة "الإدارة من الأعلى" إلى مفهومٍ أكثر نضجًا يقوم على "التنظيم الذاتيّ للأداء"، أي أن يصبح النظام إطارًا يُمكّن الأفراد من إدارة ذواتهم داخل منظومةٍ متكاملةٍ من القيم والسياسات والعمليات.

وفي جوهر هذا الفكر، لا تُعد إدارة الأداء وظيفةً للموارد البشرية فحسب، بل **منظومةً استراتيجيةً لقيادة الوعي المؤسسيّ**. فهي التي تربط الرؤية بالواقع، والاستراتيجية بالفعل، والطموح بالنتائج. فالنظام الناجح لا يقيس فقط ما أُنجز، بل يُحفّز التفكير فيما يجب إنجازه لاحقًا، ولا يكتفي بتسجيل البيانات، بل يُنتج معرفةً جديدةً تُوجّه المستقبل. وهكذا يتحول النظام من أداةٍ محاسبيةٍ إلى عقلٍ مؤسسيٍّ يحلل ويستشرف ويُوجّه.

الأداء أبعد من جهد فردي

إنّ الفكر المؤسسيّ لإدارة الأداء ينطلق من فرضيةٍ أساسيةٍ مفادها أنّ الأداء ليس حالةً فرديةً بل علاقةٌ جماعيةٌ، وأنّ النظام الناجح هو الذي يُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والمؤسسة. فالموظف ليس "موضوعًا للتقييم"، بل "شريكًا في الإنجاز"، والإدارة ليست "سلطةً للحكم"، بل "منظومة تمكينٍ" تتيح للطاقات أن تُعبّر عن ذاتها. فحين يتغيّر تصورنا عن الإنسان العامل من "منفذٍ للأوامر" إلى "شريكٍ في الرؤية"، يتحول الأداء من مهمةٍ إلى رسالة، ومن ضغطٍ إلى التزام، ومن رقابةٍ إلى وعي.

وفي هذا الإطار، فإنّ الفكر المؤسسيّ الحديث ينظر إلى الأداء بوصفه ظاهرةً متعددة الأبعاد: فهو اقتصاديٌّ من حيث الكفاءة، وإنسانيٌّ من حيث الدافعية، ومعرفيٌّ من حيث التعلم، وثقافيٌّ من حيث القيم، وتكنولوجيٌّ من حيث الأدوات. ولذلك فإنّ النظام المتكامل لإدارة الأداء هو الذي يُدير هذه الأبعاد في انسجامٍ لا في عزلة، ويخلق بينها ترابطًا ديناميكيًا يُغذي ذاته ذاتيًا عبر التغذية الراجعة المستمرة. فكل أداءٍ يُولّد معرفة، وكل معرفةٍ تُعيد توجيه الأداء، في دورةٍ دائمةٍ من التحسين المؤسسيّ.

ومن اللافت أن الفكر المؤسسيّ الحديث قد بدأ يقترب كثيرًا من الفلسفة التنظيمية الإسلامية في مقاصدها، إذ يقوم على فكرة "الإتقان" و"العدل" و"المسؤولية" بوصفها قيمًا جوهريةً للأداء. فالإتقان هو الغاية، والعدل هو المنهج، والمسؤولية هي الدافع. وهذه الثلاثية تجعل النظام الإداري ليس مجرد إطارٍ إجرائيٍّ، بل منظومةً أخلاقيةً توازن بين الكفاءة والكرامة، وبين الإنجاز والنية، وبين النتيجة والوسيلة. ولهذا فإنّ الفكر المؤسسيّ العربي حين يتبنّى إدارة الأداء لا يستوردها كما هي، بل يُعيد صياغتها في ضوء قيمه وهويته الحضارية، ليجعل منها نظامًا ذا روحٍ إنسانيةٍ ومعنى قيميٍّ.

لقد بات واضحًا اليوم أنّ المؤسسات التي لا تمتلك فكرًا مؤسسيًا لإدارة الأداء تعيش حالة "الفصل الإداريّ"، أي أن نظامها لا يتحدث لغة استراتيجيتها، واستراتيجيتها لا تتحدث لغة موظفيها. أما المؤسسة الواعية، فهي التي تجعل نظام الأداء أداةَ اتصالٍ وتكاملٍ داخليٍّ بين كل المستويات، بحيث تُصبح المؤشرات لغةً موحدةً للفهم والتوجيه، لا مجرد أرقامٍ في التقارير. فالفكر المؤسسيّ يُحوّل الأداة إلى وعي، والوعي إلى سلوك، والسلوك إلى ثقافة.

التصميم قبل النماذج

ومن هذا المنطلق، فإنّ بناء نظام إدارة الأداء لا يمكن أن يبدأ من صياغة النماذج والنسب والمقاييس، بل من الإجابة على سؤالٍ أعمق: ما الفكر الذي نريد أن يُعبّر عنه هذا النظام؟ هل نريد نظامًا يُقيّد أم نظامًا يُحرّر؟ هل نريده يُحاسب فقط أم يُنمّي أيضًا؟ وهل نريده يُراقب الأفراد أم يُمكّن الفرق؟ فالإجابة على هذه الأسئلة ليست فلسفيةً فحسب، بل تنفيذيةٌ أيضًا، لأنها هي التي تحدّد تصميم النظام، وتوجه مؤشرات النجاح، وتؤطر العلاقة بين الإنسان والهيكل الإداريّ.

إنّ الفكر المؤسسيّ لإدارة الأداء هو الإطار المرجعيّ الذي يُمكّن المؤسسة من تحقيق التوازن بين الانضباط والإبداع، وبين التخطيط والتحفيز، وبين المعيارية والمرونة. وحين يتحقق هذا التوازن، يتحول الأداء إلى ثقافةٍ يوميةٍ تُمارَس لا إلى مشروعٍ موسميٍّ يُراجع. فكل قائدٍ يصبح مربيًا للأداء، وكل فريقٍ يصبح مسؤولاً عن تحسين ذاته، وكل عمليةٍ تصبح فرصةً للتعلم والتحسين. وهكذا تنضج المؤسسة وتتحول من إدارةٍ للأداء إلى **وعيٍ بالأداء** — وذاك هو جوهر الفكر المؤسسيّ الذي يُعيد تعريف معنى النجاح في عالمٍ سريع التحول.

الهندسة النظامية لبناء إدارة الأداء

Systemic Architecture for Building Performance Management

حين نتحدث عن "الهندسة النظامية" لإدارة الأداء، فنحن لا نتحدث عن ترتيبٍ إداريٍّ تقنيٍّ للأدوات والعمليات، بل عن تصميمٍ فكريٍّ ومنهجيٍّ شاملٍ يجعل من النظام كائنًا حيًا متكاملاً يُفكّر ويُتعلم ويُطوّر نفسه عبر الزمن. فالهندسة هنا ليست رسمًا هيكليًا للخطوات، بل بناءٌ لوعيٍ إداريٍّ متناسقٍ يُترجم الاستراتيجية إلى عمليات، والعمليات إلى نتائج، والنتائج إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات. إنها **العمود الفقريّ للحوكمة المؤسسية**، الذي يربط بين البنية التنظيمية، والعمليات التشغيلية، والثقافة القيادية في منظومةٍ واحدةٍ متكاملة.

النظام المفتوح: المدخلات والنتائج والتعلّم

إنّ إدارة الأداء المؤسسيّ حين تُصمّم هندسيًا، تُعامل كـ "نظامٍ مفتوحٍ" يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية. فهو لا يقتصر على عملية التقييم السنويّ أو المؤشرات الكمية، بل يشمل أربعة مكونات رئيسية مترابطة:

1. **المدخلات Inputs**: وتشمل الأهداف الاستراتيجية، والسياسات، والخطط التشغيلية، والموارد البشرية والمادية المتاحة.
2. **العمليات Processes**: وتشمل دورة الأداء الكاملة من التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتغذية الراجعة، والمراجعة الدورية.

من المدخلات إلى التعلم

3. **المخرجات Outputs**: وهي النتائج الكمية والنوعية التي تحققها المؤسسة على مستوى الأفراد والفرق والمؤسسة ككل.
4. **التغذية الراجعة Feedback**: وهي الحلقة الحيوية التي تُعيد النظام إلى نقطة التحسين، بحيث يتعلم ويُعيد تصحيح مساره بشكلٍ مستمر.

هذه البنية الرباعية تمثّل ما يمكن تسميته بـ **الهندسة الديناميكية للأداء**، لأنها لا تكتفي بوصف ما يحدث، بل تُعيد تعريف كيف يحدث ولماذا يحدث. فالنظام المصمم هندسيًا لا يكتفي بأن يقيس النتائج، بل يُحلل الأسباب، ويكشف الروابط الخفية بين السلوك الفرديّ والأداء الجماعيّ، وبين العمليات التشغيلية والأثر الاستراتيجيّ. وهذا الوعي البنيويّ هو ما يجعل النظام وسيلةً للقيادة بقدر ما هو وسيلةٌ للقياس.

ومن منظور الهندسة التنظيمية، فإنّ بناء نظام إدارة الأداء يمر بعدة طبقاتٍ مترابطةٍ يمكن تمثيلها بما يُعرف في الأدبيات الإدارية بـ **الهرم البنائيّ للأداء (Performance Architecture Pyramid)**، ويتكوّن من:

طبقات النظام المترابطة

- **الطبقة الأولى – الإطار الاستراتيجيّ**: وتشمل الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية الكبرى التي تُعبّر عن هوية المؤسسة وغايتها.
- **الطبقة الثانية – الإطار التشغيليّ**: وفيها تُترجم الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومبادرات وخطط عمل محددة، تُربط فيها الموارد بالنتائج المطلوبة.
- **الطبقة الثالثة – الإطار القياسيّ**: وهي طبقة بناء مؤشرات الأداء (KPIs) التي تُحوّل الأهداف إلى مقاييس كمية ونوعية، وتُحدّد المستهدفات الزمنية والمستويات المرجعية.

من مستوى المنظمة إلى العمل اليومي

- **الطبقة الرابعة – الإطار التحليليّ والتغذويّ**: وهي التي تجمع البيانات، وتحللها، وتُحوّلها إلى معرفةٍ تُستخدم لاتخاذ القرار والتحسين

المستمر.

