



يُقدّم هذا المقال خريطة علمية لبناء نظام إدارة الأداء المؤسسي، موضحاً كيف تتحول الرؤية إلى مؤشرات، والاستراتيجية إلى سلوك، وكيف تُصمّم الأنظمة المتكاملة لقياس، وتحليل، وتحسين الأداء لضمان التميز المؤسسي والاستدامة الإدارية.

694 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 0 October 24, 2025



## بناء نظام إدارة الأداء المؤسسي

### Designing an Institutional Performance Management System

جميع الحقوق محفوظة  
[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

إن بناء نظام إدارة الأداء المؤسسي ليس مجرد مشروع إداريٌّ أو إجراء تنظيميٌّ ضمن خطط الموارد البشرية، بل هو لحظة وعيٌ مؤسسيٌّ تُعيد فيها المنظمة تعريف ذاتها من الداخل: من نحن؟ كيف نقيس نجاحنا؟ وما القيمة التي نقدمها؟ فالنظام هنا ليس وثيقةٌ تكتب أو منصةً رقميةً تُفعّل، بل هو لغةٌ جديدةٌ تتحدث بها المؤسسة مع نفسها ومع بيئتها، لغةٌ تصف الواقع بالأرقام، وتفهمه بالتحليل، وتحوله إلى فعلٍ إداريٍّ مستدام.

لقد كانت المؤسسات لعقود طويلة تدير الأداء بأسلوب تجزيئيٍّ يعتمد على التقييم السنوي والعلامات

الفردية، لكنها اليوم تدرك أن الأداء ليس فعلاً فردياً، بل منظومة متشابكةٌ من الأدوار وال العلاقات والقيم والسياسات والأنظمة. فالمؤسسة الناجحة لا تبحث فقط عن أداءً مرتفعًا، بل عن نظام قادر على إنتاج الأداء بشكلٍ مستمرٍ ومنهجيٍّ وعادلٍ ومتعددٍ. ومن هنا جاء مفهوم بناء نظام إدارة الأداء بوصفه علماً يجمع بين التخطيط الاستراتيجي، والهندسة التنظيمية، وعلم النفس السلوكي، وإدارة الجودة، والقياس الكمي للأداء.

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

الأول، أن الأداء لا يمكن تحسينه ما لم يُقاس. والثاني، أن القياس لا قيمة له ما لم يُفضِ إلى التعلم والتحسين. فالنظام الحقيقي ليس هو الذي يُسجل النتائج، بل الذي يُنتج التعلم المؤسسي ويترجم الدروس المستفادة إلى سياساتٍ وإجراءاتٍ ومعايير. إنَّه الإطار الذي يجعل الأداء لغةً مشتركةً بين الأفراد والإدارات، ومعياراً موحداً لاتخاذ القرار، وأداةً لتوجيه الموارد نحو الأهداف الكبرى.

وعندما نقول بناء نظام لإدارة الأداء، فإننا نتحدث عن تصميم هندسيٍّ معرفيٍّ متكامل، يبدأ من تحديد الرؤية والغايات الاستراتيجية، ويمتد إلى تحديد مؤشرات الأداء (KPIs) التي تحول الأهداف إلى مقاييس موضوعية، وينتهي إلى وضع آليات المراجعة، والتحسين، والتحفيز، والمساءلة. أي أننا نتحدث عن دورة إدارية مكتملة تربط بين الفكرة والنتيجة، وبين المعنى والرقم، وبين الإنسان والنظام. إنَّه جسرٌ بين الحلم والإجراء، بين القيمة والنتائج، بين الطموح المؤسسي والإدارة الواقعية اليومية.

ولأنَّ النظام يبني على الثقافة قبل أن يبني على التقنية، فإنَّ نجاح إدارة الأداء لا يتوقف على جودة الأدوات، بل على وعي القادة. فالنظام الذي يدار بعقلية الرقابة يخلق الخوف، بينما الذي يدار بعقلية التحسين يطلق الإبداع. لذلك، فإنَّ بناء النظام هو أيضاً بناءً لثقافة قيادية جديدة تؤمن بأنَّ الأداء ليس وسيلةً لمعاقبة المقصرين، بل وسيلةً لاكتشاف القدرات، وتطوير الإمكhanات، وتحويل الجهود الفردية إلى قيمة مؤسسية مضافة.

وفي السياق العربي الحديث، بدأت المؤسسات الحكومية والخاصة تدرك أن بناء نظام متكامل لإدارة الأداء هو الطريق الأضمن لتحقيق الاستدامة المؤسسية والتميز الإداري. فأنظمة مثل نظام إدارة الأداء الحكومي في دولة الإمارات (EPMS) واللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية لم تأت لتبني أداة تقييم جديدة، بل لتحدد تحولاً في طريقة التفكير المؤسسي بأكملها. وهذه النماذج جعلت من الأداء سلوكاً منظماً ولغة قيادية وأداة حوكمية في آنٍ واحد، تربط بين التخطيط، والتنفيذ، والمساءلة، والتطوير في منظومة واحدة متكاملة تشبه نبض المؤسسة.

ولعلَّ أعظم ما في بناء نظام إدارة الأداء هو أنه يحوّل المؤسسة من كيانٍ يُدار بردود الأفعال إلى كيانٍ يتعلم من أفعاله. فالنظام الذي يبني على البيانات والمعرفة يصبح مرآةً للمؤسسة تعكس نقاط قوتها وفرص نموها وضعفها، وتتيح لها أن ترى نفسها بموضوعية وشفافية وشجاعة. وهنا يتحول الأداء من عملية رقمية إلى تجربة إنسانية تعلُّميةٌ تمكن كل فردٍ من أن يكون مسؤولاً عن تطوير ذاته، وكل قائدٍ عن تمكين فريقه.

إن بناء نظام إدارة الأداء المؤسسي هو في حقيقته رحلة بناء وعيٍ مؤسسيٍ ناضج، تتجسد فيها قيم العدالة، والمساءلة، والتحسين، والمعرفة، لتصبح المؤسسة كائناً حياً يفكّر، ويتعلم، ويتطور باستمرار. ولذلك فإنّ هذا المقال لن يقدم وصفاً تقنياً للنظام فحسب، بل سيُسعى إلى الكشف عن فلسنته، ومعماره الفكري، وصلته بالتحول المؤسسي 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 وسيلةً لصنع مؤسسة قادرة على أن تتجدد، وتتعلم، وتبدع في كل يومٍ من أيامها.

## الفهرس للمقال

### 1. الفكر المؤسسي لإدارة الأداء

تأصيل لمفهوم النظم من منظور الفكر الإداري، وبيان كيف يُترجم الوعي المؤسسي إلى تصميم منهجيٍ لإدارة الأداء باعتباره عقل المؤسسة النابض.

### 2. الهندسة النظمية لبناء إدارة الأداء

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

### 3. التكامل الاستراتيجي بين الرؤية والمؤشرات

شرح لكيفية تحويل الرؤية المؤسسية إلى أهدافٍ كميةً ونوعيةً، وربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والأهداف التشغيلية (OKRs) لضمان الانسجام العمودي والأفقي.

### 4. الدورة الإدارية للأداء: التخطيط - التنفيذ - المراجعة - التحسين

عرض تفصيليٌّ لدور إدارة الأداء الكاملة باعتبارها منظومةً حيويةً مستمرة، تربط بين التفكير الاستراتيجي والقيادة التنفيذية في إطارٍ تشاركيٍ ذكيٍّ.

### 5. تصميم مؤشرات الأداء: من القياس إلى التعلم

استعراض 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

تحليل دور الحوكمة والعدالة والشفافية في ضمان مصداقية النظام وموثوقيته، وكيف تتحول المراجعة الدورية إلى أداةٍ لبناء الثقة المؤسسية والتميز الإداري.

استكشاف دور الثقافة القيادية في نجاح النظام، وكيف يؤثر السلوك التنظيمي، والتحفيز، والاتصال الداخلي في بناء بيئة داعمة للأداء المستدام.

تحليل للتوجهات الحديثة في أتمتها نظم الأداء، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في القياس والتنبؤ وصنع القرار، وربطها بالتحول المؤسسي الذكي في البيئة العربية.

## ؟ الفكر المؤسسي لإدارة الأداء

The Institutional Thinking of Performance Management

إن أي نظام لإدارة الأداء المؤسسي لا يولد في فراغٍ تنظيمي، بل يخرج من رحم فكرٍ إداريٍ متكاملٍ يرى المؤسسة ككائنٍ حيٍ يتعلم، ويتطور، ويعيد إنتاج ذاته باستمرار. فالتفكير المؤسسي هو الذي يوجه شكل النظام وعمقه، ويحدد ما إذا كان نظام الأداء سيكون مجرد آلية للرقابة الإدارية، أم فلسفةً للتمكين والتحسين المستمر. فالتفكير هو الأصل، والنظام هو الصورة؛ وما لم يتغير الفكر الذي يحكم المؤسسة، فلن ينجح أي نظامٍ مهما بلغت دقتها التقنية أو اكتماله الإجرائي.

لقد تطورت إدارة الأداء عبر تاريخها بوصفها استجابةً فكريةً لمشكلةً عميقةً في طبيعة العمل الإنساني داخل المنظمات: كيف نوازن بين الحرية والضبط؟ بين الثقة والمساءلة؟ بين الإبداع والنظام؟ وقد حاولت المدارس الإدارية المتعاقبة ④ من الكلاسيكية إلى السلوكية إلى النظم المفتوحة ④ أن تجيب عن هذا السؤال كلّ من زاويته. لكن الفكر المؤسسي الحديث قد تجاوز فكرة ④ الإدارة من الأعلى ④ إلى مفهومٍ أكثر نضجاً يقوم على ④ التنظيم الذاتي للأداء، أي أن يصبح النظام إطاراً يمكن الأفراد من إدارة ذواتهم داخل منظومة متكاملة من القيم والسياسات والعمليات.

