قياس الأداء المؤسسي: من المؤشرات إلى الأثر Measuring Institutional Performance: From Indicators to Impact

يُعيد هذا المقال تعريف مفهوم قياس الأداء المؤسسي باعتباره علمًا ومنهجًا واستشرافًا، لا مجرد عمليةٍ رقميةٍ لتتبّع المؤشرات. ينتقل المقال من فهم القياس بوصفه أداةً للمساءلة إلى رؤيته كمنظومةٍ للتعلّم والتحسين والتأثير

October 2025 25 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 3,304



لم يعد قياس الأداء في المؤسسات الحديثة فعلاً إداريًا روتينيًا أو مجرد إجراءٍ لمتابعة الأهداف، بل أصبح فنًّا من فنون التفكير المؤسسيّ، وأحد أعمدة الحوكمة التي تضمن بقاء المؤسسة على الطريق الصحيح نحو رؤيتها الكبرى.

خريطة القراءة

الفهرس للمقال

1. مفهوم القياس المؤسسي وتطوره التاريخي

تأصيلٌ لمفهوم قياس الأداء منذ نشأته في الفكر الإداريّ الكلاسيكيّ حتى تحوّله إلى أداةٍ استراتيجيةٍ للحوكمة والتطوير في عصر الإدارة الحديثة.

2. منهجيات القياس بين الكمّ والنوع

مقارنةٌ بين الأساليب الكمية والنوعية في القياس، وكيفية الدمج بينهما لبناء صورةٍ شموليةٍ للأداء المؤسسيّ تجمع بين الرقم والمعنى.

3. **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومؤشرات الأثر (Impact Indicators)**
شرحٌ معمّقٌ للفرق بين قياس المخرجات وقياس الأثر، وكيف تتحوّل المؤشرات إلى بوصلاتٍ استراتيجيةٍ تُوجّه السياسات والقرارات.

4. **تحليل البيانات وبناء الوعي المؤسسيّ بالنتائج**
توضيحٌ لدور التحليل الإحصائيّ والتحليل السلوكيّ في تحويل البيانات إلى معرفةٍ، والمعرفة إلى وعيٍ يُوجّه المؤسسة نحو التحسين.

5. **أنظمة قياس الأداء المؤسسيّ (PMS Frameworks)**
استعراضٌ لأبرز النماذج المعتمدة عالميًا — مثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ونظام PuMP، ونموذج EFQM — مع ربطها بالتطبيقات العربية.

6. **حوكمة القياس وضمان جودة البيانات**
تحليلٌ لآليات التحقق من مصداقية القياس، وسياسات ضبط الجودة، والتكامل بين وحدات الأداء، ودور الحوكمة في حماية نزاهة النظام.

7. **القياس كأداةٍ للتعلّم والتحسين المستمرّ**
بيانٌ لكيفية تحويل نتائج القياس إلى قراراتٍ تطويريةٍ تغذّي الخطط، وتُحدث نقلةً في التفكير المؤسسيّ من الرقابة إلى التعلم.

8. **التحوّل الرقميّ في أنظمة القياس الحديثة**
عرضٌ لكيفية توظيف الذكاء الاصطناعيّ، والبيانات الضخمة، ولوحات القيادة الرقمية، في تطوير أدوات القياس واستشراف المستقبل.

9. **من المؤشرات إلى الأثر: الوعي بالأداء كقيمةٍ ثقافيةٍ مؤسسيةٍ**
تأملٌ فلسفيٌّ ختاميٌّ في كيفية بناء ثقافةٍ ترى القياس كأداةٍ للوعي لا للمحاسبة، وللتحسين لا للاتهام، وللتمكين لا للرقابة.

الخاتمة التحليلية

التوثيق ونَسب المحتوى

فالأداء اليوم لا يُقاس بما يُنجز فقط، بل بما يُغيّر. والمؤشرات لم تعد أرقامًا في لوحةٍ تحليليةٍ باردة، بل رسائل ذكيةٌ تنبض بالحياة حين تُقرأ في سياقها الاستراتيجيّ، وتُفهم في ضوء قيم المؤسسة ورسالتها.

لقد انتقل علم إدارة الأداء من مرحلة "ماذا نحقق؟" إلى سؤالٍ أعمق هو "ما الأثر الذي نصنعه؟". وهذا التحول يعكس نضج الفكر الإداريّ الذي لم يعد يرى القياس غايةً، بل وسيلةً لاكتشاف القيمة المضافة، وتحسين القرارات، وتوسيع إدراك القادة بما يجري في أعماق المنظمة. فحين تُدار الأرقام بالمعنى، تتحول من لغةٍ للرقابة إلى لغةٍ للتعلّم، ومن نظامٍ للتقويم إلى منظومةٍ للتحسين المستمرّ.

إنّ المؤسسات التي تُدرك فلسفة القياس على حقيقتها تُصبح أكثر قدرةً على بناء وعيٍ استراتيجيٍّ بذاتها، لأنها لا تكتفي برصد النتائج بل تُفكّر في أسبابها. إنها تسأل عن الأسباب الكامنة وراء النجاح قبل أن تبحث عن مبررات الإخفاق، وتتعامل مع المؤشرات كحوارٍ بين الحاضر والمستقبل، بين الواقع والرؤية، بين الإنسان والنظام. وهنا تكمن روعة التحول من *القياس الكميّ* إلى *القياس المعنويّ للأثر*، حيث يصبح كل رقمٍ نافذةً لفهم التجربة الإنسانية للمؤسسة، لا مجرد دلالةٍ حسابيةٍ لأدائها.

من هنا، فإن هذا المقال يسعى إلى استكشاف **منهجيات قياس الأداء المؤسسيّ** في ضوء الفكر الإداريّ الحديث، وكيف يمكن للمؤسسات العربية أن تنتقل من إدارة المؤشرات إلى إدارة الأثر، ومن الحساب إلى الاستبصار، ومن الرصد إلى التجديد، لتبني أنظمة قياسٍ تُعبّر عن وعيها الذاتيّ، وتخدم تحوّلها نحو التميز والاستدامة والابتكار.

مفهوم القياس المؤسسي وتطوّره التاريخي

The Concept and Historical Evolution of Institutional Performance Measurement

كيف بدأ القياس في الإدارة؟

منذ أن وُلدت الإدارة بوصفها علمًا وممارسةً، وُلد معها سؤال جوهريٌّ لم يتوقف أبدًا: **كيف نعرف أننا نُحسن العمل؟**
هذا السؤال الذي يبدو بسيطًا في ظاهره كان الشرارة التي أطلقت علم *قياس الأداء المؤسسيّ*، لأنه لولا القدرة على القياس، لبقيت الإدارة فنًّا غامضًا، تحكمه الانطباعات والأهواء لا الأدلة والبراهين. فالقياس هو اللغة التي تُترجم الجهد إلى قيمة، والخطة إلى نتيجة، والرؤية إلى أثرٍ ملموسٍ يمكن إدراكه وتطويره.

لقد بدأت فكرة القياس في الإدارة من رحم الفكر الصناعيّ في بدايات القرن العشرين، حين كانت المصانع تبحث عن أفضل الطرق لزيادة الإنتاج وتقليل الهدر. وفي تلك المرحلة، برز رواد الإدارة الكلاسيكية مثل **فريدريك تايلور** الذي وضع أسس "الإدارة العلمية"، مؤكدًا أن كل عمليةٍ يمكن تحليلها وقياسها وتحسينها. وكان القياس لديه أداةً لضبط الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردودٍ من الموارد. ثم جاء **هنري فايول** ليضيف البعد التنظيميّ للقياس، حين ربط الأداء بالتخطيط والتنظيم والرقابة كوظائف إداريةٍ مترابطةٍ.

لكن هذه المرحلة كانت مرحلة *القياس الكميّ المحض*، الذي ينظر إلى الأداء من زاوية الأرقام والمخرجات دون الالتفات إلى الإنسان أو السياق أو القيم. كان السؤال وقتها: كم نُنتج؟ كم نربح؟ كم نُنجز؟
حتى منتصف القرن العشرين، حين بدأ الفكر الإداريّ يتطور نحو فهمٍ أعمق، أدرك فيه الباحثون أن ما لا يُقاس لا يُدار، لكن ما يُقاس خطأً يُدار خطأً أيضًا. وهنا ظهرت الحاجة إلى التوازن بين الكمّ والنوع، بين الكفاءة والفعالية، بين النتائج والأثر.

الانتقال من النشاط إلى الغاية

ومع التحولات الكبرى التي شهدها العالم بعد الحرب العالمية الثانية، ودخول حقبة الإدارة الحديثة التي قادها **بيتر دركر**، تغيّر جوهر السؤال الإداريّ من *كم نفعل؟* إلى *هل نفعل الشيء الصحيح؟*
فـبيتر دركـر قـدّم مفهـوم "الإدارة بالأهـداف" (Management by Objectives) الـذي مثّـل ثـورةً فكريـةً فـي ربـط الأداء بالرؤيـة الاستراتيجية. لم يعد القياس مجرّد رصدٍ للأنشطة، بل أداةٌ لتمكين الأفراد والمؤسسات من تتبّع أثر ما يفعلونه في تحقيق الغاية الكبرى.

ومنذ ذلك الوقت، بدأ يتشكل ما يمكن أن نسميه بـ **الوعي الاستراتيجيّ بالقياس**، حيث لم يعد الأداء مجرّد معادلةٍ حسابيةٍ، بل منظومة معرفةٍ تُحدّد الاتجاهات وتُوجّه القرارات وتُظهر العلاقة بين السبب والنتيجة. فحين تفهم المؤسسة ما الذي يُؤثر في ماذا، تكون قد تجاوزت مرحلة الملاحظة إلى مرحلة الفهم، ومن الفهم إلى مرحلة الاستبصار.

اتساع القياس إلى الجودة والاستراتيجية

وفي الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، شهد العالم الإداريّ طفرةً في منهجيات القياس، مع ظهور مفاهيم مثل **إدارة الجودة الشاملة (TQM)**، التي نقلت القياس من نطاق العمليات الداخلية إلى نطاق رضا العميل والتحسين المستمرّ. وأصبحت المؤسسات تُدرك أن القياس لا يهدف فقط إلى التقييم، بل إلى التعلم والتحسين.

ثم جاء التحول الأكبر مع إطلاق **بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)** عام 1992 على يد **كابلان ونورتون**، التي غيّرت وجه إدارة الأداء للأبد. فقد جمعت البطاقة بين أربعة أبعادٍ متكاملةٍ: البعد الماليّ، وبُعد العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو. وبذلك تحوّل القياس إلى منظومةٍ متوازنةٍ تربط بين النتائج قصيرة الأجل والأثر طويل الأمد، وبين الأرقام الصلبة والقيم

المعنوية.

المقال المؤسِّس لبطاقة الأداء المتوازن يعرض لماذا لا تكفي المقاييس المالية وحدها لمتابعة الأداء. كابلان ونورتون: بطاقة الأداء المتوازن، 1992

في هذه المرحلة، بدأ مصطلح **الأداء المؤسسيّ** يبرز بقوةٍ ليُشير إلى الكيان المتكامل الذي يُعبّر عن كفاءة المؤسسة وفعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بطرقٍ متسقةٍ ومستدامةٍ. ومع صعود فكر التميز المؤسسيّ الأوروبيّ **(EFQM)**، أصبح القياس يُعدّ محورًا أساسيًا في تقييم النضج المؤسسيّ والابتكار والجودة.

الأداء المؤسسي في العصر الرقمي

ومع مطلع القرن الحادي والعشرين، تزاوج الفكر الإداريّ مع الثورة التقنية، فدخلت أنظمة المعلومات والتحليل الرقميّ بقوةٍ إلى ميدان القياس. وظهرت مفاهيم جديدة مثل **القياس اللحظيّ (Real-Time Measurement)** و**التحليل التنبّئيّ (Predictive Analytics)** و**البيانات الضخمة (Big Data)**. لم يعد القياس مجرد متابعةٍ لما حدث، بل استشرافًا لما سيحدث، وتحليلاً للأنماط والعلاقات التي لم تكن مرئيةً من قبل.

وفي هذا السياق، انتقل مفهوم الأداء من أن يكون "وظيفةً إداريةً" إلى أن يُصبح "منظورًا إداريًا شاملاً"، يُعبّر عن فلسفة المؤسسة في النظر إلى ذاتها. فكلما ارتفع وعي المؤسسة بمفهوم الأداء، ازدادت قدرتها على تحسينه وتوجيهه. وهنا، بدأ يتشكّل ما يُعرف اليوم بـ **إدارة الأداء المؤسسيّ الشاملة (Institutional Performance Management)**، التي تربط بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج التشغيلية والسلوكيات البشرية والثقافة التنظيمية في إطارٍ واحدٍ متكاملٍ.

وفي البيئة العربية، تبنّت العديد من الحكومات — وعلى رأسها المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات — هذا التحول النوعيّ. فقد أطلقت السعودية "منظومة الأداء الحكوميّ" وربطتها برؤية 2030 كمحركٍ للشفافية والمساءلة والتحسين المستمرّ. بينما اعتمدت الإمارات "نظام إدارة الأداء الحكوميّ الاتحاديّ (EPMS-UAE)" الذي جعل القياس جزءًا من دورة التخطيط الاستراتيجيّ والتنمية الوطنية. وهكذا أصبح القياس في المؤسسات العربية الحديثة مرادفًا للحوكمة والتميز، لا مجرد أداةٍ إجرائيةٍ للمتابعة.

