كتيبات إدارية بضوابط قرآنية [12]

إدارة الأداء والإنجاز في ضوء القرآن

من وضوح النتائج إلى المتابعة والتقويم والتحسين المستمر

أ.د. سَمير الشَّاعِر

أستاذ جامعي وخبير مالي وإداري وشرعي

1448هـ - 2026م

الملاحظة المنهجية

يعالج هذا الكتيب **إدارة الأداء والإنجاز** بوصفها منظومة تربط بين ما تريد المؤسسة تحقيقه، وما تنفذه فعليًا، وما تنتجه من نتائج، وكيف تقيس الفجوة بين المستهدف والمتحقق، ثم تتعلم وتصحح وتحسن.

ويختلف هذا الموضوع عن **المساءلة؛** فالمساءلة تتعلق بالمسؤولية والحساب وتصحيح الانحراف، بينما تركز إدارة الأداء على **إدارة النتائج وتحسين القدرة على تحقيقها**.

كما يختلف عن **الجودة والإتقان؛** فالجودة تتعلق بمستوى المنتج وتحسينه، بينما الأداء أوسع، إذ يشمل النتائج والموارد والكفاءة والالتزام بالتوجه المؤسسي.

ولا يعني الاستناد إلى القرآن الكريم أن مفهوم «إدارة الأداء» وارد فيه بمصطلحه الإداري الحديث، وإنما يستفاد من أصول قرآنية تتصل بالعمل، والجزاء، والعدل، والمراقبة، والقياس، وتحمل المسؤولية، والإحسان في الأداء.

ويظل المسار المنهجي:

النص القرآني ← السياق والدلالة ← الدلالة المستنبطة ← الإفادة الإدارية المعاصرة.

المقدمة

لا تكتمل الإدارة بمجرد وضع الخطط أو تنفيذ الأعمال؛ فالعمل الإداري يحتاج إلى معرفة ما إذا كانت الجهود قد أدت إلى النتائج المقصودة، وما إذا كانت الموارد قد استخدمت بكفاءة، وما إذا كانت الانحرافات تحتاج إلى تصحيح.

ولهذا فإن إدارة الأداء تمثل حلقة الوصل بين:

الغاية ← العمل ← النتيجة ← القياس ← التعلم ← التحسين.

قال تعالى: ﴿**وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ**﴾ [التوبة: 105]

والآية في سياقها الشرعي الخاص، ولا يصح اختزالها في مفهوم إداري، لكن يمكن الاستئناس بها في إبراز **مركزية العمل وظهور أثره وإمكان تقويمه**.

كما قال تعالى: ﴿**وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ۝ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ**﴾ [النجم: 39–40]

وفي ذلك ما يعين على استحضار العلاقة بين السعي والنتيجة الظاهرة، مع بقاء الآية في سياقها القرآني.

الوحدة الأولى: من الغاية إلى النتائج

1. الأداء يبدأ بما يراد تحقيقه

لا يمكن قياس أداء مؤسسة لا تعرف ما الذي تريد تحقيقه.

لذلك تبدأ إدارة الأداء من:

- الغاية.
- الأهداف.
- النتائج المطلوبة.
- الأولويات.
- المسؤوليات.

ويجب أن تكون النتيجة قابلة للفهم قبل محاولة قياسها.

فالفرق كبير بين:

زيادة النشاط وتحقيق أثر أو نتيجة.

2. التمييز بين النشاط والمنتج والنتيجة

من أهم قواعد إدارة الأداء:

النشاط :ما تقوم به المؤسسة.
المنتج :ما ينتج مباشرة عن النشاط.
النتيجة :ما يتحقق بسبب المنتج.
الأثر :التغير الأوسع الذي تسهم المؤسسة في تحقيقه.

فعدد الدورات التدريبية، مثلًا، ليس هو نفسه ارتفاع كفاءة العاملين.