وفي جوهر هذا الفكر، لا تُعد إدارة الأداء وظيفةً للموارد البشرية فحسب، بل منظومةً استراتيجيةً لقيادة الوعي المؤسسي. فهي التي تربط الرؤية بالواقع، والاستراتيجية بالفعل، والطموح بالنتائج. فالنظام الناجح لا يقيس فقط ما أُنجز، بل يُحفّز التفكير فيما يجب إنجازه لاحقاً، ولا يكتفي بتسجيل البيانات، بل يُنتج معرفةً جديدةً تُوجه المستقبل. وهكذا يتحول النظام من أداءً محاسبيةً إلى عقلٍ مؤسسيٍ يحلل ويستشرف ويوجه.

إن الفكر المؤسسي لإدارة الأداء ينطلق من فرضية أساسية مفادها أنَّ الأداء ليس حالةً فرديةً بل علاقةً جماعية، وأنَّ النظام الناجح هو الذي يُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والمؤسسة. فالموظف ليس ④ موضوعاً للتقييم ④، بل ④ شريكاً في الإنجاز ④، والإدارة ليست ④ سلطةً للحكم ④، بل ④ منظومة تمكين ④ تتيح للطاقات أن تُعبر عن ذاتها. فحين يتغير تصورنا عن الإنسان العامل من ④ منفذٍ للأوامر ④ إلى ④ شريكٍ في الرؤية ④، يتتحول الأداء من مهمةٍ إلى رسالة، ومن ضغطٍ إلى التزام، ومن رقابةٍ إلى وعيٍ.

وفي هذا الإطار، فإن الفكر المؤسسي الحديث ينظر إلى الأداء بوصفه ظاهرة متعددة الأبعاد: فهو اقتصادي من حيث الكفاءة، وإنسانيٌ من حيث الدافعية، ومعرفيٌ من حيث التعلم، وثقافيٌ من حيث القيم، وتكنولوجيٌ من حيث الأدوات. ولذلك فإن النظام المتكامل لإدارة الأداء هو الذي يدير هذه الأبعاد في انسجام لا في عزلة، ويخلق بينها ترابطًا ديناميكيًا يغذى ذاته ذاتياً عبر التغذية الراجعة المستمرة. فكل أداء يولد معرفة، وكل معرفة تعيد توجيه الأداء، في دورة دائمة من التحسين المؤسسي.

ومن اللافت أن الفكر المؤسسي الحديث قد بدأ يقترب كثيراً من الفلسفة التنظيمية الإسلامية في مقاصدها، إذ يقوم على فكرة **الإتقان** و**العدل** و**المسؤولية** بوصفها قيماً جوهريّة للأداء. فالإتقان هو الغاية، والعدل هو المنهج، والمسؤولية هي الدافع. وهذه الثلاثية تجعل النظام الإداري ليس مجرد إطار إجرائي، بل منظومة أخلاقية توافق بين الكفاءة والكرامة، وبين الإنجاز والنبوة، وبين النتيجة والوسيلة. ولهذا فإن الفكر المؤسسي العربي حين يتبنى إدارة الأداء لا يستوردها كما هي، بل يعيد صياغتها في ضوء قيمه وهويته الحضارية، ليجعل منها نظاماً ذا روح إنسانية ومعنى قيمي.

لقد بات واضحًااليوم أن المؤسسات التي لا تمتلك فكرًا مؤسسيًا لإدارة الأداء تعيش حالة **الفصل الإداري**، أي أن نظامها لا يتحدث لغة استراتيجيتها، واستراتيجيتها لا تتحدث لغة موظفيها. أما المؤسسة الواقعية، فهي التي تجعل نظام الأداء أداته اتصالٍ وتكاملٍ داخليٍ بين كل المستويات، بحيث تُصبح المؤشرات لغةً موحدةً للفهم والتوجيه، لا مجرد أرقامٍ في التقارير. فالتفكير المؤسسي يحول الأداء إلى وعي، والوعي إلى سلوك، والسلوك إلى ثقافة.

ومن هذا المنطلق، فإن بناء نظام إدارة الأداء لا يمكن أن يبدأ من صياغة النماذج والنسب والمقاييس، بل من الإجابة على سؤال أعمق: ما الفكر الذي نريد أن يعبر عنه هذا النظام؟ هل نريد نظاماً يُقيّد أم نظاماً يحرّك؟ هل نريده يحاسب فقط أم ينمي أيضًا؟ وهل نريده يراقب الأفراد أم يُمكّن الفرق؟ فالإجابة على هذه الأسئلة ليست فلسفية فحسب، بل تنفيذية أيضًا، لأنها هي التي تحدد تصميم النظام، وتوجه مؤشرات النجاح، وتُؤطر العلاقة بين الإنسان والهيكل الإداري.

إن الفكر المؤسسي لإدارة الأداء هو الإطار المرجعي الذي يُمكن المؤسسة من تحقيق التوازن بين الانضباط والإبداع، وبين التخطيط والتحفيز، وبين المعيارية والمرنة. وحين يتحقق هذا التوازن، يتحول الأداء إلى ثقافة يومية تمارس لا إلى مشروع موسمي يُراجع. فكل قائد يصبح مربينا للأداء، وكل فريق يصبح مسؤولاً عن تحسين ذاته، وكل عملية تصبح فرصةً للتعلم والتحسين. وهكذا تنضج المؤسسة وتحول من إدارة للأداء إلى وعي بالأداء وذاك هو جوهر الفكر المؤسسي الذي يعيد تعريف معنى النجاح في عالم سريع التحول.

## ؟ الهندسة النظمية لبناء إدارة الأداء

حين نتحدث عن "الهندسة النظامية" لإدارة الأداء، فنحن لا نتحدث عن ترتيب إداريٍّ تقنيٍّ للأدوات والعمليات، بل عن تصميمٍ فكريٍّ ومنهجيٍّ شاملٍ يجعل من النظام كائناً حياً متكاملاً يُفكِّر ويتعلَّم ويتطور نفسه عبر الزمن. فالهندسة هنا ليست رسماً هيكلياً للخطوات، بل بناءً لوعيٍّ إداريٍّ متناسقٍ يترجم الاستراتيجية إلى عمليات، والعمليات إلى نتائج، والنتائج إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات. إنها العمود الفقري للحكومة المؤسسية، الذي يربط بين البنية التنظيمية، والعمليات التشغيلية، والثقافة القيادية في منظومةٍ واحدةٍ متكاملة.

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

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.

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 ويعيد تصحيح مساره بشكلٍ مستمر.

هذه البنية الرباعية تمثل ما يمكن تسميته بـالهندسة الديناميكية للأداء، لأنها لا تكتفي بوصف ما يحدث، بل تُعيد تعريف كيف يحدث ولماذا يحدث. فالنظام المصمم هندسياً لا يكتفي بأن يقيس النتائج، بل يحلل الأسباب، ويكشف الروابط الخفية بين السلوك الفردي والأداء الجماعي، وبين العمليات التشغيلية والأثر الاستراتيجي. وهذا الوعي البنائي هو ما يجعل النظام وسيلةً لقيادة بقدر ما هو وسيلةً لقياس.

ومن منظور الهندسة التنظيمية، فإنّ بناء نظام إدارة الأداء يمر بعدة طبقاتٍ متراقبةٍ يمكن تمثيلها بما يُعرف في الأدب بإطار الهرم البنائي للأداء (Performance Architecture Pyramid)، ويتكوّن من:

الطبقة الأولى هي الإطار الاستراتيجي: وتشمل الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية الكبرى التي تُعبر عن هوية المؤسسة وغايتها.

الطبقة الثانية هي الإطار التشغيلي: وفيها تُترجم الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومبادرات وخطط عمل محددة، تربط فيها الموارد بالنتائج المطلوبة.

الطبقة الثالثة هي الإطار القياسي: وهي طبقة بناء مؤشرات الأداء (KPIs) التي تحول الأهداف إلى مقاييس كمية ونوعية، وتحدد المستهدفات الزمنية والمستويات المرجعية.

الطبقة الرابعة هي الإطار التحليلي والتغذوي: وهي التي تجمع البيانات، وتحلّلها، وتحوّلها إلى معرفة تُستخدم لاتخاذ القرار والتحسين المستمر.

الطبقة الخامسة هي الإطار الثقافي والقيادي: وهي الطبقة التي تترجم الأرقام إلى سلوكٍ مؤسسيٍّ، وترتبط الأداء بالقيم، وتُفرس عبرها ثقافة المساءلة والتحسين في جميع المستويات الإدارية.

هذه الطبقات ليست منفصلة، بل متربطة في علاقة عضوية تجعل كل مستوى يغذى الآخر. فحين يبني النظام بهذه الطريقة الهندسية، تتحول المؤسسة إلى بيئة متناغمة فيها الانسياب بين الفكرة والإجراء، وبين الهدف والمؤشر، وبين الخطة والنتيجة.

ولأن كل نظام إداري هو انعكاس لطريقة التفكير التي صُنِّف بها، فإن الهندسة النظامية لإدارة الأداء تتطلب تصميمًا متعتمدًا للعمليات والعلاقات والمسؤوليات. وهذا يعني تحديد "من يفعل ماذا؟" و"متى؟" و"كيف تُقاس النتائج؟" و"ما الأدوات الداعمة للقرار؟". ولذلك فإن بناء النظام يتطلب ثلاثة خطوط تصميم رئيسية متكاملة:

١ خُطّ السياسات والحكمة: الذي يحدّد الأطر القانونية والتنظيمية، والمسؤوليات والصلاحيات، وآليات المراجعة والمساءلة.

٢ خُطّ العمليات التشغيلية: الذي يعرّف دورة الأداء الكاملة (من تحديد الأهداف إلى مراجعة النتائج)، ويوضح تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية.

٣ خُطّ الأنظمة التقنية والمعلوماتية: الذي يوفر أدوات القياس، والمنصات الرقمية، ولوحات المتابعة والتحليل، لضمان التحديث اللحظي والشفافية الكاملة.

ويعد التكامل بين هذه الخطوط الثلاثة جوهر الهندسة النظامية، إذ يحول النظام من "هيكل جامد" إلى "نظام حيٌّ تفاعليٌّ" يعمل بتغذية راجعة مستمرة. فعندما تُصبح المعلومة دقيقة وفي وقتها، يمكن للقائد أن يتخذ قراراً فورياً، ويمكن للفريق أن يُصحّح المسار دون انتظار التقارير السنوية. وهذا هو المعنى الحقيقي للتتحول من "إدارة الأداء الورقية" إلى "إدارة الأداء الذكية".