عند المقارنة، فرّق بين قياس أداء الجهة الحكومية وبين إدارة أداء موظفيها. المرجع الإماراتي «إنجازاتي» خاص بموظفي الحكومة الاتحادية في نطاقه المعلن. الهيئة الاتحادية: نظام «إنجازاتي»

ويمكن القول اليوم إن **القياس المؤسسيّ في الفكر الإداريّ الحديث** لم يعد وسيلةً لمعرفة أين نحن فقط، بل أصبح أداةً لفهم لماذا نحن هنا، وإلى أين يمكن أن نصل. إنه مرآةٌ تُظهر للمؤسسة صورتها الحالية، وبوصلةٌ تُوجّهها نحو مستقبلها الممكن.

فالقياس الحقيقيّ ليس ما يُخبرنا بالأرقام فقط، بل ما يُعلّمنا أن نرى المعاني خلف الأرقام. إنه رحلةٌ في فهم الذات المؤسسية، تبدأ من الملاحظة وتنتهي بالاستبصار، ومن الإحصاء إلى الوعي، ومن المؤشر إلى الأثر. وهكذا يتحوّل قياس الأداء من أداةٍ رقابيةٍ إلى فلسفةٍ قياديةٍ، تُعلّم المؤسسات كيف تُفكّر، وكيف تُخطّط، وكيف تُغيّر، وكيف تتعلم من ذاتها في دورةٍ لا تنتهي من التطوير والتحسين والإتقان.

منهجيات القياس بين الكمّ والنوع

Measurement Methodologies: Between Quantitative and Qualitative Approaches

---

حين نتحدث عن **منهجيات قياس الأداء المؤسسيّ**، فإننا لا نتحدث عن أدواتٍ تقنيةٍ فحسب، بل عن فلسفةٍ فكريةٍ تُحدّد الطريقة التي ترى بها المؤسسة ذاتها. فطريقة القياس تكشف طبيعة الوعي الإداريّ السائد: فالمؤسسة التي تقيس بالأرقام فقط تُفكّر

في النتائج بمعزلٍ عن الإنسان، بينما المؤسسة التي تجمع بين الكمّ والنوع تُفكّر في الإنسان والنتائج معًا. ولهذا، فإن فهم منهجيات القياس هو في جوهره فهمٌ لطريقة تفكير المؤسسة، وكيف تُحوّل المعلومة إلى معنى، والمعنى إلى قرار، والقرار إلى تحسينٍ مستدامٍ.

المنهج الكمي: قياس الحجم والاتجاه

منذ البدايات الأولى للقياس الإداريّ، سيطر **المنهج الكميّ (Quantitative Approach)** على معظم الممارسات. فقد كان يُنظر إلى الأداء بوصفه ظاهرةً قابلةً للعدّ والوزن والقياس. وظهرت مؤشراتٌ مثل عدد المنتجات، وحجم المبيعات، ونسبة النمو، وساعات العمل، ومستوى الإنجاز، وكفاءة الموارد. كانت الإدارة تنطلق من فرضيةٍ علميةٍ واضحةٍ: "ما لا يُقاس لا يُدار".
لكن هذا المنهج، رغم دقّته وموضوعيته، أثبت أنه ناقصٌ حين يتعلق الأمر بالإنسان، لأن الأرقام وحدها لا تُظهر الدوافع، ولا تشرح الأسباب، ولا تُفسّر السلوك. فالموظف الذي يُنجز أكثر لا يعني بالضرورة أنه يعمل بأداءٍ أفضل إذا كان يُدمّر بيئة العمل من حوله أو يُضعف الروح المعنوية للفريق.

المنهج النوعي: فهم السياق

ومع تطور الفكر الإداريّ في العقود الأخيرة، بدأ يظهر المنهج المقابل، وهو **المنهج النوعيّ (Qualitative Approach)** الذي يهتم بفهم التجارب والسلوكيات والمواقف، ويقيس ما وراء الرقم. فهو يسعى إلى معرفة *لماذا* يحدث الأداء كما يحدث، وليس فقط *كم* يحدث. ففي حين يخبرنا المنهج الكميّ "ماذا يحدث"، يُخبرنا المنهج النوعيّ "لماذا يحدث" و"كيف يمكن تحسينه".

ولعلّ أجمل ما في الجمع بين المنهجين هو أنه يُتيح للمؤسسة أن ترى الصورة الكاملة. فكما لا تكفي المشاهدة من بعيدٍ دون التفاصيل، لا تكفي التفاصيل دون رؤية المشهد العام. فالمنهج الكميّ يُعطيك الاتساع، والمنهج النوعيّ يُعطيك العمق. الكميّ يُقيس الظواهر، والنوعيّ يُحلّل المعاني. وعندما تتكامل الرؤيتان، يصبح القياس مرآةً ثلاثية الأبعاد تُظهر ما لا يُرى في زاويةٍ واحدةٍ.

من النسبة إلى تجربة المستفيد

لنأخذ مثالاً بسيطًا من البيئة المؤسسية: حين تُعلن جهةٌ حكوميةٌ أن نسبة رضا المستفيدين بلغت 90%، فهذا قياسٌ كميٌّ ممتاز، لكنه لا يُخبرنا عن سبب الـ10% من غير الراضين، ولا عن تجاربهم، ولا عن مشاعرهم تجاه الخدمة. هنا يأتي المنهج النوعيّ ليُكمل الصورة من خلال المقابلات، والملاحظات، ودراسات الحالة، والتحليل السلوكّي. وبهذا، يتحول الرقم إلى قصةٍ، والقصة إلى وعيٍ، والوعي إلى تحسينٍ فعليٍّ في السياسات والخدمات.

ومن الناحية المنهجية، فإن الدمج بين المنهجين أصبح اليوم **ضرورةً علميةً لا ترفًا إداريًا**، لأن بيئة العمل الحديثة تُنتج بياناتٍ كميةٍ هائلةٍ من الأنظمة الرقمية، لكنها تحتاج إلى أدواتٍ نوعيةٍ لفهم ما وراء هذه البيانات. فلوحات القيادة (Dashboards) تُقدّم لك الأرقام، لكن المقابلات الجماعية، والاستبيانات المفتوحة، ومجموعات التركيز (Focus Groups) تُقدّم لك الدلالات.

ولذلك، ظهرت في العقود الأخيرة اتجاهاتٌ بحثيةٌ ومؤسسيةٌ تعتمد **المنهج المدمج (Mixed Methods)**، الذي يُوظّف القياس الكميّ في تحديد الاتجاهات، ثم يُعمّق الفهم عبر التحليل النوعيّ. فمثلاً، إذا أظهر تحليل الأداء انخفاضًا في الإنتاجية بنسبة 15%، فإنّ السؤال لا يجب أن يتوقف عند "كم انخفض الأداء؟"، بل أن يتجه إلى "لماذا انخفض؟" و"كيف يمكن معالجته؟". وهذا لا يُجيب عليه إلا التحليل النوعيّ القائم على الفهم الإنسانيّ والاجتماعيّ للبيئة الداخلية.

سؤالان عن خدمة واحدة

ماذا تقول الأرقام؟
في مكتبة عامة، قِس زمن الانتظار من طلب البطاقة إلى استلامها، وميّز بين أوقات الذروة وغيرها.
ما الذي لا يقوله المتوسط؟

اسأل بعض المراجعين أين تعطّل طلبهم، وراجع مساره في السجل. فقد يكون التأخر في خطوة محددة لا في جميع مراحل الخدمة.

ثلاثة شروط لجمع المنهجين

ولكي يكون القياس متوازنًا وفعّالاً، يجب أن تتوافر فيه **ثلاثة شروطٍ أساسيةٍ** تشكّل ما يمكن تسميته "مثلث المنهجية المؤسسية للقياس":

1. **الموضوعية (Objectivity):**
أن يُبنى القياس على أدلةٍ قابلةٍ للتحقق بعيدًا عن الانطباعات أو التفضيلات الشخصية.
وهذا يتحقق غالبًا عبر المنهج الكميّ الذي يُقدّم الأرقام والإحصاءات القابلة للتحقق.

2. **الفهم السياقيّ (Contextual Understanding):**
أن تُقرأ النتائج ضمن سياقها الثقافيّ والتنظيميّ والاجتماعيّ.
وهذا ما يضمنه المنهج النوعيّ الذي يُفسّر الأرقام في ضوء السلوك البشريّ والظروف المحيطة.

3. **التكامل المنهجيّ (Methodological Integration):**
أن تتكامل الطريقتان في دورةٍ واحدةٍ متتابعةٍ:
الكمّيّ يُحدّد الاتجاهات، والنوعيّ يُفسّرها، والنتيجة هي فهمٌ شاملٌ يُمكّن المؤسسة من اتخاذ القرار الصحيح.

ومن الزاوية الاستراتيجية، فإنّ المؤسسات الناضجة لا تختار المنهج الذي يُرضيها، بل المنهج الذي يُعرّيها من أوهامها. فالمنهج الكميّ وحده يُغريك بالرضا عن الذات حين ترى الأرقام في تصاعدٍ، لكنه قد يخفي وراءه إخفاقاتٍ سلوكيةً أو ثقافيةً تُهدّد استدامة النجاح. والمنهج النوعيّ وحده قد يغرق في التفاصيل دون أن يقدّم دلالةً موضوعيةً للقيادة. أما المنهج المدمج فيُبقي المؤسسة على توازنٍ دائمٍ بين الواقع والغاية، بين الصورة والمعنى.

ولهذا، يمكن القول إنّ **القياس المؤسسيّ المتكامل** هو عمليةُ ترجمةٍ مستمرةٍ بين لغتين: لغة الأرقام، ولغة الإنسان. فالأرقام تُظهر، والإنسان يُفسّر، والمؤسسة تتعلم. وحين تصل المنظمة إلى مرحلةٍ يصبح فيها القياس حوارًا بين العدد والمعنى، تكون قد بلغت نضجًا إداريًا راقيًا يجعلها قادرةً على قيادة التطوير بوعيٍ وموضوعيةٍ ومسؤولية.

وهنا يتضح أن النجاح في إدارة الأداء لا يتحقق بإتقان أدوات القياس فحسب، بل بفهم **فلسفة القياس المتوازن**، التي ترى أن الإحصاء والعاطفة، والدقة والتأمل، والعلم والخبرة، كلها أوجهٌ لحقيقةٍ واحدةٍ هي: أن الأداء في جوهره ظاهرةٌ إنسانيةٌ لا تُفهم إلا إذا جُمِع فيها العقل بالقلب، والمعادلة بالمعنى.

مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات الأثر

Key Performance Indicators (KPIs) and Impact Indicators

يُعدّ مفهوم **مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators)** من أكثر المفاهيم شيوعًا في الإدارة الحديثة، لكنه في الوقت ذاته من أكثرها سوءًا في الفهم والاستخدام. فكثيرٌ من المؤسسات تتعامل مع المؤشرات بوصفها أرقامًا إحصائيةً تُضاف إلى التقارير السنوية، دون أن تُدرك أنها تمثّل روح النظام الإداريّ، وأنها اللغة التي تُترجم الرؤية إلى واقعٍ ملموسٍ. فالمؤشر في جوهره ليس مجرد أداةٍ للقياس، بل بوصلةٌ استراتيجيةٌ تُوجّه القرار وتكشف الاتجاه وتُنبّه إلى الانحرافات قبل أن تتسع الفجوة بين

الخطة والنتيجة.

إنّ أول ما يجب إدراكه عند الحديث عن المؤشرات هو أن الأداء المؤسسيّ لا يُقاس بمخرجاته فحسب، بل بقدرته على **إحداث الأثر** في بيئته الداخلية والخارجية. فحين تقتصر المؤشرات على قياس ما تم إنجازه من مهام، فإنها تُعطي صورةً جزئيةً عن النجاح، لكنها لا تُخبرنا إن كان هذا النجاح قد غيّر شيئًا في الواقع أو أحدث قيمةً مضافةً للمجتمع أو المستفيد.

موضع المؤشر في سلسلة النتائج

وهنا يظهر الفرق الجوهريّ بين **مؤشرات الأداء (KPIs)** و**مؤشرات الأثر (Impact Indicators)**:
فالأولى تُقيس "ما نفعله"، بينما الثانية تُقيس "ما نُحدثه".
الأولى تُركّز على النشاط والنتيجة المباشرة، والثانية تُركّز على التغيير الناتج عن تلك النتيجة في المدى المتوسط والطويل.

فلو أخذنا مثالاً من قطاع التعليم، فإن عدد البرامج التدريبية المنفّذة خلال العام يُعدّ مؤشر أداءٍ (KPI)، لأنه يُعبّر عن حجم النشاط الإداريّ، بينما تحسّن كفاءة المعلمين، أو ارتفاع مستوى التحصيل الدراسيّ للطلاب، أو تعزيز رضا أولياء الأمور — فهذه **مؤشرات أثرٍ (Impact Indicators)** تعبّر عن التغيير الفعليّ في الواقع نتيجةً لتلك الأنشطة.