- **الطبقة الخامسة – الإطار الثقافيّ والقياديّ**: وهي الطبقة التي تُترجم الأرقام إلى سلوكٍ مؤسسيٍّ، وتربط الأداء بالقيم، وتُغرس عبرها ثقافة المساءلة والتحسين في جميع المستويات الإدارية.

هذه الطبقات ليست منفصلة، بل مترابطة في علاقةٍ عضويةٍ تجعل كل مستوى يُغذي الآخر. فحين يُبنى النظام بهذه الطريقة الهندسية، تتحول المؤسسة إلى بيئةٍ متناغمةٍ فيها الانسياب بين الفكرة والإجراء، وبين الهدف والمؤشر، وبين الخطة والنتيجة.

ولأنّ كل نظامٍ إداريٍّ هو انعكاسٌ لطريقة التفكير التي صُمّم بها، فإنّ الهندسة النظامية لإدارة الأداء تتطلب **تصميمًا متعمدًا للعمليات والعلاقات والمسؤوليات**. وهذا يعني تحديد "من يفعل ماذا؟" و"متى؟" و"كيف تُقاس النتائج؟" و"ما الأدوات الداعمة للقرار؟". ولذلك فإنّ بناء النظام يتطلب ثلاثة خطوط تصميمٍ رئيسيةٍ متكاملة:

ثلاثة مسارات تنقل التصميم إلى العمل

1. **خطّ السياسات والحوكمة:** الذي يُحدّد الأطر القانونية والتنظيمية، والمسؤوليات والصلاحيات، وآليات المراجعة والمساءلة.
2. **خطّ العمليات التشغيلية:** الذي يُعرّف دورة الأداء الكاملة (من تحديد الأهداف إلى مراجعة النتائج)، ويُوضح تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية.
3. **خطّ الأنظمة التقنية والمعلوماتية:** الذي يُوفّر أدوات القياس، والمنصات الرقمية، ولوحات المتابعة والتحليل، لضمان التحديث اللحظيّ والشفافية الكاملة.

ويُعدّ التكامل بين هذه الخطوط الثلاثة جوهر الهندسة النظامية، إذ يُحوّل النظام من "هيكلٍ جامدٍ" إلى "نظامٍ حيٍّ تفاعليٍّ" يعمل بتغذيةٍ راجعةٍ مستمرة. فعندما تُصبح المعلومة دقيقةً وفي وقتها، يمكن للقائد أن يتخذ قرارًا فوريًا، ويمكن للفريق أن يُصحّح المسار دون انتظار التقارير السنوية. وهذا هو المعنى الحقيقي للتحول من "إدارة الأداء الورقية" إلى "إدارة الأداء الذكية".

هذه أمثلة على سياق القطاعات الحكومية، لا وصفٌ لنظام موحّد يسري على الجهات كلها. تُراجع الوثائق الرسمية عند تحديد نطاق العمل في جهة معيّنة. الأطر التنظيمية السعودية لإدارة الأداء · النظام الاتحادي الإماراتي «إنجازاتي»

أما في السياق العربي، فقد بدأت ملامح الهندسة النظامية لإدارة الأداء تتبلور في الأنظمة الحكومية الكبرى، حيث تم بناء الأطر المؤسسية بطريقةٍ متكاملةٍ تربط بين التشريع، والتخطيط، والقياس، والتحسين. ففي **المملكة العربية السعودية**، وضعت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عبر **الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي** إطارًا متكاملاً يُوضح دورة الأداء السنوية، والأدوار والمسؤوليات، وآليات التقييم والتحسين. أما في **دولة الإمارات العربية المتحدة**، فقد تم تصميم **نظام إدارة الأداء الحكومي (EPMS)** ضمن هيكلٍ يربط بين الرؤية الوطنية والأهداف الفردية، من خلال نماذجٍ هندسيةٍ دقيقةٍ تضمن الاتساق بين المستويات. وهذان النموذجان العربيان يُمثلان تطبيقًا حيًا لمفهوم الهندسة النظامية في بناء أنظمة الأداء.

إنّ الهندسة النظامية في جوهرها تُعنى بالانسجام والاتصال، لا بالجمود والانفصال. فهي تجعل النظام وسيلةً لإدارة الحوار بين المستويات الإدارية، بحيث يُصبح كل هدفٍ ترجمةً لهدفٍ أعلى، وكل مؤشرٍ امتدادًا لمؤشرٍ استراتيجيٍّ أشمل. وهذا الترابط يُولّد ما يُسمّى في الأدبيات بـ **التكامل العموديّ والأفقيّ للأداء (Vertical & Horizontal Alignment)**، وهو الذي يجعل المؤسسة تتحرك كوحدةٍ واحدةٍ في الاتجاه نفسه نحو غاياتها الكبرى.

ومن زاويةٍ أخرى، فإنّ الهندسة النظامية لا تنفصل عن البعد الإنسانيّ للنظام، لأنها تُدرك أن الأرقام وحدها لا تصنع الأداء، بل الإنسان الذي يُفسّرها ويستجيب لها. ولذلك فإنّ النظام المصمم هندسيًا يجب أن يُصمَّم أيضًا إنسانيًا، بحيث يكون بسيطًا في التطبيق، واضحًا في المفاهيم، شفافًا في المعايير، وعادلًا في التقييم. فالهندسة لا قيمة لها إن لم تُترجم إلى تجربةٍ عادلةٍ يعيشها العاملون يوميًا.

وفي النهاية، يمكن القول إنّ **الهندسة النظامية لبناء إدارة الأداء هي عملية تشييدٍ للعقل المؤسسيّ ذاته**. إنها ليست بناء منصةٍ رقميةٍ أو دليلٍ إجرائيٍّ فحسب، بل بناءُ طريقةٍ جديدةٍ للتفكير في العمل، تُحوّل المؤسسة إلى منظومةٍ متناغمةٍ تتحدث بلغةٍ

واحدةٍ، وتتعلم من ذاتها، وتتحسن باستمرار. فحين تُصمَّم الأنظمة بعقلٍ هندسيٍّ ووعيٍ إنسانيٍّ، تولد المؤسسات التي لا تكتفي بالعمل بكفاءة، بل تعمل بوعيٍ واستدامةٍ وإتقان.

التكامل الاستراتيجيّ بين الرؤية والمؤشرات

Strategic Alignment between Vision and Performance Indicators

---

من أعظم التحديات التي تواجه المؤسسات في رحلتها نحو التميز ليست في صياغة الرؤية، بل في **ترجمتها إلى سلوكٍ وإنتاجٍ ومؤشراتٍ قابلةٍ للقياس**. فالرؤية هي البوصلة التي تحدّد الاتجاه، ولكن المؤشرات هي الخطوات التي تُترجم الاتجاه إلى حركة. والتكامل الاستراتيجيّ بين الرؤية والمؤشرات هو الجسر الذي يربط بين الحلم والواقع، وبين القيم والأرقام، وبين التخطيط والتنفيذ. وبدون هذا الجسر، تتحوّل الرؤية إلى شعارٍ جميلٍ لا يُغيّر شيئًا في الأداء، وتصبح المؤشرات أدواتٍ ميكانيكيةً بلا روحٍ ولا غاية.

إنّ جوهر إدارة الأداء المؤسسيّ يكمن في هذا التكامل، لأنّ الأداء لا معنى له إن لم يخدم الرؤية، والرؤية لا قيمة لها إن لم تُدار بالأداء. فالعلاقة بينهما ليست خطيةً ولا منفصلة، بل تفاعليةٌ ودائريةٌ؛ فالرؤية تُوجّه الأداء، والأداء يُغذّي الرؤية بالبيانات والمعرفة اللازمة لتصحيح المسار. وهذا ما يجعل التكامل الاستراتيجيّ ليس مجرد خطوةٍ إجرائيةٍ، بل **نظام تفكيرٍ مؤسسيٍّ متكاملٍ** يُحوّل الاستراتيجية إلى لغةٍ عمليةٍ تُدار بها القرارات اليومية.

ربط الغاية بالأهداف التشغيلية

إنّ بناء هذا التكامل يتطلب أولاً فهمًا عميقًا لطبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة في المؤسسة:

1. **المستوى الاستراتيجيّ (Strategic Level)**: حيث تُحدّد الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الكبرى التي تعبّر عن هوية المؤسسة وغايتها طويلة المدى.
2. **المستوى التشغيليّ (Operational Level)**: حيث تُترجم تلك الأهداف إلى مبادراتٍ وبرامجٍ ومشروعاتٍ ملموسةٍ تُنفّذها الإدارات والقطاعات المختلفة.

تتبّع العلاقة بين مستويات الأداء

3. **المستوى الفرديّ (Individual Level)**: حيث تُترجم البرامج إلى مسؤولياتٍ وأهدافٍ شخصيةٍ ترتبط بالأداء اليوميّ لكل موظفٍ وقائد.

ويُعرف هذا الترابط في أدبيات الإدارة الحديثة بمفهوم **Cascade Alignment** أو "الاصطفاف الهرميّ للأداء"، حيث تنساب الأهداف من الأعلى إلى الأسفل في تسلسلٍ منطقيٍّ يجعل كل فردٍ في المؤسسة قادرًا على رؤية أثر عمله في تحقيق الرؤية الكبرى. فحين يفهم الموظف كيف يساهم هدفه الفرديّ في نجاح هدفٍ مؤسسيٍّ أعلى، يتحوّل من منفّذٍ إلى شريكٍ في الإنجاز، ويصبح أداءه ذا معنى يتجاوز المهام اليومية إلى المشاركة في صناعة مستقبل المؤسسة.

كيف تُترجم الغاية إلى قياس؟

ولأنّ الرؤية مفهومٌ نوعيٌّ، والمقياس مفهومٌ كميٌّ، فإنّ التكامل بينهما يحتاج إلى منهجيةٍ دقيقةٍ تُحوّل الغايات المجردة إلى مـؤشراتٍ ملموسـةٍ دون أن تُفقـدها معناهـا. وهنـا تـأتي أهميـة أدوات إدارة الأداء مثـل **بطاقـة الأداء المتـوازن (Balanced Scorecard)** و**الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)**، اللتين تُعدّان من أكثر النماذج العالمية قدرةً على تحقيق هذا التكامل. فبطاقة الأداء المتوازن، التي قدّمها "كابلان ونورتن"، تربط الرؤية بالأداء عبر أربعة أبعادٍ رئيسية: المالي، والعميل، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. أما نظام OKRs، الذي تبنّته الشركات التقنية الكبرى مثل Google، فيحوّل الرؤية إلى أهدافٍ رئيسيةٍ طموحةٍ

(Objectives) ونتائجٍ قابلةٍ للقياس (Key Results)، تُراجع دوريًا لتأكيد التقدّم والتحسين المستمر.

