



يُبرز هذا المقال كيف تُحول الأهداف الذكية الأداء من نشاط إداريٌّ إلى وعيٌ استراتيجيٌّ، عبر الربط بين "ماذا نريد تحقيقه" و"كيف نتحقق منه"، لضمان وضوح الاتجاه، ودقة القياس، وتحفيز الإنجاز المؤسسي والفردي.

679 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 0ctober 27, 2025



## صياغة الأهداف الذكية وربطها بالنتائج: من "ماذا" إلى "كيف"

**Formulating SMART Goals and Linking Them to Results:  
From "What" to "How"**

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

في كل مؤسسة تطمح إلى التميز وتبث عن الآخر، يصبح السؤال الجوهرى الذى يحدد اتجاهها ومصيرها هو: ماذا نريد أن نحقق؟ وكيف نتحقق؟ وبين هذين السؤالين يتحدد مصير الأداء المؤسسي كلهم. فالمؤسسات لا تفشل لأنها لا تملك الرؤية، بل لأنها تخطئ في تحويل الرؤية إلى أهداف ذكية واقعية قابلة للقياس، تترجم طموحاتها إلى نتائج ملموسة يمكن متابعتها وتحسينها. هنا تتجلى أهمية مفهوم الأهداف الذكية (SMART Goals)، الذي لا يُعد مجرد أسلوب في كتابة الأهداف، بل هو منهج إداري متكامل لبناء الوعي الاستراتيجي والتشغيلي في آن واحد، يربط بين الطموح والإنجاز، وبين الفكر والفعل، وبين ماذا وكيف.

لقد تطور مفهوم الأهداف الذكية عبر مساري طويل من الفكر الإداري الحديث، بدءاً من نظريات الإدارة بالأهداف

التي وضعها بيتر دركر في منتصف القرن العشرين، وصولاً إلى أنظمة الأداء المتكاملة التي تتبناها المؤسسات الرائدة اليوم مثل OKRsg Balanced Scorecard و PUMPs. ومع أنّ جوهر هذه النماذج مختلف في التفاصيل، فإنها جميعاً تتفق على مبدأ واحد أساسى: أن الهدف الذي لا يكتب بذكاء، ولا يربط بعوّشِ واضح، ولا يترجم إلى نتائج قابلة للقياس، ليس هدفاً بل مجرد رغبة حسنة النية. فالنية وحدها لا تحدث الأثر، بل الصياغة الدقيقة هي التي تحول النوايا إلى نتائج، والطموحات إلى إنجازات.

إنّ بناء الأهداف الذكية ليس مهمة تقنية تخص المختصين فقط، بل هو عملية وعيٍ جماعيٍ تشارك فيها القيادة والإدارات والأفراد، لتوحيد الفهم حول الغاية والنتيجة والوسيلة. فالمؤسسة التي تحدّد أهدافها دون وضوحٍ في المخرجات، تُشبه من يبحرون بلا خريطة؛ وقد تبحرون بياخلاص، لكنها لا تصل إلى وجهة محددة. أما المؤسسة التي تتقن صياغة أهدافها وفق معايير الذكاء الخمسة (S.M.A.R.T) أي أن تكون محددة، Specific، قابلة للقياس Measurable، قابلة للتحقيق Achievable، واقعية Relevant، محددة بزمن Time-bound، وهي المؤسسة التي تعرف إلى أين تتجه، ولماذا تتجه، وكيف تصل، ومتى تصل، وما القيمة التي ستحقّقها عند الوصول.

لكن التحدي الحقيقي لا يكمن في صياغة الهدف فحسب، بل في ربط الهدف بالنتيجة. فالكثير من المؤسسات تكتب أهدافها بطريقةٍ سليمةٍ شكلاً، لكنها لا تضع أمام كل هدف الأثر الذي يحدّثه في الأداء المؤسسي أو في حياة المستفيدين. والنتيجة هي أن تحول الأهداف إلى جزءٍ منعزلٍ داخل التقارير، دون أن تُسهم في التقدم الاستراتيجي العام. لذا، فإنّ التحول من "ماذا نريد" إلى "كيف ننجذب" هو التحول من الأداء الشكلي إلى الأداء المؤثر، ومن النجاح الوضفي إلى النجاح القيمي.

إنّ فلسفة الأهداف الذكية تتجاوز كونها طريقة كتابة إلى كونها أداةٍ للقيادة. فكلما كانت الأهداف أوضحة وأقرب إلى الواقع وأكثر قابليةً للقياس، زادت قدرة القيادة على توجيه الجهود وتحفيز الموظفين ومتابعة التقدم. والهدف الذكي هنا لا يكتب ليُرضي النظام، بل ليقود التغيير. ولذلك، فإنّ الذكاء في صياغة الهدف ليس في جمال عبارته، بل في عمق أثره. فالعبارة المنمقة لا تُغنى عن الأثر الحقيقي، والأرقام الكثيرة لا تُغنى عن المؤشرات الدقيقة، والإجراءات الكثيفة لا تُغنى عن النتائج النوعية.

ومن هنا تتبّع العلاقة الجوهرية بين الأهداف الذكية ونظام إدارة الأداء الوظيفي. فالميثاق الذي يُكتب في بداية دورة الأداء لا يمكن أن يُبني على النوايا العامة أو العبارات الإنسانية، بل يجب أن يقوم على أهدافٍ ذكية واضحة، تحدّد المهام، وتقيس المخرجات، وتعبر عن القيمة المضافة التي يُحدثها كل موظفٍ في منظومة العمل. لأنّ التقييم في نهاية العام لا يُقاس بما فعل فقط، بل بما تحقق فعلاً، وما تركه من أثرٍ في الأداء العام للمؤسسة.

إنّ الانتقال من "ماذا نريد أن نفعل" إلى "كيف نحققه" هو انتقالٌ من النية إلى المنهج، ومن الوصف إلى القياس، ومن النشاط إلى القيمة. فالمؤسسة الناضجة لا تكتفي بتحديد المهام، بل تحدّد أثرها. ولا تكتفي بتوزيع العمل، بل توزّع المسؤولية. ولا تكتفي بتقييم الجهد، بل تقيّم الجدوى. وهنا يتحوّل الهدف من جملة مكتوبة في الميثاق إلى بوصلة استراتيجيةٍ توجّه كل جهدٍ فرديٍ نحو غايةٍ مؤسسيّةٍ كبرى.

ولعلّ أعظم ما تكشفه الأهداف الذكية هو أنّ الذكاء الإداري ليس في التخطيط وحده، بل في القدرة على تحويل التخطيط إلى إنجاز فعليٍّ يُقاس أثره ويُستدام أثره. فالمؤسسات التي تكتب أهدافها ولا تراجعها تُمارس الإدارة بالنوايا، بينما المؤسسات التي تكتب أهدافها وتُقاس نتائجها وتُراجع دورياً تُمارس الإدارة بالوعي. وهذا الوعي هو الذي يحول إدارة الأداء من عملية محاسبية إلى ثقافة استراتيجية تعيش في تفاصيل العمل اليومي وتنعكس في مخرجاته وقراراته وسمعته.

وفي هذا المقال، سنغوص في عمق هذا المفهوم، لتفكك مكونات الهدف الذكي، ونبين كيف تكتب الأهداف بطريقة تربط بين الفكر والمارسة، وكيف يحول الربط بين الهدف والنتيجة الأداء إلى وعيٍ مؤسسيٍ متكاملٍ، يلهم الموظفين، ويحفز القادة، ويصنع الأثر الذي يعطي للمؤسسة معنى الوجود وكراهة النجاح.

## فهرس المقال

١٠١ **فلسفة الهدف في منظومة الأداء: من الرغبة إلى الالتزام**  
تحليل فكري يعيد تعريف الهدف بوصفه وعداً مؤسسيّاً بالإنجاز، وليس رغبة إداريةً مؤقتة، وبيان كيف يرتبط الوعي بالأداء بمعنى الهدف ذاته.

٢٠٢ **الأهداف الذكية (SMART): المعايير الخمسة ومعناها العميق**  
تفكيك علمي لمكونات الذكاء في الهدف: التحديد، والقياس، والإمكانية، والملاءمة، والزمن مع أمثلة واقعية من بيئات العمل الخليجية.

٣٠٣ **من التخطيط إلى القياس: العلاقة بين الهدف والمؤشر (KPI)**  
توضيح الفرق بين الهدف كمقدارٍ نوعي، والمؤشر كوسيلةٍ كمية، وكيف يتحول القياس إلى أداة لتوجيه السلوك وتحسين النتائج.

٤٠٤ **تحويل الأهداف المؤسسية إلى أهدافٍ فرديةٍ قابلةٍ للقياس**  
شرح آليات الانسياب الاستراتيجي (Strategic Cascade) في تحويل الرؤية إلى مهام، وكيف تُصاغ الأهداف الشخصية في ميثاق الأداء.

٥٠٥ **الربط بين الهدف والأثر: من الإنجاز الكمي إلى القيمة النوعية**  
تحليل العلاقة بين تحقيق الهدف وبين أثره الحقيقي في الأداء المؤسسي والمجتمعي، وكيف تُميّز بين النتيجة والانطباع.

٦٠٦ **الحوار حول الأهداف: الشراكة الفكرية بين القائد والموظف**  
بيان كيف يتحول الحوار حول الأهداف إلى ممارسةٍ قياديةٍ تُنْقِي الوعي والمسؤولية، وتخلق ثقافة المشاركة في الإنجاز.

## 7.2 تقييم جودة الأهداف: أدوات التحليل والمراجعة والتحسين المستمر

عرض لأدوات ومصروفات تقييم الأهداف وفق المعايير العالمية (مثل PwMP وKRsg 0)، وكيف تُستخدم لضمان الاتساق المؤسسي.

## 8.2 من الهدف إلى الثقافة: كيف تبني بيئة الأداء بالنتائج لا بالمهام

استشراف فلسفة النضج الإداري التي تربط بين صياغة الهدف ونضج الثقافة المؤسسية في الوعي والإنجاز والعدالة المستدامة.

## ؟ فلسفة الهدف في منظومة الأداء: من الرغبة إلى الالتزام

حين نتحدث عن الأهداف في سياق إدارة الأداء الوظيفي، فإننا لا نتحدث عن عبارات مكتوبة في ميثاق إداري، بل عن فلسفة كاملة تعكس وعي المؤسسة بذاتها وباتجاهها وبمسؤوليتها تجاه مواردها البشرية. فالهدف ليس مجرد ما نطعم إليه، بل هو ما نلتزم بتحقيقه. ومن هنا تبدأ الفروق الدقيقة بين الرغبة والالتزام: فالرغبة حالة شعورية مؤقتة، بينما الالتزام موقف مؤسسيٌّ واعٍ يتجسد في السلوك، وينتقل إلى منهج إداريٍّ يقود الأفراد والجماعات نحو تحقيق القيمة المضافة.

الهدف في منظومة الأداء الحديثة ليس وعدها نظريًا بالإنجاز، بل عقدٌ إداريٌّ أخلاقيٌّ بين المؤسسة وموظفيها. فهو يعبر عن مستوى النضج في العلاقة بين الفرد والنظام، بين ما يتوقعه الموظف من بيئته، وما تتوقعه منه القيادة. وعندما يكون الهدف واضحًا، محددًا، مفهومًا، فإنه يُشكّل مرآةً لعدالة المؤسسة واحترافيتها. أما عندما يكون غامضًا، عاًما، أو مفتقرًا إلى قابلية القياس، فإنه يُنتج بيئةً من الالتباس، حيث تُصبح التوقعات غائمة، والمعايير متناقضة، والثقة مهدّدة. وهنا يتحول الأداء إلى نشاط بلا بوصلة، ويُستنزف الجهد في التبرير بدل الإنجاز.

من هذا المنطلق، فإن فلسفة الهدف في إدارة الأداء لا تبني على **«ماذا نريد أن نفعل؟»** فحسب، بل على **«لماذا نفعل؟»** وكيف نعرف أننا أنجزنا **«ما نريد»**. فالتفكير الإداري الوعي لا يرى في الهدف مهمة إجرائية، بل يرى فيه وسيلة لتجسيد الغاية المؤسسية الكبرى. إن المؤسسات التي تكتفي بتحديد المهام دون أن تربطها بالغاية الاستراتيجية تمارس ما يُعرف بـ **«Management of Activity»**، بينما المؤسسات التي تبني أهدافها على القيمة والأثر تمارس **«Management of Results»**، وهي المرحلة التي يتحول فيها الأداء من مجرد تنفيذ للخطط إلى تحقيق المعنى والغاية.

ولعل أول ما يميز المؤسسة الناضجة هو أن أهدافها ليست مفروضةً من الأعلى إلى الأسفل، بل منسوجةً عبر حوارٍ واعٍ بين القيادة والموظفيين. فكل هدف يُصاغ في بيئةٍ من الحوار والوضوح والمساءلة، يولد حيًّا وفعالًّا، لأنَّه يُعبر عن فهمٍ مشتركٍ لما يُراد تحقيقه، لا عن أوامرٍ غلباً تلقى دون فهمٍ أو قناعة. فالهدف الذي لا يفهمه الموظف لا يمكنه أن يؤمن به، والهدف الذي لا يؤمن به لا يمكن أن يُنجَزه، حتى لو كُتب في أرقى النماذج وأجمل الصياغات. وهكذا، فإن الفرق بين المؤسسة البيروقراطية والمؤسسة المتعلمة هو في فهم المعنى وراء الهدف: فالآولى تكتب أهدافها لتعلماً النماذج، والثانية تكتبها لتبني المستقبل.