يتحدد موقع المؤشر بحسب الغرض: فقد يُختار مؤشر أداء رئيسي لقياس مخرجٍ أو نتيجة، لا النشاط وحده. وتحسّن التحصيل بعد التدريب لا يثبت أن التدريب سبّبه؛ يحتاج تقدير مساهمته إلى شواهد تعالج التفسيرات الأخرى. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: مصطلحات التقييم • معايير التقييم: إسناد الأثر والمساهمة فيه

وفي هذا السياق، يُمكن تشبيه المؤشرات بسلسلةٍ مترابطةٍ تبدأ بـ **المدخلات (Inputs)**، تليها **العمليات (Processes)**، ثم **المخرجات (Outputs)**، وصولاً إلى **النتائج (Outcomes)**، وتنتهي بـ **الأثر (Impact)**. وكل مستوىٍ من هذه المستويات يُجيب عن سؤالٍ مختلفٍ في دورة الأداء:

- ماذا استثمرنا؟ (المدخلات)
- ماذا فعلنا؟ (العمليات)
- ماذا أنجزنا؟ (المخرجات)
- ماذا تغيّر؟ (النتائج)
- وما القيمة التي أحدثناها؟ (الأثر)

إنّ هذا التدرّج الهرميّ يُشكّل ما يُعرف بـ **سلسلة القيمة في إدارة الأداء** (Performance Value Chain)، وهي الإطار الذي يضمن أن يكون كل مؤشرٍ جزءًا من قصةٍ متكاملةٍ، لا رقمًا معزولاً عن سياقه. فحين تُدرك المؤسسة موقع كل مؤشرٍ ضمن هذه السلسلة، تستطيع أن تُحوّل البيانات إلى قراراتٍ، والقرارات إلى إنجازاتٍ، والإنجازات إلى أثرٍ مستدامٍ.

من إصلاح نقاط الإنارة إلى الأثر على السكان



لا تكفي نسبة نقاط الإنارة العاملة لإثبات سهولة التنقّل ليلاً. لاختبار الأثر، يمكن سؤال مستخدمي الطرق ومراجعة ظروف أخرى تغيّرت في الحي خلال الفترة نفسها.

أين يقع الخلط بين النشاط والأثر؟

لكنّ المشكلة التي تواجه كثيرًا من المؤسسات تكمن في **الخلط بين النشاط والأثر**، وفي **الانبهار بالمخرجات** دون التحقق من نتائجها. فتنفّذ المشروعات في مواعيدها، وتُحقّق نسب إنجازٍ عاليةٍ، لكن لا يحدث في الواقع أي تغييرٍ يُذكر. وهنا يتحوّل القياس إلى طقسٍ إداريٍّ بلا روح، يكتفي بتسجيل الأرقام بدلاً من تفسيرها.

ولذلك، فإنّ المؤسسات الرائدة في إدارة الأداء تتبنّى نموذجًا يسمّى **"منطق النتائج (Results Framework)"** الذي يربط كل هدفٍ

استراتيجيٍّ بمجموعةٍ من المؤشرات تبدأ بالمخرجات وتنتهي بالأثر.
ويُستخدم هذا النموذج على نطاقٍ واسعٍ في الهيئات الحكومية الدولية مثل الأمم المتحدة والبنك الدولي، لأنه يضمن أن تكون المؤشرات وسيلةً لتتبّع "سلسلة التأثير" من النشاط إلى القيمة المجتمعية.

الكفاءة والفاعلية والأثر

ومن الزاوية المنهجية، يمكن تصنيف المؤشرات إلى ثلاثة أنواعٍ رئيسيةٍ تُشكّل معًا منظومة القياس المتكاملة:

1. **مؤشرات الكفاءة (Efficiency Indicators):**
وتقيس مدى استخدام الموارد المتاحة لتحقيق المخرجات بأقل تكلفةٍ ممكنةٍ، مثل معدل الإنتاجية أو نسبة استغلال الوقت.

2. **مؤشرات الفعالية (Effectiveness Indicators):**
وتُظهر مدى تحقيق الأهداف المحددة ومدى جودة النتائج، مثل تحقيق نسبة رضا المستفيدين أو الوصول إلى المستهدفات التشغيلية.

3. **مؤشرات الأثر (Impact Indicators):**
وتُركّز على النتائج طويلة الأجل، مثل تحسين جودة الحياة، أو زيادة التنافسية الوطنية، أو تحقيق التنمية المستدامة.

إنّ الجمع بين هذه الأنواع الثلاثة يُتيح للمؤسسة أن ترى الأداء من زوايا متعددةٍ: كيف نعمل؟ ماذا نحقق؟ وماذا نغيّر؟
وهذا الجمع هو ما يجعل النظام الإداريّ حيًّا، قادرًا على الفهم الذاتيّ والتطوير المستمرّ.

ماذا تقول الإشارات المبكرة؟

ومن الجدير بالذكر أن قياس الأثر لا يعني بالضرورة انتظار سنواتٍ لمعرفة نتائجه، بل يمكن استخدام **المؤشرات الوسيطة (Proxy Indicators)** التي تُقدّم دلائل مبكرةً على الاتجاهات المستقبلية.
ففي مثال التعليم السابق، قد تُستخدم زيادة معدلات المشاركة الفعالة في الدورات كدليلٍ أوليٍّ على تنامي الحافز المهنيّ للمعلمين، الذي سيقود لاحقًا إلى أثرٍ تربويٍّ أوسع.

تدلّ المشاركة على الحضور والتفاعل المرصود، لكنها ليست قياسًا مباشرًا لتعلّم المعلمين أو تحصيل الطلاب. عرّف الإشارة الوسيطة واختبر علاقتها بالنتيجة المقصودة قبل اعتمادها.

كما أن مؤشرات الأثر تحتاج إلى **أدواتٍ نوعيةٍ تحليليةٍ** أكثر من اعتمادها على الإحصاء البحت، مثل الدراسات الميدانية، والمقابلات العميقة، وتحليل الاتجاهات، والنماذج الاقتصادية الاجتماعية. فهي تبحث عن "القيمة الخفية" وراء الرقم، تلك التي تصنع الفرق بين إنجازٍ إداريٍّ وإنجازٍ حضاريٍّ.

ومن الزاوية القيادية، فإنّ دور القائد في بناء المؤشرات لا يقتصر على الموافقة عليها أو استعراضها في التقارير، بل في **إحياء معناها داخل المؤسسة**. فالقائد الواعي هو الذي يُحوّل المؤشرات إلى حوارٍ مستمرٍّ مع فريقه حول ما يجب تحسينه وكيفية الوصول إليه، ويُذكّرهم دائمًا أن الأثر الحقيقيّ لا يُقاس بالمخرجات فقط، بل بتجربة المستفيد التي تتغيّر نحو الأفضل.

وفي هذا السياق، من المهم التأكيد على أن المؤشرات ليست غايةً بحدّ ذاتها، بل وسيلةٌ للتعلّم والتحسين. فالخطر الأكبر أن تتحول المؤشرات إلى "أصفادٍ رقميةٍ" تقيّد التفكير، بدلاً من أن تكون "مرايا معرفيةٍ" تُضيء الطريق نحو الفهم والتجديد. إنّ المؤسسات التي تُغرق نفسها في مئات المؤشرات دون أن تُفسّرها تفقد الرؤية الكلية، كما أن المؤسسة التي تُقلّل منها تفقد الدقة. التوازن هو جوهر النضج الإداريّ.

ومن التجارب العالمية الملهمة، نرى أن المؤسسات الأكثر تميزًا — مثل هيئة سنغافورة للخدمة العامة، ودائرة المالية بدبي، وهيئة تقويم التعليم السعودية — تتبنّى مؤشراتٍ ترتبط بالنتائج المجتمعية أكثر من ارتباطها بالأنشطة الإدارية. فهي لا تسأل: كم أنجزنا

من المعاملات؟ بل تسأل: كيف تحسّنت حياة الناس بسبب خدماتنا؟ وهذا هو جوهر التحول من *قياس الأداء* إلى *قياس الأثر*.

إنّ **مؤشرات الأداء الرئيسية** تُخبرنا عن الطريق الذي نسير فيه،
لكن **مؤشرات الأثر** تُخبرنا لماذا نسير فيه،
وإلى أي مدى تُحدث رحلتنا فرقًا في حياة الآخرين.
وهذا هو المعيار الأسمى للنضج المؤسسيّ: أن تُصبح المؤسسة واعيةً ليس فقط بما تُحققه من أرقام، بل بما تُحدثه من أثرٍ في الإنسان والمجتمع والمستقبل.

تحليل البيانات وبناء الوعي المؤسسيّ بالنتائج

Data Analysis and Building Institutional Awareness of Results

---

لم يعد تحليل البيانات اليوم مجرّد خطوةٍ لاحقةٍ لعملية القياس، بل أصبح **قلب نظام إدارة الأداء**، وشرطًا أساسيًا لتحويل المؤشرات إلى معرفةٍ، والمعرفة إلى وعيٍ، والوعي إلى قرارٍ مؤسسيٍّ رشيدٍ. فالمؤسسة التي تجمع البيانات دون تحليلٍ تُشبه من يملك مكتبةً ضخمةً ولا يقرأ فيها، بينما المؤسسة التي تُحلّل بياناتها بذكاءٍ تُحوّل كل رقمٍ إلى فكرةٍ، وكل فكرةٍ إلى درسٍ، وكل درسٍ إلى استراتيجيةٍ قابلةٍ للتنفيذ.

من البيانات إلى قرار قابل للتفسير

إنّ أول ما ينبغي إدراكه هو أن **البيانات ليست معرفةً، والمعرفة ليست وعيًا**، بل هي مستوياتٌ متراكبةٌ في سلم النضج المؤسسيّ. تبدأ بالبيانات الخام (Data)، ثم تتحول إلى معلوماتٍ (Information) حين تُنظّم وتُصنّف، ثم تُصبح معرفةً (Knowledge) حين تُفسّر وتُفهم، ثم تتحول إلى وعيٍ مؤسسيٍّ (Institutional Awareness) حين تُدمج في عملية اتخاذ القرار وتُترجم إلى سلوكٍ تنظيميٍّ مستدامٍ.

وهذا التدرّج هو ما يُعرف في الفكر الإداريّ الحديث باسم **نموذج المعرفة الهرميّ** (**DIKW Pyramid** — Data, Information, Knowledge, Wisdom) الذي يُظهر أن القيمة الحقيقية ليست في البيانات ذاتها، بل في كيفية توظيفها لبناء "حكمةٍ تنظيميةٍ" تمكّن المؤسسة من الفعل بذكاءٍ وفهمٍ.

لكنّ المشكلة الكبرى التي تواجه المؤسسات اليوم ليست في نقص البيانات، بل في **تضخّمها دون استثمارٍ فعّالٍ فيها**. فمع التطور التقنيّ أصبحت المؤسسات تُغرق نفسها في كمٍّ هائلٍ من المؤشرات والجداول والتقارير، حتى بات من الصعب التمييز بين المهمّ والثانويّ. وهنا يظهر دور التحليل كفنٍّ للتركيز لا للتكديس، وكعمليةٍ لا تهدف إلى جمع المزيد من المعلومات، بل إلى اكتشاف المعنى في ما هو موجودٌ بالفعل.

التحليل المؤسسيّ ليس عملًا تقنيًا باردًا، بل هو **عملية استنطاقٍ للعقل المؤسسيّ**. فكل رقمٍ في المؤسسة يحمل قصةً، وكل مؤشرٍ يُخفي وراءه نمطًا، وكل نمطٍ يُشير إلى سلوكٍ إداريٍّ يحتاج إلى فهمٍ وتصحيحٍ. والتحليل هو الذي يكشف هذا العالم الخفيّ وراء الجداول، فيُحوّل البيانات إلى روايةٍ تحكي تطور المؤسسة، وصراعها مع التحديات، ومسيرتها نحو التميز.

ماذا حدث، ولماذا، وماذا قد يحدث؟

إنّ المؤسسات الرائدة في إدارة الأداء تتعامل مع تحليل البيانات على ثلاثة مستوياتٍ مترابطةٍ تُشكّل ما يمكن تسميته بـ **دوائر التحليل المؤسسيّ الثلاث**:

1. **التحليل الوصفيّ (Descriptive Analysis)**:

وهو الذي يُجيب عن سؤال "ماذا حدث؟"، من خلال تلخيص البيانات وإظهار الاتجاهات العامة. يُمثّل هذا المستوى الأساس الذي تُبنى عليه جميع التحليلات اللاحقة، لأنه يُقدّم صورةً صادقةً عن الواقع كما هو.

2. **التحليل التشخيصيّ (Diagnostic Analysis):**
ويُجيب عن سؤال "لماذا حدث؟"، إذ يبحث في الأسباب والعوامل التي أدّت إلى النتائج، ويستخدم تقنيات المقارنة والتحليل المتقاطع لتحديد العلاقات بين المتغيرات.

3. **التحليل التنبّئيّ (Predictive Analysis):**
وهو الأرقى والأكثر تأثيرًا، لأنه يُجيب عن سؤال "ماذا سيحدث إذا استمرت الاتجاهات الحالية؟"، ويستند إلى خوارزميات الذكاء الاصطناعيّ ونماذج المحاكاة لبناء سيناريوهاتٍ مستقبليةٍ تساعد في اتخاذ القرار الاستباقيّ.

وعندما تُدمج هذه المستويات الثلاثة في منظومةٍ واحدةٍ، تُصبح المؤسسة قادرةً على الانتقال من **ردّ الفعل إلى الفعل الاستباقيّ**، ومن معالجة الأخطاء بعد وقوعها إلى الوقاية منها قبل حدوثها. وهذا هو جوهر التحول من "قياس الأداء" إلى "إدارة الأداء"؛ لأن الإدارة تعني الفعل الواعي، بينما القياس وحده يعني الرصد فقط.

بناء قدرة التحليل داخل المؤسسة

ولكي يُثمر التحليل أثره الحقيقيّ، لا بد أن يتحوّل إلى **معرفةٍ متداولةٍ داخل المؤسسة**، لا معرفةٍ محتجزةٍ في التقارير. فالتقارير الصامتة لا تُغيّر السلوك المؤسسيّ، بينما التحليل الذي يُترجم إلى حوارٍ وتعلّمٍ يُعيد تشكيل ثقافة المنظمة. ومن هنا، فإنّ بناء **الوعي المؤسسيّ بالنتائج** يُعدّ الخطوة الحاسمة في تحويل التحليل إلى ثقافةٍ تشاركيةٍ.