لكنّ التكامل الحقيقيّ لا يتحقق بمجرد تطبيق نموذجٍ جاهزٍ، بل حين تُصمَّم المؤشرات من داخل السياق المؤسسيّ ذاته. فكل مؤسسةٍ لها رؤيتها الفريدة، وثقافتها الخاصة، وبيئتها التشغيلية المميزة، وبالتالي فإنّ مؤشرات أدائها يجب أن تعبّر عن روحها لا أن تُفرض عليها. فمؤشر الأداء في مؤسسةٍ تعليميةٍ يختلف عن نظيره في مؤسسةٍ ماليةٍ أو خدميةٍ، ومؤشر الكفاءة في بيئةٍ إبداعيةٍ يختلف عن مؤشر الالتزام في بيئةٍ تنظيميةٍ صارمة. ولهذا فإنّ هندسة المؤشرات تحتاج إلى حسٍّ قياديٍّ عميقٍ يجمع بين العلم والإدراك الثقافيّ للمؤسسة.

من الرؤية إلى المؤشر: مسار واحد



نسبة نقاط الإنارة العاملة تبيّن وضع الإنارة؛ لكنها لا تقيس سهولة التنقّل كاملة. هذا الحدّ مهم عند تفسير المؤشر.

وفي التجارب العالمية والعربية الحديثة، أثبتت الممارسات أن المؤسسات التي تربط بين رؤيتها ومؤشراتها تحقق نتائج أعلى في

الكفاءة والولاء والابتكار. ففي **المملكة العربية السعودية**، تم ربط مؤشرات الأداء الحكومية بالأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 من خلال منظومة "الأداء الوطني"، مما جعل كل وزارةٍ وجهةٍ حكوميةٍ تُدير أهدافها ضمن إطارٍ وطنيٍّ موحّدٍ يربط بين الأداء الفرديّ والمؤسسيّ والوطنيّ. وفي **دولة الإمارات العربية المتحدة**، يُمثّل "النظام الاتحادي لإدارة الأداء الحكومي (EPMS)" نموذجًا تطبيقيًا لهذا التكامل، إذ يُحوّل مؤشرات الأداء إلى أدواتٍ تنفيذيةٍ تحقق مستهدفات الأجندة الوطنية. وهذا التكامل العموديّ يجعل الأداء لغةً استراتيجيةً واحدةً في الدولة بأكملها.

من يتابع الأداء عبر المستويات؟

إنّ التكامل الاستراتيجيّ بين الرؤية والمؤشرات لا يقتصر على ربط الأهداف العليا بالمقاييس، بل يمتد إلى **التكامل الأفقيّ** بين الإدارات والوحدات المختلفة. فحين تعمل كل إدارةٍ بمعزلٍ عن الأخرى، تفقد المؤسسة قدرتها على التعلم الجماعيّ، ويحدث ما يُعرف بـ "تشتت الأداء" حيث تتحسن المؤشرات الجزئية بينما تتراجع النتائج الكلية. لذلك فإنّ التكامل الأفقيّ يعني أن تتشارك الإدارات في المؤشرات، وأن يُصمَّم النظام بحيث تُقاس النتائج المشتركة، لا فقط الإنجازات الفردية. وهذا الفكر التكامليّ هو ما يجعل المؤسسة كيانًا واحدًا يتحرك بتناسقٍ نحو غاياته الكبرى.

ومن الناحية الفكرية، يمكن القول إنّ التكامل بين الرؤية والمؤشرات هو في جوهره **تحقيق للانسجام بين الفكر والواقع**. فالرؤية تعبّر عن الوعي بالقيمة، والمؤشر يُترجمها إلى فعلٍ قابلٍ للقياس. وحين يفقد أحدهما الآخر، يختل النظام الإداريّ. فالرؤية دون مؤشراتٍ تُصبح مثاليةً حالمة، والمؤشرات دون رؤيةٍ تُصبح بيروقراطيةً عمياء. أما حين يتكاملان، يُولد الوعي العمليّ، ويصبح الأداء طريقًا للفهم بقدر ما هو وسيلةٌ للإنجاز.

ولذلك فإنّ تصميم نظامٍ متكاملٍ لإدارة الأداء يبدأ من سؤالٍ استراتيجيٍّ محوريٍّ:

> كيف نُحوّل الرؤية إلى مؤشراتٍ تُقاس، دون أن نفقد المعنى الذي أُنشئت لأجله؟

والإجابة ليست في كثرة المؤشرات، بل في دقتها وارتباطها بالغاية. فالمؤشرات ليست غايةً في ذاتها، بل وسيلةٌ لتعلّم المؤسسة من أدائها، وتصحيح مسارها، وتطوير قدرتها على اتخاذ القرار المبنيّ على المعرفة. ولهذا، فإنّ التكامل الاستراتيجيّ ليس عملية تقنية، بل عملية وعيٍ مؤسسيٍّ مستمرٍّ، تُراجع فيها المؤسسة نفسها دوريًا لتتأكد أن مقاييسها ما تزال تخدم رؤيتها، وأن رؤيتها ما تزال تُلهم أداءها.

وهكذا يتضح أن التكامل بين الرؤية والمؤشرات ليس فقط جوهر بناء نظام إدارة الأداء، بل هو **الروح التي تُنعش هذا النظام وتُبقيه حيًا ومتجددًا**. فحين تُصبح المؤشرات مرآةً للرؤية، والرؤية بوصلةً للمؤشرات، تتحول المؤسسة إلى منظومةٍ متوازنةٍ تجمع بين الطموح والانضباط، وبين الابتكار والمساءلة، وبين التخطيط والإلهام. وعندها فقط تُصبح الرؤية واقعًا يُقاس، ويُدار، ويُعاش.

الدورة الإدارية للأداء: التخطيط – التنفيذ – المراجعة – التحسين

The Administrative Cycle of Performance: Planning – Execution – Review – Improvement

---

حين نُحلّل ماهية إدارة الأداء المؤسسيّ في أكثر صورها نضجًا، ندرك أنها ليست نظامًا منفصلاً داخل إدارة الموارد البشرية، بل هي **دورة إدارية مستمرة** تتجدد في كل لحظةٍ من حياة المؤسسة. إنها دورة الحياة الإدارية التي تبدأ بالتخطيط، وتمر بالتنفيذ، وتُراجع الأداء، وتنتهي بالتحسين، لتبدأ من جديد على مستوى أعلى من النضج. وهذه الدورة هي التي تضمن أن المؤسسة لا تكرر نفسها، بل تتطور ذاتيًا عبر التعلم والخبرة والتحليل المستمر.

ويُشبّه بعض علماء الإدارة هذه الدورة بنظام "النبض المؤسسيّ" (Institutional Pulse)؛ فحين يتوقف هذا النبض، تتوقف الحياة الإدارية، وحين ينتظم، تتدفق الطاقة التنظيمية في كل الاتجاهات. فالمؤسسة التي لا تُخطط لا تعرف إلى أين تتجه، والتي لا تُنفّذ تفقد مصداقيتها، والتي لا تُراجع تُكرر أخطاءها، والتي لا تُحسن تموت بالتدريج. ولذلك فإنّ بناء نظام إدارة الأداء لا يمكن أن يُتصور دون وجود هذه الدورة الرباعية التي تُحافظ على حيوية المؤسسة وقدرتها على التجدد.

التخطيط: الاتفاق على ما نريد تحقيقه

أول هذه المراحل هي **مرحلة التخطيط (Planning)**، وهي الأساس الذي يُبنى عليه كل ما يأتي بعده. في هذه المرحلة تُحدّد المؤسسة أهدافها بوضوح، وتُترجم استراتيجيتها إلى مبادراتٍ ومؤشراتٍ ومسؤولياتٍ محددة. ويُعدّ التخطيط الجيد أكثر من مجرد كتابة أهدافٍ عامة، بل هو عملية استشرافٍ وتفكيرٍ نقديٍّ وتحليلٍ للواقع والفرص والمخاطر. فالتخطيط في إدارة الأداء هو لحظة الفهم العميق للبيئة المؤسسية، وتحديد الأولويات الذكية التي تحقق التوازن بين الطموح والإمكانات. وهو ما يُعرف بـ **الذكاء التخطيطيّ (Planning Intelligence)**، أي قدرة القائد على اختيار ما يجب فعله أولاً، وما يجب تأجيله، وما يجب تركه.

التنفيذ: اختبار ما خُطّط له

أما **المرحلة الثانية – التنفيذ (Execution)**، فهي اختبار الحقيقة. فهنا ينتقل النظام من الورق إلى الواقع، ومن الأهداف إلى الأفعال. ويُعتبر التنفيذ الحلقة الأخطر في دورة الأداء، لأنه يُظهر مدى واقعية التخطيط، وفاعلية القيادات، وجاهزية الفرق. ولأن التنفيذ لا يُدار بالأوامر بل بالتمكين، فإنّ المؤسسات الناضجة تعتمد في هذه المرحلة على توزيع الأدوار بوضوح، وتفويض الصلاحيات، ومتابعة التقدّم من خلال مؤشراتٍ لحظيةٍ دقيقةٍ (Real-Time KPIs). كما يُصبح الاتصال الداخليّ عنصرًا حاسمًا في هذه المرحلة، لأنّ غياب التواصل يُضعف الانسجام بين الوحدات، ويحوّل الأهداف المشتركة إلى جهودٍ متفرقةٍ بلا أثرٍ مؤسسيٍّ متكامل.

المراجعة: تعلّم ما حدث ولماذا

تأتي بعد ذلك **مرحلة المراجعة (Review)**، وهي العقل التحليليّ للنظام، والمرآة التي ترى المؤسسة نفسها فيها بصدق. فالمراجعة ليست بحثًا عن الأخطاء بقدر ما هي عملية تعلمٍ مؤسسيٍّ تستهدف الفهم والتحليل. في هذه المرحلة تُقارن النتائج بالمستهدفات، وتُحلّل الانحرافات، وتُطرح الأسئلة الجوهرية: ماذا تحقق؟ ماذا لم يتحقق؟ ولماذا؟ وتُعدّ المراجعة الصادقة لحظة الشجاعة التنظيمية التي تواجه فيها المؤسسة واقعها بلا تجميل. فالمؤسسة التي تُخفي ضعفها لا تتطور، والمؤسسة التي تتعلم من خطئها تنضج. وهنا يبرز مفهوم **الشفافية المؤسسية (Institutional Transparency)** بوصفها قيمةً محوريةً في المراجعة، لأنها تفتح الباب أمام الحوار والتعلّم الجماعيّ.