إن الهدف في منظومة الأداء يمثل في جوهره ترجمة للرؤية المؤسسية إلى سلوك يومي، فهو الجسر الذي يصل بين الحلم والعمل، وبين الفكر والتنفيذ. وكل هدف يكتب، مهما بدا بسيطاً، يحمل في طياته معنى أعمق: معنى الانتقاء، والمسؤولية، والإرادة. فالموظف الذي يكتب هدفه بدقة يدرك أنه يضع توقيعه على التزام شخصي تجاه مؤسسته، وأن كل رقم أو مؤشر يختاره ليس مجرد بيانات، بل هو انعكاس لهويته المهنية و موقفه من عمله. لذلك، فإن المؤسسة التي تدرب موظفيها على صياغة الأهداف لا تدربهم على الكتابة فحسب، بل تدربهم على التفكير المنهجي، وعلى ممارسة الوعي بالذات والمهام، وعلى تحويل الغايات الكبرى إلى أفعال يومية ذات أثر حقيقي.

وفي الفكر الإداري المعاصر، ينظر إلى الهدف على أنه عنصر مركزي في بناء الوعي التنظيمي، لأن كل مؤسسة تعرف ذاتها من خلال أهدافها. فالمؤسسات تعرف بما تطمح إليه لا بما تمتلكه. وإن دقة صياغة الهدف تكشف مدى وضوح البصيرة في القيادة، ومدى نضج التخطيط في الإدارات، ومدى التزام الأفراد في التنفيذ. فالمؤسسة التي تضع أهدافاً مبهمة تعلن دون أن تدري عن ارتباكتها الاستراتيجي، بينما المؤسسة التي تحدد أهدافها بدقة ترسل رسالة واضحة إلى جميع أصحاب المصلحة مفادها: **لأننا نعرف إلى أين نسير، ونعرف لماذا نسير، ونعرف كيف نصل.**

ولذلك، فإن المؤسسات المتقدمة لا تكتفي بوجود أهداف، بل تراجع باستمرار جودة الأهداف نفسها، لتأكد من أنها ما زالت تعبر عن الأولويات الواقعية، وعن الاتجاه الاستراتيجي الصحيح. فالهدف الجيد اليوم قد يصبح عبئاً غداً إذا تغيرت الظروف ولم يتغير هو. ومن هنا، تتجلى أهمية المرونة في فلسفة الهدف؛ لأن الهدف الذكي لا يقاس بثباته، بل بقدرته على التكيف مع المتغيرات دون أن يفقد غايته الجوهرية. فالادارة الحديثة تدرك أن النجاح ليس في التمسك بالهدف ذاته، بل في التمسك بالنية التي وضع من أجلها، مع تعديل الطريق كلما تطلب الواقع ذلك.

وإذا تأملنا عمق التجارب الخليجية في إدارة الأداء، نجد أن التحول من إدارة المهام إلى إدارة الأهداف هو جوهر التطور الإداري الذي شهدته المؤسسات الحكومية خلال العقودين الأخيرين. فقد أصبح الهدف هو لغة التخطيط، ومؤشرات القياس هي أداة الحوار بين المستويات الإدارية. وبات كل موظف يدرك أن وجود هدف مكتوب بدقة في ميثاقه هو شهادة على مكانته المهنية، ودليل على أنه جزء من المنظومة لا مجرد منفذ لتعليمات. وهكذا، أصبح الهدف في الثقافة المؤسسية الخليجية الحديثة ليس مجرد أداة للقياس، بل رمزاً للالتزام، ووسيلة لصناعة المعنى في العمل العام.

ولذلك، يمكن القول إن فلسفة الهدف في إدارة الأداء تقوم على ثلات ركائز جوهرية:  
النحو: أن يعرف كل فرد ما ينتظر منه دون غموض أو التباس.

المواءمة: أن تربط الأهداف الفردية بالمؤسسة في انسجام كامل يحول الأداء إلى منظومة متكاملة.  
الالتزام: أن يدرك كل موظف أن الهدف ليس خياراً بل مسؤولية أخلاقية ومهنية.

ومن هذه الركائز الثلاث تنبثق جميع مراحل دورة الأداء، من التخطيط إلى المراجعة إلى التقييم. فالمؤسسة التي تؤمن بأن الهدف التزام لا رغبة هي المؤسسة التي تدير الأداء لا الوقت، وتقيس القيمة لا الجهد، وتبني ثقافة الإنجاز لا ثقافة الأعذار.

وفي النهاية، فإنّ الهدف ليس غايةً في ذاته، بل وسيلةً لتوجيه الطاقة الإنسانية نحو تحقيق الغاية الكبرى للمؤسسة. إنه البوصلة التي تحول العمل إلى رسالة، والوظيفة إلى معنى، والجهد إلى أثرٍ يسهم في التنمية، ويرتقي بالوعي الفردي والجماعي معاً. ومن هنا تبدأ رحلة الذكاء في الأهداف: من الرغبة إلى الالتزام، ومن النية إلى الأثر، ومن الكلمات إلى الفعل.

## الأهداف الذكية (SMART): المعايير الخمسة ومعناها العميق

حين صاغ المفكر الإداري الأمريكي جورج دوران (George T. Doran) في ثمانينيات القرن الماضي مفهوم SMART Goals، لم يكن يقترح مجرد أداة لصياغة الأهداف، بل كان يعلن ثورةً فكريةً في كيفية تفكيرنا وإنجاز ذاته. فقبل هذا المفهوم، كانت الأهداف تكتب بعباراتٍ فضفاضةٍ وشعاراتٍ عامةٍ مثل رفع الكفاءة أو تحسين الجودة، وهي عباراتٍ حسنة النية لكنها فارغةٌ من المعايير التي تجعلها قابلةً للقياس والتنفيذ. أما بعد SMART، فقد تغير وعي المؤسسات تجاه الهدف: إذ لم يعد الهدف رغبةً غامضةً، بل خطةً واعيةً محكمَةٌ تستوفي شروط الذكاء الإداري في خمسة أبعادٍ متراقبةٍ.

ولأنّ الأهداف الذكية أصبحت اليوم أساساً لكل نظامٍ متكملاً لإدارة الأداء الوظيفي، فإنّ فهمها العميق يتطلب النظر إليها ليس كاختصارٍ لغويٍ بل كمنهجٍ فكريٍ. فكلمة SMART ليست مصطلحاً جامداً، بل خارطةٌ تفكيرٌ تربط المنطق الإداري بالواقع العملي، بحيث يتحول الهدف من نصٍ إلى ممارسة، ومن نيةٍ إلى التزام، ومن طموحٍ إلى إنجازٍ ملموسٍ. وسنقف في هذا المدحور عند كل حرفٍ من حروفها الخمسة، لنفهم لا فقط ما يعنيه، بل لماذا هو ضروريٌ لذكاء الأداء المؤسسي.

### 1. S (محدد)

الذكاء الأول في الهدف أن يكون محدداً. فالغموض هو عدو الأداء، والعبارات الواسعة تربك الفهم وتُفقد الجهد اتجاهه. الهدف المحدد هو الذي يجيب بوضوح على سؤال: «ماذا نريد بالضبط؟». فبدل أن نقول تحسين جودة الخدمة، نقول رفع نسبة رضا العملاء عن الخدمات إلى 90% بـنهاية الربع الثالث. هذا التحديد يجعل الجهد مركزاً، ويسهل المراجعة، ويحول التعميم إلى التزام.

لكن التحديد لا يعني التضييق؛ بل هو تضييق المسار لتوسيع الأثر. فحين يكتب الموظف هدفه بعبارة دقيقة، فهو لا يقيّد حريته، بل يحررها من العشوائية. والقيادة الوعائية تعرف أن الغموض في الهدف لا يُنتج إبداعاً بل يُنتج فوضى. لذلك، فإنّ المؤسسات التي تُصرّ على تحديد أهدافها بدقةٍ منذ البداية توفر على نفسها جهداً مضاعفاً في المراجعة والتصحيح لاحقاً. إنّ الوضوح هنا ليس ترفاً إدارياً، بل هو أول شروط العدالة في الأداء، لأنّ ما لا يُحدّد لا يمكن قياسه، وما لا يُقياس لا يمكن الحكم عليه بعدلة.

### 2. M (قابل للقياس)

الهدف الذي لا يُقياس لا يُدار. فال المؤسسات التي تعمل بلا مؤشرات كالسفن التي تبحر بلا بوصلة. والقياس هنا

ليس محاسبة، بل وعيٌ بالأثر. حين نقول **تحسين** سرعة الاستجابة لطلبات العملاء خلال أسبوعين، فنحن لا نقيس الزمن فحسب، بل نقيس جودة الخدمة وفاعلية النظام. إن القابلية لقياس يجعل الأداء مرئياً، وتحوّل النتائج من انتباعات إلى حقائق.

لكن القياس الذكي لا يعني الاكتفاء بالأرقام، بل استخدام الأرقام لفهم المعنى. فالأداء العالي في رقم واحد قد يخفى خللاً في جودة أخرى. لذا، فإن المؤسسات الناضجة توازن بين القياس الكمي (الأرقام) والقياس النوعي (التأثير). فالمعلم الذي يحقق 100٪ من خطة التدريس قد يبدو ناجحاً بالأرقام، لكن إذا لم يتحسن مستوى الطلبة فهناك خلل في الأثر. هنا يظهر الذكاء الحقيقى في اختيار المؤشرات التي تقيس ما يجب قياسه، لا ما يمكن قياسه فقط.

## 3. A (قابل للتحقيق Achievable)

الهدف الذكي هو الذي يُحفّز دون أن يُحبط. فالمؤسسات الذكية لا تضع أهدافاً مثاليةً خارقةً، ولا أهدافاً سهلةً مضمونةً، بل أهدافاً طموحةً واقعيةً تحفّز الجهد دون أن تستهلك المعنويات. فحين يدرك الموظف أن الهدف معنون التحقيق، يولد ذلك داخله شعوراً بالقدرة والثقة، وهو الشعور الذي يُعتبر وقود الإنجاز. أما الهدف المستحيل، فهو مصدر ضغطٍ يُنتج الاحتراق النفسي، ويقود إلى التحايل بدل التحسين.

ولذلك، فإن صياغة الهدف القابل للتحقيق تتطلب معرفةً دقيقةً بقدرات الموارد، والوقت، والإمكانات، والظروف. فالمؤسسة الذكية لا تسأل **ما** إذا نريد أن ننجزه فقط، بل تسأل **هل** نملك ما يمكننا من تحقيقه. وهنا تظهر قيمة التخطيط الواقعي، الذي يوازن بين الطموح والإمكان، وبين الأمل والإدراك. والقيادة الواقعية تدرك أن الفشل في تحقيق هدفٍ غير واقعي ليس فشلاً في الأداء، بل فشل في التفكير. لذلك فإن الذكاء الإداري الحقيقى هو أن يضع الهدف في منطقة التحدى الممكن، حيث يكون الإنجاز محفزاً، لا معجزةً.

## 4. R ( ذو صلة وملائمة Relevant)

الذكاء الرابع في الهدف هو أن يكون ذا صلةٍ حقيقيةٍ برؤية المؤسسة واستراتيجيتها. فالهدف الذي لا ترتبط بالرؤية تشبه الفروع التي تنمو في اتجاهٍ مخالفٍ لجذع الشجرة. إنها تستهلك موارد دون أن تُساهم في النمو الكلي. لذلك، فإن كل هدفٍ يكتب في ميثاق الأداء يجب أن يُسأل قبل اعتماده: **كيف** يخدم هذا الهدف الغاية الكبرى؟. فإذا لم يكن له صلةً واضحةً بالرؤية أو الرسالة أو الأولويات، فهو هدف بلا روح، حتى لو بدا جميل الصياغة.

إن المؤسسات التي تُراكم أهدافاً غير ذات صلةٍ تفقد اتساقها المؤسسي، ويصبح الأداء فيها متشتتاً. أما المؤسسات التي تضمن ارتباط أهدافها بالرؤية العامة، فإنها تحقق الانسجام الاستراتيجي (Strategic Alignment) الذي يحول الجهود الفردية إلى منظومةٍ متكاملةٍ من الإنجاز. فالموظف الذي يعرف كيف يرتبط هدفه بوظيفته مؤسسته يشعر بالانتماء والمعنى، لأنه يرى أثر عمله في الصورة الكبرى. وهكذا يتحول الهدف إلى جسرٍ يربط بين الفرد والمؤسسة، بين الجهد اليومي والرؤية البعيدة.

الذكاء الأخير في الهدف هو الزمن. فالأهداف التي لا تُحدّد بزمن تتحول إلى وعوّد مؤجلة بلا نهاية. والزمن هنا ليس مجرد تاريخ للنهاية، بل إطار للتنفيذ والمساءلة. فالوقت هو بعد العدالة في الأداء، لأن التقييم لا يكون إلا في سياق زمني معلوم. وعندما يُحدّد الموظف تاريخاً للإنجاز، فإنه لا يلتزم بالنتيجة فقط، بل بالانضباط والجدولة والتنظيم.