الوعي المؤسسيّ لا يُقاس بعدد التقارير المنشورة، بل بمدى قدرة الموظفين على فهم ما تعنيه تلك النتائج بالنسبة لأدوارهم اليومية. حين يدرك الموظف أن انخفاض مؤشرٍ معيّنٍ ليس مجرد رقمٍ بل إشارةٌ إلى ضعفٍ في التواصل أو غيابٍ للتخطيط، فإنه يتحوّل من متلقٍّ للمعلومة إلى صانعٍ للتغيير. وهكذا، يتحوّل التحليل من علمٍ للأرقام إلى وعيٍ بالإنسان.

ولبناء هذا الوعي، تحتاج المؤسسة إلى **بنيةٍ تنظيميةٍ داعمةٍ لتحليل الأداء**، تتكوّن عادةً من ثلاث دوائر رئيسيةٍ:

- **الوحدة المركزية للتحليل (Analytics Hub)**: التي تُشرف على إدارة البيانات والتحليل الاستراتيجيّ وربط النتائج بالأهداف الوطنية والمؤسسية.
- **الوحدات التنفيذية للمتابعة (Performance Units)**: التي تُحلّل النتائج التشغيلية وتُقدّم تقارير دوريةً للإدارات العليا.
- **فرق التحسين المستمرّ (Continuous Improvement Teams)**: التي تُحوّل نتائج التحليل إلى مبادراتٍ تطويريةٍ عمليةٍ.

بهذا التكامل، يتحوّل التحليل من نشاطٍ تقنيٍّ إلى منظومةٍ معرفيةٍ متكاملةٍ تغذّي دورة الحياة المؤسسية بالبيانات والمعرفة والوعي.

يوضح تنظيم مركز «أداء» اختصاصه بقياس أداء الأجهزة العامة وإعداد التقارير الدورية، ويتيح نشر البيانات والنتائج بموافقة مجلس الإدارة. لا يستفاد من ذلك أن مؤشرات الجهات كلها متاحة لحظيًا أو للعموم. تنظيم المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

ومن التجارب المتقدمة في هذا المجال ما نراه في **دولة الإمارات العربية المتحدة** من خلال "منظومة الأداء الحكوميّ الاتحاديّ" التي تعتمد تحليلاتٍ آنيةٍ تربط بين المؤشرات الاستراتيجية للأجندة الوطنية ومؤشرات الوزارات. وكذلك في **المملكة العربية السعودية** عبر مركز "أداء" الذي يُقدّم لوحات تحكمٍ تفاعليةٍ تعرض الأداء الحكوميّ لحظةً بلحظةٍ وتُتيح المقارنة والتحليل بين الجهات. هذه المنظومات لم تكتفِ بعرض الأرقام، بل جعلت التحليل لغةً مشتركةً بين صانع القرار والمستوى التنفيذيّ، وبين التخطيط والمساءلة، وبين الطموح والواقع.

إنّ **تحليل البيانات المؤسسية** ليس غايةً في ذاته، بل وسيلةٌ لتوسيع وعي المؤسسة بذاتها. فحين تُحلّل المؤسسة نتائجها لا لتبرّرها، بل لتتعلّم منها، تكون قد بلغت مستوى من النضج يجعلها قادرةً على التقدّم بخطى ثابتةٍ نحو التحسين المستمرّ. والتحليل الحقيقيّ هو الذي يُحرّك الأسئلة لا الإجابات، ويُطلق التفكير لا التبرير، ويُحوّل المؤشرات إلى دروسٍ، والدروس إلى قراراتٍ، والقرارات إلى إنجازاتٍ تُعيد صياغة مستقبل المؤسسة.

وهكذا، يصبح التحليل في نظام إدارة الأداء ليس مجرد وسيلةٍ للرقابة، بل **أداةً للوعي الجماعيّ**، يُعيد تشكيل الطريقة التي تُفكّر بها المؤسسة وتتعامل بها مع بيئتها الداخلية والخارجية. فالبيانات حين تُفهم تتحول إلى وعي، والوعي حين يُدار يتحول إلى قيادة، والقيادة حين تتعلّم تُحوّل الأداء إلى ثقافةٍ لا مجرد ممارسةٍ. وهذا هو الهدف الأسمى لكل نظامٍ يقيس ويُحلّل ويُفكّر: أن يُنير طريق المؤسسة نحو الحقيقة، وأن يجعل من الأرقام لغةً للفهم، لا مجرد وسيلةٍ للقياس.

أنظمة قياس الأداء المؤسسيّ (Performance Measurement Systems Frameworks)

Frameworks of Institutional Performance Measurement Systems

ماذا يجمع إطار القياس المؤسسي؟

حين نتأمل تطور الفكر الإداريّ خلال القرن الأخير، ندرك أن ما يُميّز المؤسسات المتقدمة عن غيرها ليس امتلاكها لأدوات قياسٍ متطورةٍ فحسب، بل **قدرتها على بناء نظامٍ متكاملٍ للقياس** يُعبّر عن فلسفتها في العمل ويعكس نضجها التنظيميّ. فالأنظمة لا تُدار بالصدفة، بل تُبنى وفق إطارٍ فكريٍّ ومنهجيٍّ واضحٍ يُحدّد العلاقة بين الأهداف، والمؤشرات، والنتائج، والأثر. وهذا ما يُسمّى في الأدبيات الإدارية بـ **نظم قياس الأداء المؤسسيّ (Performance Measurement Systems – PMS)**.

إنّ نظام قياس الأداء ليس مجموعةً من الجداول أو النماذج، بل منظومةٌ معرفيةٌ حيّةٌ تتكوّن من عناصر مترابطةٍ تشمل الرؤية، والأهداف، والمؤشرات، والبيانات، والتحليل، والتحسين، والتعلّم المؤسسيّ. وكل نظامٍ من هذه الأنظمة يُعبّر عن مدرسةٍ فكريةٍ في فهم الإدارة وتطويرها. ومن خلال استعراض أهم هذه الأطر، يمكننا أن نفهم كيف تطورت النظرة إلى القياس من كونه أداةً للمحاسبة إلى كونه وسيلةً للحوكمة والابتكار والاستدامة.

---

1 بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC):

يُعدّ هذا النموذج الذي طوّره **كابلان ونورتون (Kaplan & Norton)** في أوائل التسعينيات أحد أكثر أطر القياس تأثيرًا وانتشارًا في العالم. وقد وُضع ليعالج القصور في الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها بوصفها مقياسًا للأداء المؤسسيّ، فقدم منظورًا متوازنًا يشمل **أربعة أبعادٍ رئيسيةٍ**:

- المنظور الماليّ (Financial Perspective)
- منظور العملاء (Customer Perspective)
- منظور العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective)
- منظور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective)

الفكرة الجوهرية في هذا النموذج هي أن الأداء الحقيقيّ لا يُقاس بنتائج الحاضر فقط، بل أيضًا **بقدرة المؤسسة على خلق القيمة**

المستقبلية. فالأبعاد الثلاثة الأخيرة (العملاء، العمليات، التعلم والنمو) تُشكّل روافد القيمة التي تُغذّي الأداء الماليّ في المستقبل.

وقد أثبتت التجارب العالمية أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا يقتصر على القطاع الخاص، بل يمتد إلى المؤسسات الحكومية وغير الربحية، لأنها تُقدّم **خريطةً استراتيجيةً (Strategy Map)** تربط بين الرؤية العليا والمؤشرات التشغيلية، وتحوّل الاستراتيجية من وثيقةٍ إلى ممارسةٍ يوميةٍ. وفي العالم العربيّ، تبنّت دولٌ مثل السعودية والإمارات والبحرين هذا الإطار في بناء مؤشرات الأداء الوطنيّ والقطاعيّ.

لكن نجاح هذا النموذج يتوقف على **القدرة على مواءمته مع السياق المؤسسيّ المحليّ**، لأن التوازن ليس وصفةً ثابتةً، بل مبدأٌ يُترجم وفق ثقافة المؤسسة وطبيعة أعمالها. ولهذا، فإنّ المؤسسات الناضجة لا تُطبّق البطاقة بوصفها أداةً جاهزةً، بل بوصفها **فلسفةً للتفكير المتوازن** في الأداء بين النتائج المالية والاجتماعية والمعرفية.

---

2. نظام PuMP لقياس الأداء (Performance Measurement Process – PuMP):

تنسب ستايسي بار تطوير منهج «PuMP» إلى نفسها في كتابها عن القياس العملي للأداء؛ ولا يُعتمد الاسم الوارد في الفقرة التالية بوصفه صاحب المنهج. ستايسي بار: نشأة PuMP • مخطط خطوات المنهج

قدّمه الخبير الأسترالي **مارك داوود (Mark H. David)** بوصفه منهجيةً منهجيةً لتصميم مؤشرات الأداء بطريقةٍ علميةٍ دقيقةٍ تُجنّب الأخطاء الشائعة في بناء المؤشرات.
ويقوم هذا النظام على ثمانية خطواتٍ واضحةٍ تُعرف باسم **Cycle of PuMP**، تبدأ من تحديد الأهداف وتنتهي بالتحسين المستمرّ.
تتميّز منهجية PuMP بأنها تُركّز على **قياس ما يهمّ فعلاً** لا ما هو سهل القياس، وتُقدّم أدواتٍ عمليةً مثل "خرائط الأهداف" و"قوالب المؤشرات" و"التحليل السببيّ".

الفرق الجوهريّ بين PuMP والأنظمة التقليدية هو أنه **يُعامل القياس كعملية تعلمٍ مؤسسيةٍ** لا كواجبٍ إداريٍّ. فكل مؤشرٍ يُبنى وفق فرضيةٍ يمكن اختبارها وتطويرها، مما يُحوّل المؤسسة إلى مختبرٍ للتجريب والتحسين. وقد لاقت هذه المنهجية اهتمامًا واسعًا في المؤسسات الباحثة عن المرونة والرشاقة الإدارية، لأنها تربط القياس بالتحليل وليس بالمحاسبة.

---

3. نموذج التميز المؤسسيّ الأوروبيّ (EFQM – European Foundation for Quality Management):

يمثل هذا النموذج الإطار الأشمل لتكامل الأداء المؤسسيّ مع مفاهيم الجودة والابتكار والقيادة.
فهو لا يكتفي بتحديد المؤشرات، بل يُحدّد العلاقة بين **المدخلات (Enablers)** مثل القيادة والاستراتيجية والموارد، و**النتائج (Results)** مثل رضا العملاء والموظفين والمجتمع والأداء المؤسسيّ العام.

يقسّم النموذج الأوروبي للتميّز منظومته إلى التوجّه والتنفيذ والنتائج؛ وهو إطار للتميّز، لا بطاقة مؤشرات جاهزة لكل جهة. النموذج الرسمي للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

تستخدم جائزة الملك عبدالعزيز للجودة «النموذج الوطني للتميّز المؤسسي». أما «جائزة الشيخ خليفة للامتياز» في أبوظبي فتستند إلى نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. لا ينبغي الخلط بين النموذجين عند اختيار معايير التطبيق. جائزة الملك عبدالعزيز للجودة: النموذج الوطني • جائزة الشيخ خليفة للامتياز: المنهجية

ويتميّز EFQM بأنه يُقدّم مفهومًا ناضجًا للقياس، حيث يُعامل الأداء على أنه **رحلة نضجٍ (Maturity Journey)** لا نتيجةً نهائيةً.
فالمؤسسة تُقاس بدرجة نضجها في تطبيق مبادئ القيادة، والتخطيط، والتحسين، وليس فقط بمخرجاتها التشغيلية. ولهذا، فإن هذا النموذج يُستخدم اليوم كأساسٍ للجوائز العالمية والوطنية في التميز، مثل "جائزة الملك عبدالعزيز للجودة" في السعودية و"جائزة الشيخ خليفة للتميز الحكوميّ" في الإمارات.

4️⃣ نظام إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM):

رغم أنه سابقٌ في ظهوره على بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنه ما زال يُعدّ أحد أكثر الأطر الفكرية تأثيرًا في بناء ثقافة القياس والتحسين المستمرّ.
يرتكز TQM على مبدأ أن **الجودة مسؤولية الجميع**، وأنّ الأداء الجيد هو نتيجةٌ لتكامل العمليات والالتزام الجماعيّ بالتحسين.
يُركّز النظام على قياس الانحرافات، وتحليل أسباب القصور، وتطبيق أدوات الجودة مثل مخطط السبب والنتيجة (Fishbone Diagram) ومخطط باريتو (Pareto Chart)، وهي أدواتٌ ما زالت تُستخدم حتى اليوم في إدارة الأداء.

5️⃣ نموذج النضج المؤسسيّ في إدارة الأداء (Performance Maturity Models):

تُستخدم هذه النماذج لقياس مدى تطور المؤسسة في تطبيق مفاهيم إدارة الأداء.
وتتدرّج المستويات عادةً من "المرحلة الابتدائية" التي يكون فيها القياس غير منظمٍ أو ردّ فعلٍ للأحداث، إلى "المرحلة التكاملية" التي يصبح فيها النظام جزءًا من DNA المؤسسة.
ويُستخدم هذا النموذج في العديد من الجهات الحكومية في الخليج لتقييم جاهزيتها لبناء أنظمة الأداء، وتحديد الفجوات التطويرية، ورسم خارطة الطريق للتحسين المستمرّ.