التحسين: تحويل التعلّم إلى تعديل

وأخيرًا تأتي **مرحلة التحسين (Improvement)**، وهي التي تُحوّل المراجعة إلى نموٍّ حقيقيٍّ. فليس المهم أن تُكتشف الثغرات، بل أن تُبنى منها فرصٌ جديدة. والتحسين في إدارة الأداء لا يعني فقط تصحيح الخطأ، بل إعادة تصميم النظام ذاته ليصبح أكثر فاعلية. وهنا تتجلى فلسفة **التحسين المستمر (Continuous Improvement)** التي تقوم على مبدأ "خطوةٌ صغيرةٌ كل يومٍ أفضل من قفزةٍ عشوائيةٍ كل عام". فكل مراجعةٍ تُنتج درسًا، وكل درسٍ يُصبح سياسةً جديدة، وكل سياسةٍ تُغرس في السلوك المؤسسيّ لتُحدث تغييرًا دائمًا. وهكذا تتحول المؤسسة إلى كائنٍ متعلمٍ يطوّر نفسه من الداخل.

إنّ هذه الدورة الرباعية لا تعمل بمعزلٍ عن الزمن، بل تُدار في حلقاتٍ متكررةٍ قصيرةٍ وطويلةِ المدى. فهناك دورات أداءٍ سنويةٍ تُراجع الأهداف الكبرى، ودوراتٌ ربع سنويةٍ تُتابع التقدّم المرحليّ، ودوراتٌ أسبوعيةٌ تُراقب الأنشطة التشغيلية. وكلما قَصُرَت دورة الأداء، زادت سرعة التعلم المؤسسيّ واستجابة القيادة. ولهذا تتجه المؤسسات الحديثة إلى اعتماد مفهوم **التحكم اللحظيّ بالأداء (Real-Time Performance Control)** عبر الأنظمة الرقمية ولوحات القيادة التفاعلية (Dashboards) التي تجعل الأداء مرئيًا ومفهومًا لجميع أصحاب العلاقة في اللحظة نفسها.

ويُلاحظ أن كل مرحلةٍ من هذه المراحل الأربع ترتبط ارتباطًا مباشرًا بثقافة القيادة والسلوك الإداريّ. فالتخطيط يعكس رؤية القيادة، والتنفيذ يُختبر فيه تمكينها، والمراجعة تُقاس بها شفافيتها، والتحسين يُثبت قدرتها على التعلم. ولهذا فإنّ دورة إدارة الأداء لا تنجح بوجود الأدوات وحدها، بل بوجود قيادةٍ تتبنّى قيم "الفهم، والمساءلة، والتطوير". فالقائد الذي لا يُراجع ذاته لا يستطيع أن يُراجع أداء الآخرين، والمؤسسة التي لا تتعلم من داخلها ستظل تعتمد على التحسينات القادمة من الخارج.

وقد تجسّد هذا الفكر في النماذج العربية الحديثة لإدارة الأداء، مثل النظام الإماراتي (EPMS) الذي جعل اللقاءات الدورية بين القائد والموظف لحظة مراجعةٍ وتوجيهٍ مستمرة، والنظام السعودي الذي اعتمد المراجعة الفصلية للأداء وربطها بخطط التطوير الفردية. وهذان النموذجان يعكسان نضجًا إداريًا كبيرًا في فهم أن إدارة الأداء ليست نهاية العام، بل **رحلة العام بأكمله**.

ومن منظورٍ فلسفيٍّ أعمق، يمكن القول إنّ دورة الأداء هي صورةٌ مصغّرةٌ لدورة الحياة الإنسانية ذاتها. فكما يُراجع الإنسان ذاته بعد كل تجربةٍ ليُحسّن أداءه في المستقبل، كذلك تفعل المؤسسة. فالإدارة الواعية ليست من تُخطط لتتحكم، بل من تُخطط لتتعلم، ولا تُراجع لتُدين، بل لتُبدع. فالمؤسسة التي تتقن هذه الدورة الرباعية تصل إلى حالةٍ من **الوعي الإداريّ الذاتيّ (Administrative Self-Awareness)** تجعلها قادرةً على التجدد المستمر دون الحاجة إلى صدماتٍ خارجيةٍ لتحفيز التغيير.

وفي النهاية، يمكن القول إنّ **دورة إدارة الأداء هي قلب النظام المؤسسيّ النابض**. فهي التي تُحوّل الرؤية إلى حركةٍ، والبيانات إلى معرفةٍ، والمعرفة إلى قرارٍ، والقرار إلى تحسينٍ، والتحسين إلى ثقافةٍ. فحين تتناغم مراحل التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، والتحسين في إيقاعٍ إداريٍّ واحدٍ، تُصبح المؤسسة كيانًا حيًا يُفكّر ويعمل ويتطور في انسجامٍ تامٍّ مع غايته الكبرى.

تصميم مؤشرات الأداء: من القياس إلى التعلّم

Designing Performance Indicators: From Measurement to Learning

---

من أكثر المفاهيم التي أُسيء فهمها في علم الإدارة هو مفهوم **مؤشر الأداء**. فالكثيرون ينظرون إليه كأداةٍ رقابيةٍ أو وسيلةٍ لمساءلة الأفراد، بينما الحقيقة أن المؤشر هو **لغة التعلم المؤسسيّ**. إنّه الجسر الذي يعبر به القائد من الحدس إلى المعرفة، ومن الانطباع إلى الفعل، ومن الحُكم الشخصي إلى القرار المبنيّ على الدليل. ولذلك، فإنّ تصميم مؤشرات الأداء لا يُقاس بكمّيتها أو جمالها البياني، بل بقدرتها على أن تجعل المؤسسة أكثر وعيًا بذاتها، وأكثر قدرةً على التعلم من تجربتها اليومية.

إنّ المؤشر الجيد لا يُخبرك فقط بما يحدث، بل يُساعدك على فهم *لماذا* يحدث، وما الذي يجب أن يتغير ليحدث الأفضل. فالمؤشرات ليست عيونًا تُراقب، بل عقولاً تُفكر. ولهذا، يُمكن القول إنّ بناء نظام المؤشرات هو في جوهره **بناء لعقل المؤسسة**. فالمؤشرات هي الأسئلة الكبرى التي تُوجه التفكير الجمعيّ داخل المنظمة: ما المهم؟ ما الذي نقيسه؟ ولماذا نقيسه؟ وكيف نعرف أننا نتحسن؟ فحين تُصاغ هذه الأسئلة بعمق، تتحول المؤسسة من بيئةٍ تنفيذيةٍ إلى بيئةٍ تأمليةٍ قادرةٍ على التعلم من كل تجربةٍ وكل نتيجة.

اختر مستوى الأداء الذي تريد قياسه

ولتصميم مؤشراتٍ فعّالةٍ، لا بدّ أولاً من تحديد **نوع الأداء** الذي نريد قياسه:

1. **الأداء الاستراتيجيّ (Strategic Performance)**: الذي يُقاس فيه مدى تحقق الأهداف العليا المرتبطة بالرؤية والرسالة.
2. **الأداء التشغيليّ (Operational Performance)**: الذي يُقاس فيه كفاءة العمليات الداخلية، وسرعة التنفيذ، وجودة المخرجات.
3. **الأداء الفرديّ والسلوكيّ (Individual and Behavioral Performance)**: الذي يُقاس فيه مدى التزام الأفراد بالقيم والسلوكيات التي تعزز الأداء الجماعيّ.

ويُعدّ وضوح هذه المستويات أساسًا لتجنب أحد أخطر أخطاء الأنظمة الإدارية وهو "الخلط بين المؤشرات". فكثيرٌ من المؤسسات تقيس العمليات بأدواتٍ استراتيجيةٍ، أو تقيّم الأفراد بمؤشراتٍ جماعيةٍ، فتفقد الدقة وتُربك العدالة. ولذلك يجب أن تُصمّم المؤشرات على قاعدةٍ علميةٍ تُراعي *المستوى، والمجال، والمستفيد*.

خصائص المؤشر الجيد في المرجع

ومن أهم المعايير العالمية لبناء المؤشرات ما يُعرف بمبدأ **SMART**، وهو اختصارٌ لخمسة خصائص تجعل المؤشر فعّالاً:

- **S – محدد (Specific)**: يجب أن يكون المؤشر واضحًا ودقيقًا في ما يقيسه دون غموضٍ أو عمومية.
- **M – قابل للقياس (Measurable)**: يُعبّر عن نتيجةٍ يمكن رصدها بالأرقام أو البيانات.
- **A – قابل للتحقيق (Achievable)**: لا يكون مثاليًا بعيدًا عن الإمكانات الواقعية.
- **R – مرتبط بالأهداف (Relevant)**: يخدم غايةً مباشرةً في الاستراتيجية أو الخطة.
- **T – محدد بالزمن (Time-bound)**: يُقاس ضمن فترةٍ زمنيةٍ واضحةٍ تُتيح التقييم والمقارنة.

غير أن هذا النموذج، رغم أهميته، لا يكفي وحده في المؤسسات الناضجة التي تسعى للتحسين المستمر، لأنها لا تريد فقط *قياس الأداء*، بل *تعلّم الأداء*. ومن هنا وُلدت المدرسة الحديثة في إدارة المؤشرات، التي تُضيف إلى مبدأ SMART بعدًا جديدًا هو **LEARNING**، أي أن كل مؤشرٍ يجب أن يُنتج معرفةً. فالمؤشر الذي لا يُساعد المؤسسة على التفكير في طريقة عملها لا قيمة له حتى لو كان دقيقًا رياضيًا.

ولهذا، فإنّ تصميم المؤشرات الحديثة يعتمد على مفهوم **Data Storytelling**، أي تحويل البيانات إلى قصةٍ تُروى، لا مجرد جدولٍ يُعرض. فالمؤشر حين يُقدَّم في سياقٍ يروي ماذا حدث ولماذا حدث وما الدروس المستفادة، يتحول من رقمٍ إلى وعيٍ، ومن تقريرٍ إلى حوارٍ مؤسسيٍّ حيٍّ.