3. ربط الأداء بالأولوية

ليس كل ما يمكن قياسه مهمًا. وقد يؤدي الإفراط في المؤشرات إلى دفع المؤسسة إلى الاهتمام بما يسهل قياسه، لا بما هو أكثر أهمية.

لذلك ينبغي أن ترتبط مؤشرات الأداء بالأولويات الفعلية.

الوحدة الثانية: القياس والمتابعة

1. القياس أداة للفهم

القياس ليس غاية مستقلة.

وإنما يستخدم للإجابة عن أسئلة مثل:

- أين نحن؟
- ماذا تحقق؟
- ما الذي لم يتحقق؟
- ما حجم الفجوة؟
- لماذا ظهرت؟
- هل المشكلة في التنفيذ أم في الافتراضات؟

وبذلك يصبح القياس أداة لاتخاذ القرار والتحسين.

2. اختيار المؤشرات المناسبة

يمكن أن تشمل منظومة الأداء:

مؤشرات المدخلات: الموارد البشرية والمالية والتقنية.

مؤشرات العمليات: الوقت، الكفاءة، الالتزام، الإنتاجية.

مؤشرات المنتجات: المنتجات والخدمات والأعمال المنجزة.

مؤشرات النتائج: الأثر المتحقق في العملاء أو المؤسسة أو المجتمع.

مؤشرات الكفاءةك العلاقة بين الموارد والنتائج.

ولا يلزم استخدام جميع الأنواع في كل مؤسسة أو لكل هدف.

3. التوازن بين الكم والكيف

قد ترتفع الأرقام بينما تنخفض القيمة.

لذلك ينبغي الجمع عند الحاجة بين:

- المؤشرات الكمية.
- المؤشرات النوعية.
- مؤشرات الكفاءة.
- مؤشرات الجودة.
- مؤشرات الأثر.

والقرآن يقرر أصل العدل في الحكم: ﴿**وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ**﴾ [الأنعام: 152]

والإفادة الإدارية هنا في أصل **العدل عند التقييم والحكم**، لا في تحويل الآية إلى نموذج قياس للأداء.

الوحدة الثالثة: تقويم الأداء ومعالجة الفجوات

1. الأداء الفعلي مقابل المستهدف

بعد تحديد النتائج والمؤشرات، تظهر الفجوات:

المستهدف – المتحقق = فجوة الأداء.

لكن معرفة الفجوة لا تكفي.

فقد تنتج عن:

- ضعف الموارد.
- نقص المهارات.
- سوء التصميم.
- ضعف التنفيذ.
- تغير البيئة.
- افتراضات غير صحيحة.
- أهداف غير واقعية.

ولهذا ينبغي البحث عن **سبب الفجوة** قبل اتخاذ الإجراء.

.2لا تعالج كل فجوة بالعقوبة: قد تكون المشكلة في النظام لا في الفرد.

ومن هنا يجب التمييز بين:

فجوة قدرة ← تحتاج إلى تدريب أو موارد.

فجوة عملية ← تحتاج إلى إعادة تصميم.

فجوة التزام ← تحتاج إلى متابعة ومساءلة.

فجوة هدف ← تحتاج إلى مراجعة الافتراضات أو المستهدف.

وهذا يحول إدارة الأداء من نظام عقابي إلى **نظام تعلم وتصحيح**.

2. التقييم العادل

قال تعالى: ﴿**إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ**﴾ [النحل: 90]

والعدل في تقييم العاملين يقتضي:

- وضوح المعايير.
- ارتباط التقييم بالعمل.
- توافر المعلومات.
- عدم التحيز.
- التمييز بين الظروف الخارجة عن السيطرة والأخطاء القابلة للمعالجة.
- عدم مكافأة النتائج الضارة لمجرد تحقيق رقم مستهدف.

الوحدة الرابعة: الإنجاز والتحفيز والتحسين

1. الإنجاز ليس مجرد إنهاء العمل

قد تنجز المؤسسة عددًا كبيرًا من الأعمال دون أن تحقق قيمة حقيقية.