لكن تحديد الزمن لا يعني الجمود: فالمؤسسة الذكية تراجع أهدافها في منتصف الطريق، لتأكد من أن المدة ما زالت واقعية، وأن الظروف لم تتغير. فالزمن في الأداء ليس عدواً بل شريكاً، يذّكرنا بأن الإنجاز بلا توقيت فقد قيمته. ومن هنا نفهم أن الزمن ليس سطراً في الجدول، بل عنصراً استراتيجياً في صناعة الأداء، لأنه يحول الطموح إلى خطة، والخطة إلى واقع.

---

إن المعايير الخمسة (S.M.A.R.T) ليست مجرد خطوات لكتابة الهدف، بل هي خريطة طريق لبناء عقل إداري منضبط وواضح ومنهجي. وكل مؤسسة تدرب موظفيها على هذه المعايير تدربهم في الواقع على التفكير التحليلي، وعلى الوعي بالمنهج، وعلى ضبط العلاقة بين الجهد والنتيجة. فهي تربّي فيهم الانتباه لتفاصيل دون أن يفقدوا الصورة الكلية، وتعلّمهم أن الإنجاز الحقيقي لا يقوم على النوايا الطيبة وحدها، بل على الفكر المنظم والممارسة المنضبطة.

ولهذا أصبحت الأهداف الذكية اليوم ليست أداءً إداريةً فحسب، بل معياراً عالمياً يقاس به نضج المؤسسات. فكلما ارتفع مستوى الذكاء في صياغة الهدف، ارتفع مستوى العدالة في التقييم، ومستوى الشفافية في الأداء، ومستوى الثقة في القيادة. وبذلك، يمكن القول إن المؤسسة التي تجيد كتابة أهدافها وفق معايير SMART لا تدير الأداء فقط، بل تدير الوعي المؤسسي ذاته، لأنها تحول التفكير الإداري إلى نظام من المنطق والاتساق، ينتج الإنجاز كما ينتج الثقة.

## ؟ من التخطيط إلى القياس: العلاقة بين الهدف والمؤشر (KPI)

حين تصاغ الأهداف، فإنها تمثل النية الصادقة للفعل، لكن حين تُقاس، فإنها تتحول إلى التزام موضوعي يُقاس بالأدلة والبيانات لا بالتصورات والانطباعات. فالتفكير الإداري المعاصر يُفرق بين "الهدف" الذي يُعبر عن الاتجاه، و"المؤشر" الذي يُعبر عن الدليل على الوصول. والانتقال من التخطيط إلى القياس هو في حقيقته انتقال من النية إلى البرهان، ومن الرؤية إلى التحقق، ومن القول إلى الفعل. إنها اللحظة التي يترجم فيها النظام الإداري وعيه إلى معايير، ويختبر صدق قراراته بلغة الأرقام والنتائج لا بلغة الخطاب والنوايا.

لقد أدركت المؤسسات الرائدة منذ عقود أن الخطط الاستراتيجية مهما كانت بدعةً تظل مجرد أوراق صامتةً ما لم تُترجم إلى مؤشراتٍ دقيقةٍ تقيس الأثر. فالتحقيق دون قياس كالبواطة دون إبرة، تُحدّد الاتجاه ولا تضمن الوصول. ومن هنا نشأ علم "مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs) كأداةٍ مركبةٍ

في تحويل الأهداف من فكرة إلى نظام قابل للإدارة والتحسين. فالمؤشر لا يُعد مجرد رقم يوضع في تقرير، بل هو منطق قياسي يجسد فلسفة العدالة والشفافية في الإدارة، لأنه يحول الأداء إلى حقيقة قابلة للفحص، ويحول الفرضيات إلى بيانات ملموسة يمكن تحليلها واستنتاج قرارات بناء عليها.

ولفهم العلاقة بين الهدف والمؤشر، يجب أن ندرك أن الهدف هو السؤال، والمؤشر هو الجواب. الهدف يسأل: "ماذا نريد أن نحقق؟"، والمؤشر يجيب: "كيف سنعرف أننا حققناه؟". وبين السؤال والجواب تكمن الفجوة التي يُبنى عليها النظام الإداري بأكمله. فكل هدف غير مدعوم بمؤشر واضح هو سؤال بلا إجابة، وكل مؤشر بلا هدف هو جواب على سؤال لم يُطرح. والذكاء الإداري في إدارة الأداء هو في الجمع بين الاثنين ضمن علاقة منطقية متوازنة تحافظ على المعنى وتنتج العدالة.

إن المؤشرات لا تُصمم لمجرد المراقبة، بل لتكون أداءً للتعلم والتحسين المستمر. فحين تضع المؤسسة مؤشرات لقياس أهدافها، فإنها لا تبحث عن الأرقام فحسب، بل تبحث عن الفهم: فهم ما يحدث ولماذا يحدث وكيف يمكن تحسينه. فالمؤشر لا يستخدم لجلد الموظف أو مجاملته، بل لاكتشاف مواطن القوة والخلل في النظام نفسه. ولذلك فإن المؤسسات الذكية تنظر إلى المؤشرات على أنها لغة الحوار بين الإدارة والواقع، تترجم ما يجري في الميدان إلى إشارات قابلة للتحليل، وتحلّق القيادة القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على الأدلة لا على الانطباعات.

وبناءً على العلاقة بين الهدف والمؤشر من اللحظة التي يُصاغ فيها الهدف نفسه. فكل هدف يجب أن يُكتب بطريقةٍ تجعل منه قابلاً للقياس، أي أن يحتوي ضمناً على مؤشراتٍ تصف النتيجة المرجوة. فعلى سبيل المثال، حين نضع هدفاً مثل رفع كفاءة خدمة المستفيدين، يجب أن نسأل: ما المقصود بالكفاءة؟ وكيف تُقاس؟ هل نقيسها بسرعة الاستجابة؟ أم بنسبة رضا العملاء؟ أم بعدد الشكاوى؟ إن تحديد هذه المؤشرات منذ البداية هو ما يحول الهدف من شعار إلى نظام. والمؤسسة التي تحدد مؤشراتها بوضوحٍ تبني لنفسها مرآةً دقيقةً ترى فيها حقيقتها، لا انعكاساً زائفاً صنعته الكلمات الجميلة.

ومن الناحية المنهجية، تُقسم مؤشرات الأداء عادةً إلى نوعين: مؤشرات قياسية كمية (Quantitative) تُقاس بالأرقام والنسب، ومؤشرات نوعية (Qualitative) تُقاس بالانطباعات والسلوكيات والأثر غير المادي. والمؤسسة الناضجة لا تكتفي بالكمية لأنها سهلة القياس، بل توازن بينها وبين النوعية لأنها تُعبر عن جوهر الأداء الحقيقي. فالكمية تُخبرنا كم فعلنا، أما النوعية فتُخبرنا كيف فعلناه، وما القيمة التي أحدثناها نتيجة ذلك. فالموظف الذي ينجذب منه معاملة يومياً قد يبدو منتجًا رقميًّا، لكنه إن أخطأ في عشرٍ منها أو أرهق المستفيدين في إنجازها، فإنَّ أداءه لا يُعد فعَالًا. ومن هنا جاءت أهمية الجمع بين المؤشرين: الكمي لقياس الجهد، والنوعي لقياس القيمة.

كما أن المؤشرات تُسهم في خلق سلسلة السببية المؤسسية التي تربط بين الأهداف الفردية والأهداف الاستراتيجية. فكل مؤشر في ميثاق الموظف يرتبط بمؤشر أكبر في الإدارة، والذي بدوره يرتبط بمؤشرات في مستوى المؤسسة، وصولاً إلى المؤشرات الوطنية. هذه العلاقة الهرمية بين المؤشرات تحول الأداء من جهد فردي إلى منظومة متكاملة تتكلم بلغة واحدة. ولذلك، فإن غياب المؤشرات الدقيقة يعني غياب الانسجام المؤسسي، لأن المؤسسة بلا قياس هي مؤسسة بلا لغة موضوعية للفهم.

ولأن المؤشرات تعتبر مرآة للنظام، فإن سوء تصميمها يؤدي إلى تشويه الصورة. فالكثير من المؤسسات تقع في فخ اختيار مؤشرات تقيس ما هو متاح سهل القياس، لا ما هو جوهري وصعب القياس. مثل أن تقيس عدد التقارير المرسلة بدل أثر هذه التقارير في القرار، أو أن تكتفي بعدد الدورات التدريبية دون النظر إلى تحسن الكفاءة بعد التدريب. وهذه الظاهرة تُسمى في أدبيات الإدارة بـ“مغالطة المؤشر” (Measurement Trap)، أي أن يتتحول المؤشر من وسيلة إلى غاية. ولتجنب هذه المغالطة، يجب أن يكون المؤشر انعكاساً للمعنى لا استبدالاً له، وأن يُراجع دورياً لضمان اتساقه مع الهدف الأصلي.

ومن الأبعاد المهمة كذلك في هذه العلاقة أن المؤشرات تُسهم في ترسيخ العدالة التنظيمية. فالهدف العربي بمؤشر واضح يجعل التقييم أكثر شفافيةً وموضوعيةً، ويقلل مساحة التحيز البشري في الحكم على الأداء. فالموظف الذي يعلم أن أدائه سيقاس بنسبة محددة أو بزمن معين، يدرك أن العدالة ستُطبّق عليه كما تُطبّق على غيره. وبهذا يُصبح القياس أداة لبناء الثقة قبل أن يكون أداة للرقابة.

إن العلاقة بين الهدف والمؤشر هي أيضاً علاقة توازن بين الكمية والنوعية، بين السيطرة والمرونة، وبين النظام والإبداع. فحين تبالغ المؤسسة في استخدام المؤشرات الصارمة دون ترك مساحة للتفكير والتجريب، تُخنق الإبداع وتحول الأداء إلى سباق للأرقام. أما حين تُهمل المؤشرات تماماً، فإنها تفتح الباب للفوضى والاجهادات الشخصية. والقيادة الوعائية هي التي توازن بين الصرامة والمرونة، فتجعل المؤشر دليلاً لا قيداً، وتحوّل القياس إلى وسيلة للتحسين لا إلى غاية للتفاضل.

إن المؤشر الجيد هو الذي يثير الأسئلة أكثر مما يُقدم الإجابات، لأنه يحفّز التفكير الناقد والتحليل الاستراتيجي. فكل رقم يُخبرنا بشيء عن الواقع، لكنه لا يُخبرنا لماذا حدث، وكيف يمكن تغييره. وهنا يظهر دور القيادة التحليلية التي لا تكتفي باستعراض الأرقام في العروض التقديمية، بل تفوص خلفها لتفهم ديناميكيات الأداء الحقيقية. فالمؤشرات هي إشارات على الطريق، والقيادة هي التي تقرر الاتجاه.

ولذلك، فإن بناء نظام متكامل من الأهداف والمؤشرات يعتبر أساساً في كل أنظمة الأداء الخليجية الحديثة، كما في الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي السعودي ونظام إدارة الأداء الإمارati، حيث يُشترط أن تُحدد الأهداف والمؤشرات معاً في بداية الدورة، وأن تُراجع بشكل دوري خلال العام لضمان دقة القياس وتحديثه وفق التغيرات التشفيلية. هذه المراجعة ليست مجرد إجراء إداري، بل هي ثقافة تحسين مستمرة تجعل الأداء في حركة دائمة بين التقييم والتصحيح، وتحوّل النظام من آلة بiroقراطية إلى كائن يتعلم وينضج.

وفي النهاية، يمكن القول إن العلاقة بين الهدف والمؤشر ليست علاقة تبعية، بل علاقة تكامل. فالهدف يمنح الاتجاه، والمؤشر يمنح البصيرة، ومن الجمجمة بينهما يولد الوعي. فالمؤسسة التي تدير أهدافها بـ“مؤشرات تُبحر بلا قياس، والمؤسسة التي تكتفي بالمؤشرات دون أهداف تُبحر بلا غاية. أما المؤسسة التي تجمع بين وضوح الأهداف ودقة القياس، فهي التي تُحوّل الأداء إلى ثقافة منضبطة، وتحوّل الأرقام إلى معانٍ، وتحوّل التخطيط إلى وعيٍ يقودها نحو التميز الحقيقى لا الشكلي.

## ٤ تحويل الأهداف المؤسسية إلى أهداف فردية قابلة للقياس

إنّ من أعظم مظاهر النضج الإداري في أيّ مؤسسة أن تتحول استراتيجيتها الكبرى إلى ممارسة يومية حية على مستوى كل موظفي فيها، بحيث يصبح كل فرد جزءاً من معادلة النجاح المؤسسي، وكل مهمة صغيرة امتداداً لرؤيتها كبرى. وهنا تكمن عبقرية عملية الانسياط الاستراتيجي (Strategic Cascade)، التي تُحول الهدف العام إلى هدفٍ خاص، والرؤية إلى أداء، والنية المؤسسية إلى التزامٍ فرديٍّ. فليست كل مؤسسة تملك استراتيجية قادرة على التحول إلى واقعٍ؛ إنما المؤسسات التي تُتقن ترجمة استراتيجياتها إلى أهداف فردية قابلة للقياس هي وحدها التي تُحقق الاستدامة في الأداء، والاتساق في الاتجاه، والتكامل في الأثر.