أما في السياق العربي، فقد بدأت ملامح الهندسة النظامية لإدارة الأداء تتبّلور في الأنظمة الحكومية الكبرى، حيث تم بناء الأطر المؤسسية بطريقة متكاملة تربط بين التشريع، والتخطيط، والقياس، والتحسين. وفي المملكة العربية السعودية، وضعت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عبر الدليل الإرشادي للأنظمة الأداء الوظيفي إطاراً متكاملاً يوضح دورة الأداء السنوية، والأدوار والمسؤوليات، وآليات التقييم والتحسين. أما في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد تم تصميم نظام إدارة الأداء الحكومي (EPMS) ضمن هيكل يربط بين الرؤية الوطنية والأهداف الفردية، من خلال نماذج هندسية دقيقة تضمن الاتساق بين المستويات. وهذه النموذجان العربيان يمثلان تطبيقاً حيّاً لمفهوم الهندسة النظامية في بناء أنظمة الأداء.

إن الهندسة النظامية في جوهرها تعنى بالانسجام والاتصال، لا بالجمود والانفصال. فهي تجعل النظام وسيلة لإدارة الحوار بين المستويات الإدارية، بحيث يصبح كل هدف ترجمة لهدف أعلى، وكل مؤشر امتداداً لمؤشر استراتيجي أشمل. وهذا الترابط يولد ما يُسمى في الأدب بـ التكامل العمودي والأفقي للأداء (Vertical & Horizontal Alignment)، وهو الذي يجعل المؤسسة تتحرك كوحدة واحدة في الاتجاه نفسه نحو غاياتها الكبرى.

ومن زاوية أخرى، فإن الهندسة النظامية لا تنفصل عن البعد الإنساني للنظام، لأنها تدرك أن الأرقام وحدها لا تصنع الأداء، بل الإنسان الذي يفسّرها ويستجيب لها. ولذلك فإن النظام المصمم هندسياً يجب أن يُصمّم أيضاً

إنسانياً، بحيث يكون بسيطاً في التطبيق، واضحاً في المفاهيم، شفافاً في المعايير، وعادلاً في التقييم. فالهندسة لا قيمة لها إن لم تترجم إلى تجربة عادلة يعيشها العاملون يومياً.

وفي النهاية، يمكن القول إن الهندسة النظامية لبناء إدارة الأداء هي عملية تشيد للعقل المؤسسي ذاته. إنها ليست بناء منصّة رقمية أو دليل إجرائي فحسب، بل بناء طريقة جديدة للتفكير في العمل، تحول المؤسسة إلى منظومة متناغمة تتحدد بلغة واحدة، وتعلّم من ذاتها، وتحسن باستمرار. فحين تُصْمم الأنظمة بعقل هندسي ووعي إنساني، تولد المؤسسات التي لا تكتفي بالعمل بكفاءة، بل تعمل بوعي واستدامة وإتقان.

## ؟ التكامل الاستراتيجي 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 سلوك وإنتاج ومؤشرات قابلة للقياس. فالرؤية هي البوصلة التي تحديد الاتجاه، ولكن المؤشرات هي الخطوات التي تترجم الاتجاه إلى حركة. والتكامل الاستراتيجي بين الرؤية والمؤشرات هو الجسر الذي يربط بين الحلم والواقع، وبين القيم والأرقام، وبين التخطيط والتنفيذ. وبدون هذا الجسر، تحول الرؤية إلى شعار جميل لا يغيّر شيئاً في الأداء، وتصبح المؤشرات أدوات ميكانيكية بلا روح ولا غاية.

إن جوهر إدارة الأداء المؤسسي يكمن في هذا التكامل، لأن الأداء لا معنى له إن لم يخدم الرؤية، والرؤية لا قيمة لها إن لم تدار بالأداء. فالعلاقة بينهما ليست خطية ولا منفصلة، بل تفاعلية ودائمة؛ فالرؤية توجه الأداء، والأداء يغذّي الرؤية بالبيانات والمعرفة الازمة لتصحيح المسار. وهذا ما يجعل التكامل الاستراتيجي ليس مجرد خطوة إجرائية، بل نظام تفكير مؤسسي متوازن يحوّل الاستراتيجية إلى لغة عملية تدار بها القرارات اليومية.

إن بناء هذا التكامل يتطلب أولاً فهما عميقاً لطبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة في المؤسسة:  
1 المستوى الاستراتيجي (Strategic Level): حيث تحدد الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الكبرى التي تعبر عن هوية المؤسسة وغايتها طويلة المدى.

2 المستوى التشغيلي (Operational Level): حيث تترجم تلك الأهداف إلى مبادرات وبرامج ومشروعات ملموسة تنفذها الإدارات والقطاعات المختلفة.

3 المستوى الفردي (Individual Level): حيث تترجم البرامج إلى مسؤوليات وأهداف شخصية ترتبط بالأداء اليومي لكل موظفي وقائد.

ويعرف هذا الترابط في أدبيات الإدارة الحديثة بمفهوم Cascade Alignment أو الاصطفاف الهرمي للأداء، حيث تناسب الأهداف من الأعلى إلى الأسفل في تسلسل منطقي يجعل كل فرد في المؤسسة قادرًا على رؤية أثر عمله في تحقيق الرؤية الكبرى. فحين يفهم الموظف كيف يساهم هدفه الفردي في نجاح هدفي

مؤسسةً أعلى، يتحول من منفذٍ إلى شريكٍ في الإنجاز، ويصبح أداؤه ذا معنى يتجاوز المهام اليومية إلى المشاركة في صناعة مستقبل المؤسسة.

ولأن الرؤية مفهومٌ نوعيٌّ، والمقياس مفهومٌ كميٌّ، فإن التكامل بينهما يحتاج إلى منهجيةٍ دقيقةٍ تحول الغايات المجردة إلى مؤشراتٍ ملموسةٍ دون أن تفقدها معناها. وهنا تأتي أهمية أدوات إدارة الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) والأهداف والنتائج الرئيسية (KRs)، اللتين تُعدان من أكثر النماذج العالمية قدرةً على تحقيق هذا التكامل. بطاقة الأداء المتوازن، التي قدّمتها كابلان ونورتن، تربط الرؤية بالأداء عبر أربعة أبعاد رئيسية: المالي، والعميل، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. أما نظام Objectives (O) الذي تبنّته الشركات التقنية الكبرى مثل Google، فيحول الرؤية إلى أهدافٍ رئيسيةٍ موضوعة (Key Results)، تراجع دورياً لتأكيد التقدّم والتحسين المستمر.

لكن التكامل الحقيقي لا يتحقق بمجرد تطبيق نموذجٍ جاهزٍ، بل حين تُصَمَّم المؤشرات من داخل السياق المؤسسي ذاته. فكل مؤسسة لها رؤيتها الفريدة، وثقافتها الخاصة، وبيئتها التشغيلية المميزة، وبالتالي فإن مؤشرات أدائها يجب أن تعبر عن روحها لا أن تفرض عليها. فمؤشر الأداء في مؤسسةٍ تعليميةٍ مختلف عن نظيره في مؤسسةٍ ماليةٍ أو خدميةٍ، ومؤشر الكفاءة في بيئهٍ إبداعيةٍ مختلف عن مؤشر الالتزام في بيئهٍ تنظيميةٍ صارمة. ولهذا فإن هندسة المؤشرات تحتاج إلى حسٍ قياديٍ عميقٍ يجمع بين العلم والإدراك الثقافي لل المؤسسة.

وفي التجارب العالمية والعربيـة الحديثـة، 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 وزارة وجامعة حكومية تدير أهدافها ضمن إطارٍ وطنيٍ موحدٍ يربط بين الأداء الفردي والمؤسسي والوطني. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، يمثل النظام الاتحادي لإدارة الأداء الحكومي (EPMS) نموذجاً تطبيقياً لهذا التكامل، إذ يحول مؤشرات الأداء إلى أدواتٍ تنفيذيةٍ تحقق مستهدفات الأجندة الوطنية. وهذا التكامل العمودي يجعل الأداء لغةً استراتيجيةً واحدةً في الدولة بأكملها.

إن التكامل الاستراتيجي بين الرؤية والمؤشرات لا يقتصر على ربط الأهداف العليا بالمقاييس، بل يمتد إلى التكامل الأفقي بين الإدارات والوحدات المختلفة. فحين تعمل كل إدارهٍ بمعزلٍ عن الأخرى، تفقد المؤسسة قدرتها على التعلم الجماعي، ويحدث ما يُعرف بـ“تشتت الأداء” حيث تتحسن المؤشرات الجزئية بينما تتراجع النتائج الكلية. لذلك فإن التكامل الأفقي يعني أن تشارك الإدارات في المؤشرات، وأن يُصَمَّم النظام بحيث تُقاس النتائج المشتركة، لا فقط الإنجازات الفردية. وهذا الفكر التكاملي هو ما يجعل المؤسسة كياناً واحداً يتحرك بتناسق نحو غاياته الكبرى.

ومن الناحية الفكرية، يمكن القول إن التكامل بين الرؤية والمؤشرات هو في جوهره تحقيق لانسجام بين الفكر والواقع. فالرؤية تعبر عن الوعي بالقيمة، والمؤشر يترجمها إلى فعلٍ قابلٍ للقياس. وحين يفقد أحدهما الآخر، يختل النظام الإداري. فالرؤية دون مؤشراتٍ تُصبح مثاليةً حالمـة، والمؤشرات دون رؤيةٍ تُصبح بiroقراطـيةً عمياءً. أما حين يتكمـلان، يولد الوعي العمليٍ ويصبح الأداء طريقـاً للفهم بقدر ما هو وسيلةً

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

**كيف تحول الرؤية إلى مؤشرات قياس، دون أن تفقد المعنى الذي أنشئت لأجله؟**

والإجابة ليست في كثرة المؤشرات، بل في دقتها وارتباطها بالغاية. فالمؤشرات ليست غايةً في ذاتها، بل وسيلةً لتعلم المؤسسة من أدائها، وتصحيح مسارها، وتطوير قدرتها على اتخاذ القرار المبني على المعرفة. ولهذا، فإن التكامل الاستراتيجي ليس عملية تقنية، بل عملية وعيٍ مؤسسيٍ مستمرٌ، ترافق فيها المؤسسة نفسها دورياً لتتأكد أن مقاييسها ما تزال تخدم رؤيتها، وأن رؤيتها ما تزال تلهم أدائها.

وهكذا يتضح أن التكامل بين الرؤية والمؤشرات ليس فقط جوهر بناء نظام إدارة الأداء، بل هو الروح التي تُتعيش هذا النظام وتبقيه حياً ومتجددًا. فحين تصبح المؤشرات مرآةً للرؤية، والرؤية بوصلاً للمؤشرات، تتحول المؤسسة إلى منظومة متوازنة تجمع بين الطموح والانضباط، وبين الابتكار والمساعدة، وبين التخطيط والإلهام. وعندما فقط تصبح الرؤية واقعاً يُقياس، ويدار، ويعيش.

## ?? الدورة الإدارية للأداء: التخطيط ؟ التنفيذ ؟ المراجعة ؟ التحسين

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

حين نحلل ماهية إدارة الأداء المؤسسي في أكثر صورها نضجاً، ندرك أنها ليست نظاماً منفصلاً داخل إدارة الموارد البشرية، بل هي دورة إدارية مستمرة تتجدد في كل لحظة من حياة المؤسسة. إنها دورة الحياة الإدارية التي تبدأ بالتخطيط، وتمر بالتنفيذ، وترافق الأداء، وتنتهي بالتحسين، لتبدأ من جديد على مستوى أعلى من النضج. وهذه الدورة هي التي تضمن أن المؤسسة لا تكرر نفسها، بل تتطور ذاتياً عبر التعلم والخبرة والتحليل المستمر.

ويُشّبه بعض علماء الإدارة هذه الدورة بنظام النبض المؤسسي (Institutional Pulse): فحين يتوقف هذا النبض، تتوقف الحياة الإدارية، وحين ينتم، تتدفق الطاقة التنظيمية في كل الاتجاهات. فالمؤسسة التي لا تخطط لا تعرف إلى أين تتجه، والتي لا تتفقد فقد مصداقيتها، والتي لا تراجع تكرر أخطاءها، والتي لا تحسن تموت بالتدريج. ولذلك فإن بناء نظام إدارة الأداء لا يمكن أن يتصور دون وجود هذه الدورة الرباعية التي تحافظ على حيوية المؤسسة وقدرتها على التجدد.

أول هذه المراحل هي مرحلة التخطيط (Planning)، وهي الأساس الذي يبني عليه كل ما يأتي بعده. في هذه المرحلة تُحدد المؤسسة أهدافها بوضوح، وتنترجم استراتيجيتها إلى مبادراتٍ ومؤشراتٍ ومسؤولياتٍ محددة. ويعُد التخطيط الجيد أكثر من مجرد كتابة أهدافٍ عامة، بل هو عملية استشرافية وتفكيرٍ نقديٍ وتحليلٍ

للواقع والفرص والمخاطر. فالتحطيط في إدارة الأداء هو لحظة الفهم العميق للبيئة المؤسسية، وتحديد الأولويات الذكية التي تحقق التوازن بين الطموح والإمكانات. وهو ما يُعرف بـ الذكاء التخططي (Planning)، أي قدرة القائد على اختيار ما يجب فعله أولاً، وما يجب تأجيله، وما يجب تركه.

أما المرحلة الثانية هي التنفيذ (Execution)، فهي اختبار الحقيقة. فهنا ينتقل النظام من الورق إلى الواقع، ومن الأهداف إلى الأفعال. ويُعتبر التنفيذ الحلقة الأخطر في دورة الأداء، لأنّه يُظهر مدى واقعية التخطيط، وفاعلية القيادات، وجاهزية الفرق. ولأنّ التنفيذ لا يُدار بالأوامر بل بالتمكين، فإنّ المؤسسات الناضجة تعتمد في هذه المرحلة على توزيع الأدوار بوضوح، وتفويض الصالحيات، ومتابعة التقدّم من خلال مؤشرات لحظية دقيقة (Real-Time KPIs). كما يُصبح الاتصال الداخليّ عنصراً حاسماً في هذه المرحلة، لأنّ غياب التواصل يُضعف الانسجام بين الوحدات، ويحوّل الأهداف المشتركة إلى جمود متفرقٍ بلا أثرٍ مؤسسيٍّ متكامل.

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

وأخيراً تأتي مرحلة التحسين (Improvement)، وهي التي تحوّل المراجعة إلى نموٍّ حقيقيٍّ. فليس المهم أن تُكتشف التفارات، بل أن تُبني منها فرض 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 "خطوة صغيرة كل يوم أفضل من قفزة عشوائية كل عام". فكل مراجعة تُنتج درساً، وكل درسٍ يُصبح سياسةً جديدة، وكل سياسةً تُغرس في السلوك المؤسسي لتحدث تغييرًا دائماً. وهكذا تحول المؤسسة إلى كائنٍ متعلمٍ يطور نفسه من الداخل.

إنّ هذه الدورة الرباعية لا تعمل بمعزل عن الزمن، بل تُدار في حلقاتٍ متكررةٍ قصيرةٍ وطويلةٍ المدى. فهناك دورات أداء سنويةٍ تراجع الأهداف الكبرى، ودورات ربع سنويةٍ تتابع التقدّم المرحلي، ودورات أسبوعيةٍ تراقب الأنشطة التشفيلية. وكلما قصرت دورة الأداء، زادت سرعة التعلم المؤسسي واستجابة القيادة. ولهذا تتجه المؤسسات الحديثة إلى اعتماد مفهوم التحكم اللحظي بالاداء (Real-Time Performance Control) عبر الأنظمة الرقمية ولوحات القيادة التفاعلية (Dashboards) التي تجعل الأداء مرئياً ومفهوماً لجميع أصحاب العلاقة في اللحظة نفسها.

ويلاحظ أن كل مرحلة من هذه المراحل الأربع ترتبط ارتباطاً مباشرًا بثقافة القيادة والسلوك الإداري. فالتحطيط يعكس رؤية القيادة، والتنفيذ يختبر فيه تمكينها، والمراجعة تُقاس بها شفافيتها، والتحسين يثبت قدرتها على التعلم. ولهذا فإنّ دورة إدارة الأداء لا تنجح بوجود الأدوات وحدها، بل بوجود قيادةٍ تبني قيمَ الفهم، والمساءلة، والتطوير. فالقائد الذي لا يراجع ذاته لا يستطيع أن يُراجع أداء الآخرين، والمؤسسة التي لا تتعلم

من داخلها ستظل تعتمد على التحسينات القادمة من الخارج.

وقد تجسد هذا الفكر في النماذج العربية الحديثة لإدارة الأداء، مثل النظام الإمارati (EPMS) الذي جعل اللقاءات الدورية بين القائد والموظف لحظة مراجعة وتوجيه مستمرة، والنظام السعودي الذي اعتمد المراجعة الفصلية للأداء وربطها بخطط التطوير الفردية. وهذا النموذجان يعكسان نضجاً إدارياً كبيراً في فهم أن إدارة الأداء ليست نهاية العام، بل رحلة العام بأكمله.

ومن منظورٍ فلسفـي أعمق، يمكن القول إنّ دورة الأداء هي صورة مصغـرة لدورة الحياة الإنسانية ذاتها. فكما يُراجع الإنسان ذاته بعد كل تجربـة ليحسن أدائه في المستقبل، كذلك تفعل المؤسسة. فالـادارة الـواعية ليست من تخطـط لـتحكمـ، بل من تـخطـط لـتـعلمـ، ولا تـرـاجـع لـتـدينـ، بل لـتـبـدـعـ. فـالـمـؤـسـسـةـ التي تـتقـنـ هـذـهـ الدـوـرـةـ الـرـبـاعـيـةـ تـصلـ إـلـىـ حـالـةـ منـ الـوـعـيـ الـإـدـارـيـ الذـاتـيـ (Administrative Self-Awareness) تـجعلـهاـ قـادـرـةـ عـلـىـ التـجـددـ الـمـسـتـمرـ دونـ الـحـاجـةـ إـلـىـ صـدـمـاتـ خـارـجـيـةـ لـتـحـفيـزـ التـغـيـيرـ.

وفي النهاية، يمكن القول إنّ دورة إدارة الأداء هي قلب النظام المؤسسي النابض. فهي التي تحـولـ الرؤـيـةـ إـلـىـ حـرـكـةـ، وـالـبـيـانـاتـ إـلـىـ مـعـرـفـةـ، وـالـمـعـرـفـةـ إـلـىـ قـرـارـ، وـالـقـرـارـ إـلـىـ تـحـسـينـ، وـالـتـحـسـينـ إـلـىـ ثـقـافـةـ. فـحينـ تـتـنـاغـمـ مـراـحلـ التـخـطـيطـ، وـالـتـنـفـيـذـ، وـالـمـرـاجـعـةـ، وـالـتـحـسـينـ فـيـ إـيقـاعـ إـدـارـيـ وـاحـدـ، تـصـبـحـ الـمـؤـسـسـةـ كـيـاـنـاـ حـيـاـ يـفـكـرـ وـيـعـمـلـ وـيـتـطـورـ فـيـ اـسـجـامـ تـامـ معـ غـايـتـهـ الـكـبـرـيـ.