اختيار ما يلائم المؤسسة من الأطر

ومن خلال هذه الأطر، يتضح أن بناء نظام قياس الأداء لا يقوم على اختيار نموذجٍ واحدٍ، بل على **دمج مبادئ متعددةٍ في إطارٍ مؤسسيٍّ موحّدٍ**. فالمؤسسة التي تطمح إلى التميز لا تكتفي بأن تتبنى بطاقة الأداء المتوازن أو EFQM، بل تُصمّم نظامها الخاص الذي يعكس هويتها، وطبيعة أعمالها، وبيئتها الوطنية.

إنّ النظام المتكامل لقياس الأداء في الفكر الإداريّ الحديث يقوم على **خمس ركائز رئيسيةٍ** تشكّل جوهر أي إطارٍ ناجحٍ:

1️⃣ **الوضوح الاستراتيجيّ:**
أن يُشتقّ القياس من الأهداف العليا لا من الأنشطة اليومية، بحيث تكون كل عمليةٍ خاضعةٍ لهدفٍ محددٍ يمكن تتبّعه وتحليله.

2️⃣ **التكامل التنظيميّ:**
أن يربط النظام بين المستويات الثلاثة: الاستراتيجيّ، والتشغيليّ، والفرديّ، ليُصبح الأداء مسؤوليةً جماعيةً لا قطاعيةً.

3️⃣ **التحليل الديناميكّي:**
أن يتجاوز النظام فكرة التقرير الثابت إلى التحليل اللحظيّ عبر لوحات القيادة الرقمية، ليُتيح القرارات الفورية المبنية على البيانات.

4️⃣ **المرونة والابتكار:**
أن يكون النظام قابلاً للتكيّف مع التغييرات، لا جامدًا أمامها، وأن يُوظّف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعيّ والتحليل التنبّئيّ.

5️⃣ **الثقافة المؤسسية:**
أن تُصبح ثقافة القياس والتحسين جزءًا من الوعي الجمعيّ للمؤسسة، فينظر الجميع إلى المؤشرات بوصفها لغةً مشتركةً للفهم والتطوير لا للمحاسبة فقط.

ومن التجارب الملهمة في هذا السياق، نرى في **السعودية** كيف طوّرت "مركز الأداء الوطنيّ (أداء)" نموذجًا وطنيًا متكاملاً يربط بين

الخطط الوطنية ومؤشرات الجهات الحكومية في منظومةٍ رقميةٍ واحدةٍ تُتابع الأثر التنمويّ، بينما طوّرت **الإمارات** "نظام الأداء الحكوميّ الاتحاديّ" الذي يُعدّ اليوم نموذجًا عالميًا في الربط بين الاستراتيجية والنتائج من خلال منصات تحليلٍ ذكيةٍ وتقارير أداءٍ شفافةٍ.

يمكن أن تخدم المنصات الرقمية غرض الربط بين مؤشرات الجهة وخططها؛ لكن النص التنظيمي لا يثبت وجود منصة وطنية واحدة تضم كل البيانات المذكورة. تنظيم مركز «أداء»

إنّ أنظمة قياس الأداء ليست أدواتٍ محايدةً، بل هي **انعكاسٌ لوعي القيادة المؤسسية**. فالمؤسسة التي تبني نظامًا للقياس إنما تُعلن كيف ترى ذاتها وكيف تُريد أن تُدار. وكل نظامٍ ناجحٍ هو في جوهره قصةُ وعيٍ إداريٍّ اختار أن يُفكّر بالأدلة، ويُقرّر بالمعرفة، ويقود بالتحليل.

وحين تُصبح أنظمة القياس جزءًا من البنية المؤسسية لا من المبادرات المؤقتة، يتحول الأداء إلى **لغةٍ يوميةٍ للوعي والتحسين والإتقان**. فالنظام ليس الغاية، بل الوسيلة التي تُبقي المؤسسة في حالة تفكيرٍ دائمٍ في السؤال الذي بدأ منه كل شيء:
هل نعمل بفاعلية؟ وهل ما نفعله يُحدث أثرًا يستحق البقاء؟

حوكمة القياس وضمان جودة البيانات

Governance of Measurement and Data Quality Assurance

حين نتحدث عن **حوكمة القياس** فإننا في الحقيقة نتحدث عن الضمير الأخلاقيّ للنظام الإداريّ، لأن الحوكمة هي التي تُحدّد من يملك الحق في القياس، ومن يُراجع النتائج، ومن يُصحّح المسار، وكيف تُصان الحقيقة داخل المؤسسة.
فالقياس ليس مجرد عملية حسابٍ ميكانيكية، بل هو *فعلٌ إداريٌّ محكومٌ بالقيم*، يقوم على النزاهة، والشفافية، والمسؤولية، والمساءلة. ومن دون الحوكمة تتحوّل المؤشرات إلى لعبة أرقامٍ تخدم الأفراد بدلاً من أن تخدم المصلحة المؤسسية.

من يجمع البيانات ومن يراجعها؟

إنّ **حوكمة القياس** هي الإطار الذي يُنظّم العلاقة بين الأطراف الثلاثة الرئيسة في منظومة الأداء:

- **المنفّذون (Executors)** الذين يجمعون البيانات وينفّذون العمليات.
- **المراجعون (Reviewers)** الذين يتحقّقون من دقة النتائج واتساقها.
- **القيادة (Leadership)** التي تستخدم المخرجات في اتخاذ القرار.

وتكمن الفلسفة الجوهرية هنا في أن السلطة في القياس لا تعني امتلاك البيانات، بل **امتلاك القدرة على التحقق منها وضبطها وتحليلها باستقلاليةٍ تامةٍ**.
ولهذا، فإن أول مبدأٍ من مبادئ الحوكمة هو الفصل بين *الجهة التي تُنتج الأرقام* والجهة التي *تُراجعها وتُفسّرها*.
فكما لا يجوز أن يكون المراجع هو نفسه من يُعدّ الحساب، لا يجوز أن يكون من يقدّم المؤشرات هو ذاته من يُقيّم نتائجها.

خمس وظائف لحوكمة القياس

وفي السياق المؤسسيّ الحديث، تُعدّ حوكمة القياس عمليةً ديناميكيةً تتكوّن من **خمس وظائفٍ رئيسيةٍ** تُشكّل معًا منظومة

النزاهة المؤسسية في إدارة الأداء:

1️⃣ وضع الأطر والسياسات (Policy Setting):

تبدأ الحوكمة بتحديد "قواعد اللعبة" بوضوحٍ تامٍّ، عبر سياساتٍ مكتوبةٍ تُعرّف المؤشرات، وتُحدّد مسؤوليات الجهات، وتُبيّن آليات التحقق، ومصادر البيانات، ودورية القياس، وطريقة الإفصاح عن النتائج.
فغياب هذه الأطر يُؤدي إلى تضاربٍ في التفسيرات، وازدواجيةٍ في التقارير، واختلافٍ في فهم المؤشرات بين الوحدات التنظيمية.
ولهذا، فإن وجود **دليلٍ مؤسسيٍّ للقياس** يُعدّ أداةً حاسمةً لضبط المعايير وتوحيد المفاهيم.

2️⃣ التحقق من صحة البيانات (Data Validation):

تُعدّ البيانات المادة الخام للأداء، وكل خللٍ فيها يُفسد النظام بأكمله.
فإذا كانت البيانات غير دقيقةٍ أو متحيّزةٍ أو ناقصةٍ، فإنّ القرارات الناتجة عنها ستكون مضللةً ولو كانت التحليلات متقنةً.
ولهذا، يُشترط في كل نظامٍ للقياس أن يمرّ بعملية **تحققٍ متعددة المراحل** تشمل الفحص الميدانيّ، والمراجعة الإحصائية، والمقارنة المرجعية، والتدقيق الداخليّ.
وفي المؤسسات الناضجة، يُنشأ ما يُعرف بـ **مركز جودة البيانات (Data Quality Office)** الذي يتولى مراقبة سلامة البيانات عبر أدواتٍ رقميةٍ تُكتشف الأخطاء تلقائيًا، وتُصدر تنبيهاتٍ فوريةً عند حدوث أي انحرافٍ في إدخال البيانات أو معالجتها.

يفرّق إطار جودة البيانات الحكومي البريطاني بين الاكتمال، وعدم التكرار، والاتساق، والحداثة، والصلاحية، والدقّة. لا تعني اكتمال الحقول بالضرورة أن بياناتها صحيحة. إطار جودة البيانات الحكومي

ما الذي يُفحص قبل اعتماد نسبة الإنارة العاملة؟



إذا وجدت سجلّين للنقطة نفسها، ارجع إلى المعرّف ووقت الفحص قبل حذف أي سجل؛ قد يمثل السجلان فحصين مختلفين. اعتمد قاعدة عدّ واحدة قبل حساب النسبة.

---

3 ضمان الاتساق والتكامل (Consistency & Integration):

إحدى أكبر المشكلات في المؤسسات هي **تجزؤ البيانات** بين الإدارات والأنظمة.
فقد تُسجّل إدارة الموارد البشرية بياناتها بمعايير تختلف عن إدارة المالية أو إدارة المشروعات، مما يُضعف الثقة في النتائج النهائية.
ولهذا، فإنّ حوكمة القياس تتطلب وجود **منصةٍ تكامليةٍ موحدةٍ (Integrated Performance Platform)** تضمن أن جميع البيانات تصدر من مصدرٍ واحدٍ (Single Source of Truth)، وأنها تتبع نفس المعايير الزمنية والإجرائية.
ومن دون هذا الاتساق، تُصبح المقارنات عديمة الجدوى، والتحليلات بلا معنى، لأنّ الاختلاف في المصدر يُنتج اختلافًا في الحقيقة.

---

4 المساءلة والشفافية (Accountability & Transparency):

لا قيمة لأي نظامٍ للقياس ما لم يُبنَ على الشفافية.
فحين تُخفى الأرقام أو تُزيَّن لتُرضي القيادة، يفقد النظام روحه ويتحوّل إلى ديكورٍ إداريٍّ بلا مصداقية.
المؤسسات التي تنضج إداريًا هي التي تجرؤ على عرض نتائجها كما هي، وتعتبر الفشل فرصةً للتعلّم لا عيبًا للتستّر عليه.
وهنا يظهر دور القيادة الواعية التي تُحوّل الشفافية إلى قيمةٍ مؤسسيةٍ تُمارس لا شعارٍ يُرفع، وتُحوّل المحاسبة إلى تطويرٍ لا إلى عقوبةٍ.

---

5 التدقيق والمراجعة المستقلة (Independent Auditing):

وهي الضمان الأخير لنزاهة النظام.
فحتى أكثر الأنظمة دقةً تحتاج إلى عينٍ خارجيةٍ تُراجعها بموضوعيةٍ، وتُقيّم مدى التزامها بالسياسات والمعايير.
ويُعدّ وجود جهةٍ مستقلةٍ للتدقيق في الأداء من علامات النضج المؤسسيّ، لأنها تُقدّم تغذيةً راجعةً غير متحيّزةٍ تُساعد على تحسين النظام واستدامته.
وفي هذا الإطار، تتبنى بعض الحكومات العربية — مثل الإمارات والسعودية — نماذجَ رقابةٍ مؤسسيةٍ متقدمةٍ تربط بين المراجعة الداخلية، والتقويم الذاتيّ، والتدقيق الخارجيّ.

يمكن لوظيفة التدقيق الداخلي أن تقدّم تأكيدًا مستقلاً عن الإدارة التنفيذية إذا حُميت استقلاليتها؛ والاستقلال لا يعني بالضرورة أن المراجع من خارج الجهة. معهد المدققين الداخليين: نموذج الخطوط الثلاثة

حوكمة البيانات عبر دورة حياتها

ومن الزاوية التقنية، فإنّ **حوكمة البيانات (Data Governance)** تُعدّ الامتداد الطبيعيّ لحوكمة القياس، لأنها تضمن أن تكون البيانات موثوقةً، وآمنةً، وقابلةً للمشاركة دون إخلالٍ بالخصوصية أو النزاهة.
وتقوم حوكمة البيانات على أربعة أركانٍ رئيسيةٍ تُعرف اختصارًا بـ (4C):

- **Clarity** – الوضوح في التعريفات والمعايير.
- **Control** – السيطرة على دورة حياة البيانات.
- **Consistency** – الاتساق بين المصادر.
- **Compliance** – الالتزام بالأنظمة والسياسات.

وكلّما ارتفع مستوى النضج في هذه الأركان، ازدادت موثوقية النظام واستدامته.

أما من الزاوية الثقافية، فإنّ الحوكمة لا تُبنى بالقوانين وحدها، بل **بالثقة والوعي المؤسسيّ**.
فالقائد الذي يُخفي الأرقام خوفًا من النقد يُضعف ثقافة النزاهة، بينما القائد الذي يُفصح عن نتائجه بشجاعةٍ يُرسّخ ثقافة الثقة والمساءلة.
وحين يدرك الموظفون أن الهدف من القياس ليس معاقبتهم بل تطويرهم، يتحوّل القياس إلى سلوكٍ جماعيٍّ يقوم على الصراحة

والاحترام والموضوعية.

وفي التجارب المُلهمة في هذا المجال، نلاحظ أن المؤسسات التي نجحت في تحقيق نقلةٍ نوعيةٍ في الأداء — مثل "مركز أداء" في السعودية و"الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية" في الإمارات — قد جعلت الحوكمة مبدأً إداريًا أساسيًا لا خيارًا تنظيميًا.
فالمؤشرات عندهم لا تُعتمد إلا بعد التحقق من مصادرها، والبيانات لا تُنشر إلا بعد مراجعتها، والتحليل لا يُبنى إلا على أسسٍ علميةٍ موثقةٍ. وبهذا، تحققت معادلة الثقة: **دقة البيانات + شفافية النظام = مصداقية الأداء.**

وفي النهاية، يمكن القول إنّ **حوكمة القياس** هي الضمانة الأخلاقية والعلمية لاستدامة أي نظامٍ للأداء.
فالنظام الذي لا يخضع للمراجعة يُصاب بالعمى المؤسسيّ، والنظام الذي لا يملك آليةً للرقابة يُفقد بوصلته، والنظام الذي لا يُؤمن بالشفافية يفقد احترام الناس وثقتهم.
وحين تُصبح الحوكمة ثقافةً يوميةً، تتحول المؤسسة إلى كيانٍ حيٍّ يراجع ذاته باستمرارٍ، ويُقوّم نفسه قبل أن يُحاسبه أحدٌ.
وهكذا، تصبح البيانات شهادة صدقٍ لا وسيلةَ تجميلٍ، وتُصبح المؤشرات مرآةً نزيهةً لا لوحةَ ألوانٍ تُخفي العيوب، ويُصبح القياس علمًا وسلوكًا في آنٍ واحدٍ، يُعبّر عن قيم النزاهة والعدالة والإتقان.

القياس كأداةٍ للتعلّم والتحسين المستمرّ

Measurement as a Tool for Learning and Continuous Improvement

---

من السهل أن تبني نظامًا يقيس الأرقام، لكن من الصعب أن تبني نظامًا **يتعلم منها**.
وهنا يكمن الفرق بين المؤسسة التي تُدير الأداء، وتلك التي **تتطور من خلاله**.
فالقياس في الفكر الإداريّ الحديث لم يعد يُنظر إليه كأداةٍ للرقابة أو المساءلة فحسب،
بل أصبح أحد أعظم أدوات **التعلّم التنظيميّ (Organizational Learning)** التي تُمكّن المؤسسة من اكتشاف نفسها،
وتحليل سلوكها، وتصحيح مسارها بطريقةٍ علميةٍ ومنهجيةٍ مستمرةٍ.

حين تُقاس الظواهر، تُتاح الفرصة لفهمها.
وحين يُحلّل الأداء، يُتاح المجال للتعلّم منه.
وحين يُوثّق التعلّم، يُصبح جزءًا من الذاكرة المؤسسية.
وهكذا، تتحول دورة الأداء إلى حلقةٍ مغلقةٍ من القياس، والتحليل، والتعلّم، والتحسين،
في ما يُعرف في أدبيات الجودة والتميز باسم **دورة التحسين المستمرّ (PDCA Cycle)** التي وضع أسسها "إدوارد ديمنغ"،
والتي تتكوّن من أربع مراحلٍ متتابعةٍ: التخطيط (Plan)، والتنفيذ (Do)، والفحص (Check)، والتحسين (Act).
هذه الدورة البسيطة في ظاهرها هي التي قامت عليها كل مدارس التميز المؤسسيّ الحديثة،
لأنها تُعبّر عن **الفكر الديناميكّي في الإدارة**، الذي يرى الأداء كعمليةٍ حيةٍ تتطور مع كل تجربةٍ جديدةٍ.

التعلّم من النتائج لا تسجيلها فقط

إنّ **التعلّم من القياس** هو جوهر النضج الإداريّ،
فهو ما يُحوّل الأخطاء إلى دروسٍ، والتحديات إلى فرصٍ، والنتائج إلى قراراتٍ أكثر نضجًا.
والمؤسسة التي ترفض أن تتعلم من بياناتها تُشبه من يكرّر الخطأ ذاته كل عامٍ، ثم يُغيّر التقارير لا الممارسات.
أما المؤسسة الناضجة، فهي التي تُعامل نتائج القياس بوصفها "تغذيةً راجعةً معرفيةً" لا "حكمًا إداريًا"،
تُراجع بها منهجياتها، وتُطوّر عملياتها، وتُحدث نقلةً في وعيها الجمعيّ.

إنّ أحد أهم مبادئ **التحسين المستمرّ (Continuous Improvement)** هو أن كل نتيجةٍ – سواء كانت إيجابيةً أو سلبيةً – تحمل في طيّاتها درسًا يجب استخلاصه.
فالفشل غير الموثّق يُعاد، أما الفشل المفهوم فيُجنّب المؤسسة تكراره.
ولهذا، فإن بناء ثقافة التعلّم من القياس يتطلب تغييرًا في **العقلية المؤسسية** من ثقافة اللوم إلى ثقافة الفهم،
ومن عقلية الدفاع إلى عقلية البحث،
ومن موقف "من المسؤول؟" إلى سؤال "ما الذي حدث؟ ولماذا؟ وكيف نتعلّم منه؟".

مستويات التعلم المؤسسي الثلاثة

وفي هذا السياق، يُمكن تمييز ثلاثة مستوياتٍ للتعلّم المؤسسيّ من خلال القياس،
تشكل معًا ما يُعرف بـ **سُلَّم التعلّم التنظيميّ (Organizational Learning Ladder)**:

1. **التعلّم التشغيليّ (Operational Learning)**:
ويحدث عند مراجعة نتائج العمليات اليومية لتصحيح الأخطاء وتحسين الكفاءة.
هنا يتعلم الموظفون كيفية أداء مهامهم بطرقٍ أفضل وأسرع وأكثر دقةٍ.

2. **التعلّم التكتيكيّ (Tactical Learning)**:
ويحدث على مستوى الإدارات والأقسام، من خلال تحليل المؤشرات المشتركة بين الوحدات،
وتحديد العوامل الهيكلية التي تُؤثر في الأداء.
فالتعلّم في هذا المستوى يوسّع أفق الفهم من "المهمة الفردية" إلى "النظام الجماعيّ".

3. **التعلّم الاستراتيجيّ (Strategic Learning)**:
وهو أعمق المستويات، إذ تُحلّل القيادة النتائج الكلية للمؤسسة لفهم الاتجاهات الكبرى،
وتُعيد بناء السياسات والاستراتيجيات بناءً على الدروس المستفادة من الأداء السابق.
في هذا المستوى، يتحوّل القياس إلى **وعيٍ مؤسسيٍّ شاملٍ** يُعيد تعريف طريقة التفكير والتخطيط والقيادة.

كيف تُبنى بيئة تسمح بالتعلّم؟

ولكي يتحقق هذا التعلّم المؤسسيّ الحقيقيّ، لا بد من وجود بيئةٍ آمنةٍ تُشجّع الموظفين على مشاركة الأفكار والملاحظات دون خوفٍ أو عقوبةٍ.
فالمؤسسات التي تُخفي الأخطاء تفقد فرص التعلم،
أما المؤسسات التي تُوثّقها وتُناقشها فتكتسب خبرةً تراكميةً تُعزّز نضجها عبر الزمن.
وهنا يبرز مفهوم **"حوكمة التعلم من الأداء"**،
الذي يُشير إلى وضع آلياتٍ رسميةٍ لتوثيق الدروس المستفادة، وتحليلها، ومشاركتها، وتحويلها إلى سياساتٍ وإجراءاتٍ مؤسسيةٍ.

وقد أثبتت التجارب أن المؤسسات التي تُكرّس التعلم في نظام أدائها
تتمتع بقدرةٍ أعلى على التكيّف مع التغيّرات السريعة،
وتتفوق في الابتكار لأنها تتعلم من تجاربها باستمرارٍ.
فمثلاً، تبنّت "وزارة المالية الإماراتية" نظامًا يُعرف باسم **"رحلة التحسين المؤسسيّ"**
يربط بين نتائج مؤشرات الأداء وبرامج التطوير الداخليّ بحيث تُترجم الدروس إلى مبادراتٍ تحسينٍ واقعيةٍ.
وفي المملكة العربية السعودية، أطلق "مركز أداء" برامجَ تدريبٍ وطنيةً لتعزيز كفاءة العاملين في تحليل نتائج الأداء واستخدامها لتحسين الخدمات الحكومية.

إنّ القياس بلا تعلمٍ يُحوّل النظام إلى آلةٍ جامدةٍ،
لكن القياس المتبوع بالتعلّم يُحوّل المؤسسة إلى كائنٍ حيٍّ يُفكّر وينضج ويتجدّد.

وحين يتعلم كل موظفٍ من نتائج عمله، ويتعلم الفريق من أداء إدارته، وتتعلم القيادة من مؤشرات المؤسسة،
تتحول المنظمة إلى **عقلٍ جماعيٍّ متعلّمٍ**، لا إلى جهازٍ بيروقراطيٍّ يكرر أنشطته دون وعي.

وفي نهاية المطاف، فإنّ القياس الذي لا يقود إلى التعلّم ليس إلا ترفًا إداريًا.
أما القياس الذي يُنتج معرفةً، ويُعيد صياغة الممارسات، ويُلهِم التحسين،
فهو الذي يُحقّق جوهر التميز المؤسسيّ الذي تقوم عليه النماذج العالمية للجودة.
فالتعلّم المستمرّ ليس مرحلةً في دورة الأداء، بل هو روحها التي تبقيها حيّةً متجددةً لا تتوقف عند نتيجةٍ أو تقريرٍ.

من نتيجة القياس إلى قرار المراجعة التالية

القرار
جرّب إتاحة نموذج طلب بطاقة المكتبة قبل الوصول في فترة الذروة.
مسؤول التجربة
يُكلَّف مشرف الخدمة بتوثيق التطبيق والعوائق.
موعد التحقق
قارن زمن الانتظار في فترتين متماثلتين، وتحقّق من أن التعديل لم يزِد نسبة الطلبات الناقصة.

وهكذا، يصبح القياس في حقيقته **سلوكًا إداريًا تربويًا** يُعيد المؤسسة إلى جوهر رسالتها:
أن تعمل لتتعلم، وأن تتعلم لتتحسّن، وأن تتحسّن لتؤدي رسالتها بفاعليةٍ وعدالةٍ وإتقانٍ.
فحين يُصبح كل مؤشرٍ درسًا، وكل درسٍ تحسينًا، وكل تحسينٍ إنجازًا،
تبلغ المؤسسة أعلى درجات النضج حيث تتحول من "مؤسسةٍ تُدار بالأداء" إلى "مؤسسةٍ تتعلّم من الأداء".

التحوّل الرقميّ في أنظمة القياس الحديثة

Digital Transformation in Modern Performance Measurement Systems

---

لقد كانت إدارة الأداء عبر التاريخ عمليةً تعتمد على التقارير الورقية والدورات الزمنية البطيئة،
لكنّ الثورة الرقمية قلبت هذه المعادلة رأسًا على عقب.
فلم يعد القياس حدثًا يُجرى في نهاية الربع السنويّ أو الدورة التشغيلية،
بل أصبح **سلوكًا لحظيًا** يتدفّق مع كل عمليةٍ مؤسسيةٍ تتمّ في النظام.
وأصبح "التحليل الفوريّ" (Real-Time Analytics) هو اللغة الجديدة للقياس الحديث،
حيث تُولَد المؤشرات من رحم البيانات مباشرةً، وتتحرك في الزمن الحقيقيّ،
ويُصبح المدير قادرًا على رؤية الأداء كما يحدث، لا كما يُبلّغ عنه لاحقًا.

إنّ **التحوّل الرقميّ في أنظمة قياس الأداء** لا يعني فقط نقل النماذج الورقية إلى شاشاتٍ رقمية،
بل يعني **تحوّلاً في الفلسفة الإدارية ذاتها**،
من إدارةٍ تُراقب الماضي إلى إدارةٍ تُستشرف المستقبل،
ومن قياسٍ يُسجّل الأحداث إلى قياسٍ يتفاعل مع المتغيرات.
فالتقنية لم تُسرّع القياس فحسب، بل **جعلته أذكى وأعمق وأكثر وعيًا**.

ثلاثة أركان للقياس الرقمي

وهذا التحول الرقميّ يرتكز على ثلاثة مبادئ جوهريةٍ تشكّل أعمدة "القياس الذكّي" في الفكر المؤسسيّ الحديث:

1️⃣ البيانات اللحظية (Real-Time Data):

في الماضي، كان المدير ينتظر نهاية الشهر أو السنة ليعرف نتائج الأداء،
أما اليوم، فإنّ **الأنظمة الرقمية المتكاملة** (Integrated Performance Systems) تُحدّث المؤشرات لحظةً بلحظةٍ،
فتُتيح له اتخاذ قراراتٍ فوريةٍ مبنيةٍ على أحدث المعطيات.
ففي المؤسسات الحكومية المتقدمة، أصبحت لوحات القيادة الإلكترونية (Digital Dashboards)
تُظهر الحالة اللحظية للمشروعات، ونسب الإنجاز، ومستوى الإنفاق، وجودة الخدمات.

وهذا الوعي اللحظيّ يُغيّر فلسفة القيادة ذاتها،
إذ يُحوّل القائد من مراقبٍ متأخرٍ إلى فاعلٍ مشاركٍ في الوقت الحقيقيّ،
ويُساعده على التدخل الاستباقيّ عند ظهور أي انحرافٍ أو خطرٍ في الأداء.
فالبيانات لم تعد مجرد "توثيقٍ للماضي"، بل **أداة إنذارٍ مبكرٍ للمستقبل**.

2️⃣ الذكاء الاصطناعيّ والتحليل التنبّئيّ (AI & Predictive Analytics):

تُعدّ هذه المرحلة التطور الأعمق في الرقمنة،
فلم تعد الأنظمة تكتفي بعرض المؤشرات،
بل أصبحت **تفكر وتستنتج وتوصي**.
تستخدم المؤسسات الحديثة خوارزميات الذكاء الاصطناعيّ لتحليل الأنماط السلوكية والمؤشرات التاريخية،
واكتشاف العلاقات الخفية بين المتغيرات،
ثم بناء نماذج تنبؤية (Predictive Models) تُحدّد اتجاهات الأداء المستقبلية قبل وقوعها.