حين تضع القيادة العليا رؤيتها الاستراتيجية، فإنها تحدد الاتجاه العام للسير، لكنها لا تستطيع أن تتحقق وحدها. فالرؤية، كي تتحول إلى واقعٍ، تحتاج إلى أن تتوزع على الأفراد، وأن تُترجم إلى سلوكٍ ومهامٍ داخل كل وحدةٍ تنظيمية. فالتحول من الهدف المؤسسي إلى الهدف الفردي هو في جوهره عملية توزيعٍ للوعي والمسؤولية داخل المنظومة، بحيث يدرك كل موظفٍ أن ما يقوم به ليس عملاً معزولاً، بل هو لبنةٍ في بناء استراتيجية أكبر. ومن هنا يُصبح الهدف الفردي أكثر من مجرد تكليفٍ إداري، إنه انعكاسٌ مباشرٌ للهدف المؤسسي في صوره التطبيقية.

غير أنّ هذا التحويل لا يحدث تلقائياً، بل يحتاج إلى منهجٍ علميٍّ وإداريٍّ محكمٍ يضمن سلامة الترجمة ودقّة التوازن. فكلما كانت الأهداف المؤسسية محددةً وواضحةً في الأعلى، كان من السهل ترجمتها إلى أهدافٍ تشغيليةٍ قابلةٍ للتنفيذ في الأسفل. أما إذا كانت غامضةً أو فضفاضةً، فإنها ستنتج أهدافاً فرديةً متباعدةً تفتقر إلى الترابط والتناسق. ولذلك، فإنّ أول خطوةٍ في عملية التحويل هي التفكيك البناء للهدف المؤسسي إلى عناصره التنفيذية الأصغر، بحيث يمكن توزيعها على الإدارات والفرق والأفراد بطريقةٍ تُحافظ على الاتساق الأفقي والعمودي في المؤسسة.

فمثلاً، إذا كان الهدف المؤسسي هو تحسين رضا العملاء عن الخدمات بنسبة ٢٠٪ بـنهاية العام، فإنّ هذا الهدف يُترجم إلى أهدافٍ فرعيةٍ لكل إدارٍة على النحو التالي: إدارة التقنية تُحدد هدفها في تطوير المنصات الرقمية، إدارة الموارد البشرية تُحدد هدفها في تدريب الموظفين على مهارات خدمة العملاء، إدارة العمليات تُحدد هدفها في تقليل زمن إنجاز المعاملة، وهكذا. ثم تنتقل العملية إلى مستوى الأفراد، فيُصبح هدف الموظف في الخط الأمامي مثلاً هو الرد على استفسارات العملاء خلال ٣ دقائق بنسبة لا تقل عن ٩٥٪. بهذه الطريقة يتتحول الهدف الكلي إلى شبكةٍ من الأهداف الجزئية التي تتكامل لـتُنتج الأثر الكلي المطلوب.

إنّ هذا التحويل هو ما يُحول التخطيط من وثيقةٍ مركبةٍ إلى وعيٍ جماعيٍّ، ويجعل كل موظفٍ يرى نفسه في خريطة المؤسسة. فحين يدرك الفرد أنّ هدفه اليومي مرتبطٌ بهدف إدارته، وأنّ هدف إدارته مرتبط بالهدف العام للمؤسسة، ينشأ ما يُعرف بـسلسلة القيمة المؤسسية (Value Chain)، حيث لا يعود هناك عملٌ بلا معنى، ولا مهمةٌ بلا غاية، ولا جهدٌ بلا أثر. وهذه الحالة هي التي تُميز المؤسسات الناضجة، إذ تُصبح كل وحدةٍ تنظيميةٍ فيها حلقةٍ في منظومةٍ مترابطةٍ تعمل بتناسقٍ كأنها كائنٌ حيٌ واحد.

ولكي تنجح هذه العملية، يجب أن تُدار وفق مبادئ دقةٍ تضمن وضوح المعنى وعدالة التوزيع. وأهم هذه

- 1 الوضوح الرأسي (Vertical Clarity): أي وضوح العلاقة بين الأهداف في المستويات المختلفة، بحيث يمكن تتبع الهدف الفردي صعوداً إلى الهدف المؤسسي الذي ابتدق منه.
- 2 الاتساق الأفقي (Horizontal Alignment): أي أن تكون الأهداف المتقابلة بين الإدارات متكاملة لا متعارضة، بحيث لا تسبب تنافساً سلبياً أو تضارباً في الجهد.
- 3 المواءمة القيمية (Value Alignment): أي أن تعكس الأهداف الفردية القيم والسلوكيات التي تتبناها المؤسسة، فلا يكون هناك هدف وظيفي ينافق الهوية المؤسسة.

وتعُد هذه المبادئ الثلاثة هي الضمانة الحقيقية لما يُسمى بـ الانسجام المؤسسي (Institutional Harmony)، الذي يجعل الأداء الجماعي ممكناً والنتائج المستدامة واقعية. فحين يعمل الجميع في الاتجاه نفسه، تختصر المسافة نحو التميز، وتُوفر الطاقة المؤسسة التي كانت تُهدر سابقاً في التصريح والمراجعة والتبرير.

وفي هذا السياق، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تنظيم هذه العملية، فهي التي تُشرف على توزيع الأهداف ومراجعةها واعتمادها، وتُوفر القوالب الإجرائية التي تُسهل هذا الانسجام من الأعلى إلى الأسفل. كما تُدير جلسات الميثاق السنوية التي يُناقش فيها المدير مع موظفيه الأهداف المقترنة، لتصبح العملية شراكةً فكريةً لا تعليماتٍ أحادية الاتجاه. فكلما كان الموظف مشاركاً في تحديد هدفه، زادت احتمالية التزامه بتحقيقه، لأنّ الإنسان بطبيعته أكثر إخلاصاً لما يشارك في صنعه من الأهداف التي تفرض عليه.

ومن هنا، فإنّ نجاح التحويل من الأهداف المؤسسية إلى الفردية لا يُقاس بعدد الأهداف الموزعة، بل ب مدى وعي الموظف بعلاقة هدفه بالصورة الكلية. فالموظف الذي يعي هذا الارتباط يُصبح أكثر تحفيزاً، وأكثر مسؤولية، وأكثر قدرةً على اتخاذ القرار في الميدان. لذلك، فإنّ عملية التحويل لا تُنتج فقط أهدافاً، بل تُنتج وعيّاً إدارياً جديداً، حيث يتعلّم الأفراد التفكير بنظامٍ، والنظر إلى عملهم كجزءٍ من منظومةٍ أكبر.

ومن الأخطاء الشائعة في المؤسسات أن تحوّل الأهداف بشكلٍ ميكانيكي دون أن تُفسّر معانيها للعاملين. فيتحول الأمر إلى عملية نسخ ولصق للأهداف من الوثيقة الاستراتيجية إلى ميثاق الأداء، دون أي إدراكٍ للفجوة بين المفهومين. وهذا يُفقد العملية روحها ويحوّل الأهداف إلى شعاراتٍ جوفاء. أما المؤسسات الوعية فتتبع نهجاً تدريجياً يُشرك الموظفين في فهم الاستراتيجية قبل ترجمتها، ليُصبحوا شركاء في صناعة الهدف لا متلقين له فقط.

إنّ تحويل الأهداف المؤسسية إلى فردية قابلة للقياس هو أيضاً فعلٌ تمكينٍ إداريٍّ، لأنّه يُمنّح الموظف سلطة التفكير في كيفية تحقيق الهدف، بدل أن يُطلب منه تنفيذ الأوامر. فحين يُمنّح الموظف حرية صياغة هدفه ضمن الإطار المؤسسي العام، يشعر بأنه شريكٌ في النجاح، لا مجرد منفذٍ للسياسات. وهنا تنشأ روح المبادرة والإبداع، ويتحول الأداء من التزامٍ خارجيٍّ إلى التزامٍ ذاتيٍّ ينبع من الداخل.

وتنظر الدراسات أن المؤسسات التي تربط أهداف موظفيها بالأهداف الاستراتيجية تسجّل مستويات أعلى من

الرضا الوظيفي والانتماء، لأنّ الفرد يشعر أنّ جهده له معنى في الصورة الكبرى. وهذا الشعور بالمعنى هو أقوى محفّز للإنجاز وأكثر استدامةً من أي مكافأة مادية. فالموظف الذي يعرف **لماذا** يعمل، لا يحتاج إلى من يذكّره **بماذا** يعمل.

من جانب آخر، فإنّ القياس في هذا المستوى الفردي يجب أن يكون عادلاً ومتوازناً، بحيث يراعى اختلاف طبيعة الوظائف. فلا يقياس الجميع بنفس المعيار، بل يصمم لكل فئة مؤشرات تناسب طبيعة أعمالها ومجالات تأثيرها. فالموظف التنفيذي يُقاس بالإنتاجية والدقة، والمدير يُقاس بالتمكين والتوجيه، والمستشار يُقاس بالأثر في القرارات وجودة المشورة. وبهذا تتحقق العدالة الحقيقية التي تقدّر التنوع وتمتنع التوحيد المفرط في معايير الأداء.

إن التحويل الناجح للأهداف هو العملية التي تنهي الفجوة بين **الخطيط** و**التنفيذ**، وتحوّل المؤسسة من التفكير التجزيئي إلى التفكير الكلي. فحين تنجح القيادة في أن تُرى أهدافها في أفعال موظفيها، يمكن القول إن المؤسسة بلغت درجة النضج التي تجعلها قادرةً على قيادة أدائها بنفسها، دون أن تحتاج إلى أوامر يومية أو رقابة مفرطة.

وفي نهاية هذا المحور، يمكن القول إنّ الهدف الفردي هو النسخة المصغّرة من الاستراتيجية الكبرى، وإنّ تحويل الأهداف المؤسسيّة إلى أهداف قابلة للقياس هو جوهر عملية **التناغم المؤسسي**، التي تجعل الجميع يسير في الاتجاه نفسه دون أن يُجبره أحد على ذلك. إنها حالة من الوعي الجماعي المتناغم، حيث يُصبح الأداء لغة مشتركة، والنجاح مسؤولية جماعية، والقياس وسيلة للتطور لا للحكم.

وهكذا يتحول الانسياب الاستراتيجي من مجرد آلية تنظيمية إلى فلسفة قيادية تُعيد تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وتجعل من الهدف الفردي مرآة للرؤية المؤسسيّة، ومن الرؤية المؤسسيّة وعداً مشتركاً بالتحسين المستمر.

## ؟ الربط بين الهدف والأثر: من الإنجاز الكمي إلى القيمة النوعية

حين تبلغ المؤسسة مرحلة النضج في صياغة أهدافها وتوزيعها إلى مهام قابلة للقياس، تظهر أمامها خطوة أكثر عمقاً وأعظم أثراً: الربط بين الهدف والأثر. فالمنظمات لا تتطور لأنها تُنجذب، بل لأنها تحدث أثراً نوعياً في بيئتها الداخلية والخارجية. والفرق بين المؤسسة التي **تُنجذب** والمؤسسة التي **تُؤثّر** هو الفرق بين الكم والنوع، بين الجهد والجدوى، بين الحركة والاتجاه. ومن هنا تنشأ واحدةٌ من أهم معادلات إدارة الأداء الحديثة: أن الهدف لا يكتمل بمجرد تحقيقه، بل حين يُحدث أثراً حقيقياً في النظام الإنساني والمؤسسي الذي وضع من أجله.

في جوهر هذا الفهم، يُصبح الأداء فعلًا ذا بعد قيمي، لا رقميًّا فحسب. فالأرقام تُخبرنا بما حدث، لكنها لا تُخبرنا إن كان لما حدث قيمة. والمؤسسة التي تكتفي بقياس **ما أنجزت** دون أن تسأل **ما الذي تغير بفضل ذلك** تُمارس نوعاً من **الإدارة العميماء** التي تُنتج الأرقام لكنها تُهمل الوعي. ولهذا فإنّ التحول من الإنجاز

الكمي إلى القيمة النوعية ليس مسألة فنية في القياس، بل تحول فلسفية في نظرة المؤسسة إلى ذاتها ورسالتها. فالهدف في ذاته وسيلة، أما الأثر فهو الغاية. والنجاح الحقيقي ليس في الوصول إلى الرقم المستهدف، بل في التأكد من أن هذا الرقم أحدث فرقاً في الواقع.

لأخذ مثلاً توضيحاً: حين يكون هدف المؤسسة تدريب 100 موظفي على مهارات التواصل، فإن إنجاز التدريب يمثل تحقيقاً كمياً للهدف. لكن الأثر الحقيقي لا يُقاس بعدد المتدربين، بل بمدى تحسن التواصل داخل الفرق، وترابع الصراعات، وزيادة رضا العمالء الداخليين. فالأول إنجاز إجرائي، والثاني تحول ثقافي. ومن هنا نفهم أن الأثر لا يُقاس بما فعل، بل بما نتج عنه. فكم من أهداف تحققت على الورق لكنها لم تغير شيئاً في الواقع، وكم من برامج ضخمة نفذتها المؤسسات دون أن ترك أثراً مستدعاً في السلوك أو الأداء أو البيئة التنظيمية.