## ؟ تصميم مؤشرات الأداء: من القياس إلى التعلم

Designing Performance Indicators: From Measurement to Learning

---

من أكثر المفاهيم التي أسيء فهمها في علم الإـدـارـةـ هوـ مـفـهـومـ مـؤـشـرـ الأـدـاءـ. فالـكـثـيرـونـ يـنـظـرـونـ إـلـيـهـ كـأـدـاءـ رـقـابـيـةـ أوـ وـسـيـلـةـ لـمـسـائـلـةـ الـأـفـرـادـ، بـيـنـمـاـ الحـقـيـقـةـ أـنـ الـمـؤـشـرـ هوـ لـفـةـ الـتـعـلـمـ الـمـؤـسـسـيـ. إـنـهـ الجـسـرـ الـذـيـ يـعـبـرـ بـهـ الـقـائـدـ مـنـ الـحـدـسـ إـلـىـ الـمـعـرـفـةـ، وـمـنـ الـانـطـبـاعـ إـلـىـ الـفـعـلـ، وـمـنـ الـحـكـمـ الـشـخـصـيـ إـلـىـ الـقـرـارـ الـمـبـنـيـ عـلـىـ الدـلـيلـ. ولـذـلـكـ، فـيـانـ تصـمـيمـ مـؤـشـراتـ الـأـدـاءـ لـيـقـاسـ بـكـمـيـتـهاـ أوـ جـمـالـهـاـ الـبـيـانـيـ، بلـ بـقـدرـتـهاـ عـلـىـ أـنـ تـجـعـلـ الـمـؤـسـسـةـ أـكـثـرـ وـعـيـاـ بـذـاتـهـ، وـأـكـثـرـ قـدـرـةـ عـلـىـ الـتـعـلـمـ مـنـ تـجـربـتهاـ الـيـوـمـيـةـ.

إنّ المـؤـشـرـ الجـيدـ لاـ يـخـبرـكـ فـقـطـ بـمـاـ يـحـدـثـ، بلـ يـسـاعـدـكـ عـلـىـ فـهـمـ لـهـاـ يـحـدـثـ، وـمـاـ الـذـيـ يـجـبـ أـنـ يـتـغـيـرـ لـيـحـدـثـ الـأـفـضلـ. فالـمـؤـشـراتـ لـيـسـتـ عـيـوـنـاـ تـرـاقـبـ، بلـ عـقـوـلـاـ تـفـكـرـ. وـلـهـذـاـ، يـمـكـنـ القـوـلـ إـنـ بـنـاءـ نـظـامـ الـمـؤـشـراتـ هوـ فـيـ جـوـهـرـهـ بـنـاءـ لـعـقـلـ الـمـؤـسـسـةـ. فالـمـؤـشـراتـ هـيـ الـأـسـلـةـ الـكـبـرـىـ الـتـيـ تـوـجـهـ التـفـكـيرـ الـجـمـعـيـ دـاخـلـ الـمـنـظـمـةـ: ماـ الـمـهـمـ؟ـ مـاـ الـذـيـ نـقـيـسـهـ؟ـ وـلـمـاـذـاـ نـقـيـسـهـ؟ـ وـكـيـفـ نـعـرـفـ أـنـنـاـ نـتـحـسـنـ؟ـ فـحـيـنـ تـصـاغـ هـذـهـ الـأـسـلـةـ بـعـمـقـ، تـتـحـولـ الـمـؤـسـسـةـ مـنـ بـيـئـةـ تـنـفـيـذـيـةـ إـلـىـ بـيـئـةـ تـأـمـلـيـةـ قـادـرـةـ عـلـىـ الـتـعـلـمـ مـنـ كـلـ تـجـربـةـ وـكـلـ نـتـيـجـةـ.

ولـتـصـمـيمـ مـؤـشـراتـ فـعـالـيـةـ، لـاـ بـدـ أـوـلـاـ مـنـ تـحـديـدـ نـوـعـ الـأـدـاءـ الـذـيـ نـرـيدـ قـيـاسـهـ:

الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance): الذي يُقاس فيه مدى تحقق الأهداف العليا المرتبطة بالرؤية والرسالة.

الأداء التشغيلي (Operational Performance): الذي يُقاس فيه كفاءة العمليات الداخلية، وسرعة التنفيذ، وجودة المخرجات.

الأداء الفردي والسلوكي (Individual and Behavioral Performance): الذي يُقاس فيه مدى التزام الأفراد بالقيم والسلوكيات التي تعزز الأداء الجماعي.

ويعدّ وضوح هذه المستويات أساساً لتجنب أحد أخطر أخطاء الأنظمة الإدارية وهو الخلط بين المؤشرات. فكثير من المؤسسات تقيس العمليات بأدوات استراتيجية، أو تقييم الأفراد بمؤشرات جماعية، فتفقد الدقة وترتكب العدالة. ولذلك يجب أن تُصمم المؤشرات على قاعدة علمية تراعي المستوى، والمجال، والمستفيد.

ومن أهم المعايير العالمية لبناء المؤشرات ما يُعرف بمبدأ SMART، وهو اختصار لخمسة خصائص تجعل المؤشر فعالاً:

S محدد (Specific): يجب أن يكون المؤشر واضحاً ودقيقاً في ما يقيسه دون غموض أو عمومية.

M قابل للقياس (Measurable): يعبر عن نتيجة يمكن رصدها بالأرقام أو البيانات.

A قابل للتحقيق (Achievable): لا يكون مثالياً بعيداً عن الإمكانيات الواقعية.

R مرتبط بالأهداف (Relevant): يخدم غاية مباشرةً في الاستراتيجية أو الخطة.

T محدد بالزمن (Time-bound): يُقاس ضمن فترة زمنية واضحةٌ تتيح 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 تعلم الأداء. ومن هنا ولدت المدرسة الحديثة في إدارة المؤشرات، التي تُضيف إلى مبدأ SMART بعدها جديداً هو LEARNING، أي أن كل مؤشر يجب أن ينتج معرفة. فالمؤشر الذي لا يُساعد المؤسسة على التفكير في طريقة عملها لا قيمة له حتى لو كان دقيقاً رياضياً.

ولهذا، فإن تصميم المؤشرات الحديثة يعتمد على مفهوم Data Storytelling، أي تحويل البيانات إلى قصة تروى، لا مجرد جدول يعرض. فالمؤشر حين يقدم في سياق يروي ماذا حدث ولماذا حدث وما الدروس المستفادة، يتحول من رقم إلى وعي، ومن تقرير إلى حوار مؤسسي حيّ.

وفي السياق المؤسسي العربي، بدأت العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة تعتمد نهج المؤشرات التعليمية التي لا تكتفي بعرض النتائج، بل تفسّرها في ضوء السلوك المؤسسي والظروف المحيطة. فمثلاً في المملكة العربية السعودية، أصبح تحليل مؤشرات الأداء ضمن منظومة قياس الحكومية جزءاً من عملية التعلم الجماعي، حيث تناقش الفرق نتائجها دورياً وتعيد صياغة خططها بناءً على الدروس المستفادة. وفي

الإمارات العربية المتحدة، تُعد غرف الأداء الحكومي نموذجاً متقدماً لهذا الفكر، إذ تحول المراجعة الرقمية للمؤشرات إلى منصة للفكر المشترك بين القيادة والفرق حول سبل التحسين.

وعند تصميم مؤشرات الأداء، يجب أن يراعى توازنها بين ثلاثة أبعاد رئيسية تسمى مثلث القيمة المؤسسية (Institutional Value Triangle):

- 1 الكفاءة (Efficiency): هل نستخدم مواردنا بأفضل شكل ممكن؟
- 2 الفاعلية (Effectiveness): هل نحقق النتائج التي خطط لها؟
- 3 الأثر (Impact): هل تحدث نتائجنا تغييرًا حقيقياً في الواقع؟

فالمؤشرات التي تقتصر على قياس الكفاءة قد تغفل الأثر، والمؤشرات التي تركز على الأثر دون فاعلية تفقد الانضباط، والمؤشرات التي لا توازن بين الثلاثة تفقد الرؤية الكلية. ولذلك يقال إن المؤشرات الجيدة ليست تلك التي تُظهر النجاح، بل تلك التي تُظهر المعنى وراء النجاح.

كما يجب أن يكون تصميم المؤشرات عملية تشاركية لا مركبة، تُسهم فيها القيادات والفرق والمستفيدون النهائيون. فالمؤشر الذي لا يفهمه الموظف لا يمكن أن يدرك سلوكه. ولهذا، يُنصح أن تصمم المؤشرات بلغة يفهمها الجميع، وأن تُعرض شفافاً للجميع، ليشعر كل فرد أن الأرقام تعبر عنه لا تحكم عليه. فحين يفهم الفريق المؤشرات، تحول من مصدر ضغط إلى مصدر دافع.

وفي النظم المتقدمة، يربط تصميم المؤشرات بالتحليل الإحصائي والتنبؤ الذكي باستخدام الذكاء الاصطناعي (AI) وأدوات التحليل التنبئي (Predictive Analytics). فالمؤشرات لم تعد تُقاس فقط لتسجيل الماضي، بل لتوقع المستقبل. وهذا التحول يجعل من إدارة الأداء مجالاً استشرافيّاً، لا مجرد مراقبة تاريخية للأداء السابق.

إن فلسفة تصميم مؤشرات الأداء في النهاية تقوم على الانتقال من منطق الرقابة إلى منطق التعلم. فحين تتحول الأرقام إلى دروس، يتحول الأداء إلى وعي. والمؤسسة التي تتعلم من مؤشراتها هي المؤسسة التي تعرف كيف تنمو باستمرار دون الحاجة إلى أزمات تُجبرها على التغيير.

وهكذا، يمكن القول إن تصميم المؤشرات هو لحظة التفكير العميق في ماهية النجاح. فهو ليس مجرد سؤال: "هل نحن نجحنا؟"، بل: "كيف نجحنا؟ ولماذا؟ وما الذي سنتعلمه من ذلك لننجح غداً بشكل أفضل؟". وعند هذه النقطة، يصبح المؤشر أداة للمعرفة، والمعرفة أداة للتحسين، والتحسين ثقافة دائمة في قلب المؤسسة.