لذلك ينبغي أن يرتبط الإنجاز بـ:

النتيجة + الجودة + الوقت + الموارد + الأثر.

وهنا يتصل الأداء بالكفاءة والإنتاجية، لكن لا يختزل فيهما.

2. الحوافز وسلوك الأداء

تؤثر المكافآت في السلوك المؤسسي.

فإذا كافأت المؤسسة:

- السرعة فقط، قد تتراجع الجودة.
- المبيعات فقط، قد تظهر ممارسات ضارة.
- خفض التكلفة فقط، قد تتراجع الخدمة.
- النتائج الفردية فقط، قد يضعف العمل الجماعي.

لذلك ينبغي تصميم الحوافز بما يتوافق مع القيمة المؤسسية الشاملة.

قال تعالى: ﴿**وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ**﴾ [الشعراء: 183]

والآية في سياقها الخاص، لكن أصل عدم بخس الحقوق يمكن الاستئناس به عند بناء أنظمة عادلة لتقدير الجهد والنتيجة.

3. التحسين المستمر

إدارة الأداء لا تنتهي عند إصدار التقرير.

بل ينبغي أن تنتج دورة:

قياس ← تفسير ← تصحيح ← تنفيذ ← قياس جديد.

وهذا يجعل الأداء عملية مستمرة لا مناسبة سنوية.

الوحدة الخامسة: إدارة الأداء في المؤسسة المعاصرة

1. الأداء الفردي والأداء المؤسسي

لا يمكن اختزال أداء المؤسسة في مجموع تقييمات الأفراد.

فالأداء المؤسسي يتأثر أيضًا بـ:

- جودة الأنظمة.
- الهيكل.
- القيادة.
- الموارد.
- التقنية.
- الثقافة.
- العمليات.
- البيئة الخارجية.

لذلك ينبغي أن تتكامل:

المسؤولية الفردية + الأداء الجماعي + الأداء المؤسسي.

2. الأداء في بيئة العمل الرقمية

تتيح الأنظمة الحديثة قياس عدد كبير من المؤشرات في الزمن الحقيقي، لكن زيادة البيانات لا تعني زيادة جودة الإدارة.

ومن مخاطر القياس الرقمي:

- الإفراط في القياس.
- مراقبة السلوك بدل النتائج.
- التركيز على ما يسهل جمعه.
- تحويل المؤشرات إلى غاية.
- اتخاذ قرارات آلية دون تفسير.

ولهذا تزداد الحاجة إلى **الحكم الإداري الرشيد** مع اتساع القدرة على القياس.

3. الأداء والتعلم المؤسسي

أفضل نظم الأداء ليست التي تكشف الأخطاء فقط، بل التي تكشف **ما الذي ينبغي أن تتعلمه المؤسسة**.

قال تعالى: ﴿**فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِي الْأَبْصَارِ**﴾ [الحشر: 2]

والاستئناس هنا بأصل الاعتبار والتعلم من الوقائع.

التتالي الإداري لإدارة الأداء

تحديد الغاية ← تحديد النتائج المطلوبة ← تحديد المسؤوليات ← اختيار المؤشرات ← تحديد المستهدفات ← تنفيذ العمل ← جمع البيانات ← قياس الأداء ← تحليل الفجوات ← تحديد الأسباب ← تصحيح الانحراف ← دعم القدرة عند الحاجة ← إعادة القياس ← التعلم ← تحسين الأداء.

مؤشرات إدارة الأداء

مؤشرات النتائج

- نسبة تحقيق الأهداف.
- تحقق النتائج الاستراتيجية.
- مستوى رضا المستفيدين.
- جودة المنتجات.

مؤشرات الكفاءة

- الموارد المستخدمة لكل مخرج.
- الزمن اللازم للإنجاز.
- تكلفة الوحدة أو الخدمة.
- الإنتاجية.

مؤشرات التنفيذ

- نسبة الأعمال المنجزة في موعدها.
- نسبة الانحرافات.
- مستوى الالتزام بالإجراءات الأساسية.