إن إدراك هذا الفارق هو ما يجعل المؤسسات الحديثة تضيف بعدها جديداً إلى منظومة أهدافها، وهو ما يُعرف بـ Impact Matrix، التي تُصمم فيها الأهداف بحيث تُربط نتائجها المباشرة (Outputs) بـ مصفوفة الأثر (Impact Matrix) وآثارها البعيدة (Outcomes). فالمؤسسة لا تكتفي بتحديد ماذا ستفعل، بنتائجها النهاية (Impact) وآثارها البعيدة (Outcomes)، بل تسأل أيضاً ما القيمة التي سيضيفها ذلك؟ ولمن؟ وكيف سيُسهم في تحقيق رؤيتنا الكبرى؟ وهكذا تنتقل الأهداف من كونها أنشطة إلى كونها أدوات لاصداث تغيير نوعي في حياة الناس وفي مسار المؤسسة.

ومن هنا تأتي أهمية بناء منطق الأثر (Impact Logic)، الذي يُعد أحد أعمدة التفكير الاستراتيجي في إدارة الأداء. هذا المنطق يقوم على سلسلة متراپطة من الأسئلة تبدأ من الهدف وتنتهي بالأثر:

- ما الذي سنفعله؟ (المدخلات والأنشطة)
- ما الذي سنحقق؟ (النتائج المباشرة)
- ما الذي سيتغير بسببه؟ (النتائج النهاية)
- ما القيمة المضافة التي سيتركها هذا التغيير؟ (الأثر المستدام)

هذه السلسلة الفكرية تجعل المؤسسة تُدير الأداء بعقلية شمولية ترى الصورة الكبرى، لا بعقلية تشغيلية تُحصي الأرقام فحسب. فالمؤسسة التي تُدير الأهداف بالمنطق السببي للأثر تُصبح أكثر قدرةً على قياس الجدوى الحقيقة لكل استثمار في الجهد والمال والوقت، لأنها لا تسأل عن النشاط فقط، بل عن العائد النوعي منه.

ولكي يتحقق هذا الربط بين الهدف والأثر، يجب أن تصاغ الأهداف منذ البداية بطريقة تُظهر بوضوح العلاقة بين الأداء الفردي والنتائج المؤسسية. فالموظف حين يفهم كيف يؤثر عمله اليومي في نتائج المؤسسة يشعر بالانتماء والمسؤولية تجاه ما بعد الهدف. فمثلاً، عندما يدرك موظف خدمة العملاء أن تقليله زمن الرد من 5 دقائق إلى 3 دقائق لا يعني فقط كفاءة تشغيلية، بل يُسهم في تعزيز رضا المستفيدين وتحسين الصورة المؤسسية ورفع تصنيف الجهة، فإن وعيه بالأثر يتحول إلى دافع ذاتي أقوى من أي حافز خارجي.

وهذا ما يُسمى في أدبيات الأداء بـ سلسلة القيمة المتكاملة (Integrated Value Chain)، حيث لا يفصل بين الجهد والأثر، ولا بين النتيجة والقيمة. وفي هذه السلسلة يُصبح كل مؤشر للأداء حلقة في منظومة

متراقبةٍ تغذّي بعضها بعضاً، بحيث يُقاس النجاح الحقيقي لا بعمره ما تحقق، بل بعده ما تغير في سلوك المستفيد، وجودة العمليات، وسمعة المؤسسة، واستدامة مواردها.

غير أنّ ربط الهدف بالأثر ليس مهمة سهلة، بل يتطلب نضجاً تحليلياً عميقاً وقدرةً على التفكير عبر المستويات. فالكثير من المؤسسات تسقط في فخّ القياس السريع، فتكتفي بالخرجات القريبة لأنها الأسهل في الرصد، وتُهمل الأثر البعيد لأنه يتطلب وقتاً وجهداً في التحليل والمتابعة. وهكذا تتحول تقارير الأداء إلى جداولٍ بالأرقام دون سياقٍ أو معنى. أما المؤسسة الواقعية فتدرك أنّ الأثر لا يولد فوزاً، بل يبني عبر الزمن. فهي تزرع الأهداف في الحاضر لتجني أثراًها في المستقبل.

لتحقيق هذا التوازن، يجب أن تبني أنظمة الأداء على ما يُعرف بـ **منهجية التقييم بالنتائج (Results-Based Management (RBM))**، وهي المنهجية التي تُستخدم في المنظمات الدولية الكبرى، حيث يُقسم الهدف إلى مستويات متدرجة من الأثر:

المدخلات (Inputs): الموارد المستخدمة.

الأنشطة (Activities): ما يتم تنفيذه.

الخرجات (Outputs): المنتجات المباشرة للأنشطة.

النتائج (Outcomes): التغيرات السلوكية أو المؤسسية الناتجة.

الأثر (Impact): التحول النهائي في المجتمع أو المؤسسة.

وبهذا التسلسل، تُصبح المؤسسة قادرةً على تتبع العلاقة السببية بين كل عملٍ والأثر الناتج عنه، لتأكد أن كل هدفي يُسهم فعلاً في تحقيق غاياتها الكبرى، لا في زيادة عبء التقارير.

وفي السياق الخليجي، نجد أن كثيراً من أنظمة الأداء الحديثة مثل نظام إدارة الأداء الإماراتي (EPMIS) والدليل الإرشادي السعودي للأداء الوظيفي بدأ تُضيق هذا المفهوم في أدبياتها، من خلال التأكيد على القيمة المضافة للأداء، لا على عدد المهام المنجزة. فالموظف المتميز ليس من ينجذب أكثر، بل من يحدث أثراً أكبر وأعمق في تحسين جودة الحياة المؤسسية أو خدمة المجتمع أو تطوير العمليات. وهكذا تتحول العدالة من مساواة في الأرقام إلى مساواة في الأثر.

ومن الجانب الإنساني، فإنّ هذا الربط بين الهدف والأثر يُعيد للموظف إحساسه بالجذوه، لأنّه يدرك أنّ ما يفعله يُغيّر شيئاً في الواقع. والإنسان حين يشعر أنّ عمله يحدث فرقاً، تتضاعف طاقته ويتجدد التزامه. ومن هنا تتجلى العلاقة النفسية العميقية بين المعنى في العمل (Meaning at Work) وبين الأداء المستدام. فالأداء بلا معنى ينطفئ سريعاً، أما الأداء الذي يرتبط بالأثر فيُصبح رسالةً يتباها صاحبه بأخلاص وشفافية.

وختاماً، يمكن القول إنّ الهدف هو وعّد، والأثر هو الوفاء به. فالهدف يُعبر عن الإرادة، والأثر يُثبت المصدقة. وبينهما تُقاس نجاح المؤسسة ووعيها بنفسها. فكلما كان الطريق بين الهدف والأثر أقصر وأوضح، دلّ ذلك على أنّ المؤسسة تُدير الأداء بوعي، وتُقيسه بانصافٍ، وتُوجّهه نحو القيمة الحقيقية. أما حين يتسع الفارق بين الاثنين، فإنّ المؤسسة تكون قد دخلت في مرحلة النشاط بلا جدوى، حيث يُستهلك الجهد دون أن يُنتج الأثر.

لذلك، فإنّ بناء الوعي بالأثر ليس رفاهيةً فكريةً، بل هو لبّ إدارة الأداء الناضجة، لأنه يُعيد للمؤسسة بوصلتها الأخلاقية والعملية مفأة. فالأداء بلا أثر يشبه السير بلا وجهة؛ كل خطوة تُتعب، لكنها لا تُقرب. أما الأداء المرتبط بالأثر، فهو الطريق الذي يُعيد المعنى لكل جهد، ويحول كل إنجاز إلى بصمةٍ تُبقي للمؤسسة حضورها وفعاليتها في الذاكرة الإدارية والمجتمعية.

## الحوار حول الأهداف: الشراكة الفكرية بين القائد والموظف

حين تبلغ المؤسسة مرحلة النضج في تحديد أهدافها وصياغتها وربطها بالأثر، فإنها تواجه اختباراً آخر أكثر حساسية وعمقاً، هو اختبار الحوار حول الأهداف. ففي هذه اللحظة يتحول الهدف من نصٍ مكتوب إلى معنى مُتبادل، ومن توجيهٍ إداريٍ إلى اتفاقٍ فكريٍ وأخلاقيٍ بين القائد والموظف. فالهدف لا يعيش في الورق، بل في الوعي الجماعي. وما لم يُناقش بصدقٍ ويُفهم بوضوحٍ ويُتفق عليه بشراكةٍ، سيبقى هدفاً إدارياً بلا روح، يُحقق أرقاماً بلا التزامٍ، وينتج حركةً بلا اتجاهٍ. ومن هنا فإنّ الحوار حول الأهداف هو القلب النابض لمنظومة الأداء الوظيفي، لأنه يربط العقل الإداري بالقلب الإنساني، ويحول العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من علاقة أمرٍ إلى علاقة تفاهٌ مسؤولية مشتركة.

إنّ الحوار في جوهره ليس اجتماعاً ولا مراجعةً دوريةً، بل هو فعلٌ وعيٌ مؤسسيٌ يعيد تعريف القيادة على أنها عملية تفكيرٍ جماعيٍ لا سلطةٍ فردية. فالقائد الوعي لا يفرض الهدف على موظفيه، بل يصنعه معهم، لأنّه يدرك أنّ التزام الموظف لا يُولد من الخوف بل من القناعة، ولا من الإكراه بل من الفهم. إنّ الهدف الذي يُملئ من الأعلى قد ينفّذ خوفاً من العقوبة، لكنه لا يُنجذب بإنصافٍ ولا يُسهم في التطوير. أما الهدف الذي يُناقشه ويُفهم ويُوَفّع عليه بعد اقتناعٍ، فهو الذي يُولد الولاء والتحفيز الذاتي. ولهذا كانت جلسة الحوار حول الأهداف من أهم مراحل دورة الأداء السنوية في كل الأنظمة الخليجية الحديثة، مثل الدليل الإرشادي للسعودي ونظام إدارة الأداء الإهاراتي، لأنّها تُحول صياغة الأهداف إلى مساحةٍ للتعلم المشترك وبناء الثقة المتبادلة.

إنّ الحوار حول الأهداف هو في الحقيقة مدرسةٌ قياديةٌ للتفكير التشاركي، حيث يتّعلم القائد كيف يُصفي، ويتعلّم الموظف كيف يُفكّر في عمله بوصفه مشروعًا لا مهمة. في هذه اللحظة ينتقل كلاً الطرفين من منطقة التوجيه والتنفيذ إلى منطقة التفكير والابتكار. فالقائد الذي يسأل موظفه: "كيف ترى تحقيق هذا الهدف؟" لا يُمارس رقابةً، بل يُمارس تمكيناً. والموظف الذي يشرح لرئيسه الصعوبات المتوقعة لا يُجادل، بل يُسهم في تحسين التخطيط. فالحوار هنا ليس تبادلاً لكلمات، بل تبادلٌ للرؤى والإدراك والمسؤولية.

ولكي يكون هذا الحوار فعالاً، يجب أن تتوافر فيه شروط فكرية وسلوكية دقيقة، أهمها:

١ الاحترام المتبادل: فالحوار لا ينجح في بيئه تتسم بالخوف أو التوتر. يجب أن يشعر الموظف أن صوته مسموع وأن رأيه ذو قيمة، كما يجب أن يشعر القائد أن موظفه صادق في طرمه ملتزم بأداء دوره.

٢ الوضوح والشفافية: لأنّ الفموض في الأهداف يُولّد سوء الفهم ويُضعف الالتزام. لذا يجب أن تُناقش الأهداف بلغة واضحة بعيداً عن المصطلحات الفاضحة.

٣ التركيز على الحلول لا على المشكلات: فالحوار حول الأهداف ليس جلسة شكاوى، بل مساحة تفكير في كيفية تحقيق النجاح، مع الاعتراف بالعقبات دون تضخيمها.

٤ المساءلة المشتركة: أي أن يدرك الطرفان أنّ النجاح مسؤولية جماعية، وأنّ الهدف لا ينجح لأنّ الموظف التزم فقط، بل لأنّ القائد وفر الدعم والتوجيه اللازمين.

ومن الناحية العملية، فإنّ الحوار حول الأهداف يُعد من أهم مهارات القيادة التمكينية، لأنه يتيح للقائد أن يكتشف الدوافع الداخلية للموظف ويعيد توجيهها نحو الأهداف المؤسسية. وكل إنسان يعمل بدافع ما، والحوار هو الجسر الذي يُظهر هذا الدافع، ويحوله إلى طاقة إيجابية ترفع الأداء. كما أنه يتيح للقائد أن يقيّم قدرات موظفيه الواقعية، فيحدد الأهداف بناءً على فهم موضوعي لإمكاناتهم لا على افتراضات سطحية. فالقائد الذي لا يتحاور لا يعرف، والذي لا يعرف لا يمكنه أن يوجه بعدلة.