## ؟ حوكمة الأداء والشفافية المؤسسية

حين ننتقل في فومنا لإدارة الأداء من الجانب القيمي إلى الجانب الفنّي، ندرك أن نجاح أي نظام للأداء لا يقاس فقط بقدرته على القياس والتحليل، بل بقدر اتساقه مع مبادئ الحكومة الرشيدة والشفافية المؤسسية. فالنظام الذي لا يخضع للحكومة يتحوال بمرور الوقت إلى أداة للسلطة لا أداة للعدالة، وإلى وسيلة للرقابة لا أداة للتحسين. أما النظام المحكوم بالحكومة والشفافية، فهو الذي يعيد تعريف العلاقة بين السلطة والمسؤولية، وبين القائد والموظّف، وبين المؤسسة مجتمعها، على أساس من الوضوح، والمساءلة، والثقة.

إن حوكمة الأداء ليست إجراءً إدارياً ولا بنية تنظيمية إضافية، بل هي روح النّظام الإداري ذاته. فهي التي تحدّد من يملك الحق في اتخاذ القرار، ومن يتحمّل المسؤولية، وكيف تدار الموارد، وكيف تُقاس النتائج، وكيف تُعلَن للمجتمع. ومن دون هذه الروح، يُصبح نظام الأداء مجرد آلية ميكانيكية لا روح فيها، تدار في الظل، وتُنتِج أرقاماً بلا معنى. فالحكومة هي التي تمنح الأداء مصداقيته، لأنّها تحول القياس من نشاط داخليٍّ إلى مسؤولية مؤسسية أمام الأطراف جميعاً.

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

1. المساءلة (Accountability): أن يعرف كل فرد ما هو مسؤول عنه، وأن يحاسب على نتائجه بعدلية ووضوح.

2. الشفافية (Transparency): أن تكون المعلومات متاحة، والمعايير معلنّة، والإجراءات واضحة للجميع.

3. النزاهة (Integrity): أن تدار العمليات والمراجعات بضمير مهنيٍّ، خالٍ من التحيز والمحاباة والتلاعُب.

وحيث تجتمع هذه المبادئ الثلاثة في نظام إدارة الأداء، يتحول من أدلة رقابية إلى منظومة أخلاقيّة متكمالقة تحفظ التوازن بين الحرية والمسؤولية. فالموظّف الذي يعلم أنّ أداءه يُقاس بمعايير عادلة واضحة، يعمل بثقة ويتجه بصدق دون خوف أو تردد. والإدارة التي تُعلن نتائجها بشفافية، تُكسب ثقة موظفيها قبل مجتمعها، وترسّخ ثقافة الانفتاح والتعلّم من الأخطاء.

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

الخط الأول: الإدارات التنفيذية التي تُخطط وتنفذ وتحلّم الأداء الأولي.

الخط الثاني: وحدات إدارة المخاطر وضمان الجودة التي تراقب الاتساق والالتزام.

الخط الثالث: المراجعة الداخلية أو الخارجية التي تراجع حيادية النظام وعدالته.

هذا النموذج لا يُطبّق فقط في المؤسسات المالية، بل أصبح جزءاً أصيلاً من حوكمة الأداء الإداري في كثير من

الدول والمنظمات، لأنه يعزز المسئولية ويعنِّي تضارب المصالح، ويُبقي النظم موضعياً مستقلاً عن الضغوط الشخصية والإدارية.

أما الشفافية المؤسسية، فهي الوجه العملي للحكومة. فهي التي تجعل البيانات متاحة، والسياسات مفهومة، والقرارات قابلة للتتبع. وفي ظل الشفافية، تُصبح مؤشرات الأداء مرئية لا سرية، ويُصبح الإنجاز شأنًا عالمًا لا امتيازاً خاصاً. فالشفافية في الأداء تحول المعرفة المؤسسية إلى ملكية جماعية، وتجعل الجميع شريكاً في الفهم والتحسين. ولهذا فإن المؤسسات الناضجة لا تخفي نتائجها، بل تشاركها داخلياً وخارجياً، وتعتبر الإعلان عن الأداء مسؤولية لا مجاملة.

وفي التجارب الحديثة، أثبتت الدول التي تبنّت الشفافية في إدارة الأداء أنها أكثر قدرةً على التحسين المستمر. ففي المملكة العربية السعودية، تنشر مؤشرات الأداء الحكومية عبر منصات مفتوحة مثل منصة رؤية ٢٠٣٠ وإنجازات الوطنية، مما جعل المواطن شريكاً في المتابعة والتقييم، لا مجرد متلقٍ للنتائج. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، تُعرض مؤشرات الأداء الحكومي على لوحات القيادة الوطنية أمام القيادة العليا والوزراء والمديرين التنفيذيين في اجتماعاتٍ دورية مفتوحة للنقاش والمساءلة، مما خلق ثقافةً جديدةً من الثقة والمصارحة الإدارية.

إن العلاقة بين الحكومة والأداء علاقة عضوية لا يمكن فصلها. وكل أداء بلا حوكمة يتحول إلى نشاطٍ فرديٍّ، وكل حوكمة بلا أداء تحول إلى بiroقراطيةٍ شكليّة. ولهذا، فإن النظام الناجح هو الذي يجعل الحكومة وسيلةً لتفعيل الأداء لا لتقييده، و يجعل الشفافية قوّةً للتطوير لا سلطةً للاتهام. فالحكومة الوعائية لا تخيف القادة، بل تحميهم من الانحراف، وتعطيهم الثقة في قراراتهم لأنها تبني على معاييرٍ واضحةٍ وبياناتٍ موثوقة.

ومن البعد القيمي، تُعبّر حوكمة الأداء عن مبدأ قرآنيٍ عظيم هو قوله تعالى: ﴿وَقُفُوهُمْ إِنَّهُمْ فَسَّوْلُون﴾ [الصفات: ٢٤]. أي أن المسئولية هي جوهر العدالة. كما أن الشفافية تتجسد في مبدأ البينة والوضوح، الذي هو من أساسات العدل في الإسلام. وكل نظامٍ يخفي معلوماته يُشبه الشهادة المجهولة، وكل قرار لا يُعلّل يفقد الثقة فيه. ومن هنا، فإن الحكومة ليست فقط مطلبًا إداريًّا، بل واجبًا أخلاقيًّا وروضيًّا لحفظ أمانة العمل العام.

إن حوكمة الأداء تحول المؤسسة إلى نظامٍ عادلٍ ومسؤولٍ ومفتوحٍ. فهي التي تمنع التلاعب في التقييم، وتکبح المحاباة، وتصحّح الانحرافات قبل أن تتحول إلى أزمات. كما أنها تتيح مراجعة القرارات وفق بياناتٍ دقيقة، وتعزز الرقابة الذاتية لدى الموظفين، لأنّهم يعلمون أن النظام منصفٌ لا يظلم فيه أحد. وعندما يشعر العاملون بالعدالة، ترتفع الثقة، وتتضاعف الإنتاجية، ويزدهر الانتماء المؤسسي.

وفي نهاية المطاف، يمكن القول إن حوكمة الأداء والشفافية المؤسسية هما الضمان الأخلاقي لاستدامة نظام إدارة الأداء. فالأداء بلا حوكمة كالقوءة بلا وعي، والحكومة بلا شفافية كالعدل بلا شهود. والمؤسسة التي تدير أداءها بوضوحٍ ومسؤولية هي المؤسسة التي تنال ثقة موظفيها ومجتمعها، وتحول نظامها الإداري إلى منظومةٍ من القيم والسلوكيات التي تجسد الإتقان في أسمى معانيه.

# ؟ الثقافة التنظيمية وتمكين الأداء

Organizational Culture and Performance Enablement

إذا كانت الأنظمة هي العظام التي تُشكّل هيكل المؤسسة، فإن الثقافة التنظيمية هي الدم الذي يجري في عروقها ويعيها الحياة. فالنظام يحدّد ما الذي يجب أن يحدث، لكن الثقافة هي التي تحدّد كيف يحدث ولماذا. ولهذا، فإن أي نظام لإدارة الأداء، مهما كان دقيقاً ومتكاملاً، يظل عاجزاً عن تحقيق غاياته إن لم يتجدّر في بيئة ثقافية تدعم قيم الأداء، وتشجع الشفافية، وتحفز على التعلم والتحسين. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد شعارات أو قيم مكتوبة على الجدران، بل هي سلوك متكرر نابع من إيمان جمعي بالقيمة المشتركة لما نفعله.

إن العلاقة بين الثقافة والأداء ليست علاقة تأثيرٍ أحاديٍّ، بل علاقة تفاعلية معقدة. فالثقافة القوية تصنع أداءً متميّزاً، والأداء المتميّز يعزّز بدوره ثقافة الثقة والنجاح. أما الثقافة الضعيفة، فهي التي تعطل النظام، وتحوّل الأداء إلى واجب بiroocratic ينفّذ خوفاً لا اقتناعاً. ولهذا يقول بيتر دركر عبارته الشهيرة: **الثقافة تلهم الاستراتيجية على الإفطار**. فحتى أعظم الاستراتيجيات تفشل في بيئة ثقافية لا تؤمن بها، بينما تنجح أبسط المبادرات في بيئة تنفس الالتزام والإيجابية.

إن الثقافة التنظيمية الفعّالة للأداء تقوم على خمسة أعمدة رئيسية تكون ما يمكن تسميته بـ منظومة الوعي المؤسسي الفاعل:

**1. الثقة (Trust)**: الثقة هي أول بذرة تزرع في تربة الأداء. فحين يشعر الموظف أن المؤسسة تقدّر جهده وتنتفه في تقييمه، يعمل بأخلاص لا خوفاً من العقوبة، بل رغبة في الإسهام. والثقة ليست قراراً إدارياً بل شعوراً يتكون عبر الزمن من الممارسات العادلة والاتصال الصادق. والمؤسسة التي تقيم أداءها بعدلة ووضوح تزرع الثقة في قلوب موظفيها قبل أن تكتبها في سياساتها.

**2. التمكين (Empowerment)**: التمكين هو أن تمنح الناس الأدوات والمعرفة والصلاحيات لينجزوا بأنفسهم، لا أن تنجز عنهم. وهو يعكس عمق نضج القيادة في إدارة الأداء، لأن القائد الوعي لا يقيس فقط النتائج، بل ينفي القدرة على تحقيقها. فالموظفو الفعّالون لا يحتاجون إلى رقابة مستمرة، لأنهم يحملون داخل ذاتهم دافعاً داخلياً للإنجاز. ولهذا، فإن إدارة الأداء الحديثة تتبع عن ثقافة الإشراف لبني ثقافة المسؤولية الذاتية.

**3. التواصل الفعال (Communication)**: إن الثقافة التي لا تتوصل تموت صمتاً. فالحوار هو الهواء الذي تنفسه المؤسسة لتبقى حيةً. والتواصل في سياق الأداء يعني أن تكون الأهداف والملحوظات والتغذية الراجعة واضحةً وفي وقتها. فحين يدرك الموظف

ما المتوقع منه، ويعرف كيف يحسّن أداءه، يشعر بالأمان المهني والانتفاء الحقيقى. وفي المؤسسات الناجحة، يتحول الحوار حول الأداء من محاسبة سنوية إلى محادثات مستمرة تُبنى على الاحترام والتقدير.

#### : 4 التعلم المستمر (Continuous Learning)

في عالم يتغير بسرعة مذهلة، تصبح ثقافة التعلم هي الأمان الحقيقي للمؤسسات. فالاداء الثابت يعني التراجع، والتحسين المستمر يعني البقاء. والثقافة التعليمية في إدارة الأداء لا تقصر على التدريب الرسمي، بل تشتمل التفكير النقدي، والفضول المهني، والاستعداد لتجربة الجديد. والمؤسسة التي تحظى بالتجربة أكثر من العقوبة، هي المؤسسة التي تطلق طاقات الإبداع وتحوّل الأخطاء إلى دروس ثمينة.

#### : 5 الاحتفاء بالإنجاز (Recognition)

الاحتفاء ليس ترفاً إدارياً، بل حاجة إنسانية عميقه. فالثقافة التي تكافئ الأداء المتميز تعزز السلوك الإيجابي وتحوّله إلى عادة مؤسسية. والتقدير لا يعني بالضرورة المكافآت المادية فقط، بل يشمل التقدير العلني، والفرص التطويرية، وكلمات الشكر الصادقة التي تحفّز القلوب قبل العقول.

وعندما تتكامل هذه الأعمدة الخمسة، تولد ثقافة مؤسسية تحرّك الأداء من الداخل، وتجعل النظام الإداري يعيش في وجدان الموظفين لا في ملفات التقارير. وهنا تتحول إدارة الأداء من إجراء إلى سلوك، ومن نظام إلى قيمة، ومن مراقبة إلى شغف بالتحسين.

إن تمكين الأداء لا يبني بقرارات فوقية، بل بتغيير تدريجي في القناعات والسلوكيات. فحين يرى الموظف أن أداءه جزء من نجاح المؤسسة، وأن صوته مسموع، وأن جهده مقدر، يصبح شريكاً حقيقياً في القيادة لا مجرد منفذ للتوجيهات. ولذلك، فإن بناء ثقافة الأداء يبدأ من القيادة أولاً، لأن القائد هو الذي يجسد القيم في سلوكه اليومي. فالثقافة لا تدرب، بل تقلّد. وما يقوله القائد لا يساوي ما يفعله، وما يفعله لا يساوي ما يكرّره يومياً أمام فريقه.

وفي التجارب الناجحة، يتبيّن أن المؤسسات التي استطاعت دمج الثقافة في نظام الأداء أصبحت أكثر استدامة في نتائجها. ففي دولة الإمارات العربية المتحدة مثلاً، حرصت أنظمة الأداء الحكومية على تضمين الكفاءات السلوكية والقيم المؤسسية ضمن تقييم الأداء الوظيفي، لربط بين ماذا ننجذب وكيف ننجذب. وفي المملكة العربية السعودية، وضعت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أطراً سلوكية معياريةً ضمن الدليل الإرشادي للأداء، لجعل الثقافة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من تقييم الأداء لا مجرد عامل ثانوي.

ومن الزاوية الإنسانية الأعمق، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية هي التي تمنح العمل روحه. فحين يشعر الموظف أن بيته عمله تقدّره كإنسان لا كأداة، وأن قيمه الشخصية منسجمة مع قيم المؤسسة، يتحول الأداء إلى حالة من الإتقان، التي قال عنها النبي ﷺ: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقننه. فالإتقان هنا ليس فقط جودة الفعل، بل صدق النية، ووعي الغاية، وعمق الانتفاء.

إن بناء ثقافة تمكّن الأداء ليس مشروعًا قصير الأمد، بل رحلة مستمرة من بناء الوعي وتغذية السلوك. فهي تبدأ بالقدوة، وتنمو بالحوار، وترتّسخ بالمعارضة، وتنزّه عن كل فرد أنه جزء من قصة النجاح. وعند هذه

النقطة، تحول المؤسسة إلى مجتمعٍ يلتقي فيه النظام بالإنسان، والفكر بالفعل، والقيمة بالنتيجة، ليُصبح الثقافة التنظيمية أعظم محركٍ للأداء المؤسسي 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 قائماً على الملاحظة البشرية والتحليل اليدوي للنتائج، أما اليوم فقد أصبح الأداء مرئياً في الزمن الحقيقي، تُسجله الأنظمة الذكية وتحلله الخوارزميات وتقدمه للقادة في لوحات قيادة رقمية لحظية تمكّنهم من اتخاذ القرار بسرعة غير مسبوقة. وهكذا لم يعد نظام إدارة الأداء مجرد آلية لقياس ما حدث، بل أصبح نظاماً للتغيير في المستقبل. يتمنى بما سيحدث ويقترح كيف يمكن تحسينه قبل وقوعه.

إن التحول الرقمي لم يغير فقط الأدوات التي تدير بها الأداء، بل أعاد تعريف معنى الأداء ذاته. ففي عالم تُقاس فيه كل حركة وكل تفاعل بالبيانات، لم يعد الأداء نشاطاً إدارياً داخلياً، بل أصبح منظومةً متراپطةً من الذكاء المؤسسي الذي يغدو ذاته ذاتياً من خلال التدفق المستمر للمعلومات. وهنا يتتحول القائد من مراقبٍ إلى محللٍ، ومن محاسبٍ إلى مستشرِّفٍ، ومن مديرٍ إلى مُفكِّر استراتيجيٍ يتعامل مع البيانات بوصفها لغة الأداء الجديدة.

في هذا العصر، تبني أنظمة الأداء المؤسسي على أربع ركائز رقمية رئيسية تكون ما يُعرف بـ البنية الرقمية للأداء (Digital Performance Infrastructure) :

1) البيانات المتراپطة (Integrated Data) :  
فلا يمكن أن يدار الأداء بمعزل عن البيانات، والبيانات في المؤسسات الحديثة تأتي من مصادر متعددة: أنظمة الموارد البشرية، والمالية، والخدمة، والابتكار، والاتصال المؤسسي. والهندسة الذكية للنظام تجمع هذه المصادر في قاعدةٍ موحدةٍ تحوّل البيانات المبعثرة إلى معرفةٍ متكاملةٍ تمكّن من تحليل الأداء بصورة شاملة دقيقة.

2) التحليل التنبئي (Predictive Analytics) :  
في الماضي، كانت المؤسسات تراجع أداءها بعد انتهاء السنة المالية، أما اليوم فإن النظم التنبئية تتيح لها رؤية المستقبل من خلال تحليل الأنماط السابقة والتوقعات المستقبلية. فبدل أن تسأل المؤسسة «ما الذي حدث؟»، أصبحت تسأله «ما الذي سيحدث؟ ولماذا؟». وهذا التحول من التحليل الوصفي إلى التحليل التنبئي هو ما جعل إدارة الأداء تدخل مرحلة الذكاء الإداري الاستشارافي.

3) الأتمتة والذكاء الاصطناعي (Automation & AI) :

تُسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في أتمتة عمليات جمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها، بل واقتراح التوصيات للتحسين تلقائياً. فالنظام الذكي لا يكتفي بعرض المؤشرات، بل يرسل تنبيهات عند انحرافها، ويقترح إجراءات تصحيحية مبنية على التعلم الآلي (Machine Learning). وبهذا، يتحول النظام من أداة [تابعة للإنسان] إلى شرطيٍ فعالٍ في صنع القرار المؤسسي.

التجربة الرقمية التفاعلية (Digital Experience): التحول الرقمي في الأداء لا يعني فقط بالقائد والمحلل، بل بكل موظفي في المؤسسة. وكل فرد أصبح يمتلك منصة رقمية خاصة به يتبع فيها أهدافه، ويستقبل التغذية الراجعة الفورية، ويشترك في تقييم ذاته. وهكذا تحول الأداء إلى تجربة تفاعلية مستمرة تشعر الموظف بملكيّة حقيقية تجاه نتائجه ومساره المهني.

هذه الركائز الأربع تغير جذرياً طبيعة العلاقة بين الإنسان والنظام. فبدل أن تكون التكنولوجيا مجرد أداة داعمة، أصبحت بيئهً ممكناً تعيش فيها المؤسسة وتطور. فالمؤسسة الذكية اليوم لا تحتاج إلى تقارير ورقية لتعرف كيف تعمل، بل تمتلك [لوحة أداء حية] ترى فيها نبضها لحظة بلحظة، وتشعر بمستوى نشاطها التنظيمي كما يشعر الطبيب بنبض مريضه عبر الأجهزة الحيوية.

وقد أحدث الذكاء الاصطناعي نقلة نوعية في تحليل الأداء السلوكي أيضاً، من خلال استخدام خوارزميات تحليل اللغة (NLP) والتفاعل البشري (Sentiment Analysis) لفهم أنماط التواصل، ومستوى الرضا، والمشاعر التنظيمية. فالمؤسسة لم تعد تقيس فقط ماذا يفعل الموظف، بل كيف يشعر أثناء فعله، لأن العاطفة أصبحت مؤشراً لا يقل أهمية عن الإنتاج.

وفي هذا السياق، يمكن القول إن الذكاء الاصطناعي قد وسع مفهوم [الجدرة المؤسسية] لتشمل القدرة على التعلم من البيانات. فالمؤسسة القادرة على تحويل بياناتها إلى معرفة قابلة للتطبيق تمتلك ميزة تنافسية مستدامة. وهذا ما يُعرف في الأدبيات الحديثة بمفهوم الذكاء المؤسسي التكيفي (Adaptive Organizational Intelligence)، أي قدرة النظام الإداري على التعلم الذاتي والتطور المستمر في ضوء البيانات الواردة.