وفي السياق المؤسسيّ العربي، بدأت العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة تعتمد نهج "المؤشرات التعليمية" التي لا تكتفي بعرض النتائج، بل تفسّرها في ضوء السلوك المؤسسيّ والظروف المحيطة. فمثلاً في **المملكة العربية السعودية**، أصبح تحليل مؤشرات الأداء ضمن "منظومة قياس" الحكومية جزءًا من عملية التعلم الجماعيّ، حيث تُناقش الفرق نتائجها دوريًا وتُعيد صياغة خططها بناءً على الدروس المستفادة. وفي **الإمارات العربية المتحدة**، تُعدّ "غرف الأداء الحكومي" نموذجًا متقدمًا لهذا الفكر، إذ تحوّل المراجعة الرقمية للمؤشرات إلى منصةٍ للتفكير المشترك بين القادة والفرق حول سبل التحسين.

موازنة الكفاءة والفاعلية والأثر

وعند تصميم مؤشرات الأداء، يجب أن يُراعى توازنها بين ثلاثة أبعادٍ رئيسيةٍ تُسمّى **مثلث القيمة المؤسسية (Institutional Value Triangle)**:

1. **الكفاءة (Efficiency)**: هل نستخدم مواردنا بأفضل شكلٍ ممكن؟

كيف نربط الفاعلية والأثر بالمؤشر؟

2. **الفاعلية (Effectiveness)**: هل نحقق النتائج التي خُطط لها؟
3. **الأثر (Impact)**: هل تُحدث نتائجنا تغييرًا حقيقيًا في الواقع؟

فالمؤشرات التي تقتصر على قياس الكفاءة قد تُغفل الأثر، والمؤشرات التي تركز على الأثر دون فاعليةٍ تفقد الانضباط، والمؤشرات التي لا توازن بين الثلاثة تفقد الرؤية الكلية. ولذلك يُقال إنّ المؤشرات الجيدة ليست تلك التي تُظهر النجاح، بل تلك التي تُظهر *المعنى* وراء النجاح.

كما يجب أن يكون تصميم المؤشرات عمليةً تشاركيةً لا مركزية، تُسهم فيها القيادات والفرق والمستفيدون النهائيون. فالمؤشر الذي لا يفهمه الموظف لا يمكن أن يُحرك سلوكه. ولهذا، يُنصح أن تُصمَّم المؤشرات بلغةٍ يفهمها الجميع، وأن تُعرض شفّافًا للجميع، ليشعر كل فردٍ أن الأرقام تعبّر عنه لا تحكم عليه. فحين يفهم الفريق المؤشرات، تتحول من مصدر ضغطٍ إلى مصدر دافع.

وفي النظم المتقدمة، يُربط تصميم المؤشرات بالتحليل الإحصائيّ والتنبؤ الذكّي باستخدام الذكاء الاصطناعيّ (AI) وأدوات التحليل التنبئيّ (Predictive Analytics). فالمؤشرات لم تعد تُقاس فقط لتسجيل الماضي، بل لتوقّع المستقبل. وهذا التحول يجعل من إدارة الأداء مجالاً استشرافيًا، لا مجرد مراقبةٍ تاريخيةٍ للأداء السابق.

اختبار المؤشر قبل اعتماده

التعريف
ما الذي يُحتسب ضمن المؤشر؟
المصدر
من أين تأتي البيانات، ومن يسجّلها؟
الاستخدام
أيّ قرار ستساعدنا النتيجة على اتخاذه؟

إنّ فلسفة تصميم مؤشرات الأداء في النهاية تقوم على الانتقال من منطق "الرقابة" إلى منطق "التعلّم". فحين تتحول الأرقام إلى دروسٍ، يتحول الأداء إلى وعيٍ. والمؤسسة التي تتعلم من مؤشراتها هي المؤسسة التي تعرف كيف تنمو باستمرار دون الحاجة إلى أزماتٍ تُجبرها على التغيير.

وهكذا، يمكن القول إنّ **تصميم المؤشرات هو لحظة التفكير العميق في ماهية النجاح**. فهو ليس مجرد سؤال: "هل نجحنا؟"، بل: "كيف نجحنا؟ ولماذا؟ وما الذي سنتعلمه من ذلك لننجح غدًا بشكلٍ أفضل؟". وعند هذه النقطة، يُصبح المؤشر أداةً للمعرفة، والمعرفة أداةً للتحسين، والتحسين ثقافةً دائمةً في قلب المؤسسة.

حوكمة الأداء والشفافية المؤسسية

Performance Governance and Institutional Transparency

حين ننتقل في فهمنا لإدارة الأداء من الجانب الفنيّ إلى الجانب القيميّ، ندرك أن نجاح أي نظامٍ للأداء لا يقاس فقط بقدرته على القياس والتحليل، بل بمدى اتساقه مع مبادئ **الحوكمة الرشيدة** و**الشفافية المؤسسية**. فالنظام الذي لا يخضع للحوكمة يتحول بمرور الوقت إلى أداةٍ للسلطة لا أداةٍ للعدالة، وإلى وسيلةٍ للرقابة لا أداةٍ للتحسين. أما النظام المحكوم بالحوكمة والشفافية، فهو الذي يُعيد تعريف العلاقة بين السلطة والمسؤولية، وبين القائد والموظف، وبين المؤسسة ومجتمعها، على أساسٍ من الوضوح، والمساءلة، والثقة.

إنّ **حوكمة الأداء** ليست إجراءً إداريًا ولا بنيةً تنظيميةً إضافية، بل هي *روح النظام الإداريّ ذاته*. فهي التي تُحدّد من يملك الحق في اتخاذ القرار، ومن يتحمّل المسؤولية، وكيف تُدار الموارد، وكيف تُقاس النتائج، وكيف تُعلن للمجتمع. ومن دون هذه الروح، يُصبح نظام الأداء مجرد آليةٍ ميكانيكيةٍ لا روح فيها، تُدار في الظلّ، وتُنتج أرقامًا بلا معنى. فالحوكمة هي التي تمنح الأداء مصداقيته، لأنّها تُحوّل القياس من نشاطٍ داخليٍّ إلى مسؤوليةٍ مؤسسيةٍ أمام الأطراف جميعًا.

المساءلة والشفافية والعدالة

وتقوم حوكمة الأداء على ثلاثة مبادئ كبرى تُشكّل ما يُعرف بـ **ثالوث الحوكمة المؤسسية** (**Governance Trinity**):

1. **المساءلة (Accountability)**: أن يعرف كل فردٍ ما هو مسؤولٌ عنه، وأن يُحاسَب على نتائجه بعدالةٍ ووضوحٍ.
2. **الشفافية (Transparency)**: أن تكون المعلومات متاحةً، والمعايير معلنةً، والإجراءات واضحةً للجميع.
3. **النزاهة (Integrity)**: أن تُدار العمليات والمراجعات بضميرٍ مهنيٍّ، خالٍ من التحيّز والمحاباة والتلاعب.

وحين تجتمع هذه المبادئ الثلاثة في نظام إدارة الأداء، يتحول من أداةٍ رقابيةٍ إلى منظومةٍ أخلاقيةٍ متكاملةٍ تحفظ التوازن بين الحرية والمسؤولية. فالموظف الذي يعلم أنّ أداءه يُقاس بمعاييرٍ عادلةٍ واضحةٍ، يعمل بثقةٍ ويجتهد بصدقٍ دون خوفٍ أو تردد. والإدارة التي تُعلن نتائجها بشفافيةٍ، تُكسب ثقة موظفيها قبل مجتمعها، وتُرسّخ ثقافة الانفتاح والتعلّم من الأخطاء.

من ينفّذ، ومن يراجع، ومن يدقّق؟

يسمّي معهد المدققين الداخليين الإطار المحدّث «نموذج الخطوط الثلاثة». يوضّح النموذج توزيع المسؤوليات، ولا يفرض هيكلاً تنظيميًا واحدًا؛ ويختلف التدقيق المستقل عن الرقابة التي تمارسها الإدارة. معهد المدققين الداخليين: نموذج الخطوط الثلاثة

ومن الناحية الإجرائية، تبدأ حوكمة الأداء من **تصميم الأدوار والمسؤوليات بوضوحٍ**. فلا يمكن أن تتحقق المساءلة إن لم يُعرّف بوضوحٍ من يُخطط، ومن يُنفذ، ومن يُراجع، ومن يُحسن. ولهذا تُصمَّم أنظمة الأداء الحديثة ضمن ما يُعرف بـ **نموذج خطوط الدفاع الثلاثة** (**Three Lines of Defense Model**) الذي يُحدّد بوضوحٍ دور كل جهةٍ في حماية نزاهة النظام:

- **الخط الأول**: الإدارات التنفيذية التي تُخطط وتُنفذ وتُقيّم الأداء الأوليّ.
- **الخط الثاني**: وحدات إدارة المخاطر وضمان الجودة التي تُراقب الاتساق والالتزام.
- **الخط الثالث**: المراجعة الداخلية أو الخارجية التي تُراجع حيادية النظام وعدالته.

هذا النموذج لا يُطبّق فقط في المؤسسات المالية، بل أصبح جزءًا أصيلاً من حوكمة الأداء الإداريّ في كثيرٍ من الدول والمنظمات، لأنه يُعزز المسؤولية ويمنع تضارب المصالح، ويُبقي النظام موضوعيًا مستقلاً عن الضغوط الشخصية والإدارية.

من يقيس؟ ومن يراجع؟



هذا توزيع توضيحي للأدوار في المثال نفسه: من يسجّل البيانات ليس وحده من يقرّر سلامتها. وتبقى المراجعة الإدارية منفصلة عن التدقيق المستقل.

الشفافية في عرض بيانات الأداء

أما **الشفافية المؤسسية**، فهي الوجه العمليّ للحوكمة. فهي التي تجعل البيانات متاحة، والسياسات مفهومة، والقرارات قابلةً للتتبع. وفي ظلّ الشفافية، تُصبح مؤشرات الأداء مرئيةً لا سرية، ويُصبح الإنجاز شأنًا عامًا لا امتيازًا خاصًا. فالشفافية في الأداء تُحوّل "المعرفة المؤسسية" إلى "ملكيةٍ جماعيةٍ"، وتجعل الجميع شريكًا في الفهم والتحسين. ولهذا فإنّ المؤسسات الناضجة لا تُخفي نتائجها، بل تُشاركها داخليًا وخارجيًا، وتعتبر الإعلان عن الأداء مسؤوليةً لا مجاملة.