والحوار حول الأهداف يُسهم كذلك في بناء الثقة التنظيمية، وهي الشرط الأخلاقي الأعلى لنجاح نظام الأداء. فحين يدرك الموظف أن تقييمه النهائي سيكون نتاج اتفاق مُسبق تم في جلسة حوار متكافئة، فإنه يتعامل مع النظام بطمأنينة، لا بخوف أو شك. وحين يعلم القائد أن موظفه قد فهم هدفه ووافق عليه عن قناعة، فإنه يُصبح أكثر ثقةً بقدرة هذا الموظف على التنفيذ دون متابعة دقيقة يومية. وهكذا يتحول النظام من رقابة إلى التزام، ومن متابعة إلىوعي ذاتي.

ويُعد هذا الحوار أيضاً وسيلة فعالة لاكتشاف الفجوات في فهم الاستراتيجية المؤسسية. فحين يُقدم القائد أهدافه للموظفين ويستمع لتساؤلاتهم عنها، يكتشف مدى استيعابهم للرؤية العامة. وإذا وجد تفاوتاً في الفهم، يدرك أن المشكلة ليست في الأفراد بل في التواصل المؤسسي. ومن هنا يُصبح الحوار حول الأهداف أداءً قياساً للوعي المؤسسي ذاته، لأنه يُظهر الفجوات الخفية التي لا تكشفها الأرقام.

إن المؤسسات التي تمارس الحوار حول الأهداف بانتظام تُكرّس ثقافةً من التفكير الجماعي الذي يحول كل اجتماع إداري إلى مختبر للأفكار. فبدلًا من أن تدار المجتمعات لتوزيع المهام فقط، تدار لتطوير الطرق والأساليب، فيتشارك الجميع في صناعة الحلول. وهكذا يُصبح نظام الأداء بيئهً للتعلم المشترك، لا أداؤً للتقييم فقط.

ومن الزاوية النفسية، فإنّ الحوار حول الأهداف يُخفّف من الضغوط الانفعالية المرتبطة بالتقدير. فالموظف الذي يشارك في صياغة هدفه يشعر نفسه شريكاً في القرار، فلا يعيش قلق المجهول الإداري. كما أنه يتعلم من خلال الحوار كيف يُفكّر بطريقة منهجية ويعبر عن تطلعاته المهنية. وبالمقابل، يُصبح القائد أكثر قدرةً على قراءة شخصية موظفيه، فيديرهم وفق أنماطهم النفسية، لا وفق القوالب العامة.

ولعلّ أعمق ما يُميّز هذا النوع من الحوار هو أنه يُعيد تعريف مفهوم **القيادة** ذاته، إذ لم تعد القيادة سلطةً تُمارس، بل حوازاً يُدار. فالقائد الذي يُجيد فن إدارة الحوار حول الأهداف هو في الواقع يمارس نوعاً من **القيادة التعليمية**، لأنّه يُنفي في موظفيه مهارة التفكير والتخطيط واتخاذ القرار. وهذه هي غاية أنظمة الأداء الحديثة: أن تتحول المؤسسة إلى مدرسة مستمرة للتعلم الذاتي والتنظيمي، تُربّي في الناس وعيّاً بالأداء، لا خوفاً من التقييم.

ومن التجارب الخليجية الملموسة في هذا السياق، ما قامت به بعض المؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية من تطبيق جلساتٍ دورية للحوار المفتوح بين القيادات والموظفين حول الأهداف، بحيث لا يعتمد ميثاق الأداء إلا بعد جلستين أو ثلاثٍ من النقاش. وقد أظهرت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في جودة الأهداف، وانخفاضاً في نسبة الاعتراضات أثناء التقييم السنوي، لأنّ الجميع أصبح شريكاً منذ البداية. فالحوار هنا لم يكن إجراءً إدارياً، بل ممارسة ثقافية جديدةٌ تُعبر عن النضج الإداري والوعي المؤسسي.

وفي النهاية، يمكن القول إنّ الحوار حول الأهداف ليس تفصيلاً في دورة الأداء، بل هو روحها التي تُعطيها الحياة. فحين يُمارس هذا الحوار بصدق، يحول المؤسسة إلى كيان يفكّر بصوتٍ واحدٍ، ويعمل بإحساس جماعيٍّ، وينتج أداءً واعياً نابها من الفهم لا من الخوف. وهنا يبلغ نظام الأداء ذروة نضجه، لأنّه لا يُنتج نتائج فقط، بل يُنتج وعيّاً، ولا يُحقق الأهداف فقط، بل يُحقق الانسجام بين الإنسان والمؤسسة، وبين القيادة والعمل، وبين الفكر والفعل.

## تقييم جودة الأهداف: أدوات التحليل والمراجعة والتحسين المستمر

إنّ كل نظام إداريٍ يتعامل مع الأهداف لا يُقاس بكمية ما يضعه منها، بل ب مدى جودة تلك الأهداف وقدرتها على التعبير عن الواقع وتوجيه السلوك وصناعة الأثر. فالهدف ليس مجرد مؤشراتٍ مرقمةٍ تُسجّل في النماذج، بل هي محركاتٍ لوعي التنظيمي وأدواتٍ لضبط الطاقة المؤسسية نحو الاتجاه الصحيح. ولذلك، فإنّ المؤسسات الناضجة لا تكتفي بصياغة الأهداف الذكية (SMART) أو تحويلها إلى خطط تشغيلية، بل تذهب إلى ما هو أعمق: تقييم جودة الأهداف ذاتها بوصفها منتجًا إدارياً يحتاج إلى مراجعة وتحسين مستمر، شأنها شأن العمليات والمنتجات والخدمات التي تُقدم للمستفيدين.

في هذا السياق، يظهر مفهوم جودة الهدف (Goal Quality) كمعيارٍ تحليليٍّ جديدٍ في منظومات الأداء الحديثة، وهو يشير إلى مدى دقة الهدف، واتساقه مع الاستراتيجية، وقابليته للتحقيق والقياس، و المناسبة للبيئة، وقدرتها على تحفيز السلوك الإيجابي وتحقيق الأثر. فليس كل هدف واضح جيداً، وليس كل هدف قابل للقياس عادلاً، وليس كل هدف طموح واقعياً. وهنا يتجلّى الذكاء الإداري في قدرة المؤسسة على الموازنة بين الدقة والطموح، بين التحدى والواقعية، وبين الصياغة اللفظية والفعالية العملية.

إنّ تقييم جودة الأهداف يُعدّ من أهم المراحل التي تُمارس فيها المؤسسة التحسين المستمر (Continuous Improvement)، لأنّه يتيح لها أن تتعلّم من تجاربها السابقة وترراجع منطقها الإداري كل عام. فالمؤسسة التي تُكرّر أهدافها دون مراجعةٍ نقديةٍ تُعيد أخطاءها تلقائياً، بينما المؤسسة التي تُقيّم جودة أهدافها تُعيد

تصحّح مسارها كل دورة أداء جديدة، فتنضج باستمرار وتُصبح أكثر وعيًا بواقعها وإمكاناتها.

ومن الناحية المنهجية، يمكن تحليل جودة الأهداف وفق مجموعة من الأدوات والنمادج العالمية المعتمدة، أبرزها:

## ١ مصفوفة (PuMP) (Performance Measurement Process)

وهي منهجية طورها الخبير مارك كيمبل (Mark Keefner) لتقدير جودة القياس والأهداف معاً. وتقوم على فكرة أن الهدف الجيد هو الذي يمتلك دليلاً ناجحاً يمكن ملاحظته وقياسه بوضوح. تقسم المصفوفة العملية إلى مراحل: صياغة الهدف  $\square$  تحديد المقاييس المناسبة  $\square$  جمع البيانات  $\square$  تحليل الاتجاهات  $\square$  اتخاذ القرار التحسيني. وتركز هذه المنهجية على جودة الربط بين الهدف والمؤشر، وعلى وضوح المعنى الذي يحمله المؤشر نفسه. فإذا لم يستطع الفريق أن يشرح بعبارات بسيطة كيف سيعرف أنه حقق الهدف، فإنّ الهدف غير ناضج بعد.

## ٢ نموذج (OKRs) (Objectives and Key Results)

وهو أحد أكثر الأطر استخداماً في الشركات العالمية الكبرى مثل Google وIntel، ويركز على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج رئيسية محددة تقادس دورياً. ويعد من الأدوات الفعالة في تقييم جودة الأهداف لأنّه يميز بين الهدف الذي يعبر عن الاتجاه والطموح، والنتيجة الرئيسية التي تُعبر عن الدليل العملي للتحقق من الإنجاز. ومن خلال مراجعة التناقض بين الاثنين، يمكن للمؤسسة أن تكتشف مدى واقعية أهدافها واتساقها مع سياقها العملي.

## ٣ مصفوفة SMART Scorecard

وهي امتداد لمفهوم الأهداف الذكية، تحول كل معيار من معايير SMART إلى مقياس رقمي لتقدير جودة الهدف. فالمؤسسة تعطي لكل معيار (التحديد، القياس، الواقعية، الصلة، الزمن) درجة من 1 إلى 5، ثم تجمع الدرجات لتكون مؤشر جودة الهدف الكلي. وستستخدم هذه الأداة في الكثير من المؤسسات الخليجية لتوحيد تقييم جودة الأهداف بين الإدارات المختلفة. فهي لا تقيّم الهدف كمضمون فقط، بل كمنتج إداري يخضع لمعايير موضوعية يمكن مراجعتها وتطويرها.

## ٤ منهجية التقييم المقارن (Benchmarking)

وهي منهجية تقوم على مقارنة الأهداف الحالية للمؤسسة بأهداف المؤسسات المماثلة أو بأفضل الممارسات (Best Practices) في القطاع نفسه. فالمؤسسة لا تعرف جودة أهدافها إلا حين ترى كيف يضع الآخرون أهدافهم. فالمقارنة تكشف الفجوات، وتلهم التحسين، وتمدّن القيادة رؤيةً أوسع عن إمكانات التطوير. ولهذا تعتمد المؤسسات الرائدة في الخليج على المقارنات المعيارية لتحديث معايير الأداء الوطني والقطاعي، كجزء من التوجّه نحو التميّز المؤسسي (EFQM  $\square$  European Foundation for Quality).

## 5 تحليل الملاءمة الاستراتيجية (Strategic Relevance Analysis)

وهو تحليل يستخدم لقياس مدى ارتباط الهدف الفردي أو التشغيلي بالأهداف الاستراتيجية العليا. فكل هدف يراجع من حيث سهم التأثير الذي يربطه بالرؤية المؤسسية. فإذا لم يكن للهدف أثر مباشر أو غير مباشر على مؤشرات الأداء الاستراتيجية، يعاد النظر فيه أو يدمج بغيره. وهذه الممارسة تحمي المؤسسة من تضخم الأهداف وتبقيها مركزة على ما يحدث فرقاً حقيقياً في النتائج النهائية.

لكن تقييم جودة الأهداف لا يقتصر على الأدوات، بل يتطلب ثقافة تنظيمية واعية تؤمن بأن المراجعة ليست تشكيكاً، بل تطوير. فال المؤسسة التي تراجع أهدافها بجراة تمارس الصدق الإداري مع ذاتها، والمؤسسة التي تكتفي بالمحاملة في المراجعة تؤجل أخطاءها للمستقبل. ومن هنا تأتي أهمية بناء بيئة آمنة للحوار حول جودة الأهداف، بحيث يسمح للقادة والموظفين بمناقشة مدى واقعية الأهداف، ومدى تناسبها مع الموارد والظروف، دون خوف من اللوم أو العقوبة. فالتعلم المؤسسي لا يعيش في بيئة يخاف فيها من الخطأ.

ولأن جودة الأهداف تُقاس بالنتائج التي تحدثها، فإن عملية التقييم يجب أن تكون دورية ومتكاملة. فلا يكفي أن تراجع الأهداف في بداية السنة، بل يجب أن تُعاد مراجعتها منتصف الدورة (Mid-Year Review) وفق البيانات الواقعية للأداء، لتعديل إن لزم الأمر، بما يضمن بقاءها منسجمة مع الواقع المتغير. وهذه الممارسة التي تتبعها معظم الأنظمة الخليجية الحديثة تحول التخطيط من وثيقة ثابتة إلى عملية حية تتعلم من الواقع وتنكيف معه، فيتجسد مبدأ التحسين المستمر في جوهره.

ومن الزاوية الفكرية، فإن مراجعة الأهداف تعيد التوازن بين "الطموح" و"الإمكان". فالهدف في بدايتها كثيراً ما تُطاغي بروح الحماس، لكن المراجعة تأتي لتعيدتها إلى حدود الواقع دون أن تُطفئ الحلم. فالقائد الوعي لا يراجع الهدف ليقلصه، بل ليعد ضبطه بما يجعله ممكناً ومؤثراً في الوقت نفسه. وهذا هو التوازن الدقيق الذي يجعل الأداء مستداماً: أن يبقى الهدف طموحاً بما يكفي ليلهم، وواقعاً بما يكفي لينجز.

كما أن تقييم جودة الأهداف هو أيضاً اختبار للقيادة، لأنه يظهر مدى قدرتها على التفكير المنهجي والتحليلي. فالقائد الذي يراجع أهدافه ويحدثها كل دورة يثبت أنه يدير بمنطق التحسين لا التبرير، وأنه لا يقيس النجاح بما تحقق فقط، بل بما تعلمه من كل تجربة. وهكذا تصبح عملية تقييم جودة الأهداف ليست مراجعة لما مضى فقط، بل استثماراً في الوعي المؤسسي للمستقبل.