أما من الناحية الأخلاقية والحكومية، فإن إدارة الأداء في العصر الرقمي تفرض تحديات جديدة تتعلق بالخصوصية، وسرية البيانات، وعدالة الخوارزميات. فالنظام الذكي قد يكون موضوعياً رياضياً، لكنه لا يخلو من الانحياز إذا لم يُصمم بمعايير العدالة والشفافية. ولهذا، تؤكد المنظمات الدولية مثل OECD وUNDP وISO على ضرورة تضمين حوكمة الذكاء الاصطناعي ضمن أنظمة الأداء لضمان نزاهة القرارات المبنية على البيانات. فالقيمة ليست في التكنولوجيا بحد ذاتها، بل في أخلاقيات استخدامها.

وفي العالم العربي، بدأت الموجة تتتسارع. ففي المملكة العربية السعودية، تبنت منظومات التحول الرقمي الحكومية حلوأً ذكياً لإدارة الأداء، منها منصة [أداء] الوطنية التي تُمكن من متابعة المؤشرات الاستراتيجية لكل وزارة وهيئة عبر لوحة موحدة تفاعلية، ترتبط مباشرةً بأهداف رؤية 2030. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، تم تطوير [نظام إدارة الأداء الذكي] EPMS Smart الذي يستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل التوجهات الاستراتيجية، وتقديم التوصيات القيادية لتحسين الأداء الحكومي.

إنّ هذه التحولات تُشير بوضوح إلى أننا نعيش عصر الانتقال من الإدارة إلى الاستشراف. فالمؤسسة الحديثة لا تنتظر التقارير لتعرف ما يجري، بل تمتلك أنظمةً تتبنّاً وتوّجّه. وهذا التحول يعيد صياغة دور القيادة من إدارة المؤشرات إلى إدارة الذكاء المؤسسي، و يجعل من القائد راصداً لحركة المستقبل، لا متابعاً لأرقام الماضي.

ومن البعد الإنساني العميق، يطرح هذا التحول سؤالاً فلسفياً: هل ستستبدل الخوارزميات القائد؟ والجواب: لا. لأنّ القيادة ليست تحليل بيانيٍ فحسب، بل وهي بالقيمة والغاية والمعنى. فالذكاء الاصطناعي يساعدنا على أن نرى، لكنه لا يعلّمنا لماذا نريد أن نرى، ولا كيف نوجّه رؤيتنا نحو الخير والنفع. ولذلك، يبقى الإنسان بعقله وأخلاقه هو القائد الحقيقي لأنظمة الأداء الذكية.

إنّ إدارة الأداء في عصر الذكاء الاصطناعي لا تعني أن نسلّم القيادة للآلة، بل أن نستخدمها لتوسيع قدرتنا على الفهم والإتقان. إنها لحظة التقاء بين المنطق البشري والعقل الآلي، بين الفكرة الإنسانية والخوارزمية الحسابية، بين إتقان العمل وذكاء التنفيذ. وحين يتلقى هذان البعدان في منظومة واحدة، تولد المؤسسة المستقبلية التي لا تكتفي بأن تعمل بكفاءة، بل تعمل بوعي رقميٍّ أخلاقيٍّ مستدام.

وهكذا، يمكن القول إنّ إدارة الأداء في عصر التحول الرقمي ليست مرحلةً جديدةً فحسب، بل قفزةً معرفيةً تعيد تعريف ماهية القيادة والإدارة والإنجاز. فهي تدعونا للنتقل من قياس الأداء إلى صناعة الوعي بالأداء، ومن تحليل الأرقام إلى تحليل المعنى، ومن النظام الذكي إلى المؤسسة الواقعية التي تستخدم التقنية لخدمة الإنسان، لا لاستبداله. وعند هذه النقطة، يكتمل نضج النظام الإداري حين يصبح الذكاء في الأداء انعكاًساً للذكاء في القيم، فيتّحد العلم بالأخلاق، وتحوّل التقنية إلى وسيلة لخدمة الإتقان الإنساني ذاته.

## الخاتمة التحليلية

Analytical Conclusion

---

حين تتأمل رحلة إدارة الأداء من بدايتها إلى نهايتها، ندرك أنها ليست نظاماً إدارياً بقدر ما هي رحلة وعيٍ مؤسسيٍ نحو الإتقان. وكل محور من محاور هذه المنظومة من الفكر المؤسسي إلى الثقافة التنظيمية، ومن المؤشرات إلى الذكاء الاصطناعي ليس إلا حلقةً في سلسلةٍ واحدةٍ تعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والمؤسسة، بين القيم والنتائج، وبين الفعل والمعنى.

لقد أظهرت التجربة أن المؤسسات التي تنظر إلى إدارة الأداء كأداة للرقابة تفشل في بناء الثقة، أما التي تراها أداةً للفهم والتحسين فتفوق وتستمر. فالنظام الذي يحاسب فقط ينتج الخوف، والنظام الذي يحفّز الفهم ينتج الإبداع. وهنا يكمن التحول الأكبر في فلسفة الأداء الحديثة: من الإدارة إلى الوعي، ومن المساعدة إلى الشراكة، ومن التقييم إلى التعلم.

فال الفكر المؤسسي الناضج يرى في إدارة الأداء تجسيداً لروح المؤسسة الحية. فهو لا يُقيّد الإبداع بالمعايير، بل يحول المعايير إلى أدوات لتحرير الطاقات. وحين تُدار الأنظمة بهذا الوعي، يتحوّل كل هدف إلى معنى، وكل رقم إلى قصة، وكل مؤشر إلى نافذةٍ نطل منها على إمكانياتٍ جديدة للتحسين والنمو. وهذا يصبح الأداء ليس غايةً في ذاته، بل طريقاً لبناء الإنسان القادر على الإتقان والعطاء المستمر.

ولذلك، فإن بناء نظامٍ متكاملٍ لإدارة الأداء لا يبدأ باللواحة ولا بالنمادج، بل يبدأ بتصميم العقل المؤسسي. فالنظام لا يفكّر من تلقاء نفسه، بل يفكّر كما يفكّر صانعوه. فإذا كان الفكر ضيقاً، جاء النظام جامداً، وإذا كان الفكر رحبًا ناضجاً، جاء النظام حياً متطوراً. ولهذا يُقال إنَّ "الأنظمة الجيدة تُبنى على العقول الجيدة". فالأنظمة ليست أدواتٍ منفصلةٍ عن الثقافة، بل هي مرآتها العملية التي تعكس وعيها وعمقها وقيمها.

لقد رأينا في المحاور السابقة كيف أنَّ دورة الأداء الإدارية (التخطيط → التنفيذ → المراجعة → التحسين) هي القلب النابض للمؤسسة، وكيف أنَّ تصميم المؤشرات الذكية يجعلها تتعلم من نفسها، وكيف أنَّ الحكومة تمنح النظام عدالته ومصداقيته، وكيف أنَّ الثقافة التنظيمية تُعطيه روحه الإنسانية، وكيف أنَّ الذكاء الاصطناعي يُوسع أفقه الاستشرافي. فكل عنصرٍ من هذه العناصر لا يعمل منفصلاً، بل يُغذي الآخر في دورة معرفيةٍ متكاملةٍ تجعل المؤسسة تتطور ككائنٍ صيّ واعٍ بذاته.

وفي النهاية، تدرك القيادة الحكيمه أنَّ إدارة الأداء ليست غايةً إداريةً، بل وسيلةً لبناء الوعي الجماعي. فهي التي تُعلم الناس أنَّ الأداء ليس مجرد التزام بالمهام، بل التزام بالغاية. وأنَّ الإتقان ليس في الأرقام فحسب، بل في النية والمنهج والسلوك. وأنَّ النجاح الحقيقي لا يُقاس بما تحقق المؤسسة من إنجازاتٍ فقط، بل بما تُحدثه من أثرٍ في الإنسان الذي يعمل داخلها.

إنَّ المؤسسة التي تصل إلى هذا المستوى من النضج → حيث يصبح الأداء وعيًا، والقياس تفكيراً، والتحسين ثقافةً → هي المؤسسة التي بلغت مرحلة التمييز المؤسسي المستدام (Sustainable Institutional Excellence)، لأنها لم تعد تعمل من أجل الأداء ذاته، بل من أجل المعنى الذي يتوجه الأداء. فهي مؤسسة تنفس القيم، وتتعلم من تجربتها، وتجسد في كل فعلٍ من أفعالها قوله تعالى:

[وَقُلْ اغْمِلُوا فَسَيَرِنَ اللَّهُ عَقْلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ] [التوبه: 105]

وهكذا، نعود إلى جوهر المعادلة الكبرى: أنَّ الأداء الحقيقي ليس ما يُسجّل في التقارير، بل ما يترك في الذاكرة المؤسسي من أثرٍ، وما يخليه في ضمائر العاملين من رضا، وفي عقولهم من معرفة، وفي نفوسهم من شفقةٍ بالتحسين. فحين تُصبح إدارة الأداء وسيلةً لترقية الوعي، يتحوّل العمل إلى عبادة، والمؤسسة إلى مدرسة، والقائد إلى معلمٍ في رحلة الإتقان الإنساني.

## التوثيق للمحتوى

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

هذه الإضافة من إعداد:

د. محمد العامری

مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية.

بخبرة تمتّد لأكثر من ثلاثين عاماً في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية،

ندعوكم للاشتراك في قناة د. محمد العامری على الواتساب عبر الرابط التالي:

<https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJzCnA7vxgoPym1z>

---

# إدارة\_الأداء # d\_Mohamed\_Theameri # مهارات\_النجاح # التميز\_المؤسسي  
# التحول\_المعرفي # الحكومة # 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 # المسائلة\_المؤسسية  
# المؤشرات\_الرئيسية # القيادة\_التحولية # العمل\_الجماعي # الاتقان  
Continuous\_Improvement#