تقارير المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة تتعلق بأداء الجهات. يجيز تنظيم المركز نشر بيانات ونتائج القياس بعد موافقة مجلسه؛ وهذا يختلف عن إتاحة تقييمات الموظفين أو إثبات أن النشر وحده حسّن الأداء. تنظيم المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة

وفي التجارب الحديثة، أثبتت الدول التي تبنّت الشفافية في إدارة الأداء أنها أكثر قدرةً على التحسين المستمر. ففي **المملكة العربية السعودية**، تُنشر مؤشرات الأداء الحكومية عبر منصاتٍ مفتوحةٍ مثل منصة "رؤية" و"الإنجازات الوطنية"، مما جعل المواطن شريكًا في المتابعة والتقييم، لا مجرد متلقٍّ للنتائج. وفي **دولة الإمارات العربية المتحدة**، تُعرض مؤشرات الأداء الحكوميّ على "لوحات القيادة الوطنية" أمام القيادة العليا والوزراء والمديرين التنفيذيين في اجتماعاتٍ دوريةٍ مفتوحةٍ للنقاش والمساءلة، مما خلق ثقافةً جديدةً من الثقة والمصارحة الإدارية.

إنّ العلاقة بين الحوكمة والأداء علاقةٌ عضويةٌ لا يمكن فصلها. فكل أداءٍ بلا حوكمةٍ يتحول إلى نشاطٍ فرديٍّ، وكل حوكمةٍ بلا أداءٍ تتحول إلى بيروقراطيةٍ شكلية. ولهذا، فإنّ النظام الناجح هو الذي يجعل الحوكمة وسيلةً لتفعيل الأداء لا لتقييده، ويجعل الشفافية قوةً للتطوير لا سلاحًا للاتهام. فالحوكمة الواعية لا تُخيف القادة، بل تحميهم من الانحراف، وتُعطيهم الثقة في قراراتهم لأنها تُبنى على معاييرٍ واضحةٍ وبياناتٍ موثوقةٍ.

ومن البُعد القيميّ، تُعبّر حوكمة الأداء عن مبدأ قرآنيٍّ عظيمٍ هو قوله تعالى: ﴿**وَقِفُوهُمْ إِنَّهُم مَّسْئُولُونَ**﴾ [الصافات: 24]، أي أنّ المسؤولية هي جوهر العدالة. كما أن الشفافية تتجسد في مبدأ **البيّنة والوضوح**، الذي هو من أساسات العدل في الإسلام. فكلّ نظامٍ يُخفي معلوماته يُشبه الشهادة المجهولة، وكل قرارٍ لا يُعلّل يُفقد الثقة فيه. ومن هنا، فإنّ الحوكمة ليست فقط مطلبًا إداريًا، بل واجبًا أخلاقيًا وروحيًا لحفظ أمانة العمل العام.

إنّ حوكمة الأداء تُحوّل المؤسسة إلى *نظامٍ عادلٍ ومسؤولٍ ومفتوحٍ*. فهي التي تمنع التلاعب في التقييم، وتكبح المحاباة، وتُصحّح الانحرافات قبل أن تتحول إلى أزمات. كما أنّها تُتيح مراجعة القرارات وفق بياناتٍ دقيقةٍ، وتُعزز الرقابة الذاتية لدى الموظفين، لأنّهم يعلمون أن النظام منصفٌ لا يُظلم فيه أحد. وعندما يشعر العاملون بالعدالة، ترتفع الثقة، وتتضاعف الإنتاجية، ويزدهر الانتماء المؤسسيّ.

وفي نهاية المطاف، يمكن القول إنّ **حوكمة الأداء والشفافية المؤسسية هما الضمان الأخلاقيّ لاستدامة نظام إدارة الأداء**. فالأداء بلا حوكمةٍ كالقوة بلا وعي، والحوكمة بلا شفافيةٍ كالعدل بلا شهود. والمؤسسة التي تُدير أداءها بوضوحٍ ومسؤوليةٍ هي المؤسسة التي تنال ثقة موظفيها ومجتمعها، وتُحوّل نظامها الإداريّ إلى منظومةٍ من القيم والسلوكيات التي تُجسّد الإتقان في أسمى معانيه.

الثقافة التنظيمية وتمكين الأداء

Organizational Culture and Performance Enablement

إذا كانت الأنظمة هي العظام التي تُشكّل هيكل المؤسسة، فإنّ **الثقافة التنظيمية هي الدم الذي يجري في عروقها** ويمنحها الحياة. فالنظام يُحدّد "ما الذي يجب أن يحدث"، لكن الثقافة هي التي تُحدّد "كيف يحدث ولماذا". ولهذا، فإنّ أي نظامٍ لإدارة الأداء، مهما كان دقيقًا ومتكاملاً، يظلّ عاجزًا عن تحقيق غاياته إن لم يتجذر في بيئةٍ ثقافيةٍ تدعم قيم الأداء، وتشجع الشفافية، وتحفّز على التعلم والتحسين. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد شعاراتٍ أو قيمٍ مكتوبةٍ على الجدران، بل هي *سلوكٌ متكررٌ نابعٌ من إيمانٍ جمعيٍّ بالقيمة المشتركة لما نفعله*.

إنّ العلاقة بين الثقافة والأداء ليست علاقة تأثيرٍ أحاديٍّ، بل علاقة تفاعليةٌ معقدة. فالثقافة القوية تصنع أداءً متميزًا، والأداء المتميز يُعزز بدوره ثقافة الثقة والنجاح. أما الثقافة الضعيفة، فهي التي تُعطل النظام، وتحوّل الأداء إلى واجبٍ بيروقراطيٍّ يُنفّذ خوفًا لا اقتناعًا. ولهذا يقول بيتر دركر عبارته الشهيرة: *"الثقافة تلتهم الاستراتيجية على الإفطار"*. فحتى أعظم الاستراتيجيات تفشل في بيئةٍ ثقافيةٍ لا تؤمن بها، بينما تنجح أبسط المبادرات في بيئةٍ تتنفس الالتزام والإيجابية.

كيف تمكّن الثقافة الأداء؟

إنّ **الثقافة التنظيمية المُمكِّنة للأداء** تقوم على خمسة أعمدةٍ رئيسيةٍ تُكوّن ما يمكن تسميته بـ *منظومة الوعي المؤسسيّ الفاعل*:

1. الثقة (Trust):

الثقة هي أول بذرةٍ تُزرع في تربة الأداء. فحين يشعر الموظف أن المؤسسة تُقدّر جهده وتُنصفه في تقييمه، يعمل بإخلاصٍ لا خوفًا من العقوبة، بل رغبةً في الإسهام. والثقة ليست قرارًا إداريًا بل شعورًا يتكوّن عبر الزمن من الممارسات العادلة والاتصال الصادق. والمؤسسة التي تُقيم أداءها بعدالةٍ ووضوحٍ تزرع الثقة في قلوب موظفيها قبل أن تكتبها في سياساتها.

2. التمكين (Empowerment):

التمكين هو أن تمنح الناس الأدوات والمعرفة والصلاحيات ليُنجزوا بأنفسهم، لا أن تُنجز عنهم. وهو يعكس عمق نضج القيادة في إدارة الأداء، لأنّ القائد الواعي لا يقيس فقط النتائج، بل يُنمّي القُدرة على تحقيقها. فالموظف المُمكَّن لا يحتاج إلى رقابةٍ مستمرةٍ، لأنه يحمل داخل ذاته دافعًا داخليًا للإنجاز. ولهذا، فإنّ إدارة الأداء الحديثة تبتعد عن ثقافة "الإشراف" لتبني ثقافة "المسؤولية الذاتية".

3. التواصل الفعّال (Communication):

إنّ الثقافة التي لا تتواصل تموت صمتًا. فالحوار هو الهواء الذي تتنفسه المؤسسة لتبقى حيةً. والتواصل في سياق الأداء يعني أن تكون الأهداف والملاحظات والتغذية الراجعة واضحةً وفي وقتها. فحين يُدرك الموظف ما المتوقع منه، ويعرف كيف يُحسّن أداءه، يشعر بالأمان المهنيّ والانتماء الحقيقيّ. وفي المؤسسات الناضجة، يتحول الحوار حول الأداء من "محاسبةٍ سنويةٍ" إلى "محادثاتٍ مستمرةٍ" تُبنى على الاحترام والتقدير.

4. التعلّم المستمر (Continuous Learning):

في عالمٍ يتغير بسرعةٍ مذهلة، تصبح ثقافة التعلم هي الأمان الحقيقيّ للمؤسسات. فالأداء الثابت يعني التراجع، والتحسين المستمر يعني البقاء. والثقافة التعليمية في إدارة الأداء لا تقتصر على التدريب الرسميّ، بل تشمل التفكير النقديّ، والفضول المهنيّ، والاستعداد لتجريب الجديد. والمؤسسة التي تحتفي بالتجربة أكثر من العقوبة، هي المؤسسة التي تُطلق طاقات الإبداع وتحوّل الأخطاء إلى دروسٍ ثمينة.

5. الاحتفاء بالإنجاز (Recognition):

الاحتفاء ليس ترفًا إداريًا، بل حاجةٌ إنسانيةٌ عميقة. فالثقافة التي تُكافئ الأداء المتميز تُعزّز السلوك الإيجابيّ وتحوّله إلى عادةٍ مؤسسيةٍ. والتقدير لا يعني بالضرورة المكافآت المادية فقط، بل يشمل التقدير العلنيّ، والفرص التطويرية، وكلمات الشكر الصادقة التي تُحفّز القلوب قبل العقول.

من مبادئ القيادة إلى عادات الفريق

وعندما تتكامل هذه الأعمدة الخمسة، تُولَد ثقافةٌ مؤسسيةٌ تُحرّك الأداء من الداخل، وتجعل النظام الإداريّ يعيش في وجدان الموظفين لا في ملفات التقارير. وهنا تتحول إدارة الأداء من "إجراءٍ" إلى "سلوكٍ"، ومن "نظامٍ" إلى "قيمةٍ"، ومن "مراقبةٍ" إلى "شغفٍ بالتحسين".