ولعل أهم ما يميز المؤسسات المتقدمة أنها تنظر إلى الأهداف كائنات حية تنمو وتشيخ وتحتاج إلى تجديد مستمر. فهي تدرك أن الهدف الذي كان مناسباً بالأمس قد يصبح اليوم عائقاً إذا لم يتطور مع الزمن. فالآهداف الجديدة لا تكتب لتبقى، بل للحركة، وحين تؤدي دورها تفسح المجال لأهداف أذكى منها. هذه الديناميكية هي التي تصنع الفرق بين المؤسسة التي تتتطور وتعلّم، وتلك التي تتكرر وتتعثر.

ومن التجارب المُلهمة في هذا السياق، ما قامت به بعض الوزارات الخليجية من إدراج مرحلة رسمية لتقدير جودة الأهداف ضمن دورة الأداء السنوية، بحيث لا يعتمد أي هدف قبل مراجعته من لجنة مختصة تضم ممثلين من الموارد البشرية، والجودة، والتخطيط الاستراتيجي. هذه الخطوة البسيطة أدت إلى رفع جودة الأهداف بنسبة تجاوزت 60٪ خلال ثلاثة سنوات، وخففت فجوات الأداء الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف الصياغة.

---

وفي المحصلة، يمكن القول إنّ تقييم جودة الأهداف هو لحظة الصدق المؤسسي الكبرى، التي تضع المؤسسة أمام مرآة نفسها، لا لتجلد ذاتها، بل لتعلّم كيف تحسّنها. إنه الفاصل بين إدارة تدير بالأرقام، وإدارة تدير بالوعي. فالأولى تُحصي ما تحقق، والثانية تفهم لماذا تحقق وكيف يمكن أن يتحقق بأفضل. ومن هنا تنبثق القيمة العليا لهذه المرحلة: فهي لا تُقوم فقط الأهداف، بل تُقوم العقل الإداري الذي صاغها.

فحين تُصبح مراجعة الأهداف عادةً لا حدّاً، والتحسين المستمر ثقافةً لا برنامجاً، تصل المؤسسة إلى درجة نضجها في إدارة الأداء، لأنها تدير نفسها بنفسها من خلال وعيها، لا من خلال لواحها. عندها يُصبح الهدف الجيد بوابة نحو غد ذكي، والأداء رحلة لا تنتهي، والتحسين وعدها متجلداً بالحياة المؤسسيّة المتوازنة التي تتعلم كما تُنجذب، وتُراجع كما تُبدع، وتُدير كما تنمو.

---

## ؟ من الهدف إلى الثقافة: كيف تُبني بيئة الأداء بالنتائج لا بالمهام

حين تبلغ المؤسسة مرحلة النضج في صياغة أهدافها، وتحويلها إلى سلوك يومي، ومراجعةها وتحسينها بصورة مستمرة، فإنّها تكون قد وصلت إلى اللحظة الفارقة التي تتحول فيها إدارة الأداء من نظام إداري إلى ثقافة مؤسسية متكاملة. فالهدف حين تدار بوعي لا تبقى مجرد نقاط في النمادج، بل تُصبح لغةً مشتركةً تحدّد طريقة التفكير واتجاه السلوك ومعايير التفاعل داخل المؤسسة. إنها اللحظة التي تتحول فيها “الأهداف” من أدوات لقياس إلى “قيم” تُوجّه القرارات. ومن هنا يمكن القول إنّ الثقافة المؤسسيّة هي الصورة المستدامة للأداء حين ينضج.

الثقافة هنا لا تُبني بالشعارات، ولا تُنشأ بالخطب، بل تتكوّن من تكرار السلوك الوعي حتى يصبح عادةً جماعية. فحين يُكرّر الموظفون ممارسة صياغة الأهداف، ومناقشتها، ومراجعةها، وقياسها، وتصحيحها، تبدأ أدمنتهم التنظيمية تتشكل حول مفهوم النتائج لا المهام. فبدلاً من السؤال ماذا سنفعل اليوم؟، يُصبح السؤال ما النتيجة التي نريد تحقيقها؟، وبدلًا من التركيز على الجهد يُصبح التركيز على الأثر، وبدلًا من إدارة الأعمال بالوقت تدار بالقيمة. وهذه النقلة الفكريّة هي التي تميّز المؤسسات المتقدمة عن التقليدية، لأنّ الأولى تدار بالوعي، والثانية تدار بالعادة.

حين يُصبح التفكير بالأهداف جزءاً من الحياة اليومية للمؤسسة، تنشأ ثقافةً تُعرف في أدبيات الإدارة الحديثة باسم ثقافة الأداء القائم على النتائج (Results-Oriented Culture)، وهي بيئةٌ تنظيميةٌ تُحفّز الأفراد على تحقيق الأثر بدلاً من الاكتفاء بأداء المهام. في هذه البيئة لا يُكافي الموظف لأنّه أَنجز ما طُلب منه، بل لأنّه

أضاف قيمة تتجاوز المطلوب. وهنا تتجه معاقة القيادة والتحفيز، لأن المدير لم يعد يراقب عدد التقارير المرسلة أو ساعات العمل المنجزة، بل يقيس جودة النتائج، ومدى مساحتها في تحقيق الأهداف المؤسسية الكبيرة.

ولكي تتحول المؤسسة إلى هذه الثقافة، يجب أن تعيد تعريف مجموعة من المفاهيم الجوهرية في سلوكها التنظيمي:

## 1 إعادة تعريف النجاح

النجاح في بيئة الأداء بالنتائج لا يُقاس بالجهد، بل بالأثر. فالعمل الطويل لا يعني عملاً مثمناً، وكثرة الأنشطة لا يعني تقدماً. النجاح هنا هو تحقيق الفاعلية (Efficiency) قبل الكفاءة (Effectiveness)، لأن الكفاءة تعني أن تفعل الشيء بطريقة صحيحة، بينما الفاعلية تعني أن تفعل الشيء الصحيح. فكم من مؤسسات تعامل بكفاءة عالية في الاتجاه الخاطئ! الثقافة الناضجة تُعيد تعريف النجاح باعتباره تحقيق الأثر المطلوب في الاتجاه الصحيح بأقل جهد ممكن وأعلى قيمة مضافة.

## 2 تحويل المسائلة إلى شراكة

في الثقافة التقليدية تُمارس المسائلة كنوع من الرقابة، بينما في الثقافة الناضجة تتحول إلى شراكة في تحقيق الهدف. فالموظف لا يخاف من المتابعة، بل يطلبها لأنها تساعد على التطور. والقائد لا يحاسب من موقع السلطة، بل من موقع الممكّن. فالمسائلة هنا تُصبح رعاية للأداء أكثر من كونها عقوبة على القصور. وهذه التحولات الدقيقة في العلاقات الداخلية هي التي تحول بيئة العمل من الضغط إلى الطمأنة، ومن الخوف إلى الالتزام، ومن التهرب إلى المشاركة.

## 3 تحويل الخطأ إلى تعلم

لا يمكن بناء ثقافة قائمة على النتائج دون بيئة تتقبل الخطأ كجزء من عملية التعلم. فالمؤسسة التي تعاقب على التجربة تُطفئ روح الابتكار، والمجتمع التنظيمي الذي يخاف من الفشل لا يمكن أن يجرؤ على التغيير. لذا فإن المؤسسات الناضجة تُنشئ نظاماً واضحاً لإدارة الخطأ، يقوم على التوثيق والتحليل لا على اللوم، وعلى البحث عن السبب لا عن الجاني. وهكذا يُصبح الخطأ معلماً جماعياً ينفي الوعي المؤسسي بدل أن يُضعفه.

## 4 القيادة بالقيم لا بالأوامر

حين تبني ثقافة الأداء بالنتائج، تُصبح القيم المؤسسية (الشفافية، والعدالة، والمبادرة، والمسؤولية) جزءاً من منظومة الأداء ذاتها. فالقائد الذي يُكرر في سلوكه القيم التي تبني عليها الأهداف، يحولها إلى قوّة سلوكيّة ناعمة تؤثّر في الفريق أكثر من التعليمات. فالموظفون يتعلمون من القائد ما يفعله أكثر مما يقوله، والبيئة القيمية هي التي تضمن أن يبقى الأداء أخلاقياً حتى تحت ضغط الأهداف. ولهذا يُقال في

## 5 التحفيز بالمعنى لا بالكافأة

الثقافة القائمة على النتائج تدرك أن المكافآت المادية وحدها لا تصنع أداءً مستداماً. فالحافز الحقيقي الذي يُبقي الإنسان في دائرة الالتزام هو المعنى. حين يعرف الموظف أن جهده اليومي يترك أثراً حقيقياً في حياة الآخرين، يصبح عمله رسالةً، لا وظيفةً. وهذا المعنى هو الذي يحول الأداء من نشاط خارجيٍ إلى التزامٍ داخليٍ. فالثقافة الناضجة لا تحفّز الناس بما يأخذونه، بل بما يقدّمونه.

## 6 دمج الأداء في كل العمليات المؤسسية

لا يمكن بناء ثقافة الأداء بالنتائج إلا حين يصبح الأداء معياراً حاكماً في جميع عمليات المؤسسة: التوظيف، والتدريب، والترقية، والتحفيز، والمساعدة. فحين تختار الكفاءات بناءً على مؤشرات الأداء، ويدرب الموظفون على مهارات التخطيط الذاتي، ويربط الترقى بتحقيق الأهداف لا بالأقدمية، تبدأ الثقافة تتजذر وتعيد تشكيل النظام الإداري بأكمله. عندها لا يعود الأداء مهمة قسم الموارد البشرية، بل مسؤولية الجميع، من أعلى الهرم إلى قاعده.

## 7 تحويل الأهداف إلى هوية جماعية

عندما تصبح الأهداف لغةً مشتركةً بين جميع العاملين، تولد هويةً مؤسسيةً جديدةً قائمةً على الإنجاز. فالموظف الذي يتحدث بلغة الهدف يشعر أنه جزءٌ من جماعةٍ ذات رؤيةٍ مشتركة. وهنا تتحول المؤسسة من تجمّعٍ من الموظفين إلى منظومةٍ من المساهمين في النجاح. فالأداء لم يعد سلوكاً فردياً بل ثقافةً جماعيةً. تُوحّد العقول والجهود حول غايةٍ واحدةٍ.

---

ومن الزاوية الفكرية، فإن التحول من إدارة الأداء إلى ثقافة الأداء هو ما يعبر عن النضج المؤسسي الحقيقي. فالإدارة تتبع وتقّوم وتصبح، أما الثقافة فتُوجّه وتلهم وتحفّز. الإدارة تنتج الالتزام، أما الثقافة فتُنتج الإيمان. والإيمان بالهدف هو أقصى درجات النضج الإداري، لأنّه يجعل كل فردٍ يراقب نفسه من داخله، لا من خلال الأنظمة فقط. ومن هنا تُصبح المؤسسة قادرةً على الحفاظ على أدائها العالي حتى في غياب الرقابة المباشرة، لأن العاملين فيها أصبحوا مؤمنين بالقيمة قبل الإجراء، وبالنتيجة قبل التعليمات.

ولتحقيق هذا المستوى من النضج، تحتاج المؤسسة إلى قيادةٍ تمثّل الثقافة قبل أن تطالب بها. فالقائد لا يستطيع أن يزرع ثقافةً لا يعيشها. لذا فإنّ أول من يجب أن يُمارس التفكير بالنتائج هو القيادة العليا، لأنّها البوصلة الفكرية التي تُعيد ضبط اتجاه المنظمة. فإذا تحدث القائد بالأهداف، وفكّر بالأثر، وقاس بالمعنى، تبّعه الجميع دون أوامر. أما إذا اكتفى بالتصريحات دون الممارسة، ستبقى الثقافة شعاعاً جميلاً لا أثر له في الواقع.

ولأن الثقافة لا تبني بين ليلة وضحاها، فهي تحتاج إلى زمن وتراكم وتجربة وقرار. وكل دورة أداء تمارس بطريقة صحيحة تضيف طبقة جديدة في وعي المؤسسة. وبعد سنوات من الاستمرارية، تصبح ممارسات الأداء جزءاً من "الحump النموي الإداري" للمؤسسة. فلا أحد يذكر الموظف بأن يضع أهدافاً أو يراجعها، لأنها أصبحت عادةً ذهنيةً تلقائيةً. وهذا هو جوهر التميز المؤسسي الذي تسعى إليه الرؤى الخليجية الحديثة [٢] أن يتحول الأداء إلى ثقافة، والثقافة إلى أسلوب حياة إداريٍّ.

ومن التجارب الملموسة في هذا السياق، ما قامت به بعض الجهات الحكومية في الإمارات والسعودية من دمج تقييم الأداء في جميع العمليات الإدارية والتطويرية، وربطه بمسارات التعلم المستمر، بحيث أصبح نظام الأداء منصة للتطوير الذاتي لا مجرد نظام للتقييم. وهكذا انتقلت من قياس الأداء إلى بناء الثقافة، ومن التقييم إلى التمكين.