فمثلاً، يمكن للنظام أن يُنبّه مدير الموارد البشرية إلى احتمال ارتفاع معدل دوران الموظفين في قسمٍ معينٍ،
قبل حدوثه فعليًا، بناءً على تحليل بيانات الرضا، وسلوك الحضور، وأنماط الإنتاجية.
وهذا التحليل الاستباقيّ يُحوّل إدارة الأداء من ردّ فعلٍ إلى قيادةٍ استباقيةٍ (Proactive Leadership)،
تُبادر بالتحسين قبل وقوع المشكلات، وتُوجّه الموارد إلى حيث سيكون الخطر لا حيث كان.

كما مكّن الذكاء الاصطناعيّ المؤسسات من الانتقال من **المؤشرات العامة** إلى **المؤشرات الشخصية الدقيقة**،
حيث يُصمَّم لكل وحدةٍ أو موظفٍ لوحةُ أداءٍ ذكيةٌ تُتابع أداءه الفرديّ بشكلٍ لحظيٍّ،
وتُقدّم له توصياتٍ مخصصةً بناءً على نقاط قوته وفرص تطويره.
وهكذا، يتحوّل النظام إلى مدرّبٍ رقميٍّ دائمٍ يُرافق الإنسان في رحلة أدائه اليومية.

لا تُعامل توصية آلية بشأن فرد بوصفها حكمًا نهائيًا. حدّد الغرض والحد الأدنى من البيانات، وافحص احتمالات التحيّز، وأتح المراجعة البشرية للقرارات التي تمسّ الموظفين. سدايا: التقييم الذاتي لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي

3️⃣ تكامل الأنظمة والمنصّات المؤسسية (System Integration):

لم يعد القياس اليوم يُدار عبر نظامٍ مستقلٍّ،

بل أصبح جزءًا من "المنظومة الرقمية الشاملة للمؤسسة" (Enterprise Digital Ecosystem).
فأنظمة الموارد البشرية (HRMS) والمالية (ERP) وخدمة العملاء (CRM) والمشروعات (PMS)
تتبادل البيانات بشكلٍ آليٍّ لتوليد مؤشراتٍ موحّدةٍ تُظهر الصورة الكلية للأداء المؤسسيّ.
فلم تعد القيادة بحاجةٍ إلى طلب التقارير من كل إدارةٍ على حدةٍ،
بل يكفي الدخول إلى لوحة القيادة الرقمية لترى الصورة المتكاملة للمؤسسة كلها.

وهذا التكامل الرقميّ يُعزّز الشفافية، ويُقلّل الأخطاء البشرية،
ويُوفّر وقتًا وجهدًا هائلين في جمع البيانات وتحليلها،
ويجعل المؤسسة تعمل بلغةٍ رقميةٍ موحدةٍ تضمن الاتساق في التعريفات والمعايير.

تغيّر دور الإنسان مع الأدوات الرقمية

ومع هذا التحول الكبير، تغيّر أيضًا **دور الإنسان في نظام القياس**.
فلم يعد المطلوب منه إدخال البيانات يدويًا، بل **تحليلها وفهمها وصياغة قراراتٍ ذكيةٍ بناءً عليها**.
لقد حرّرت الرقمنة الإنسان من الأعمال المتكررة،
وجعلته شريكًا معرفيًا في صنع القيمة من البيانات.
فبدلاً من أن يكون القياس عبئًا إداريًا، أصبح تجربةً معرفيةً تفاعليةً تُحفّز على التفكير والتحسين.

كما ساهمت الرقمنة في ترسيخ **ثقافة الشفافية والمساءلة** داخل المؤسسات،
فحين تكون المؤشرات متاحةً على الشاشات أمام الجميع،
لا يعود الأداء شأنًا إداريًا خاصًا، بل **قضيةً مؤسسيةً جماعيةً**.
فالموظف يرى أثر عمله فورًا، والمدير يرى نتائج قراراته لحظةً بلحظةٍ،
والمؤسسة بأكملها تتعلّم من نفسها في دورةٍ مستمرةٍ من البيانات والتحليل والتحسين.

إتاحة الرقم لأصحاب الأدوار المعنية لا تعني إتاحة بيانات الموظفين الشخصية لجميع العاملين. افصل بين عرض المؤشرات المجمّعة وصلاحية الاطلاع على السجلات الفردية.

ولعلّ أبرز ما قدّمته الثورة الرقمية هو الانتقال من **القياس الوصفيّ إلى القياس التنبّئيّ ثم التكيّفيّ**.
فالمرحلة الأولى كانت تعرض "ما حدث"، والثانية تتنبّأ بـ"ما سيحدث"،
أما المرحلة الثالثة — التي نعيشها الآن — فهي "تُكيّف النظام ذاته ليتفاعل مع ما يحدث".
فالنظام لم يعد يكتفي بالتحليل، بل **يتّخذ قراراتٍ آليةً صغيرةً (Automated Decisions)**
مثل إعادة توزيع الموارد، أو إرسال تنبيهاتٍ للإدارات، أو تعديل أولويات المشاريع بناءً على البيانات اللحظية.
وبهذا، أصبح القياس جزءًا من **منظومة الذكاء المؤسسيّ (Institutional Intelligence)** التي تُحوّل المؤسسة إلى كيانٍ رقميٍّ واعٍ بذاته.

المرجع السعودي يحدّد نطاق قياس أداء الأجهزة العامة، ولا يثبت تشغيل جميع المؤشرات لحظيًا أو توظيف الذكاء الاصطناعي في التحليل الوارد أدناه. وفي الإمارات، يصف المرجع الاتحادي «إنجازاتي» بوصفه نظامًا لأداء موظفي الحكومة الاتحادية ضمن نطاقه المعلن. تنظيم مركز «أداء» • الهيئة الاتحادية: نطاق «إنجازاتي»

من الأمثلة الملهمة في هذا السياق ما نشهده في **المملكة العربية السعودية** من خلال "مركز أداء"،
الذي يُعدّ أحد أكثر مراكز إدارة الأداء تقدمًا في المنطقة،

إذ طوّر لوحات قيادةٍ رقميةً وطنيةً تربط بين مؤشرات رؤية 2030 ومؤشرات الجهات الحكومية،
وتُتيح تحليل الأداء في الزمن الحقيقيّ عبر تقنيات الذكاء الاصطناعيّ والتعلم الآليّ.
وفي **الإمارات العربية المتحدة**،
طوّرت الحكومة الاتحادية "منصة الأداء الحكوميّ الذكّي (Smart Performance Platform)"
التي تجمع بين بيانات الأجندة الوطنية ومؤشرات الوزارات،
وتُمكّن القادة من متابعة الأداء عبر الهواتف الذكية في أي وقتٍ ومن أي مكانٍ.

هذه التجارب العربية الرائدة لم تكتفِ بنقل التكنولوجيا،
بل **وطّنتها ثقافيًا** وجعلتها أداةً لرفع الوعي الإداريّ،
لتصبح الرقمنة في إدارة الأداء ليست غايةً تقنيةً، بل وسيلةً لبناء مؤسساتٍ أكثر شفافيةً وفعاليةً واستدامةً.

ضوابط الشفافية والخصوصية

وفي البُعد الفلسفيّ، فإنّ الرقمنة في إدارة الأداء تمثل لحظةً فارقةً في تطور الفكر الإداريّ الإنسانيّ.
فهي المرة الأولى التي **تتساوى فيها سرعة التفكير المؤسسيّ مع سرعة الواقع**،
حيث لا يعود القرار متأخرًا عن الحدث، ولا التحليل منفصلاً عن الزمن.
لقد أصبحت التقنية تمثّل "الحاسة السادسة" للمؤسسة،
تُبصر بها ما لا يُرى، وتُحلّل بها ما لا يُقال، وتُوجّه بها وعيها الجمعيّ نحو التحسين المستمرّ.

ومع ذلك، فإنّ هذا التحول الرقميّ يحمل في طيّاته تحدياتٍ عميقةٍ تتعلق بالخصوصية،
وحماية البيانات، وأخلاقيات الذكاء الاصطناعيّ،
وهي قضايا تتطلّب **حوكمةً رقميةً رشيدةً** تضمن ألا تتحول الرقمنة إلى أداةٍ للسيطرة،
بل إلى وسيلةٍ للتمكين والتنوير.
فالمؤسسة الذكية هي التي تُدير التقنية بعقلها لا بعاطفتها،
وتُوظّف الذكاء الاصطناعيّ لخدمة الإنسان لا لاستبداله.

وفي النهاية، يمكن القول إنّ **التحوّل الرقميّ في أنظمة القياس**
هو الانتقال من رؤية الأداء كـ"معلومةٍ تُجمع" إلى اعتباره "وعيًا يُدار".
فكل رقمٍ أصبح لحظةً من لحظات التفكير المؤسسيّ،
وكل مؤشرٍ أصبح خليةً في دماغ المؤسسة الذكية،
التي لا تنام ولا تنتظر، بل تتعلم وتتفاعل وتتحسن في الزمن الحقيقيّ.
وهكذا، تتحوّل إدارة الأداء إلى **ذكاءٍ مؤسسيٍّ حيٍّ** يربط الإنسان بالتقنية،
ويجعل من البيانات لغة الحياة اليومية للمؤسسات الرائدة في عصر الذكاء الرقميّ.

من المؤشرات إلى الأثر: الوعي بالأداء كقيمةٍ ثقافيةٍ مؤسسيةٍ

From Indicators to Impact: Performance Awareness as an Institutional Cultural Value

---

حين تصل المؤسسة إلى مرحلةٍ يصبح فيها القياس جزءًا من حياتها اليومية،

لا مجرد أداةٍ إداريةٍ أو تقريرٍ فصليٍّ، تكون قد بلغت ما يمكن أن نسميه **"نضج الوعي بالأداء"**،
وهو ذلك المستوى من التطور الذي تتحول فيه إدارة الأداء من عمليةٍ تنظيميةٍ إلى **ثقافةٍ مؤسسيةٍ حيّةٍ**.
في هذا المستوى، لا يعود الحديث عن مؤشرات الأداء (KPIs) أو بطاقات النتائج المتوازنة (Balanced Scorecards) مجرد مفرداتٍ تقنيةٍ في لغة المديرين،
بل تصبح مفاهيم الوعي والقياس والتعلّم والتحسين جزءًا من التفكير الجماعيّ الذي يحكم سلوك كل فردٍ في المنظمة.
إنها اللحظة التي تتحول فيها "المؤشرات" إلى "أثرٍ"، ويتحوّل "النظام" إلى "ثقافةٍ"، ويتحوّل "القياس" إلى "وعيٍ جماعيٍّ".

فالوعي بالأداء لا يُبنى على القوانين أو النماذج وحدها،
بل يتشكّل من خلال **المنظومة القيمية والسلوكية** التي تحكم طريقة عمل الناس داخل المؤسسة.
فالموظف الذي يُدرك أن كل إنجازٍ صغيرٍ يُسهم في تحقيق هدفٍ أكبر،
والقائد الذي يُؤمن بأن كل رقمٍ يحمل وراءه قصةً إنسانيةً ومعنىً عمليًا،
وكافة أعضاء الفريق الذين يتعاملون مع المؤشرات كوسيلةٍ للتطوير لا كأداةٍ للعقاب،
كلهم يشكّلون لبنات الثقافة التي تجعل الأداء **وعيًا جمعيًا لا تكليفًا إداريًا**.

متى تتجاوز المؤسسة المؤشر إلى أثره؟

إنّ **الانتقال من المؤشرات إلى الأثر** يعني أن تتجاوز المؤسسة مرحلة الانشغال بالنتائج السطحية إلى مرحلة فهم القيم العميقة التي تنتج تلك النتائج.
فلا يكفي أن ترتفع نسب الإنجاز ما لم يتحقق أثرٌ فعليٌّ في حياة الناس أو في جودة الخدمة أو في استدامة الموارد أو في بناء القدرات الداخلية.
التحوّل إلى الأثر يعني أن تصبح المقاييس انعكاسًا لتغيرٍ حقيقيٍّ في السلوك والبيئة والمجتمع،
وأن تدرك القيادة أن الأرقام ليست نهاية المطاف، بل بداية رحلةٍ جديدةٍ من الوعي والتحسين.

إنّ **الثقافة المؤسسية للأداء** لا تُفرض من أعلى الهرم الإداريّ،
بل تُزرع عبر الزمن من خلال القدوة والسلوك والممارسة اليومية.
فحين يرى الموظفون أن القادة يتعاملون مع القياس بشفافيةٍ، ويقرّون بالأخطاء كما يحتفون بالإنجازات،
يتعلمون أن الأداء ليس منافسةً بل تعاون، وليس محاسبةً بل تعلّم، وليس تهديدًا بل فرصةٌ للنمو.
وهكذا، تتكوّن ثقافةٌ داخليةٌ جديدةٌ عنوانها: "كلنا مسؤولون عن الأداء، وكلنا شركاء في تحسينه".

في المؤسسات الناضجة، لا يُنظر إلى المؤشرات بوصفها هدفًا بحد ذاتها،
بل بوصفها **وسائلَ لتوجيه الوعي الجماعيّ نحو الأفضل**.
فكل رقمٍ يُصبح سؤالاً مفتوحًا للتفكير: لماذا تحقق هذا المستوى؟ كيف يمكن تحسينه؟ ما الذي يقف وراءه؟
وبهذا، يتحول القياس من أداةٍ جامدةٍ إلى **لغةٍ معرفيةٍ** تُحرّك النقاشات، وتغذي القرارات، وتُعيد صياغة الفكر الإداريّ.