إنّ تمكين الأداء لا يُبنى بقراراتٍ فوقيةٍ، بل بتغييرٍ تدريجيٍّ في القناعات والسلوكيات. فحين يرى الموظف أنّ أداءه جزءٌ من نجاح المؤسسة، وأن صوته مسموعٌ، وأن جهده مقدّرٌ، يصبح شريكًا حقيقيًا في القيادة لا مجرد منفّذٍ للتوجيهات. ولذلك، فإنّ بناء ثقافة الأداء يبدأ من القيادة أولاً، لأنّ القائد هو الذي يُجسّد القيم في سلوكه اليوميّ. فالثقافة لا تُدرَّب، بل تُقلَّد. وما يقوله القائد لا يساوي ما يفعله، وما يفعله لا يساوي ما يُكرّره يوميًا أمام فريقه.

وفي التجارب الناجحة، يتبيّن أنّ المؤسسات التي استطاعت دمج الثقافة في نظام الأداء أصبحت أكثر استدامةً في نتائجها. ففي **دولة الإمارات العربية المتحدة** مثلاً، حرصت أنظمة الأداء الحكومية على تضمين الكفاءات السلوكية والقيم المؤسسية ضمن تقييم الأداء الوظيفيّ، لتربط بين *ماذا نُنجز* و*كيف نُنجز*. وفي **المملكة العربية السعودية**، وضعت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

أُطرًا سلوكيةً معياريةً ضمن الدليل الإرشادي للأداء، لتجعل الثقافة التنظيمية جزءًا لا يتجزأ من تقييم الأداء لا مجرد عاملٍ ثانويٍّ.

ومن الزاوية الإنسانية الأعمق، يمكن القول إنّ الثقافة التنظيمية هي التي تمنح العمل روحه. فحين يشعر الموظف أنّ بيئة عمله تُقدّره كإنسانٍ لا كأداةٍ، وأنّ قيمه الشخصية منسجمةٌ مع قيم المؤسسة، يتحول الأداء إلى حالةٍ من "الإتقان"، التي قال عنها النبي ﷺ: *«إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»*. فالإتقان هنا ليس فقط جودة الفعل، بل صدق النية، ووعي الغاية، وعمق الانتماء.

إنّ بناء ثقافةٍ تمكّن الأداء ليس مشروعًا قصير الأمد، بل رحلةٌ مستمرةٌ من بناء الوعي وتغذية السلوك. فهي تبدأ بالقدوة، وتنمو بالحوار، وتُترسّخ بالممارسة، وتُزهر حين يشعر كل فردٍ أنه جزءٌ من قصة النجاح. وعند هذه النقطة، تتحول المؤسسة إلى مجتمعٍ حيٍّ يلتقي فيه النظام بالإنسان، والفكر بالفعل، والقيمة بالنتيجة، لتُصبح **الثقافة التنظيمية أعظم محرّكٍ للأداء المؤسسيّ في القرن الحادي والعشرين**.

إدارة الأداء في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

Performance Management in the Age of Digital Transformation and Artificial Intelligence

---

لقد كان مفهوم الأداء في الماضي قائمًا على الملاحظة البشرية والتحليل اليدويّ للنتائج، أما اليوم فقد أصبح **الأداء مرئيًا في الزمن الحقيقيّ**، تُسجّله الأنظمة الذكية وتُحلّله الخوارزميات وتُقدّمه للقادة في لوحات قيادةٍ رقميةٍ لحظيةٍ تمكّنهم من اتخاذ القرار بسرعةٍ غير مسبوقة. وهكذا لم يعد نظام إدارة الأداء مجرد آليةٍ لقياس ما حدث، بل أصبح **نظامًا للتفكير في المستقبل**، يتنبأ بما سيحدث ويقترح كيف يمكن تحسينه قبل وقوعه.

إنّ التحول الرقميّ لم يُغيّر فقط الأدوات التي نُدير بها الأداء، بل أعاد تعريف معنى الأداء ذاته. ففي عالمٍ تُقاس فيه كل حركةٍ وكل تفاعلٍ بالبيانات، لم يعد الأداء نشاطًا إداريًا داخليًا، بل أصبح منظومةً مترابطةً من الذكاء المؤسسيّ الذي يُغذي ذاته ذاتيًا من خلال التدفق المستمر للمعلومات. وهنا يتحول القائد من "مراقبٍ" إلى "محلّلٍ"، ومن "محاسبٍ" إلى "مستشرفٍ"، ومن "مديرٍ" إلى "مُفكّرٍ استراتيجيٍّ" يتعامل مع البيانات بوصفها لغة الأداء الجديدة.

ركائز التحوّل الرقمي

في هذا العصر، تُبنى أنظمة الأداء المؤسسيّ على أربع ركائز رقميةٍ رئيسيةٍ تُكوّن ما يُعرف بـ **البنية الرقمية للأداء (Digital Performance Infrastructure)**:

1 البيانات المترابطة (Integrated Data):

فلا يمكن أن يُدار الأداء بمعزلٍ عن البيانات، والبيانات في المؤسسات الحديثة تأتي من مصادرٍ متعددة: أنظمة الموارد البشرية، والمالية، والخدمة، والابتكار، والاتصال المؤسسيّ. والهندسة الذكية للنظام تجمع هذه المصادر في قاعدةٍ موحدةٍ تُحوّل البيانات المبعثرة إلى معرفةٍ متكاملةٍ تُمكّن من تحليل الأداء بصورةٍ شاملةٍ دقيقة.

2 التحليل التنبئيّ (Predictive Analytics):

في الماضي، كانت المؤسسات تُراجع أداءها بعد انتهاء السنة المالية، أما اليوم فإنّ النظم التنبئية تُتيح لها رؤية المستقبل من خلال تحليل الأنماط السابقة والتوقعات المستقبلية. فبدل أن تسأل المؤسسة "ما الذي حدث؟"، أصبحت تسأل "ما الذي سيحدث؟ ولماذا؟". وهذا التحول من التحليل الوصفيّ إلى التحليل التنبئيّ هو ما جعل إدارة الأداء تدخل مرحلة الذكاء الإداريّ الاستشرافيّ.

3 الأتمتة والذكاء الاصطناعيّ (Automation & AI):

تُسهم تقنيات الذكاء الاصطناعيّ في أتمتة عمليات جمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها، بل واقتراح التوصيات للتحسين تلقائيًا. فالنظام الذكيّ لا يكتفي بعرض المؤشرات، بل يُرسل تنبيهاتٍ عند انحرافها، ويقترح إجراءاتٍ تصحيحيةً مبنيةً على التعلم الآليّ

(Machine Learning). وبهذا، يتحول النظام من أداةٍ "تابعةٍ للإنسان" إلى شريكٍ فعّالٍ في صنع القرار المؤسسيّ.

4. **التجربة الرقمية التفاعلية (Digital Experience):**

التحول الرقميّ في الأداء لا يُعنى فقط بالقائد والمحلل، بل بكل موظفٍ في المؤسسة. فكل فردٍ أصبح يمتلك منصةً رقميةً خاصةً به يُتابع فيها أهدافه، ويستقبل التغذية الراجعة الفورية، ويُشارك في تقييم ذاته. وهكذا تحوّل الأداء إلى تجربةٍ تفاعليةٍ مستمرةٍ تُشعر الموظف بملكيةٍ حقيقيةٍ تجاه نتائجه ومساره المهنيّ.

هذه الركائز الأربع تُغيّر جذريًا طبيعة العلاقة بين الإنسان والنظام. فبدل أن تكون التكنولوجيا مجرد أداةٍ داعمةٍ، أصبحت **بيئةً مُمكِّنةً** تعيش فيها المؤسسة وتتطور. فالمؤسسة الذكية اليوم لا تحتاج إلى تقاريرٍ ورقيةٍ لتعرف كيف تعمل، بل تمتلك "لوحة أداءٍ حيّةٍ" ترى فيها نبضها لحظةً بلحظةٍ، وتشعر بمستوى نشاطها التنظيميّ كما يشعر الطبيب بنبض مريضه عبر الأجهزة الحيوية.

لا تكفي الإشارات المستخرجة آليًا من بيانات العمل للحكم على دوافع الموظف أو جدارته. قبل استخدامها في قرار يمسّ الأفراد، تحقّق من صلاحية البيانات للغرض، وراعِ الخصوصية وأتح مراجعة النتيجة بشريًا. سدايا: التقييم الذاتي لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي

وقد أحدث الذكاء الاصطناعيّ نقلةً نوعيةً في **تحليل الأداء السلوكيّ** أيضًا، من خلال استخدام خوارزميات تحليل اللغة (NLP) والتفاعل البشريّ (Sentiment Analysis) لفهم أنماط التواصل، ومستوى الرضا، والمشاعر التنظيمية. فالمؤسسة لم تعد تقيس فقط *ماذا يفعل الموظف*، بل *كيف يشعر أثناء فعله*، لأنّ العاطفة أصبحت مؤشرًا لا يقلّ أهميةً عن الإنتاج.

وفي هذا السياق، يمكن القول إنّ الذكاء الاصطناعيّ قد وسّع مفهوم "الجدارة المؤسسية" لتشمل القدرة على **التعلّم من البيانات**. فالمؤسسة القادرة على تحويل بياناتها إلى معرفةٍ قابلةٍ للتطبيق تمتلك ميزةً تنافسيةً مستدامةً. وهذا ما يُعرف في الأدبيات الحديثة بمفهوم **الذكاء المؤسسيّ التكيّفيّ (Adaptive Organizational Intelligence)**، أي قدرة النظام الإداريّ على التعلم الذاتيّ والتطور المستمر في ضوء البيانات الواردة.

ضوابط الاستخدام المسؤول

أما من الناحية الأخلاقية والحوكمية، فإنّ إدارة الأداء في العصر الرقميّ تفرض تحدياتٍ جديدةً تتعلق بالخصوصية، وسرية البيانات، وعدالة الخوارزميات. فالنظام الذكّي قد يكون موضوعيًا رياضيًا، لكنه لا يخلو من الانحياز إذا لم يُصمّم بمعايير العدالة والشفافية. ولهذا، تُؤكد المنظمات الدولية مثل OECD وUNDP وISO على ضرورة تضمين **حوكمة الذكاء الاصطناعيّ** ضمن أنظمة الأداء لضمان نزاهة القرارات المبنية على البيانات. فالقيمة ليست في التكنولوجيا بحدّ ذاتها، بل في أخلاقيات استخدامها.

متابعة مؤشرات الجهات لا تعني تلقائيًا وجود تقييم آلي موحّد للأفراد؛ كما أن «إنجازاتي» نظام اتحادي إماراتي له نطاق واستثناءات. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية: نطاق «إنجازاتي»

وفي العالم العربي، بدأت الموجة تتسارع. ففي **المملكة العربية السعودية**، تبنّت منظومات التحول الرقميّ الحكومية حلولاً ذكيةً لإدارة الأداء، منها منصة "أداء" الوطنية التي تُمكّن من متابعة المؤشرات الاستراتيجية لكل وزارةٍ وهيئةٍ عبر لوحةٍ موحدةٍ تفاعليةٍ، ترتبط مباشرةً بأهداف رؤية 2030. وفي **دولة الإمارات العربية المتحدة**، تم تطوير "نظام إدارة الأداء الذكّي EPMS Smart" الذي يستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعيّ لتحليل التوجهات الاستراتيجية، وتقديم التوصيات القيادية لتحسين الأداء الحكوميّ.

إنّ هذه التحولات تُشير بوضوحٍ إلى أننا نعيش عصر **الانتقال من الإدارة إلى الاستشراف**. فالمؤسسة الحديثة لا تنتظر التقارير لتعرف ما يجري، بل تمتلك أنظمةً "تتنبأ وتُوجّه". وهذا التحول يُعيد صياغة دور القيادة من إدارة المؤشرات إلى إدارة "الذكاء المؤسسيّ"، ويجعل من القائد راصدًا لحركة المستقبل، لا متابعًا لأرقام الماضي.

أين يبقى الحكم البشري؟

ومن البعد الإنسانيّ العميق، يطرح هذا التحول سؤالاً فلسفيًا: هل ستستبدل الخوارزمياتُ القائدَ؟ والجواب: لا، لأنّ القيادة ليست تحليل بياناتٍ فحسب، بل *وعيٌ بالقيمة والغاية والمعنى*. فالذكاء الاصطناعيّ يُساعدنا على أن نرى، لكنه لا يُعلّمنا لماذا نُريد أن نرى، ولا

كيف نُوجّه رؤيتنا نحو الخير والنفع. ولذلك، يبقى الإنسان — بعقله وأخلاقه — هو القائد الحقيقيّ لأنظمة الأداء الذكية.

إنّ **إدارة الأداء في عصر الذكاء الاصطناعيّ** لا تعني أن نُسلّم القيادة للآلة، بل أن نستخدمها لتوسيع قدرتنا على الفهم والإتقان. إنها لحظة التقاء بين المنطق البشريّ والعقل الآليّ، بين الفكرة الإنسانية والخوارزمية الحسابية، بين "إتقان العمل" و"ذكاء التنفيذ". وحين يلتقي هذان البعدان في منظومةٍ واحدةٍ، تولد المؤسسة المستقبلية التي لا تكتفي بأن تعمل بكفاءةٍ، بل تعمل *بوعيٍ رقميٍّ أخلاقيٍّ مستدام*.

وهكذا، يمكن القول إنّ إدارة الأداء في عصر التحول الرقميّ ليست مرحلةً جديدةً فحسب، بل **قفزةٌ معرفيةٌ** تُعيد تعريف ماهية القيادة والإدارة والإنجاز. فهي تدعونا لننتقل من "قياس الأداء" إلى "صناعة الوعي بالأداء"، ومن "تحليل الأرقام" إلى "تحليل المعنى"، ومن "النظام الذكّي" إلى "المؤسسة الواعية" التي تستخدم التقنية لخدمة الإنسان، لا لاستبداله. وعند هذه النقطة، يكتمل نضج النظام الإداريّ حين يُصبح **الذكاء في الأداء انعكاسًا للذكاء في القيم**، فيتّحد العلم بالأخلاق، وتتحول التقنية إلى وسيلةٍ لخدمة الإتقان الإنسانيّ ذاته.

الخاتمة التحليلية

Analytical Conclusion

حين نتأمل رحلة إدارة الأداء من بدايتها إلى نهايتها، ندرك أنها ليست نظامًا إداريًا بقدر ما هي **رحلة وعيٍ مؤسسيٍّ نحو الإتقان**. فكل محورٍ من محاور هذه المنظومة — من الفكر المؤسسيّ إلى الثقافة التنظيمية، ومن المؤشرات إلى الذكاء الاصطناعيّ — ليس إلا حلقةً في سلسلةٍ واحدةٍ تُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والمؤسسة، بين القيم والنتائج، وبين الفعل والمعنى.

لقد أظهرت التجربة أن المؤسسات التي تنظر إلى إدارة الأداء كأداةٍ للرقابة تفشل في بناء الثقة، أما التي تراها أداةً للفهم والتحسين فتتفوّق وتستمر. فالنظام الذي يُحاسب فقط يُنتج الخوف، والنظام الذي يُحفّز الفهم يُنتج الإبداع. وهنا يكمن التحول الأكبر في فلسفة الأداء الحديثة: **من الإدارة إلى الوعي، ومن المساءلة إلى الشراكة، ومن التقييم إلى التعلم**.

فالفكر المؤسسيّ الناضج يرى في إدارة الأداء تجسيدًا لروح المؤسسة الحيّة. فهو لا يُقيّد الإبداع بالمعايير، بل يُحوّل المعايير إلى أدواتٍ لتحرير الطاقات. وحين تُدار الأنظمة بهذا الوعي، يتحول كل هدفٍ إلى معنى، وكل رقمٍ إلى قصةٍ، وكل مؤشرٍ إلى نافذةٍ نطلّ منها على إمكانياتٍ جديدةٍ للتحسين والنموّ. وهكذا يصبح الأداء ليس غايةً في ذاته، بل طريقًا لبناء الإنسان القادر على الإتقان والعطاء المستمر.

من تصميم النظام إلى ترسيخه

ولذلك، فإنّ بناء نظامٍ متكاملٍ لإدارة الأداء لا يبدأ باللوائح ولا بالنماذج، بل يبدأ **بتصميم العقل المؤسسيّ**. فالنظام لا يفكر من تلقاء نفسه، بل يُفكر كما يُفكر صانعوه. فإذا كان الفكر ضيقًا، جاء النظام جامدًا، وإذا كان الفكر رحبًا ناضجًا، جاء النظام حيًا متطورًا. ولهذا يُقال إنّ "الأنظمة الجيدة تُبنى على العقول الجيدة". فالأنظمة ليست أدواتٍ منفصلةً عن الثقافة، بل هي مرآتها العملية التي تعكس وعيها وعمقها وقيمها.

لقد رأينا في المحاور السابقة كيف أنّ دورة الأداء الإدارية (التخطيط – التنفيذ – المراجعة – التحسين) هي القلب النابض للمؤسسة، وكيف أنّ تصميم المؤشرات الذكية يجعلها تتعلم من نفسها، وكيف أنّ الحوكمة تمنح النظام عدالته ومصداقيته، وكيف أنّ الثقافة التنظيمية تُعطيه روحه الإنسانية، وكيف أنّ الذكاء الاصطناعيّ يُوسّع أفقه الاستشرافيّ. فكل عنصرٍ من هذه العناصر لا يعمل منفصلاً، بل يُغذي الآخر في دورةٍ معرفيةٍ متكاملةٍ تجعل المؤسسة تتطور ككائنٍ حيٍّ واعٍ بذاته.

وفي النهاية، تُدرك القيادة الحكيمة أنّ إدارة الأداء ليست غايةً إداريةً، بل **وسيلةٌ لبناء الوعي الجمعيّ**. فهي التي تُعلّم الناس أن الأداء

ليس مجرد التزامٍ بالمهام، بل التزامٌ بالغاية. وأنّ الإتقان ليس في الأرقام فحسب، بل في النية والمنهج والسلوك. وأنّ النجاح الحقيقيّ لا يُقاس بما تحققه المؤسسة من إنجازاتٍ فقط، بل بما تُحدثه من أثرٍ في الإنسان الذي يعمل داخلها.

إنّ المؤسسة التي تصل إلى هذا المستوى من النضج — حيث يصبح الأداء وعيًا، والقياس تفكيرًا، والتحسين ثقافةً — هي المؤسسة التي بلغت مرحلة **التميّز المؤسسيّ المستدام (Sustainable Institutional Excellence)**، لأنها لم تعد تعمل من أجل الأداء ذاته، بل من أجل المعنى الذي يُنتجه الأداء. فهي مؤسسةٌ تتنفس القيم، وتتعلم من تجربتها، وتُجسّد في كل فعلٍ من أفعالها قوله تعالى:

> ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: 105]

وهكذا، نعود إلى جوهر المعادلة الكبرى:
أنّ الأداء الحقيقيّ ليس ما يُسجَّل في التقارير، بل ما يُترك في الذاكرة المؤسسية من أثرٍ، وما يُخلّفه في ضمائر العاملين من رضا، وفي عقولهم من معرفة، وفي نفوسهم من شغفٍ بالتحسين. فحين تُصبح إدارة الأداء وسيلةً لترقية الوعي، يتحول العمل إلى عبادةٍ، والمؤسسة إلى مدرسةٍ، والقائد إلى معلمٍ في رحلة الإتقان الإنسانيّ.

التوثيق للمحتوى

يسعدني أن يُعاد نشر هذا المحتوى أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات،
ما دام يُنسب إلى مصدره ويحافظ على منهجيته.

هذه الإضاءة من إعداد:
د. محمد العامري
مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية،
بخبرةٍ تمتدّ لأكثر من ثلاثين عامًا في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية،
ندعوكم للاشتراك في قناة د. محمد العامري على الواتساب عبر الرابط التالي:
https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z

#إدارة_الأداء #Performance_Management #د_محمد_العامري #مهارات_النجاح #التميز_المؤسسي #التحول_المعرفي #الحوكمة #القيادة_الواعية #التخطيط_الاستراتيجي #الذكاء_الاصطناعي #الثقافة_التنظيمية #تمكين_الأداء #قياس_الأداء #الكفاءة_والفاعلية #التحسين_المستمر #الرؤية_الاستراتيجية #بطاقة_الأداء_المتوازن #الجدارات #حوكمة_الأداء #المؤشرات_الذكية #المؤسسات_الذكية #التحول_الرقمي #الوعي_المؤسسي #التحليل_التنبئي #المساءلة_المؤسسية #المؤشرات_الرئيسية #الشفافية #القيادة_التحويلية #العمل_الجماعي #الإتقان #Continuous_Improvement