---

وفي الختام، يمكن القول إن المؤسسة التي تدير بالأهداف تحقق نتائج، أما المؤسسة التي تعيش ثقافة الأهداف فتحقق استدامةً وتميزاً. فالأهداف توجه الطريق، لكن الثقافة هي التي تبقى الرحلة مستمرة. والثقافة القائمة على النتائج لا تبني بالقرارات بل بالقدوة، ولا تدار بالأنظمة بل بالعقول المؤمنة، ولا تستدام بالمتابعة بل بالمعنى. إنها النقلة الأخيرة في سلم إدارة الأداء، حيث يتوحد الفكر والسلوك والقيمة في نفمه واحدة تنسد العمل باتقان، والإتقان بالنسبة، والنهاية بالآخر. وهكذا تصبح المؤسسة كائنا حياً يتنفس الأداء، ويعيش على التحسين، ويبعد بالمعنى، فيتجاوز الزمان والمكان ويترك بصمته في ذاكرة التنمية والتميز.

---

## ؟ الخاتمة التحليلية: من هندسة الهدف إلى وعي الأداء

حين نصل إلى نهاية هذا المقال، نجد أننا لم نتحدث عن كتابة هدفي حيد [٣] فحسب، بل عن فلسفة كاملة تعيد تعريف معنى العمل والإنجاز والقياس في الفكر المؤسسي الحديث. فالهدف في حقيقته ليس جملة مكتوبة في نموذج الأداء، بل هو [٤]نية مؤسسية واعية [٥] تترجم إرادة التغيير إلى سلوك موجّه بالآخر. إننا حين نصوغ هدفاً، فإننا في الواقع نعلن عن قناعتنا بكيفية إدارة الوقت، والجهد، والعقل، والنهاية. فالهدف ليس أداة إدارة فحسب، بل هو مرآة تعكس وعي المؤسسة بذاتها.

في عمق نظام إدارة الأداء الوظيفي، يكمن الإيمان بأن الأهداف ليست مقياساً للموظفين فقط، بل وسيلة لقياس نضج المؤسسة ككل. فحين تحسن المؤسسة صياغة أهدافها، وتربيتها بالآخر، وتحولها إلى سلوك جماعي، وتراجعها بصدق، تكون قد تجاوزت حدود الإدارة التقنية إلى فضاء القيادة الوعائية. فالمؤسسة التي تحسن وضع الهدف تدير عملها، أما التي تحسن فهم الهدف فتقود مستقبلها. وهنا تتجلى الحكمة الإدارية التي تفصل بين المؤسسة التي تملأ النماذج، وتلك التي تملأ الواقع بالمنجزات.

لقد بيّن هذا المقال أن الأهداف تمر بمراحل نضج تشبه نضج الإنسان نفسه. فهي تبدأ فكرة غامضة في الوعي، ثم تبلور في صياغة ذكية، ثم تتحول إلى التزام من خلال الحوار، ثم تختبر عبر التنفيذ، ثم تراجع وتحسن، حتى تتحول إلى ثقافة حية تشكل الوعي الجماعي للمؤسسة. وكل مرحلة من هذه المراحل لا

ُتقاس بالزمن فقط، بل ُتقاس بالوعي الذي يُرافقها. فالمؤسسة التي تكتب أهدافها دون أن تُراجعها تُشبه من يتحدث دون أن يُصفي، والمؤسسة التي تُراجع أهدافها دون أن تُحوّلها إلى سلوكٍ تُشبه من يُعرف ولا يُعمل. أما المؤسسة التي تُحوّل الهدف إلى عادةٍ فكريةٍ وسلوكيةٍ، فهي التي تبلغ درجة النضج المؤسسي الحقيقية.

وهنا يظهر البعد الفلسفـي العميق لإدارة الأداء: إنها ليست عمليةً منطقيةً باردةً كما قد تبدو في ظاهرها، بل عمليةً معرفيةً وإنسانيةً متكاملةً تجمع بين العلم والقيم. فهي علمٌ حين ُتقاس بالأرقام، وفنٌ حين تُمارس بالتحفيز، وفكـرٌ حين تُدار بالرؤـية، وروحٌ حين تُوجـه بالمعنى. إنها الجسر الذي يربط بين الإـدارة والإـنسان، بين النـظام والنـية، بين المؤـشر والأـثر. ولهـذا فإن إـدارة الأداء ليست وظيفةً في الموارـد البـشرـية، بل هي وظيفة الـقيادة في أعمـق معـانيـها.

لقد كانت رحلة هذا المـقال انتقالـاً من "ماـذا نـريد تـحقـيقـه؟" إلى "كـيف تـحقـيقـه؟"، ومن صـيـاغـة الـهـدـفـ إلى صـنـاعـةـ الـمـعـنـىـ. فـكـلـ مـحـورـ منـ مـحاـورـهـ الـثـمـانـيـ شـكـلـ لـبـنـةـ فـيـ هـذـاـ الـبـنـاءـ الـمـعـرـفـيـ الـمـكـامـلـ: بـدـأـنـاـ مـنـ مـفـهـومـ الـأـهـدـافـ الـذـكـيـةـ، مـرـوـزـاـ بـتـحـوـيـلـ الـأـهـدـافـ الـمـؤـسـسـيـةـ إـلـىـ فـرـديـةـ، وـصـوـلـاـ إـلـىـ الـرـبـطـ بـالـأـثـرـ، وـالـحـوارـ التـشـارـكيـ، وـتـقـيـيمـ الـجـودـةـ، وـاتـهـاءـ بـنـاءـ ثـقـافـةـ الـأـدـاءـ الـمـسـتـدـامـةـ. وـكـلـ هـذـهـ الـمـراـصـلـ تـكـوـنـ مـاـ يـمـكـنـ تـسـمـيـتـهـ بـ"دـوـرـةـ وـعـيـ الـهـدـفـ"، الـتـيـ تـعـيـدـ تـشـكـيلـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ الـإـنـسـانـ وـالـمـؤـسـسـةـ، وـبـيـنـ الـفـرـدـ وـالـعـمـلـ، وـبـيـنـ الـأـدـاءـ وـالـفـاـيـةـ.

وفي جوهر هذه الدورة، يكمن التـحـولـ منـ لـفـةـ الـكـمـ إـلـىـ لـفـةـ الـقـيـمـةـ. فـالـمـؤـسـسـاتـ فـيـ بـدـايـاتـهـاـ تـقـيـسـ بـمـاـ تـنـجـزـ، ثـمـ تـنـضـجـ فـتـصـبـحـ تـقـيـسـ بـمـاـ تـضـيفـ. وـفـيـ هـذـهـ النـقلـةـ مـنـ الـكـمـ إـلـىـ الـكـيـفـ، وـمـنـ النـتـيـجـةـ إـلـىـ الـأـثـرـ، وـمـنـ الـوـاجـبـ إـلـىـ الـشـفـفـ، يـتـجـلـيـ الـوـعـيـ الـمـؤـسـسـيـ الـذـيـ يـتـحـوـلـ إـلـىـ إـدـارـةـ إـلـىـ رـسـالـةـ، وـالـعـمـلـ إـلـىـ عـبـادـةـ، وـالـهـدـفـ إـلـىـ ضـوـءـ يـرـشـدـ الـطـرـيقـ.

إن إـدـارـةـ الـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ فـيـ عـصـرـنـاـ الـحـدـيـثـ لـمـ تـعـدـ مـجـرـدـ أـدـاءـ لـلـرـقـابـةـ أـوـ التـقـيـيمـ، بلـ أـصـبـحـتـ مـنـظـومـةـ أـخـلـاقـيـةـ وـفـكـرـيـةـ تـعـيـدـ الـاعـتـبـارـ لـمـعـنـىـ الـإـنـسـانـ فـيـ الـعـمـلـ. فـكـلـ هـدـفـ يـصـاغـ بـوـعـيـ هوـ وـعـدـ بـالـتـطـورـ، وـكـلـ مـرـاجـعـةـ لـلـأـدـاءـ هـيـ فـرـصـةـ لـلـتـعـلـمـ، وـكـلـ حـوارـ حـولـ الـأـهـدـافـ هـوـ بـنـاءـ لـلـثـقـةـ، وـكـلـ قـيـاسـ لـلـأـثـرـ هـوـ اـحـتـفـاءـ بـالـمـعـنـىـ. وـمـنـ هـنـاـ فـيـنـ الـمـؤـسـسـةـ الـتـيـ تـدـيرـ الـأـدـاءـ لـأـتـحـاسـبـ مـوـظـفـيـهاـ فـقـطـ، بلـ تـرـيـبـمـ فـكـرـيـاـ عـلـىـ التـفـكـيرـ الـمـنـهـجـيـ، وـتـنـهـيـ فـيـهـمـ رـوـحـ الـتـعـلـمـ الـمـسـتـمـرـ، وـتـدـرـبـمـ عـلـىـ الرـؤـيـةـ وـالـتـحـلـيلـ وـاتـخـادـ الـقـرـارـ.

وفي ضـوـءـ هـذـهـ الرـؤـيـةـ، يـمـكـنـ القـوـلـ إـنـ الـفـاـيـةـ الـكـبـرـىـ مـنـ إـدـارـةـ الـأـدـاءـ لـيـسـتـ رـفـعـ الـأـرـقـامـ بلـ رـفـعـ الـوـعـيـ. فـالـأـرـقـامـ قـدـ تـزـيـفـ أـوـ تـجـمـلـ، أـمـاـ الـوـعـيـ فـلـاـ يـصـنـعـ إـلـاـ بـالـصـدـقـ الـإـدـارـيـ وـالـإـيمـانـ الـعـمـيقـ بـالـتـحـسـينـ الـمـسـتـمـرـ. وـالـمـؤـسـسـةـ الـوـاعـيـةـ هـيـ التـيـ تـفـهـمـ أـنـ الـأـدـاءـ الـحـقـيقـيـ لـأـيـقـاسـ فـقـطـ بـمـاـ يـنـجـزـ، بلـ بـمـاـ يـتـعـلـمـهـ الـإـنـسـانـ وـهـوـ يـنـجـزـ، وـبـمـاـ يـضـيفـهـ مـنـ وـعـيـ جـدـيـدـ إـلـىـ مـنـظـومـتـهـ الـفـكـرـيـةـ.

منـ هـنـاـ، فـيـنـ كـلـ مـؤـسـسـةـ تـرـيدـ بـنـاءـ مـسـتـقـبـلـهاـ يـجـبـ أـنـ تـتـعـاـلـ مـعـ أـهـدـافـهاـ كـمـاـ يـتـعـاـلـ الـمـعـمارـيـ مـعـ تـصـمـيمـ الـمـدـيـنـةـ: يـرـاجـعـ كـلـ زـاـوـيـةـ، يـعـيـدـ الـنـظـرـ فـيـ كـلـ تـفـصـيلـةـ، يـواـزنـ بـيـنـ الـجـمـالـ وـالـوـظـيفـةـ، وـيـبـحـثـ دـائـمـاـ عـنـ الـانـسـجـامـ بـيـنـ الـفـكـرـةـ وـالـوـاقـعـ. وـهـكـذـاـ تـصـبـحـ إـدـارـةـ الـأـدـاءـ لـيـسـتـ عـمـلـيـةـ ضـبـطـ، بلـ عـمـلـيـةـ بـنـاءـ مـسـتـمـرـةـ لـلـعـقـلـ الـمـؤـسـسـيـ

وفي نهاية هذا المقال، يمكن أن نوجز المعنى الجوهرى في عبارة واحدة تلخص فلسفة إدارة الأداء الوظيفي كما ثرّاها الممارسات الخليجية الحديثة:

اللأداء الوعي هو الذي يبدأ بالهدف، وينتهي بالثقافة، ويمّز عبر الإنسان.

فحين تُصبح الأهداف وسيلة لبناء الثقافة، وتُصبح الثقافة وسيلة لبناء الإنسان، تكون المؤسسة قد حققت رسالتها الكبرى، لا في زيادة الإنتاج فقط، بل في بناء عقلٍ جماعيٍّ متكاملٍ يرى العمل كقيمة، والهدف كرسالة، والأداء كرحلة نحو المعنى.

## التوثيق للمحتوى

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

هذه الإضافة من إعداد:

د. محمد العامری

مدرس 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/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z>

تصفح المزيد من المقالات عبر الموقع:

[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

# إدارة\_الأداء\_الوظيفي # الأهداف\_الذكية # SMART\_Goals # مهارات\_النجاح # د\_محمد\_العامري  
# التطوير\_المؤسسي # التميز\_المؤسسي # التحسين\_المستمر # حوكمة\_الأداء # القيادة\_التحوילية  
# مؤشرات\_الأداء # نتائج\_العمل # الوعي\_المؤسسي # التمكين\_الوظيفي # الثقافة\_التنظيمية  
# التحول\_الرقمي # الابتكار\_الإداري # تنمية\_الموارد\_البشرية # الجدارات\_السلوكية # التحفيز\_الذاتي  
# إدارة\_النتائج # التعلم\_التنظيمي # قيم\_العمل # إدارة\_الوعي # رؤية\_2030 # مركز\_الإتقان\_الدولي  
# مهارات\_النجاح\_للاستشارات # التميز\_في\_القطاع\_العام # إدارة\_الأداء\_في\_الخليج # استراتيجيات\_الأداء  
# بناء\_الهدف # قياس\_الأثر