ومن خلال هذا التحوّل، يصبح للأداء بُعدٌ ثقافيٌّ يتجاوز البُعد الإداريّ.
فهو لم يعد مجرد نظامٍ يُحدّد المسؤوليات، بل أصبح **مرآةً للقيم التنظيمية**:
قيمة الشفافية، وقيمة الإتقان، وقيمة العمل الجماعيّ، وقيمة العدالة في التقييم، وقيمة التعلّم المستمرّ.
وحين تُصبح هذه القيم جزءًا من لغة العمل اليوميّ، يتحوّل الأداء إلى *هويةٍ مؤسسيةٍ* لا إلى إجراءٍ بيروقراطيٍّ.

الثقة والمساءلة في ثقافة القياس

لقد أثبتت الدراسات الحديثة في علم الإدارة والسلوك التنظيميّ أن المؤسسات التي تتبنّى ثقافة الوعي بالأداء
تتمتع بمستوياتٍ أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفيّ والابتكار المؤسسيّ.
فحين يشعر الموظفون بأن قياس أدائهم يهدف إلى تطويرهم لا إلى محاسبتهم،

وحين يثقون بأن بيانات الأداء تُستخدم لتصحيح المسار لا لفرض السيطرة،
ينشأ مناخٌ نفسيٌّ إيجابيٌّ يُعزّز الانتماء والالتزام والإبداع.
وهنا يتحقق جوهر التحول الثقافيّ في إدارة الأداء: أن تتحول العملية من **خوفٍ من التقييم** إلى **شغفٍ بالتعلّم**.

وفي هذا السياق، يمكن أن نُلاحظ في التجارب العالمية والعربية أن التحول من المؤشرات إلى الأثر
يرتبط دائمًا بوجود قيادةٍ واعيةٍ ترى في الأداء وسيلةً للتطوير لا أداةً للتسلّط.
ففي التجربة السعودية مثلاً، جعلت "رؤية 2030" مفهوم الأثر محورًا مركزيًا في تقييم الأداء الحكوميّ،
حيث لا يُعتدّ بتحقيق النسب وحدها ما لم تُترجم إلى تحسينٍ ملموسٍ في جودة الحياة والخدمات والرضا العامّ.
وفي التجربة الإماراتية، تبنّت الحكومة نموذجًا يُعرف باسم "من الأثر إلى القيمة" (From Impact to Value)،
الذي يربط بين نتائج الأداء وأثرها المجتمعيّ والاقتصاديّ والبيئيّ.
وهكذا، أصبح الأداء أداةً استراتيجيةً لتجسيد القيم الوطنية لا مجرد آليةٍ إداريةٍ لتتبع الإنجاز.

إنّ الثقافة المؤسسية للأداء تتطلب وجود بيئةٍ معرفيةٍ تشجع على **المساءلة الواعية** لا العقوبة،
وعلى **النقاش البنّاء** لا الدفاع،
وعلى **المشاركة الجماعية في التحليل** بدلاً من الانغلاق في التقارير.
حين يُتاح لكل فردٍ في المؤسسة أن يفهم المؤشرات ويرى أثر قراراته،
يتحوّل الأداء إلى مرآةٍ للجماعة، ويصبح كل إنجازٍ صغيرٍ جزءًا من لوحةٍ أكبر تُعبّر عن نضج المؤسسة ككل.

ومن هنا، يمكن القول إنّ إدارة الأداء في أعلى مستوياتها ليست وظيفةً فنيةً،
بل هي **رحلة وعيٍ مؤسسيةٍ** تبدأ من الرقم وتنتهي بالمعنى،
تمرّ عبر البيانات والتحليل والمراجعة، ثم تبلغ ذروتها حين تُغيّر طريقة تفكير الناس وسلوكهم.
فالغاية ليست أن نُنتج مؤشراتٍ أجمل، بل أن نُنتج بشرًا أعمق وعيًا، وأقدر على التعلّم، وأصدق في العطاء.

وفي نهاية المطاف، فإنّ كل نظامٍ للأداء، مهما بلغ من التعقيد والدقة،
يفقد قيمته إن لم يُترجم إلى ثقافةٍ تُمارس يوميًا داخل المؤسسة.
فالأداء لا يعيش في الأنظمة، بل في العقول، ولا ينمو في التقارير، بل في السلوك،
ولا يثمر في الأرقام، بل في القيم التي تحركها.
وحين تصل المؤسسة إلى تلك المرحلة من النضج،
يُصبح الأداء **ضميرًا جماعيًا** يقظًا يذكّرها دائمًا بما أنجزت، وما يمكن أن تُنجز، وما يجب أن تتعلمه لتُنجز أكثر.
وهذا هو المعنى الحقيقيّ للتحول من المؤشرات إلى الأثر،
ومن الممارسة إلى الرسالة، ومن النظام إلى الوعي، ومن الإدارة إلى الثقافة.

الخاتمة التحليلية

Analytical Conclusion

محطات تطوّر فهم الأداء

عندما نتأمل الرحلة الفكرية التي خاضتها المؤسسة الحديثة في بناء أنظمة إدارة الأداء، ندرك أن هذه الرحلة لم تكن مجرد انتقالٍ من الورق إلى الشاشات أو من التقارير إلى المنصات الرقمية، بل كانت تحولاً عميقًا في طريقة التفكير ذاتها، في نظرة الإنسان إلى العمل، وفي طبيعة العلاقة بين الأرقام والقرارات، وبين البيانات والوعي. فالأداء في جوهره ليس فعلاً إداريًا يُقاس، بل وعيٌ يُمارس، وتجسيدٌ حيٌّ لما تؤمن به المؤسسة من قيمٍ ومعايير ونُظمٍ أخلاقيةٍ وسلوكيةٍ.

لقد بدأنا هذه الرحلة من **فهم المفاهيم الأساسية للأداء**، حيث اتضح أن إدارة الأداء ليست مجرد تقييمٍ دوريٍّ لنتائج الموظفين أو المشروعات، بل هي منظومة متكاملة لقيادة التغيير المؤسسيّ عبر الوعي بالنتائج، وربط الجهد اليوميّ بالغايات الكبرى للمؤسسة. فالأداء هنا يتحول من مجرد مؤشرٍ إلى رسالةٍ، ومن مهمةٍ إلى معنى، ومن نظامٍ إلى سلوكٍ إداريٍّ يوجه الفكر والقرار معًا.

ثم انتقلنا إلى **تصميم نظام إدارة الأداء المؤسسيّ**، لنجد أن التصميم الحقيقي لا يقوم على النماذج وحدها، بل على الفهم العميق للسياق المؤسسيّ، فالنظام ليس أداةً فوقيةً تُفرض على الواقع، بل هو نسيجٌ يُنسج من روح المؤسسة نفسها، من ثقافتها، وطبيعة أعمالها، وأهدافها، وقدرتها على الفهم والمساءلة. وهنا يتجلّى دور القيادة الواعية التي تُدير الأداء بوصفه عملية تعلّمٍ وتحسينٍ مستمرٍّ لا بوصفه وسيلةَ رقابةٍ ومحاسبةٍ.

وفي **منهجيات القياس بين الكمّ والنوع**، تعلمنا أن المؤسسة التي تكتفي بالأرقام تعيش على السطح، بينما المؤسسة التي تجمع بين الكمّ والنوع تغوص إلى الأعماق. فالأرقام تُخبرك ماذا يحدث، لكن التحليل النوعيّ يُخبرك لماذا يحدث وكيف يمكن تغييره. وحين تدمج المؤسّسة بين المنهجين، فإنها ترى الواقع بأبعاده الثلاثة: الكمية، والنوعية، والإنسانية.

أما **مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات الأثر** فقد كشفت لنا أن التقييم الحقيقي لا يكون لما تمّ إنجازه فقط، بل لما أثّر في الناس والبيئة والمجتمع. فالمؤشرات ليست أهدافًا بحد ذاتها، بل بوصلةٌ تُوجّه الوعي نحو الغايات الكبرى. والمؤسسة التي تركّز على الأثر تُصبح أكثر قدرةً على ربط الأداء برسالتها، فتُدير عملها بمعايير المسؤولية والوعي.

من جودة القياس إلى التعلم والتحسين

ثم وجدنا في **حوكمة القياس وضمان جودة البيانات** أن نزاهة النظام الإجرائيّ لا تُضمن باللوائح فقط، بل بالضمير المؤسسيّ الذي يجعل الشفافية والصدق والعدالة قيمًا تُمارس لا تُعلَّق في الجدران. فالحوكمة هنا هي العقل الأخلاقيّ للنظام، تُنظّم العلاقة بين المنفّذ والمراجع والقيادة، وتضمن أن تكون الحقيقة أعلى من المصالح، وأن تكون البيانات مرآةً للواقع لا ستارًا له.

وفي **القياس كأداةٍ للتعلّم والتحسين المستمرّ** أدركنا أن المؤسسة التي لا تتعلم من نتائجها تُعيد أخطاءها بطرقٍ جديدةٍ. وأن التعلّم المؤسسيّ هو الذي يحوّل القياس من تقريرٍ إلى مدرسةٍ، ومن محاسبةٍ إلى وعيٍ، ومن دورةٍ إداريةٍ إلى دورةٍ فكريةٍ تُنتج الخبرة والمعرفة والحكمة. فحين يتعلم الجميع من نتائج الأداء، تتولّد لديهم المناعة المؤسسية ضد التكرار، ويُصبح التحسين عادةً لا حدثًا.

أما **التحول الرقميّ في أنظمة القياس الحديثة** فقد نقلنا إلى العالم الجديد الذي أصبح فيه الأداء مرئيًا ومفهومًا في الزمن الحقيقيّ. فالمؤسسة الذكية لا تنتظر البيانات، بل تتنفسها. والقيادة الواعية لا تسأل عن النتائج بعد وقوعها، بل تُوجّهها أثناء تشكّلها. والذكاء الاصطناعيّ لم يعد أداةً تقنيةً، بل أصبح شريكًا معرفيًا يُعيد تعريف معنى القرار الإداريّ. وفي هذا التحول الرقميّ يتجسد الوعي الجديد الذي يجعل من البيانات لغةً للوعي المؤسسيّ المتكامل.

ثم بلغنا ذروة الرحلة الفكرية في **من المؤشرات إلى الأثر: الوعي بالأداء كقيمةٍ ثقافيةٍ مؤسسيةٍ**، حيث تكتمل دائرة النضج الإداريّ. فهنا يتحول القياس إلى وعيٍ، والنتائج إلى قيمٍ، والأداء إلى ضميرٍ جماعيٍّ. وفي هذه المرحلة، يصبح الموظفون شركاء في الفهم، والمديرون قادةً في الوعي، والقيادة حارسًا على النزاهة والتحسين. وهكذا، تُصبح إدارة الأداء ثقافةً تُمارس يوميًا في السلوك قبل أن تُسجّل في الأنظمة.

النتائج التي تستحق أن نقيسها

وعندما تتكامل هذه المحاور جميعها، يُولد ما يمكن تسميته بـ **الفكر الإداريّ الواعي بالأداء**،
وهو فكرٌ لا ينحصر في أدوات القياس، بل يتجاوزها إلى ما وراءها: إلى السؤال عن القيمة والمعنى والأثر.
فالأداء الواعيّ ليس أن نُحقّق أهدافنا فحسب، بل أن نُدرك أثر تحقيقها، وأن نُراجع أنفسنا في طريقة بلوغها، وأن نحافظ على توازننا الأخلاقيّ ونحن نركض نحو الإنجاز.

إنّ المؤسسات التي تبلغ هذا المستوى من النضج لا تقيس فقط ما تُنجزه، بل **تُدرك من تكون**،

فالأداء بالنسبة لها ليس وسيلةَ تبريرٍ أمام الجهات العليا، بل وسيلةُ تفكّرٍ ذاتيٍّ ونموٍّ مستدامٍ.
وفي هذا الوعي يتجلّى أعمق معنى للحكمة الإدارية: أن نُدير الأداء لنُدير الحياة المؤسسية نفسها.

إنّ كل نظامٍ إداريٍّ بلا وعيٍ يتحوّل إلى بيروقراطيةٍ متجمّدةٍ،
وكل نظامٍ للقياس بلا غايةٍ إنسانيةٍ يفقد روحه،
لكن النظام الذي يربط بين العلم والقيم، وبين الرقمنة والإنسان، وبين الأداء والمعنى،
يُصبح أداةَ حضارةٍ لا مجرد وسيلةٍ تشغيليةٍ.
وهذا هو جوهر إدارة الأداء في فلسفتها الحديثة: أن تكون المؤسسة مرآةً لوعيها،
وأن يكون قياسها تجسيدًا لعقلها الجمعيّ،
وأن يكون أداؤها انعكاسًا لأخلاقها وثقافتها وقدرتها على التعلّم والنموّ والابتكار.

وهكذا، حين تنضج إدارة الأداء، لا تعود غايتها أن تُنتج تقاريرًا جميلةً،
بل أن تُنتج واقعًا أجمل، وأن تصنع فرقًا حقيقيًا في حياة الإنسان،
وأن تُصبح الأرقام شواهدَ على القيم، لا بدائلَ عنها،
فتنتهي كل رحلةٍ من القياس إلى وعيٍ أعمق، ومن الإدارة إلى القيادة، ومن النظام إلى الرسالة.

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 #مؤشرات_الأداء #KPIs #التميز_المؤسسي #حوكمة_البيانات #الجودة_الإدارية #التحسين_المستمر #التحول_الرقمي #الوعي_المؤسسي #الإدارة_الحديثة #قيادة_التحول #القيادة_الواعية #الإتقان_المؤسسي #القياس_التحليلي #التحليل_البياني #الثقافة_التنظيمية #الابتكار_الإداري