مؤشرات التحسين

- عدد الفجوات التي تمت معالجتها.
- سرعة إغلاق إجراءات التحسين.
- تكرار المشكلات بعد معالجتها.

مؤشرات التعلم

- عدد التحسينات المبنية على نتائج القياس.
- مراجعة المؤشرات غير الفعالة.
- تعديل العمليات بناء على البيانات.

الضوابط والقواعد

1. **لا يقاس الأداء دون تحديد النتيجة المطلوبة.**
2. **المؤشر وسيلة للفهم وليس غاية بذاته.**
3. **ينبغي التمييز بين النشاط والمنتج والنتيجة والأثر.**
4. **لا ينبغي الإفراط في عدد المؤشرات على حساب وضوح الأولويات.**

5. **تقييم الأداء يحتاج إلى معلومات موثوقة ومعايير عادلة.**
6. **لا تعالج فجوة القدرة كما تعالج فجوة الالتزام.**
7. **لا ينبغي أن تدفع الحوافز إلى نتائج تضر بالقيمة الكلية للمؤسسة.**
8. **الأداء الفردي لا يفسر وحده الأداء المؤسسي.**
9. **القياس الرقمي لا يغني عن الحكم الإداري.**
10. **التقييم الجيد ينتهي إلى تصحيح أو تعلم أو تحسين.**
11. **ينبغي مراجعة المؤشرات نفسها إذا أصبحت غير معبرة عن الغاية.**
12. **الإنجاز الحقيقي يجمع بين النتيجة والجودة والكفاءة والاستدامة.**

الحدود الموضوعية للكتيب

يركز هذا الكتيب على **إدارة الأداء والإنجاز باعتبارهما دورة مستمرة لقياس النتائج وتحليل الفجوات والتحسين.**

ولا يتوسع في:

- **المسؤولية والمساءلة؛** لأنها تتناول إسناد المسؤولية والمتابعة والمحاسبة والتصحيح.

- **الكفاءة والإنتاجية**؛ لأنها تركز على العلاقة بين الموارد والمنتجات.
- **الجودة والإتقان**؛ لأنهما يركزان على جودة العمل والمنتجات والتحسين.
- **الحوافز والمكافآت**؛ لأنها تتناول تصميم نظام المكافأة بصورة مستقلة.
- **الاستراتيجية**؛ لأنها تحدد الاتجاه والأولويات.
- **التخطيط**؛ لأنه يحدد المسار التنفيذي.
- **الرقابة والتقييم**؛ لأنها تتناول منظومة الرقابة الأوسع، بما فيها الالتزام والضبط.

الخاتمة

إدارة الأداء ليست عملية لإنتاج التقارير، ولا نظامًا لتصنيف العاملين فحسب، وإنما هي **آلية لتحويل الغايات إلى نتائج قابلة للمتابعة، وكشف الفجوات، وفهم أسبابها، وتصحيحها، وتحسين القدرة المؤسسية بصورة مستمرة.**

والاستفادة من القرآن الكريم في هذا المجال تقوم على أصول مثل العمل، والعدل، والوفاء، وتحمل المسؤولية، والنظر في أثر العمل، والاعتبار بالنتائج، مع عدم تحميل النص القرآني نماذج القياس الإداري الحديثة.

ويستقر المسار الإداري في:

غاية واضحة ← نتيجة محددة ← مسؤولية ← مؤشر مناسب ← تنفيذ ← قياس ← تحليل ← تصحيح ← تعلم ← تحسين.

وبذلك يصبح الأداء **دورة تعلم وتحسين**، لا مجرد حكم على الماضي.

المصدر

مستخرج ومُعاد البناء من كتاب:

الشاعر، سمير، "قراءة إدارية بين يدي كتاب الله". الموقع الرسمي https://samirshaer.com/ .

ومن المراجع المساندة:

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism*. Financial Times/Prentice Hall.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. Chicago Business Press.

- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers.